

# Rocking Talent

**Loreanne  
García**

*Co-founder Kavak*

*“Los emprendedores  
construimos el futuro”*

**Natalia  
Jimenez,**  
*head of  
South America  
en Deel*

**Patricia  
Rodríguez  
Barrios,**

*directora general  
del Granada F.C*

**Bonus**

**Rocking Young,  
Andrea Monsalve**



p. 031  
**LOREANNE GARCÍA:**  
 "LOS EMPRENDEDORES  
 CONSTRUIMOS EL FUTURO"  
 ENTREVISTA  
 Loreanne García

p. 004  
**GIMME MORE (FEMALE)  
 POWER!**  
 EDITORIAL  
 Paola Albornoz  
 Johanna Vella

p. 006  
**GABY GALLARDO: "EN  
 TECNOLOGÍA NO APLICA EL  
 ONE FITS ALL"**  
 ENTREVISTA  
 Gaby Gallardo

p. 008  
**ARCOS DORADOS, UNA  
 EMPRESA QUE CREE EN LA  
 JUVENTUD**  
 ENTREVISTA  
 Héctor Orozco

p. 010  
**CHIEFF HAPPINESS OFFICER...  
 ¿MODA PASAJERA O LLEGÓ  
 PARA QUEDARSE?**  
 COLABORACIÓN  
 Fer Niizawa

p. 012  
**WORKANA, IMPACTANDO  
 EN LA VIDA DE MILLONES DE  
 FREELANCERS**  
 ENTREVISTA  
 Emilia Montiglio

p. 014  
**MARIANO WECHSLER: "EL  
 MUNDO ESTÁ LLENO DE IDEAS,  
 POSIBILIDADES, OPORTUNIDADES  
 Y DE COSAS POR HACER"**  
 ENTREVISTA  
 Mariano Wechsler

p. 016  
**SISTEMA B: "EL CAMBIO NO  
 ES UNA REVOLUCIÓN, ES UNA  
 EVOLUCIÓN"**  
 ENTREVISTA  
 María Emilia Correa

p. 019  
**TELECOM, UNA EMPRESA  
 MÁS ÁGIL, COLABORATIVA Y  
 DIVERSA.**  
 ENTREVISTA  
 Martín Heine

p. 022  
**KWAI SE ANIMA A  
 LLEVAR LA CREACIÓN  
 DE VIDEOS CORTOS A  
 OTRO NIVEL**  
 ENTREVISTA  
 Gustavo Vargas

p. 023  
**¿QUÉ APORTA PEOPLE  
 ANALYTICS EN LA EXPERIENCIA  
 DEL COLABORADOR?**  
 COLABORACIÓN  
 Ana Valera

p. 024  
**LA ESTRATEGIA AGILE QUE  
 ESTÁ TRANSFORMANDO A  
 GALICIA SEGUROS**  
 ENTREVISTA  
 Julieta Llona

p. 026  
**GRUPO PRODENSA: "NO BUSCAMOS  
 RETENER, SINO LA PERMANENCIA  
 POR DECISIÓN PERSONAL"**  
 ENTREVISTA  
 Álvaro García Parga

p. 028  
**BORROW SHAMELESSLY  
 (TOMA PRESTADO  
 DESCARADAMENTE)**  
 COLABORACIÓN  
 Luciano Mangini

p. 029  
**SENIORITY, EL PROGRAMA  
 DEDICADO AL RESKILLING  
 TECNOLÓGICO DE +40**  
 ENTREVISTA  
 Florencia Nicolet

p. 036  
**DEEL, LA PLATAFORMA HECHA  
 PARA EL MERCADO LABORAL  
 DE HOY**  
 ENTREVISTA  
 Natalia Jimenez

p. 039  
**PATRICIA RODRÍGUEZ  
 BARRIOS "FALTAN MUJERES  
 EN LOS PUESTOS DONDE SE  
 TOMAN LAS DECISIONES"**  
 ENTREVISTA  
 Patricia Rodríguez Barrios

p. 042  
**HUMOR Y DIVERSIÓN EN EL  
 TRABAJO SON POSIBLES**  
 ENTREVISTA  
 Sergio de la Calle

p. 045  
**VILMA NUÑEZ, "EL OBJETIVO ES  
 AYUDAR A OTROS A CRECER"**  
 ENTREVISTA  
 Vilma Nuñez

p. 048  
**METAVERSO: NUESTRA RELACIÓN  
 CON INTERNET ESTÁ A PUNTO DE  
 CAMBIAR**  
 COLABORACIÓN  
 Alan Sablich

p. 049  
**#MUNDOHR, EL CICLO DE  
 CHARLAS QUE CONECTA A LA  
 COMUNIDAD DE RECURSOS  
 HUMANOS DE LATAM Y ESPAÑA**  
 ENTREVISTA  
 Mariano Muñiz

p. 051  
**GABRIELA GUTIÉRREZ, FOUNDER  
 DE MICROGÉNESIS: "COMO  
 MUJERES, NUESTRAS PREGUNTAS  
 TIENEN OTRA MIRADA Y ESO NOS  
 PERMITE HACER NUEVA CIENCIA"**  
 ENTREVISTA  
 Gabriela Gutiérrez

p. 053  
**TOMÁS RODRÍGUEZ: "LA  
 TENDENCIA QUE SE VIENE ES EL  
 LIDERAZGO EMPÁTICO"**  
 ENTREVISTA  
 Tomás Rodríguez

p. 055  
**DESAFIAR PARA TRANSFORMAR**  
 ENTREVISTA  
 Pablo Maison

p. 059  
**CHOIZ, LA STARTUP ARGENTINA  
 QUE ESTÁ REVOLUCIONANDO EL  
 CUIDADO DE LA SALUD**  
 ENTREVISTA  
 Franco Lacramette

p. 062  
**GIANLUCA ROSANIA: "LO ÚTIL ES  
 LA DATA, LO QUE NOS AYUDA A  
 AUTOMATIZAR ES LA IA Y LO QUE SE  
 VIENE ES EL BLOCKCHAIN"**  
 ENTREVISTA  
 Gianluca Rosania

p. 064  
**UPLANNER, LA STARTUP CHILENA  
 QUE PONE LA TECNOLOGÍA AL  
 SERVICIO DE LA EDUCACIÓN**  
 ENTREVISTA  
 Juan Pablo Mena

p. 066  
**PABLO FLORES: "LA MEJOR MANERA  
 DE DESCUBRIR A UNA PERSONA ES  
 DEJAR ATRÁS LAS ETIQUETAS"**  
 ENTREVISTA  
 Pablo Flores

p. 068  
**WORKNMATES, EL MARKETPLACE  
 QUE AYUDA A IMPLEMENTAR EL  
 "WORK FROM ANYWHERE"**  
 ENTREVISTA  
 Gonzalo Agüero

p. 070  
**EMPRENDER TAMBIÉN ES  
 TEMA DE LA JUVENTUD**  
 COLABORACIÓN  
 Paola Albornoz  
 Marina Tourn  
 Pamela Ladrón

p. 078  
**ROCKING YOUNG: LOS ESPACIOS  
 TECH TIENEN LUGAR PARA TODAS  
 LAS PERSONAS**  
 ENTREVISTA  
 Andrea Monsalve

1. Jay-Z, Alicia  
 Keys  
**Empire State of  
 Mind**

2. Madonna  
**Hung Up**

3. Adele  
**Easy On Me**

4. Ariana Grande  
**34+35**

5. Dua Lipa  
**Love Again**

Acompaña  
 la lectura con  
 esta playlist



# Rocking Talent

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](mailto: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.

**Directora General:**

Julieta Cumbo 

**Directora Editorial:**

Paola Albornoz 

**Redactora:**

Ana Laura Carrega 

**Redactora + PR & Media:**

Leila Ovando 

**Colaboraciones:**

Ana Valera  
Alan Sablich  
Fer Niizawa  
Luciano Mangini

**Director creativo:**

Daniel Cuadros 

**Diseñadora gráfica:**

Isabel Sandra 

PDA International Contact Information

Argentina: +54 11 4717 2900

España: +34 617 182 046

México: +52 1 55 7568 4505

Portugal: +351 924441071

[www.pdainternational.net](http://www.pdainternational.net) 

[info@pdainternational.net](mailto:info@pdainternational.net) 

**RRSS**

[pda-international](#) 

[@pdainternational](#) 

[pdaprofile](#) 

[PDAInternational](#) 

## Gimme more (FEMALE) POWER!

Por PAOLA ALBORNOZ | Directora editorial en Rocking Talent y Head of Content en PDA.



Estamos en un mundo donde el 40 % de la fuerza trabajadora somos mujeres y, mientras los titulares de las noticias nos hablan del crecimiento del liderazgo femenino, en la realidad solo el 29 % está en puestos directivos, de hecho, para el Foro Económico Mundial 99.5 son los años que nos llevará alcanzar la paridad de género.

La inequidad en los ingresos entre hombres y mujeres, las dificultades de muchas madres ante la imposibilidad de conciliar su vida personal y laboral, el peso de los estereotipos o la baja tasa de inscripción de mujeres en profesiones STEM (Ciencia, Tecnología, Economía Matemáticas) denota que, **aunque sin dudas el progreso ha sido significativo, ha sido también irregular y solo en algunas áreas.**

En *Rocking Talent* proclamamos

como propósito ser el *stage* que amplifica la singularidad de las voces, y nos sumamos también a ser un espacio para visibilizar a mujeres en su diversidad de puestos, deseos, intereses y logros. Para que tú también, mientras recorres cada página, puedas inspirarte de su camino y el camino que le abren a muchas más.



### Sin temor a nuestra singularidad

“Casi a diario escuchamos a mujeres intentando «ser normales» para ser aceptadas cuando, en realidad, es desde nuestra singularidad, desde aquello que nos hace únicas, donde podemos aportar y encontrar lo extraordinario.

Estoy convencida de que es una responsabilidad de todos/as, desde nuestro propio marco de acción personal y profesional, donde podemos marcar la diferencia y dar un paso firme en la dirección que buscamos. Para quienes tenemos la gran responsabilidad de liderar, es un compromiso moral abrir conversaciones, oportunidades y contextos donde las mujeres tomemos cada vez más voz, nuestra propia voz, estando muy seguras de que no hay necesidad de sacrificar nuestra singularidad para ser quienes y como queremos ser.”

JOHANNA VELLA, *Chief Customer Experience Officer* de PDA. 



# Gaby Gallardo:

## "En tecnología no aplica el *one fits all*"

Por PAOLA ALBORNOZ

Has trabajado en diversas industrias hasta llegar a tu rol de General Manager Latam en Microsoft ¿Qué aprendizajes han sido significativos y puedes compartirlos?

Haber pasado por distintas industrias, países y empresas es lo que me ha dado un conocimiento sobre la diversidad de culturas, tanto en lo profesional como en el día a día.

Antes de tener este rol, comencé mi carrera en Argentina, pasé por Chile, México, Perú y ahora me encuentro en Miami. Todo esto te da un acercamiento a las problemáticas de cada contexto, siempre desde un punto de vista de negocios y tecnología aplicada al negocio. Esto me ha permitido entender también que no aplica el *one fits all*, que cada país tiene sus propias formas y es valioso

||  
**Las mejores prácticas son las que se documentan para esta realidad híbrida".**

considerarlo; para mi rol tener una visión amplia de los países, estando en el sector público, que tiene tres verticales: gobierno, salud y educación. En salud y educación mirando el mundo público y privado. En esto mi recorrido también me ha ayudado a entender la adopción de tecnología que tienen los gobiernos.

¿Qué prácticas han tomado mayor importancia en la gestión de equipos en la realidad híbrida?

Estamos aprendiendo todavía, la buena noticia es que hemos tenido algunas reuniones y han sido súper exitosas. Algunos en la sala de reuniones y otros de forma remota por Teams, aprendimos a escuchar y a no pisarnos, a levantar la mano para contar una idea.

La herramienta Teams nos ha permitido tener este tipo de reuniones, compartir pantallas, compartir pizarra, grabar las reuniones y te da la libertad de volver a ese contenido en otro momento.

¿Qué acciones están implementando en pro del bienestar de las personas?

Esto es algo muy presente dentro de la organización, comparando estos días con los últimos dos años. Aceleramos las charlas de coaching, para cortar el día y recargarnos para nuestra vida personal, se han dado días extras diferentes a las vacaciones.

Estos últimos años estuvimos mucho tiempo frente a la pantalla, reunión tras reunión, y priorizamos también cómo el calendario se integra a la vida personal.

Estudios demuestran que América Latina solo el 18 % de posiciones de liderazgo son ocupados por mujeres ¿Cuál es tu consideración al respecto y cómo lo manejan dentro de la organización?

He tenido la suerte de trabajar en empresas donde siempre me han dado muchas oportunidades en cuanto a los roles que ocupaba, creo que tiene que ver con un tema de preparación, de actitud y de que tu perfil y experiencia sean necesarias en el momento en el que se encuentra la empresa.

Hay temas culturales que no avanzan de la misma forma en todos los países, ahora me alegra ver más mujeres en tecnología, y pienso que de a poco esto se va a ir equilibrando, me contenta estar rodeada de mujeres como mi manager Mariana, mi par Priscila. En mi equipo tengo a 3 mujeres: Erica, Mariana, Karen, y no creo que el género sea un tema limitante, sino las capacidades, y hay que evaluar a las personas por sus capacidades.

¿Qué le dirías a la Gaby en su día uno en Microsoft?

Le diría que bueno que estás en Microsoft que cuando estabas en la universidad soñabas con trabajar en una empresa que entraba a la casa de cada persona. Yo tuve suerte, mis papás me compraron una computadora cuando ingresé a la universidad y empecé a programar. La vida me fue llevando por otros caminos, pero programar me apasiona.

Le recordaría de disfrutarlo porque cuando tenías 18 años era lo que querías y todo llega cuando tiene que llegar, dando todo, creando equipos y creyendo en el trabajo que se hace lleno de pasión.

||  
**A las mujeres les digo hay que hablar, y mostrar cuáles son las aspiraciones que se tienen. La diversidad es necesaria para traer distintos puntos de vista, una visión diferente del negocio y de las decisiones que se toman en cualquier aspecto de la organización. En Microsoft nuestro CEO (Satya Nadella) dice que internamente debe representar lo que está fuera del mundo para poder brindar soluciones reales".**

GABY GALLARDO | General Manager Public Sector Latam en Microsoft 



¿Qué te inspira?

Me inspira ver gente con ganas, con intenciones de resolver o impactar en las sociedades que están. Desde mi lugar de trabajo, tener impacto en distintos países, el poder hablar con funcionarios que toman decisiones en el ámbito de gobierno, salud, educación, y compartirle experiencias positivas en otros países que desde la tecnología pueden mostrar un cambio.

||  
**Me inspira la gente que mueve y pone las cosas en acción".**

¿Cuáles son tus desafíos para este año?

Volver a la realidad pospandemia, este año incorporamos dos personas más al equipo y encontramos una solidez para poder seguir colaborando en un mundo que cambia día a día y el desafío se convierte en mantener la calma y estabilidad.



# Arcos Dorados, una empresa que cree en la juventud

Cuando se menciona Arcos Dorados en el imaginario aparece una sonrisa, muchos piensan en su primera oportunidad de trabajo o la puerta que se abre al ingresar para hacer carrera. Conversamos con Héctor Orozco, Director General de Arcos Dorados para Colombia, Aruba, Curazao y Trinidad y Tobago.

Por PAOLA ALBORNOZ

**Tienes más de una década en Arcos Dorados ¿Cómo ha sido tu trayectoria y que ha sido lo que más has disfrutado?**

Este año celebro mi aniversario número 27 trabajando con la marca McDonald's y de esos 27, 15 años como parte del equipo de Arcos Dorados. Empecé desde la base, como *crew* en uno de los primeros restaurantes que abrió la marca en Colombia. Me dieron la oportunidad de tener un primer empleo formal, algo que no era tan importante para mí en ese momento. Fue mi papá quien me aconsejó seguir este camino porque sabía la diferencia que hacía un empleo formal para cualquier joven. De ahí logré pasar por 17 posiciones dentro de la compañía hasta llegar a mi rol actual como Director General de Arcos Dorados para Colombia, Aruba, Curazao y Trinidad y Tobago.

**¿Cuáles son los desafíos que tienes actualmente desde tu rol?**

Lidero a un equipo de más de 4 mil personas que por naturaleza es diverso, multicultural y multigeneracional. Soy responsable de facilitar el éxito en sus carreras, darles el espacio

y las herramientas para desarrollar todo su potencial. Arcos Dorados es un lugar que desarrolla personas y cree en las oportunidades, por eso también considero que parte de mi misión es hacer crecer a esta compañía para que pueda ofrecer más oportunidades formales de empleo para jóvenes, como la que tuve yo. **No son muchas las empresas que contratan jóvenes sin experiencia laboral, les ofrece capacitación de clase mundial y les da flexibilidad para que puedan estudiar.**

**¿Cómo ha sido estar a la cabeza de mercados tan distintos como Colombia, Aruba, Curazao y Trinidad y Tobago? ¿Cuál ha sido el mayor aprendizaje?**

McDonald's es una marca global con un anclaje local. Cada restaurante es una comunidad que genera empleos y desarrollo en su entorno. Los países para los cuales trabajo son diversos culturalmente y he tenido la maravillosa oportunidad de aprender de sus costumbres, su comida, su música y así también entender mejor a las personas en estos países y trabajar con ellos en una propuesta de valor para la marca que sea relevante y apreciada por los consumidores locales.



“

**Cada decisión que tomamos, por simple que parezca, tiene un gran impacto dada nuestra escala y eso lo aprovechamos para acompañar a la sociedad en los cambios que debemos hacer si queremos asegurar un futuro para las generaciones que nos preceden”.**

HÉCTOR OROZCO | Director General de Arcos Dorados para Colombia, Aruba, Curazao y Trinidad y Tobago 

Por otro lado, estos países no son ajenos a los mismos desafíos que tenemos en América Latina y por eso nuestro compromiso es ser buenos vecinos y agentes de desarrollo en estas comunidades.

**¿Cómo describirías la cultura organizacional de Arcos Dorados?**

Arcos Dorados es una compañía meritocrática, que promueve y respeta las individualidades. Somos al mismo tiempo una organización que está aprendiendo todo el tiempo, que le da un alto valor al entrenamiento. En los equipos de liderazgo trabajamos para hacer las cosas más simples para la gente, porque sabemos que la verdadera prueba de fuego es que lo que proponemos se haga realidad en los restaurantes.

**¿De qué forma encaran acciones de marca empleadora?**

Somos el primer empleo formal para más del 70% de los jóvenes que trabajan con nosotros y por eso decimos con toda confianza que en McDonald's y en Arcos Dorados creemos en los jóvenes, porque dejamos en sus manos lo más importante: la preparación de la comida que servimos y la atención de nuestros clientes. Este es un mensaje que resulta muy poderoso, pues sabemos de primera mano que están motivados para aprender, quieren ser escuchados pero también quieren escuchar.

Uno de los proyectos que encabezas es que las personas puedan hacer carrera dentro de Arcos Dorados, comparte más de esto desde tu experiencia y desde cómo lo replican también en otros países.

Mi caso no es una excepción, muchas personas de Arcos Dorados empezamos en la cocina. Sin embargo, el compromiso no se limita a que nuestros empleados hagan carrera con nosotros, se trata de darles un mejor equipamiento para su vida profesional; bien sea con nosotros o en la carrera que escojan. Aquí se aprenden habilidades para toda la vida.

**En una entrevista conversabas sobre cómo la sostenibilidad ambiental y la tecnología de las franquicias juegan un papel importante para el futuro de su empresa ¿De qué manera lo incorporan en su agenda?**

No hay empresas prósperas sin comunidades prósperas. Por eso, además de operar nuestro negocio con excelencia, sabemos que tenemos la oportunidad de contribuir a resolver algunos de los desafíos más urgentes de nuestra sociedad. Por eso trabajamos en una ambiciosa agenda que hemos denominado la **Receta del Futuro**, donde abordamos desde nuestro compromiso con las primeras oportunidades de empleo formal, pasando por acciones para la sostenibilidad ambiental y la promoción activa de la equidad, la diversidad y la inclusión de todas las personas, independiente de su género, origen, edad o creencias.

**Finalmente, un consejo para los jóvenes que están estudiando en América Latina y España.**

El primer empleo es una de las experiencias más formadoras que van a tener en sus vidas. A veces es difícil, parece que la contribución individual es pequeña; incluso puede parecer demasiado mecánico y operativo. Pero nunca se priven de la oportunidad de ver desde adentro cómo se hacen las cosas, de aprender de otros que llevan más tiempo pedaleando, de observar distintos estilos de liderazgo, de poner en práctica los conocimientos teóricos y técnicos. Sólo prestando atención a todo esto podrán saber qué tipo de líderes quieren ser en el futuro, qué tan lejos quieren llegar y qué legado van a dejar para quienes lleguen después de ustedes.



# Chieff Happiness Officer

## ... ¿moda pasajera o llegó para quedarse?

Por FER NIIZAWA

Como nunca antes, la palabra “bienestar” es una de las más mencionadas como objetivo del negocio, y las áreas de HR tienen un lugar protagónico en las reuniones directivas, donde se definen los pasos estratégicos para afrontar los enormes desafíos que nos ha impuesto el COVID-19.

Los/as colaboradores/as como nunca, pasaron al centro de la escena organizacional. La prioridad de hoy es la salud de cada uno de ellos/as y las compañías tomaron conciencia de cómo su funcionamiento depende de las personas que las integran.

Impulsar el “bienestar corporativo” es un acto de conciencia organizada. Es colocar a los/as colaboradores/as en el centro de la escena entendiendo que, en la era digital, la verdadera innovación es comprender a las personas, generando una ventaja competitiva real y sostenible dentro de las organizaciones.

En este contexto, el *Chief Happiness Officer* o director de Felicidad comienza a ocupar un lugar estratégico dentro del equipo directivo de las organizaciones.

El perfil de un especialista en felicidad en el trabajo es

relativamente nuevo y muy complejo, aunque, también, extremadamente ilusionante y grato para aquellos que lo desempeñan.

Un mercado de talento cada vez más competitivo, donde las empresas necesitan enamorar y fidelizar a su talento, ha dado lugar a este especialista de la felicidad en el trabajo.

### ¿Qué es un Chief Happiness Officer?

Un CHO es aquella persona que se dedica al bienestar, que desarrolla estrategias para enamorar y fidelizar a las personas todos los días y hace un seguimiento continuo del bienestar en la empresa con el objetivo de hacerla competitiva, sustentable y con rentabilidad, gracias a que cuida su mayor activo, las personas con talento.

El bienestar de las personas está ganando cada vez más importancia en las organizaciones, y es que está demostrado que mantener un equipo motivado y feliz y hacer del lugar de trabajo un sitio agradable, se ve reflejado en un aumento de la productividad y satisfacción de los equipos. Tal es el impacto positivo que está teniendo en organizaciones

que cada vez tiene más peso la figura del CHO, un profesional específicamente dedicado a asegurar que las personas vivan experiencias únicas y memorables.

### ¿Cuáles son las principales funciones del CHO?

Aunque parezca que el *Chief Happiness Officer* solo se encarga de organizar fiestas y traer fruta fresca a la oficina, esto está muy lejos de la realidad. Esta posición tiene otras funciones estratégicas que tendrán como objetivo la construcción de organizaciones más flexibles, profesionales y sustentables:

1.

### Escuchar activamente

implementando canales de comunicación para hacer las preguntas correctas en el momento adecuado. Es muy importante que el colaborador se sienta escuchado y, sobre todo, valorado.

2.

### Generar un buen clima laboral

en el que se tenga en cuenta de qué modo afecta el estado emocional del colaborador; elementos como el sonido ambiente, la decoración o el diseño de los espacios de trabajo.

3.

### Fomentar actividades

que generen *engagement* (sentido de pertenencia).

4.

### Realizar encuestas

y pulsos para hacer un seguimiento de la motivación y el compromiso del/a colaborador/a.

5.

### Implementar hábitos saludables

que incluyan el cuidado de una dieta saludable, la práctica de deporte y actividades de relajación, por ejemplo.

6.

### Velar por el Work-life Balance

dándoles autonomía en la gestión de su tiempo. Esto incluye el horario flexible, el trabajo remoto, formatos híbridos, etc.

7.

### Brindar estrategias

para desarrollar un cambio socio-cultural que promueva un nuevo paradigma organizacional centrado en las personas.

8.

### Ubicar a la gestión del bienestar

como uno de los impulsores claves para la efectividad y sustentabilidad de personas, equipos y organizaciones.

9.

### Trabajar en el plan de carrera

y plan de vida de los colaboradores.

10.

### Fomentar una estructura

redárquica, con estructuras cada vez más planas y menos piramidales.

### ¿Qué beneficios están experimentando empresas y colaboradores?

Todos los estudios que se han realizado a nivel mundial demuestran la importancia de invertir en el bienestar de los/las colaboradores/as, ya que han demostrado que, colaboradores/as felices generan un impacto positivo directo en los resultados de sus compañías:

1. Se logra una mayor satisfacción laboral, generando equipos más comprometidos, cohesionados y motivados.

2. Disminuye la rotación de personal un 51 % (fuente: GALLUP).

3. Disminuye el nivel de ausentismo por días de enfermedad un 66 % (fuente: Forbes).

4. La productividad aumenta un 43 % (fuente: HAY Group).

5. Las ventas aumentan un 37 % (fuente: Martin Seligman).

6. La Creatividad y la innovación se incrementa un 86 % (fuente: Berkeley University).

7. Aumenta el sentimiento de pertenencia, en el que se sienten apreciados y acogidos en la empresa. Esto no tiene solo como consecuencia un aumento del compromiso del colaborador con el equipo, sino que también convierte a los empleados en promotores de la marca y no dudarán en recomendarla a futuros talentos.

### ¿Qué futuro se espera de la figura del CHO?

Ya son muchas las empresas que han comenzado a implementar la figura del Chief Happiness Officer, entre las que se encuentran, DHL, Google, Spotify, Facebook o PDA International, solo por nombrar algunas.

Como conclusión me gustaría compartir una frase que recientemente publicó Simon Sinek:

“

El 100 % de los/as colaboradores son personas, 100 % de los/as clientes/as son personas, 100 % de los/as inversionistas son personas... si no entiendes a las personas, no entiendes de negocios”.

Las compañías que entiendan que las personas somos seres holísticos y que deben cuidar cada una de estas dimensiones, serán las que liderarán el futuro del mercado laboral; mientras que las que sigan abrazando paradigmas del pasado, serán las que reinen en un mundo laboral que ya no existe.



Por ANA LAURA CARREGA

Emilia Montiglio es *Head of People* de esta red de trabajo independiente y remoto más grande de América Latina que hoy recibe alrededor de 30 mil proyectos por mes de empresas como Unilever, Johnson & Johnson, Swiss Medical, entre otras.

Workana nació en 2012 y no ha parado de crecer desde entonces, incluso la pandemia aceleró lo que tarde o temprano iba a suceder. **“Desde posicionarnos en América Latina, hasta conquistar Asia, los desafíos y aprendizajes fueron miles”,** nos cuenta Emilia mientras destaca que **“el mundo del trabajo evoluciona todo el tiempo y sabemos que tenemos un rol importante en esto”**.

Esta *startup* argentina supo ver hace diez años la necesidad que existía en Latinoamérica de crear una plataforma en español que ofreciera un modelo de reclutamiento de talento virtual más ordenado, y así fue como Tomás O’ Farrell, Eliana Bracciaforte, Fernando Fornales y Mariano Iglesias idearon la manera de centralizar y organizar esta comunidad.

Cada vez son más los/as profesionales que eligen trabajar de manera independiente y, para la *Head of People* de Workana, esto se debe a que **“las empresas necesitan talento y este talento está buscando nuevas formas de trabajar**. Las personas quieren decidir sobre su futuro, dónde vivir, cómo trabajar y en qué proyectos hacerlo. Esto los/as hace profesionales muy completos y es muy valioso para cualquier empresa. **Buscar complementar sus equipos con freelancers se convierte en una solución muy clara y de gran impacto para las organizaciones.** Algo que no es menor, las empresas que no estén preparadas para este tipo de contrataciones les costará cada vez más atraer talento. Hoy hay algo que está claro, la guerra por el talento ya terminó y ganaron los talentos”

Asimismo, destaca que el trabajo dejó de ser un lugar físico y que el modelo de trabajo remoto ya era una tendencia que la pandemia aceleró: **“El centro está ahora**

**“ De los/as 13.000 freelancers (de nuestra base total de Latam) que encuestamos en noviembre 2021, casi el 75 % dijo que mantuvo o aumentó su nivel de trabajo durante la pandemia.**

**(¡por fin!) en las personas”**. Por otro lado, afirma que las conexiones humanas son importantes, pero que la presencialidad no garantizó que lo hayamos hecho bien: **“El valor de las conversaciones, de sentirse acompañado, de poder trabajar con autonomía y flexibilidad se vio concretamente durante la pandemia, y quienes ocupamos lugares de liderazgo tenemos la responsabilidad de hacerlo mejor cada día”**.

#### Workana por dentro

Emilia subraya que es clave sumar talento que crea en lo que hacen, que comparta la pasión por crear y que potencie la cultura. Además, menciona que uno de los desafíos es **“desarrollar excelentes líderes remotos, líderes que motiven a cada persona de su equipo a dar lo mejor de sí, y sobre todo que escuchen y cuiden a sus equipos”**.

En Workana trabajan bajo el lema de vivir en libertad, es decir, cada uno/a trabaja en el lugar y momento que sea más productivo/a, el horario y el lugar no importan. Con esta idea como propósito, son remotos y asincrónicos porque así creen que es la mejor manera de potenciar los talentos.

**impactando en la vida de millones de freelancers**

**WORKANA**

**“ Somos un equipo de casi 100 workaneros (como les llamamos nosotros) distribuidos en 14 países, desde Latinoamérica hasta Europa y Asia”**.

“Esto se apoya en un fuerte sentido de trabajo colaborativo. Esto no es porque los libros dicen que hay que hacerlo así, sino porque sinceramente nos importa que las personas estén bien. No importan los títulos, todos trabajamos por el mismo objetivo, lo que significa que a veces nos toca hacer cosas poco glamorosas para hacer que sucedan”, detalla Emilia y sintetiza: **“Creamos futuro, ese es nuestro objetivo final, por lo que cada persona del equipo trabaja. Sabemos que impactamos en la vida de millones de freelancers, y ese es nuestro eje siempre”**.

**“ Las personas que ocupamos roles en áreas de People debemos tener la mirada holística del negocio y su estrategia, y focalizarnos en las personas, escucharlas, ayudarlas a pensar diferentes formas de ver los temas, haciendo que trabajen mejor, que se potencien**



mientras impactan en los resultados”.

**“ Trabajar con freelancers nos ayuda a acelerar nuestros impactos, y sobre todo nos suma diversidad, trae muy rápido habilidades nuevas, aporta una mirada fresca a nuestros proyectos. Estamos convencidos de las ventajas de talentos independientes sumándose a los equipos de trabajo, por eso recurrimos a esta forma de trabajo**

Volver al índice

Los proyectos realizados en Workana durante 2021 se distribuyen en las siguientes categorías:

**35 %**  
Diseño y multimedia

**30 %**  
IT y Programación

**16 %**  
Redacción

**12 %**  
Marketing & Ventas

**2 %**  
Administración

**2 %**  
Finanzas

**1 %**  
Legales



**“ El centro está ahora (¡por fin!) en las personas”**.



# Mariano Wechsler:

## "El mundo está lleno de ideas, posibilidades, oportunidades y de cosas por hacer"

Si hay algo que se le puede adjudicar a Mariano Wechsler, Co Fundador Digital House, es la frase "vive lo que predicas". Desde que aprendió a programar se ha convertido en un evangelizador de que todos deben aprender a programar para tener más posibilidades. Se define, según su LinkedIn, como un nerd apasionado por la tecnología, por el poder que tiene y el que tendrá.

Por LEILA OVANDO

**En una entrevista dijiste, entre muchas cosas, que "programar no es para pocos" y también tuiteaste: "Tengo la suerte de poder estar charlando cara a cara con varios candidatos (políticos), me sirve para decirles a todos lo mismo: arreglen la educación y enséñenle a programar a todo el país". Lamentablemente sigue esa creencia de que está lejano a la gente "común". ¿Cómo crees que se puede ayudar a cambiar ese paradigma o visión?**

Yo creo que hace 30 años sí era algo lejano. No todo el mundo tenía un dispositivo encima, era carísimo. Eso fue cambiando. Hoy no es así. Creo que todos nosotros, la industria, tenemos que refutar lo establecido. Que cualquiera que tiene ganas, que se sienta, que hace, que estudia, aprende... termina pudiendo programar. Hay una responsabilidad muy nuestra. Y es parte de lo que siempre intenté hacer en los últimos 30 años, **todo el mundo tiene que aprender a programar y cualquier puede hacerlo si tiene las ganas.**

Hay que seguir llevando el mensaje de que es para todos, porque se siguen sorprendiendo y las pruebas están.

Es fundamental que la industria se dedique a fomentar el hecho de que cualquiera puede hacerlo. Si nosotros lo hacemos, cualquiera puede.

No solo no hay ningún motivo por el cual nadie pueda aprender a programar, sino que es un mundo de oportunidades. "Si no tenés una vocación descontrolada, ¿vas a estudiar una que tiene salida laboral u otra en la que hay miles buscando el mismo puesto de trabajo? Tenemos que mejorar nuestro sistema educativo y cómo los chicos salen preparados. Tenemos que enseñarles a programar a todos, así como en su momento fue con el inglés".

**En Digital House sostienen que "hay que estar en constante estado de aprender". A esto, Mariano agrega que "hay que diferenciar el hecho de enseñar y aprender. Nosotros estamos convencidos que cambiamos la vida de la gente cuando aprenden algo nuevo, nos obsesiona que la gente aprenda".**

### EMPRENDER ES POSIBLE.

**Esta es una profesión increíble. Creamos valor solo con nuestra cabeza, no usamos otra materia prima. Solo una pc, baño y café. Con eso ya creás valor.**

**¿Cómo nació Digital House y cuál es su misión/bases? ¿Qué lugar consideras que ocupa en la educación?**

La misión es cambiarle la vida a la gente enseñándole habilidades digitales, porque hay una cantidad de oportunidad de trabajo increíble y, también, porque las empresas necesitan que eso ocurra porque tienen puestos vacíos.

Digital House nace de la unión de varias personas con ganas de llevarlo adelante. Hace 30 años que digo que hay que tener una escuela que enseñe a programar a todo el mundo.

**¿Por qué? Porque a mí el aprender a programar me cambió la vida y esto le tiene que pasar a mucha más gente.** Ese es nuestro driver.

MARIANO WECHSLER | Co Fundador Digital House y Digbang  

# DigitalHouse >

## Coding School

Estamos ampliando el mercado digital en la Argentina y en la región. Porque ahora con la pandemia empezamos a regionalizarnos para tener más impacto. Si hubiésemos hecho las cosas bien no tendríamos que tener un solo desocupado ni en Argentina ni en la región.

Digital House no superó mis expectativas solo por ambicioso. No porque no haya crecido, porque por año deben pasar 20 mil personas por Digital House, pero yo quiero que sean millones. Y no solo por el negocio sino por el objetivo de cambiarle la vida a la gente.

**Hace poco fue noticia Tiendanube por "consagrarse" como unicornio. En Argentina ya tenemos 11 y otras 4 están a punto de serlo. Obviamente, un denominador común es la tecnología y, al mismo tiempo, en cierta forma contradice el discurso de que en LATAM estamos atrasados con la tecnología si nos comparamos con el primer mundo. Desde tu experiencia como educador, ingeniero en sistemas, emprendedor y, sin duda, argentino, ¿qué es lo que hace que estos negocios crezcan y triunfen?**

Las constantes crisis. Cualquier persona que tiene ambiciones y que haya nacido en Argentina con ganas de crecer sabe que acá con un empleo normal no va a hacer una diferencia. Entonces la opción que tienen es intentar emprender. Yo creo que acá la gente intenta emprender más que en otros países justamente por querer tener posibilidades de una mejor calidad de vida. En Europa sabes que vas a vivir bien, sin sobresaltos, con tus necesidades básicas resueltas. Pero acá no, y a partir de saber que eso no es así, las personas intentan emprender mucho más. La tasa de fracaso es altísima, pero como también intentamos muchas más veces que en otras partes, la tasa de éxito también es alta.

**¿Notaste el año pasado un crecimiento en el interés hacia todo lo digital y el mundo de la programación? ¿Crees que en serio hubo una transformación digital desde la cultura por parte de las empresas o fue/es algo superficial?**

Usar tecnología no es ser digital. Son dos cosas distintas.

Ser digital es mucho más que simplemente tener un *e-commerce*. ¿Están analizando los comportamientos de compras de los clientes? ¿Están haciendo marketing digital de forma inteligente con el target que corresponde? ¿Tenés una organización

centrada en el usuario obsesionada con que las experiencias sean absolutamente increíbles? Si estás obsesionado con todo eso, entonces sí mejoraste tu relación con el mundo digital. El resto es solo cuánta más tecnología estamos usando.

**Cómo usás los datos para apalancar tu negocio, eso es ser digital.**

**"Dato mata relato"**

Los datos son el oxígeno de nuestra industria. Ningún proyecto que no contemple a los datos como parte de su core es tecnológico. No puedo decir soy tecnológico sin usar datos y explotarlos. Y ese tipo de consciencia se fue desparramando al resto de las industrias.

**¿Cómo te ves de acá a 5 años?**

Querría seguir convenciendo a más gente de que esto es para muchos más de lo que es hoy. Querría verme en una comunidad en la que hay más trabajo en nuestra industria, pero que, a su vez, falten menos personas porque muchas se metieron y consiguieron trabajo.

Seguro, seguro me veo haciendo proyectos nuevos.

### PingPong

**Un consejo:** Soñar más

**Una película:** Juegos de Guerra 1

**Un libro:** La rebelión de atlas de Ayn Rand

**Una app:** el browser

**Un error a partir del cual aprendiste:** De no expresarme mucho cuando me enoja

# Sistema



## "el cambio no es una revolución, es una evolución"

"Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo. De hecho, son los únicos que lo han logrado" (Margaret Mead), así nació Sistema B. María Emilia Correa, Co-fundadora, cuenta el curioso comienzo de Sistema B, una organización que está impulsando el cambio en el mundo paso a paso y cuáles son los antes y después que ya está notando en las empresas.

Por LEILA OVANDO

### ¿Cómo nació Sistema B?

Nació de conversaciones entre 4 amigos en el 2011 en la cocina de mi casa. Todos con vidas muy diferentes, edades y experiencias distintas pero que coincidíamos con la necesidad profunda de trabajar por América Latina y en que las empresas pueden ser actores positivos en la construcción de una mejor sociedad.

**Estamos convencidos que las empresas tienen una capacidad impresionante de traer soluciones a los problemas que enfrenta el mundo en lo social y ambiental.**



**Una empresa exitosa para mi es una empresa que es capaz de ofrecer una solución a un problema social y ambiental de una forma rentable".**

Mucho de lo que hacemos en el día a día, desde cómo nos alimentamos, comunicamos, divertimos y hasta cómo nos vestimos tienen una empresa en el medio. Entonces imagínate esa capacidad de presencia que tiene el sector empresarial puesta al servicio de los problemas socioambientales...es un potencial tremendo.

Nunca pensamos que otras personas iban a estar entusiasmadas de la misma forma que nosotros. Una de las grandes sorpresas de Sistema B fue descubrir tanta gente en LATAM y el mundo que comparte el mismo deseo y las mismas ganas. Cuando empiezas a pensar en la acción de las empresas, te encuentras con la posibilidad de usar el mercado porque sirve para distribuir bienes o servicios y generar utilidades, y al igual que las empresas son herramientas que las personas hemos inventado. Entonces puede servir para distribuir bienestar, justicia, igualdad, etc.

### SISTEMA B:

**Organización sin fines de lucro que promueve a las Empresas B y la acción conjunta de todos los actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.**

**¿Qué es para ti una empresa exitosa?**

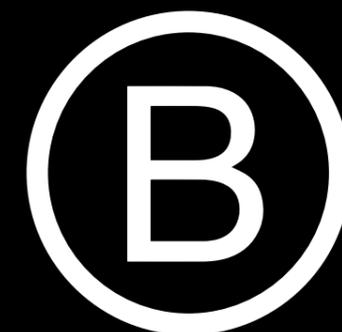
**Una empresa exitosa para mi es una empresa que es capaz de ofrecer una solución a un problema social y ambiental de una forma rentable.**

**¿Cuáles han sido los avances más importantes que han llevado a cabo las organizaciones durante los últimos años en lo que respecta a los aspectos medioambientales de la Responsabilidad Social Empresarial?**

Creo que han avanzado mucho en la gestión de contaminación. Pero sobre todo en lo que tiene que ver con el cambio climático. Obviamente porque es un problema que lo estamos viviendo constantemente.

Hay mucho esfuerzo de preguntarse qué es lo que hago en mi empresa que tiene un impacto negativo para empezar a cambiarlo.

# Sistema



La forma en cómo nos alimentamos es responsable del 25% de las emisiones de gases del efecto invernadero. Uno puede ser consciente todos los días de nuestras decisiones de compra, cantidad de basura generada, si es reciclable o no, la clase de servidor al que estamos conectados, etc.

**Uno piensa que uno solo es nada, pero en realidad el poder que tiene cada uno como individuo es impresionante.**

**Cuando uno hace algo, inspira a otro, y no sabes a quien.**

**La Empresa B aspira a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo.**

**Las Empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente.**

**EMPRESAS B  
LATAM – 810  
MUNDO – 4.594**

**¿Qué beneficios económicos se obtienen al tener Responsabilidad Social Empresarial y cuidado al medio ambiente?**

Mucha gente cree que es algo automático, que si hago algo para que mi empresa sea más responsable, la gente me va a preferir. Lo que pasa es que el mercado está cambiando y cada vez hay más gente particularmente interesada en eso.

Es impresionante ver la cantidad de jóvenes que quieren trabajar en empresas que tengan propósito y sentido, quieren que su trabajo esté siendo de ayuda para otro.

Cuando las empresas cambian, llegan a un nuevo mercado, a clientes que están buscando lo que vos estás generando. Justamente la forma de ser rentable es producir bienes o servicios que una parte del mercado está buscando. Si fuera automático todos seríamos Bill Gates.

Una de las inquietudes que solemos tener a partir de la pandemia es si realmente las organizaciones se transformaron y siguen transformando o no. Desde tu experiencia y trayectoria, ¿en qué áreas consideras que hubo un cambio real y que este se seguirá profundizando?

No nos damos cuenta del cambio que está pasando en las empresas porque uno piensa que el cambio es dramático y la verdad es que sucede lentamente. Por ejemplo, yo he visto un cambio muy notorio en el tema de **diversidad**: se busca contratar más mujeres, personas de diferente origen, también hubo un cambio en el uso de las botellitas y bolsas de **plástico**, en el aumento de producción de **comida orgánica** o con menos químicos.

## Los empresarios se dan cuenta que la diversidad es una fuente de riqueza y creatividad tremenda.

El cambio no es una revolución, es una evolución. Y **no es un cambio perfecto, pero es constante.**

¿Qué le dirías a la Emilia de hace 20 años? ¿Alguna pensaste que tu carrera iba a generar un impacto en las organizaciones y la forma en que las empresas se vinculan con su ecosistema?

¡Que buena pregunta! Yo creo que uno a veces se frustra porque cree que nunca va a cambiar o que a nadie le importa.

En vez de frustrarnos por ver un cambio dramático la invitación es a darnos cuenta del cambio cotidiano que nos está pasando a cada uno de nosotros. Por ejemplo, si tu reciclas y ya te acostumbraste, ya no vas a botar la basura en un lugar común y corriente porque no lo concibes. Y **ese cambio tuyo está sumándose al cambio de miles de personas**, y yo creo que el mensaje es que nos demos cuenta que el cambio está sucediendo día a día, y **ese es el cambio que uno tiene a apoyar, el del día a día.**

A la Emilia de hace 20 años le diría que no se desanime porque las cosas van a cambiar y ya están cambiando.

Y para ir cerrando, eres mujer, emprendedora, empresaria, inversionista y también una *world changer*...¿has tenido que enfrentar obstáculos que sabes que estaban vinculados al género o no has sentido el famoso techo de cristal?

El cotidiano te afecta. A las mujeres de mi generación nos tocó abrir el espacio. A mí me tocó muchísimas veces ser la única mujer en una mesa de muchísimos hombres. Yo creí que las luchas de mi generación iban a hacer que las próximas generaciones tengan totalmente abierto el mundo, pero no fue así. Todavía las generaciones más jóvenes tienen que seguir enfrentando dificultades por ser mujer, y es una realidad.

Tenemos que trabajar con los hombres para que se den cuenta que es un comportamiento que tienen que cambiar para que las mujeres tengamos un mayor equilibrio en el mundo profesional y en el mundo cotidiano, que seamos iguales hombres y mujeres.

## Pin Pong

**Una película:** Encanto de Disney

**Una frase:** cuando quieres lograr cambios, más que luchar contra el pasado dedícate a construir el futuro

**Un libro:** Bendito Malestar/Blessed Unrest de Paul Hawken

**Un sueño:** que para los países sea tan importante regenerar los ecosistemas como generar riqueza

**Un lugar en el mundo:** Barichara en Colombia



MARÍA EMILIA CORREA | Cofundadora Sistema B 

# telecom

## una empresa más ágil, colaborativa y diversa.

Con una mirada estratégica, cambio de mindset cultural y digital constante y con las necesidades de los clientes en el centro Telecom evoluciona cada día. Para conocer más entrevistamos a Martín Heine, *Director Digital Growth* at Telecom Argentina

Por PAOLA ALBORNOZ

**Con más de 18 años de experiencia en la industria de telecomunicaciones ¿Cuáles consideras son los principales cambios en el consumo de la mano de la transformación digital?**

Me animo a decir que ese considerable período temporal podría resumirse en los últimos dos años que atravesamos aprendiendo a vivir con la pandemia. En este corto plazo, como sociedad hemos acelerado de manera exponencial la transformación digital e impulsado cambios que quizás estaban pensados para un horizonte de mediano plazo.

En cuestión de semanas, las prácticas más cotidianas como trabajar, estudiar, socializar, entrenar, cuidar la salud, entretenerse y muchas más, pasaron a estar mediadas y ser posibles gracias a la conectividad.

Desde Telecom, rápidamente comprendimos esos cambios y nos enfocamos en el desarrollo de soluciones digitales que faciliten, en este entorno particular, la vida de las personas.

Acompañando las nuevas prácticas digitales que llegaron para quedarse, entre otras propuestas, desarrollamos nuestra propia billetera virtual, *Personal Pay*, que facilita la gestión cotidiana de las finanzas personales a través del celular. Creamos Mi Negocio Personal, una solución que permite a pequeños emprendedores y comercios de cercanía digitalizar sus operaciones comerciales para dar servicio a sus clientes. Robustecimos nuestros canales de *ecommerce* y atención para que nuestros clientes resuelvan con un clic todas las gestiones con nuestra compañía. Y rediseñamos la experiencia de beneficios que ofrecemos en nuestro programa de fidelización, Club Personal, para cliente de Personal y Flow.

**¿Cuáles son los desafíos que enfrentas actualmente desde el rol y tus expectativas para este año?**

En la compañía incorporamos la dirección de Digital Growth, que, entre sus objetivos, es la responsable de generar nuevos negocios y verticales de ingresos en el área digital. Esta Dirección incorpora entre sus áreas de trabajo a las unidades de Nuevos Negocios, *Data Office* y *Internet of Things* (IoT), e impulsa el desarrollo y la detección de nuevos productos y servicios ligados a la innovación tecnológica para grandes empresas, y productos que faciliten la forma de comprar o vender digitalmente a usuarios individuales.

Para tomar dimensión de los desafíos que tenemos, desde la compañía

estamos impulsando el nacimiento de la nueva generación de tecnología de red. A futuro, la red 5G será la plataforma habilitadora de grandes oportunidades para el escalamiento **de negocios que desde Telecom ya estamos encarando en el presente**, tales como: soluciones IoT aplicadas en ciudades, industrias, pequeñas y grandes empresas, y a los clientes finales y sus hogares. También nuevos negocios 100% digital, como *Personal Pay* (nuestra billetera digital) o Mi Negocio Personal (nuestra tienda digital para emprendedores y pequeños comerciantes).

Además, la revolución del *big data*, *machine learning*, inteligencia artificial, realidad aumentada y todos habilitadores tecnológicos que nos permiten evolucionar y ofrecer nuevas experiencias para nuestros clientes. Desde luego, es un gran reto que trasciende a una estructura o a un equipo, es una sinergia que involucra a quienes hacemos Telecom todos los días e implica un cambio de *mindset* que ya encaramos en todos los niveles de la organización: pasar de una empresa tradicional de comunicaciones y conectividad, a un ecosistema de servicios y plataformas digitales.

**¿Cómo definirías la cultura organizacional de Telecom Argentina?**

El cambio de *mindset* y la evolución que estamos encarando como empresa serían imposibles sin una transformación de nuestra cultura. Hoy, podemos decir que estamos construyendo una nueva cultura organizacional que se nutre del cambio permanente. Es una cultura curiosa, flexible y ágil, que promueve la autonomía y el trabajo colaborativo, y alienta a las personas a ser protagonistas de un proyecto laboral desafiante.

Telecom evoluciona como una empresa más ágil, colaborativa y diversa. Con foco en el equilibrio entre la vida profesional,

familiar y personal de su gente, ofrece una nueva experiencia laboral compuesta por un *mix* de opciones que combinan el trabajo deslocalizado, desde el lugar en el que el talento se encuentre, y la presencialidad, en función de las características de cada proyecto. Y con espacios laborales que se potencian como lugares de encuentro, intercambio y *co-working*, aprovechando al máximo las posibilidades de la tecnología y la conectividad.

Definimos nuestro propósito como "Potenciá tu mundo. Te acompañamos". Un propósito que nos inspira de cara a nuestros clientes, para facilitar y conectar sus prácticas cotidianas en una vida cada vez más digital; pero también hacia nuestro equipo, impulsando a nuestra gente a que dé lo mejor de sí cada día en un ambiente que promueve y acompaña sus proyectos e iniciativas.

**En una entrevista comentabas "Los datos deberían ser los que manden y la clave es cómo transformarnos en función de lo que ellos nos digan" ¿Cuáles han sido sus principales aprendizajes para ser una organización Data Driven?**

En Telecom, sostenemos una mirada estratégica de evolución de nuestros negocios que se nutre de la información que los datos nos aportan, a través de la observación y comprensión de los consumidores, y del entendimiento de las tecnologías que se vienen. Estamos trabajando en proyectos disruptivos de Internet de las Cosas y focalizados en consolidación de nuestra billetera virtual durante 2022. En el mundo de las empresas, seguimos muy de cerca a las compañías, entendiendo su proceso de evolución, y adelantándonos a sus necesidades de conectividad y servicios para que su transformación digital continúe su marcha. A través de la información que tenemos de los clientes podemos ser más asertivos en que ofrecerles, cuándo ofrecerles, a través

de que medio, de qué manera y en qué momento.

De esa forma, le ofrecemos a los clientes lo que necesitan, lo que quieren, sin molestarlos, con ofertas o información precisa y útil. Para eso estamos migrando toda la data a la nube para que sea más *REAL TIME*. Además de profundizar con nuestros científicos de datos los modelos de analítica avanzada para predecir, sugerir, y armar modelos de *machine learning* e inteligencia artificial.

**Hablemos más sobre *Personal Pay*, y su desafío de convertirse en un ecosistema que simplifique la vida de los argentinos, promoviendo la inclusión financiera. ¿Qué otros proyectos veremos este año?**

Estos dos últimos años han sido aceleradores de nuestros avances en la transformación de la compañía, ya que presentamos grandes hitos que permiten a nuestros clientes y a nuestros colaboradores empezar a vivir esta transformación. Es por ello que, con el objetivo de convertirnos en un ecosistema de servicios y plataformas que simplifique la vida de nuestros clientes, avanzamos en el desarrollo de nuevas unidades de negocio como *Personal Pay*. Nuestra billetera virtual, es el desafío que nos impulsa dentro del mercado *fintech*, uno de los mercados con mayor crecimiento del país, que trabaja para expandir

oportunidades y promover la inclusión financiera de gran número de argentinos, a partir del desarrollo de soluciones tecnológicas que satisfagan necesidades de los usuarios.

**Un consejo para quienes buscan ingresar al mercado laboral actual.**

Si me permitís, me gustaría separarlo en dos. Por un lado, un consejo que puedo dar como líder de un área digital en una de las empresas protagonistas de la economía del país como es Telecom. En este sentido, creo que les diría que analicen cuáles son las actividades que están cambiando el mundo y la vida tal cual la conocíamos hasta hace unos años; que visualicen qué podrían aportar con su mirada, su iniciativa y sus ideas, y que vayan por ello. Y, llegados a este punto, quiero que mencionen el proyecto laboral desafiante que proponemos en Telecom, en donde estamos viviendo toda la transformación que mencioné previamente, con la conectividad como valor diferencial de calidad. Esta transformación involucra también la incorporación continua de talento digital que aporte su valor al equipo. Seguimos sumando talento local que disfruten de crear servicios digitales que transformen la vida de millones de argentinos a partir de la tecnología.

Por otro lado, el consejo como adulto y como padre, les diría que sigan su pasión. Las personas que han logrado rockear industrias o mercados tradicionales con ideas totalmente disruptivas, son aquellas que siguieron su pasión. Con errores y aciertos en el camino.

MARTÍN HEINE | Director Digital Growth at Telecom Argentina 

“***Personal Pay* es un ejemplo claro de la evolución que está llevando adelante Telecom Argentina en el plano de los negocios digitales. Esta transformación involucra también la incorporación continua de talento digital que aporte su valor al equipo.**

**También estamos “incubando” nuevos proyectos de música, hogar conectado/ domótica entre otras soluciones que iremos contando próximamente”.**

# Mira **Rock** *On Set*

El espacio audiovisual de  
***Rocking Talent***

Para profundizar de la mano de referentes los temas tendencias sobre ***management, tecnología, liderazgo y learning.***

Gustavo Vargas es el director de Comunicaciones y Relaciones Públicas para América Latina de esta plataforma que busca visibilizar a las personas a través de un contenido real y sin estereotipos.

A finales del 2018 Kwai llegó a Latinoamérica, específicamente a Brasil, y tras ver los resultados, la marca decidió expandirse por toda la región. Si bien podríamos asociar esta app con Tik Tok, Gustavo Vargas destaca que, tanto su algoritmo como su target o el ambiente de contenido, es lo que los ayudó a abrirse un camino singular e incrementar la capacidad de producción de contenidos.

“Kwai nace como una solución tecnológica para las clases populares y bajas en China, porque creemos en la democratización de la tecnología; en Latinoamérica venimos con el mismo objetivo, somos 600 millones de habitantes en esta región donde hay una clase media muy grande, con una capacidad de entretenimiento enorme”, destaca Gustavo y especifica que la app tiene tres espacios: **1. A quien sigues.** Aquí recibes toda la comunicación de las personas que sigues, **2. Descubre.** El algoritmo es democrático y los videos se muestran sin ningún orden en particular y **3. Para ti.** Te muestra lo que más te interesa a través de un algoritmo ‘educado’.”

“

**Creemos en que las personas pueden disfrutar su vida tal cual es y eso es lo que estamos haciendo, Kwai es un ambiente de contenido diferente”.**

Esta plataforma de videos cortos se destaca fundamentalmente porque, no solo es un ambiente democrático en términos de cómo se distribuye el contenido —sin priorizar el número de seguidores o si está pautado o no—, “además, estamos viendo un contenido más real y auténtico, no estamos empujando contenidos ni retos ni estereotipos de belleza, de perfección y de éxito”, señala Gustavo y remarca que a través de su algoritmo inclusivo buscan darle visibilidad a todas las personas, sin importar su orientación sexual o su pensamiento.

“

**Kwai permite que las personas tengan la misma probabilidad de ser vistas y escuchadas. No privilegiamos nivel de influencia o número de seguidores. En ese sentido, una persona que tenga uno o diez seguidores tiene la misma probabilidad de que su contenido sea igual de visto que alguien que tiene tres o cuatro millones”.**

La plataforma invita a explorar este mundo de videos cortos y a generar contenido que, no descarta, puede monetizarse en algunos casos: “Todos los contenidos circulan de la misma manera, los únicos que tienen un ícono diferenciador son creadores oficiales de la aplicación y trabajan permanentemente en eso”, detalló.

“

**Queremos llevar la creación de contenido a otro nivel. Por eso, invitamos a aquellos que no se han atrevido a crear contenido en formato de video corto a animarse, es un mundo totalmente nuevo que vale la pena explorar, con grandes beneficios y posibilidades para los creadores”.**

**Kwai por dentro**

Gustavo explica que la cultura organizacional de Kwai es muy dinámica y orientada a los resultados, donde la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones es una marca registrada: “Los que decidimos entrar aquí, estamos decididos a manejar tiempos muy rápidos, constantemente estamos haciendo evaluaciones de Big Data en unos volúmenes altísimos que nos ayudan a perfilar mejor la aplicación”.

El gran desafío, señala, es integrar lo local con lo global: “Tenemos conversaciones con todo el mundo y es preciso tener una capacidad estratégica global muy clara”.



## se anima a llevar la creación de videos cortos a otro nivel

Por ANA LAURA CARREGA

“

**Debemos tener un aprendizaje rápido, siempre estar expuestos a lo nuevo y no quedarnos en estructuras sólidas, sino en cómo evolucionamos”.**

“Este año es el de estabilización, necesitábamos entender a nuestros usuarios, muchas cosas estaban en prueba, pero ya estamos viendo una estabilización muy clara. Vemos un producto más robusto, una marca que se va posicionando mejor”, sintetiza.



“

**No hay barrera de ningún tipo a nivel profesional, la barrera se la pone uno”.**

## ¿Qué aporta people analytics en la experiencia del colaborador?

ANA VALERA RUBIO | Head of Analytics en PDA

Cuando pregunto a mis estudiantes sobre qué beneficios creen que aporta la analítica de datos en los departamentos de Personas/Recursos Humanos, suelen mencionarse los siguientes:

### • Ahorro de costes

Un modelo predictivo aplicado a la búsqueda de perfiles de éxito en selección conlleva un ahorro de costes derivados de la rotación temprana, el coste de la inducción, el coste/oportunidad mientras se selecciona de nuevo y el propio coste de repetir el proceso de selección.

### • Mejora de la eficiencia en los procesos

La robotización de determinados procesos administrativos como el cálculo de finiquitos, altas y bajas del empleado en los sistemas propios y gubernamentales, etc. conlleva una optimización de los recursos personales que se dedican a estas funciones rutinarias.

### • Mayor peso en los comités de dirección

Apoyando en datos y no en opiniones/sensaciones/intuición/experiencia las propuestas, proyectos y decisiones tomadas en el área, ayuda a generar un posicionamiento sólido frente al resto de áreas.

Sin embargo, un beneficio comienza a asomarse cada vez más en esta lluvia de ideas: “mejora de la experiencia del colaborador”. Está claro que, como área, desde recursos humanos estamos poniendo el foco, cada vez más, en las personas. ¿cómo no vamos a usar los datos para ayudarnos? ¿Qué puede aportarnos?

Por ejemplo, escuchando la voz de colaboradoras/es de manera proactiva. El análisis pormenorizado de las encuestas que lanzamos nos ayuda a entender mejor qué piensan y qué necesitan. Podemos usar análisis descriptivos para entender las diferencias entre áreas, géneros, edades, roles, etc. Lo podemos acompañar de análisis inferenciales como el análisis de correlación para entender la relación que hay entre los diferentes indicadores de satisfacción de los empleados y otras variables como la rotación, el absentismo o el bajo desempeño. Podemos aplicar técnicas de Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN) para etiquetar de forma más eficiente las diferentes inquietudes ... y así podemos seguir con muchos más ejemplos.

Lo importante es qué hacemos con esta información, ya que ningún análisis resuelve un reto por sí mismo, sino que debe empujar a la acción. Así podemos llevar a cabo medidas concretas que impacten directamente en la experiencia del colaborador, en lo que ha sentido, y en lo que nos ha pedido.

No obstante, seguimos pensando en los datos desde el punto de vista de su uso por parte de “alguien” de recursos humanos o de Negocio, tomando decisiones que impactan en las personas. Pero **¿cómo pueden los datos ayudar a la experiencia directamente?**

Un ejemplo lo tenemos en los proyectos de recomendación proactiva de vacantes y/o itinerarios formativos a través del análisis del histórico de datos de perfiles similares en la organización. Los datos aportan valor a los propios colaboradores/as que reciben información directa de qué vacantes internas se ajustan a su perfil o qué formaciones son las más apropiadas para sus intereses, necesidades y perfil profesional.

Telefónica tiene en marcha un proyecto de estas características: SkillBank. Basado en Inteligencia Artificial, propone al colaborador una amplia oferta formativa, así como recomendaciones y rutas hacia roles futuros y ofertas internas.

Pero hay más formas de poner los datos al servicio del propio colaborador, más sencillos y abordables por todo tipo de empresas:

- Facilitar a colaboradoras/es los datos obtenidos en los test psicométricos realizados en procesos de selección o desarrollo profesional, como PDA Assessment. La experiencia de las/los candidatas/as externos, nos brinda esta información para que tomemos decisiones en la compañía, pero esta información, adecuadamente visualizada mediante gráficos de fácil interpretación, puede aportar mucho valor al propio colaborador en relación con su autodesarrollo y promover el empoderamiento así como el autodesarrollo.

- En esta misma línea, proporcionar información actualizada y continua

sobre el desempeño de cada colaborador puede ayudar a esta persona a entender si su rendimiento está por encima, por debajo o en la media de lo esperado en su rol, y actuar en consecuencia cuando aún se puede remediar y no llevarse una desagradable noticia en la evaluación anual de desempeño.

- Hacer llegar a los gestores de personas que están en primer nivel las herramientas donde puedan monitorizar los indicadores relacionados con las personas que están a su cargo: rotación, absentismo, desempeño, satisfacción, etc. para que puedan usar la información como una ayuda en la gestión de su equipo.



# La estrategia agile que está transformando a Galicia Seguros

Por ANA LAURA CARREGA

Julieta Llona es licenciada en Administración y cuenta con una larga trayectoria en Banco Galicia. Hace algunos meses se incorporó a Galicia Seguros para desempeñarse como *Coach Agile*. En esta entrevista te contamos qué implica ser una organización agile y cuáles son sus ventajas.

En este contexto de transformaciones aceleradas y de un entorno cada vez más competitivo y cambiante, la transformación en la forma típica de trabajo se impone y son muchas las organizaciones que comienzan a implementar estrategias organizativas más ágiles y eficientes.

“Como *Coach Agile* mi misión es acompañar a Galicia Seguros en su transformación organizacional hacia un modelo de relacionamiento de ecosistema. Esta transformación nos está ayudando a que toda la organización armonice sus esfuerzos de manera colaborativa y eficiente en los ejes estratégicos: experiencia, eficiencia y expansión”, explica Julieta Llona, *Coach Agile* en Galicia Seguros, cuyo **principal foco de trabajo es el acompañamiento de la transformación a través del diseño organizacional y la adopción de una cultura ágil**, además de guiar a través del coaching a las personas en el desarrollo de un *mindset* ágil para alcanzar sus metas comunes, teniendo presente al cliente, sus necesidades y experiencias como centro de las decisiones y la entrega temprana de valor para obtener *feedback* y poder ajustar las soluciones.

“Otro aspecto clave en todo este proceso es el acompañamiento de las personas para que se empoderen y desafíen el *status quo*, animándose a proponer y diseñar las mejores soluciones para los clientes apoyándose en el uso de los marcos de trabajo ágiles”, subraya.

## Un cambio de *mindset*

Para Llona lo fundamental en este proceso de transformación organizacional es la creencia de que al organizarse como ecosistemas están más cerca de los clientes, diseñando e implementado soluciones asertivas y adaptativas: “La agilidad nos aporta una nueva manera de concebirnos como equipos de trabajo que ahora se autoorganizan y trabajan de forma colaborativa para alcanzar los objetivos estratégicos comunes y cumplir nuestro propósito”, indica la especialista *agile*.

Es por ello que, a la hora de buscar nuevos talentos, se enfocan en personas que impulsen la evolución del negocio, “**que no se queden en lo que se hace en el día a día, sino que tengan visión de futuro**, que inspiren a nuestros clientes y puedan animarlos a más, que tengan pasión por lo que hagan y sean los mejores en lo suyo”, detalla.

Asimismo, Llona destaca la importancia de la comunicación fluida y conversaciones que apalanquen el desarrollo individual para impulsar el potencial de las personas que integran Galicia Seguros: “**No nos gustan las recetas para todos, no todos tienen las mismas necesidades ni propósitos de desarrollo**, y es por ello que estos espacios de *feedback* son el puntapié inicial para, luego, impulsar acciones de formación, capacitaciones externas, certificaciones y espacios de *mentoreo* y *coaching*”, afirma.

“

En mi trabajo como agilista las personas están en el centro. El gran desafío es poder estar cerca de ellas tanto individual como grupalmente para educar, facilitar y construir en un contexto mayormente de virtualidad”.

“

El autodesarrollo es clave para impulsar el potencial de las personas, tenemos una plataforma *e-learning* con cursos que van desde prácticas propias de GS o competencias a desarrollar hasta contenidos más innovadores como ser diseño UX, *Data & Analytics* y Agilidad”.

## Planes para este 2022

“Nuestro foco está centrado en la expansión del negocio, la mejora en la experiencia de los clientes y en la eficiencia de los procesos que tenemos en la compañía. Especialmente, estamos trabajando para **defender nuestro liderazgo para nuestro producto Hogar y seguir desarrollándonos en vida y seguros integrales**. Como parte del mundo banca seguros continuaremos robusteciendo nuestra estrategia comercial en riesgos intermediados de la industria”, señala la especialista.

Asimismo, explica que tienen muchos desafíos cuyo fin último es impulsar a los clientes a que se animen a más y a generar una mejor experiencia.

“Para todo esto nos encontramos sumando personas que quieran apalancar la evolución y que traigan prácticas innovadoras, principalmente de UX, *Data & Analytics*, IT y Agilidad. **Estamos convencidos de que las personas hacemos a las empresas y que el acompañamiento en el desarrollo de nuestros colaboradores/as son un foco importante para lograr la estrategia de negocio que estamos impulsando**”, concluye.

“

Propiciamos la agilidad como modelo de gestión y la colaboración en los equipos de trabajo para alcanzar los mejores resultados y así lograr un impacto en los clientes para que nos sigan eligiendo”.



¡Visita [rockingtalent.com](https://rockingtalent.com)!

El stage que amplifica la singularidad de las voces

# Grupo Prodensa:

## "No buscamos retener, sino la permanencia por decisión personal"

Por ANA LAURA CARREGA Y PAOLA ALBORNOZ

Álvaro García Parga es el vicepresidente de Recursos Humanos de esta organización que cuenta con más de 30 años apoyando a organizaciones de diversas industrias en el proceso de inicio de sus operaciones en diferentes ciudades de México, EE. UU., Europa y Asia.

Es sabido que el éxito de una empresa depende de las personas que la conforman y está demostrado que los entornos

saludables, donde se promueve el bienestar familiar y social de las personas, proporcionan, también, la buena salud de la empresa, incluida la financiera. Al respecto, Álvaro García Parga, especialista en Desarrollo de Talento y Cultura Organizacional que cuenta con una larga trayectoria en el área de Recursos Humanos de Grupo Prodensa, explica que el gran desafío como profesionales consiste construir entornos de trabajo

“ el gran desafío como profesionales consiste construir entornos de trabajo basados en la relaciones e interacciones entre las personas para promover el respeto y el sentido de pertenencia”.

basados en la relaciones e interacciones entre las personas para promover el respeto y el sentido de pertenencia, así como asegurar experiencias positivas y resaltar los valores de la empresa.

“Yo venía de un modelo de empresa donde teníamos que convencer a las personas de ser felices, en Grupo Prodensa **motivamos a que cada uno se haga responsable de su felicidad**, no sabemos cuánto tiempo vamos a estar en la compañía, pero queremos que el paso por esta brinde muchos momentos de felicidad. Para nosotros, la felicidad es una serie de emociones que se viven y que llega por circunstancias”, destaca García Parga y subraya: “No buscamos retener, sino la permanencia por decisión personal”.

El especialista en Desarrollo de Talento y Cultura Organizacional explica, además, que las empresas exitosas son aquellas que incorporan en su misión, visión y valores elementos en los cuales las personas son siempre el centro de las decisiones.

### Recomendaciones para entrar al mercado actual

“Sabemos la importancia que, de tener habilidades digitales, sin embargo, muchas plataformas son muy intuitivas y cambian rápidamente, es decir, una tecnología reemplaza a la otra de un momento al otro, y aunque la competencia digital es muy apreciada, mi consejo es que verdaderamente tienen que trabajar las habilidades que la tecnología no va a reemplazar, la habilidad de la reflexión, del diálogo, para algunos puestos la persuasión, la solución de problemas, la toma de decisiones. Es decir, la inteligencia emocional es fundamental. Mi consejo es menos pantalla y más contacto con las personas”.

## GRUPO PRODENSA

Grupo Prodensa es una empresa enfocada en asistir a las organizaciones de diferentes industrias en el proceso de inicio de operaciones, desde las evaluaciones preliminares hasta la operación en curso.

- +700 proyectos de fabricación exitosos
- +40.000 puestos de trabajo directo creados
- +5,000 MDD en inversiones
- +25 ciudades diferentes en México, 3 en EE. UU., 2 en Europa, 5 en Asia.

“ En 2017 fuimos elegidos por *Great Place to Work* como el mejor lugar para trabajar para los *millennials*”.

”

En Latinoamérica y en México en particular hay mucho por hacer en cuanto a igualdad de género, la brecha es muy grande en cuanto a mujeres en posiciones de alto liderazgo. Hemos avanzado, pero es un reto enorme que tenemos por delante que va mucho más allá de las empresas”.



# Borrow Shamelessly

(toma prestado descaradamente)

Por LUCIANO MANGINI | Founder de BenchClub 

La innovación adaptativa (la versión políticamente correcta del título) defiende el hecho de que no tiene sentido reaprender lo que otros, en nuestra compañía o en el mercado, ya saben hacer muy bien.

¿Para qué reinventar lo que otros han perfeccionado? Estudiar las mejores prácticas (*benchmarking*) de otros profesionales, compañías o unidades de negocios de tu misma organización implica acelerar nuestros procesos de aprendizaje, generando ahorros de dinero y tiempo (¿no son lo mismo?) en cualquier situación de cambio o de mejora de nuestros procesos.

Nuestros años de escolarización nos han prohibido y desaconsejado copiarnos. Desde temprana edad aprendemos que está mal copiar, que lo original e inventado por nosotros es lo importante.

Pero si bien es necesario desarrollar nuestras habilidades creativas, aprender a generar ideas y pensar por nosotros mismos, ese estigma negativo que tiene la copia ha quedado marcado desde temprana edad en nuestra cultura.

No hablamos de copiar fórmulas patentadas, que no sólo es antiético, sino que es ilegal, si no que la innovación adaptativa propone crear a partir de lo que otros ya han creado.

Si mi vecino ya ha aprendido, muchas veces en base a prueba y error, cual es la mejor manera de construir una pared y ha logrado perfeccionar su práctica, cual es el sentido de que yo tome el mismo camino de prueba y error, dilapidando tiempo y dinero, cuando puedo copiar su proceso.

Hay un caso muy conocido de *benchmarking* que vamos a analizar hoy, que fue llevado a cabo por la empresa Starbucks hace un poco más de 10 años.

Esta empresa había definido que la rapidez con que sus competidores directos preparaban y entregaban el café a sus clientes era una amenaza y podían quitarle parte de su *market share*.

Pero como esos competidores eran cadenas de comida rápida, la empresa también consideraba que el producto final entregado no cumplía los estándares de Starbucks así que no quería copiar directamente esos procesos, a costa de perder calidad.

La decisión fue realizar un sorprendente *Benchmarking* Funcional (comparar prácticas similares por fuera de tu industria) analizando los procesos de Toyota, fabricante de automotores de origen japonés que siempre se ha destacado por sus procesos de calidad, eficiencia y rapidez (alguna vez hablaremos de la Teoría Z de William Ouchi en esta columna).

Observar los procesos productivos de Toyota, permitió a Starbucks reconocer desplazamientos innecesarios de su personal dentro de la zona de preparación de sus locales, la altura de almacenamiento de los granos de café, la disposición de determinadas herramientas, y un sinnúmero de actividades tan simples como imperceptibles para analizar individualmente, pero que, al sumarse todas esas acciones necesarias para preparar un café, sumaban minutos innecesarios al proceso.

Habiendo tomado nota de esas potenciales mejoras, la compañía realizó un rediseño de sus espacios, los anaqueles de almacenamiento, y de todos los artefactos y herramientas que sus baristas utilizaban al momento de preparar el café (por ejemplo, acercando los ingredientes más pedidos y alejando los menos populares).

¿El resultado? Starbucks disminuyó un 20% el tiempo empleado en la preparación de cada café, transformando esa amenaza en una oportunidad (y en dinero, porque los resultados del 3er trimestre de ese año fueron de más de USD 150M contra USD 6M de pérdida en el mismo trimestre del año anterior).

No es el espíritu de esta columna meternos en resultados de negocios, sólo mencionamos información pública que en este caso nos sirve para graficar la importancia en tiempo y dinero que produjo una sola acción de *Benchmarking* en los resultados de una compañía.

La frase *Borrow Shamelessly* que titula este artículo, es parte del slogan corporativo de una compañía norteamericana fundada en 1865 (Milliken & Co), que ha subsistido hasta el siglo veintiuno haciendo del *Benchmarking* su herramienta principal, aprendiendo rápido y adaptando y adoptando las mejores prácticas que ha ido encontrando en el mercado.

Pero desarrollar en nuestra organización esa cultura de aprendizaje rápido a través de lo que llamamos innovación adaptativa es un enorme desafío para cualquier ejecutivo liderando una compañía, porque implica adoptar abiertamente la idea de imitar y mejorar ideas de otros, una actividad todavía mirada de reojo en algunos sectores del mundo corporativo. Pero la recompensa final es muy buena, y por, sobre todo, muy rápida.

En las próximas ediciones de esta columna profundizaremos en casos de *Benchmarking* aplicado a Capital Humano, algunos exitosos y otros no tanto. ¡Los espero!

#thebenchmarkingrevolution  
Meet us  



## seniorITty

### el programa dedicado al reskilling tecnológico de +40

Por ANA LAURA CARREGA Y PAOLA ALBORNOZ

Florencia Nicolet es licenciada en Sistemas de Información de las Organizaciones, trabaja hace de 20 años por la diversidad en el mundo de los negocios, por decidió fundar seniorITty, el primer articulador de reconversión laboral en la industria de las Tecnologías de Información (IT) para profesionales senior.

Cuenta que descubrió su vocación luego de que su padre, licenciado en Biología Marina, decidiera a los 40 años reconvertirse a tecnología. Pero lo hizo con un claro propósito, acercar el mundo de la tecnología a las personas que se creen ajenas.

“

No hay forma de no empezar a involucrarnos en el mundo tecnológico, y no importa qué generación y qué minoría sea la que se involucre”.



Según datos del BID, indica Nicolet, se espera que, en los próximos años, sobre todo en América Latina, **60 millones de personas de la población económicamente activa pueden quedarse sin empleo por riesgo de la automatización.** “Lo que tenemos que hacer los que efectivamente trabajamos en esto es convocar a las personas porque esta es una industria absolutamente diversa; **no hay forma de que alguien no pueda entrar, hay especialidades para todas las personas**”.

La cofundadora se seniorITty destaca, también, que “si querés trabajar en tecnología podés hacerlo, no necesitás tener habilidades diferentes, va a haber un rol para el cual tus habilidades van a hacer *match*”.

“

No damos abasto, hay más proyectos que los que podemos atajar”

Los cambios que ha visto la industria IT

Nicolet señala que en este mundo Vuca (es el acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, en español y portugués VICA) las personas que trabajan tienen otro mecanismo de pensamiento, más ágil y dinámico. “En estos 25 años vi cambiar las metodologías de trabajo y las tecnologías, por eso tengo claro que lo único constante es el cambio. Quienes trabajamos en sistemas siempre estamos desafiados a aprender, para nosotros/as el cambio no es tan disruptivo”, subraya.

En este sentido, agrega que generalmente hay un quiebre en la segunda mitad de la vida, gente que recorrió una parte de su trayectoria profesional que se pregunta qué va a hacer en la próxima etapa: “En tecnología hay un mundo de oportunidades. Hay una necesidad por parte de las personas de ser parte de un mundo de talentos y hay una necesidad en el mercado que necesita talentos... *matchea* perfecto”, sonríe.

“

¿Cómo es posible que podamos adquirir la capacidad de manejar la tecnología y no entender que esa misma aptitud es con la que podrías trabajar?”

“

Debemos empezar a desmitificar la propia creencia de que trabajar en sistemas es algo fuera de nuestra aptitud”.

Sobre diversidad e inclusión

“Las políticas de diversidad son necesarias, no son suficientes, hasta que esto se naturalice vamos a necesitar políticas que fomenten u obliguen”, declara Nicolet y agrega: “Cuando se juntan distintas ideas, podemos crear nuevas cosas, en el pensamiento endogámico es muy difícil que aparezca una idea creativa”.

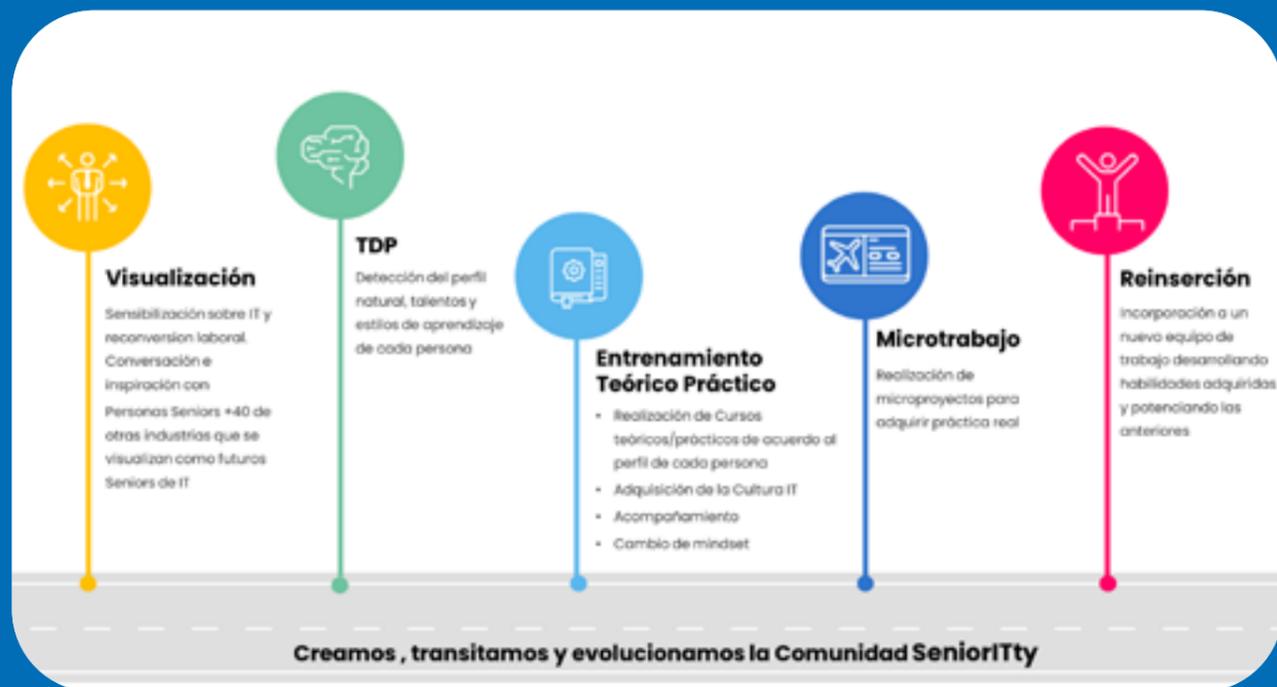
“Yo creo que las políticas son necesarias, pero atrás debe haber una creencia real de inclusión y hacer que ocurra. Puedo tener conformado un equipo diverso, pero no darle voz a cada uno de los/las integrantes. Por eso debemos hacer un trabajo muy profundo de cambio cultural. La diversidad es estratégica y ética porque las innovaciones surgen de la diversidad. Yo puedo dar el empoderamiento técnico a las personas, pero si no logro que las organizaciones las incorporen porque solo valoran la experiencia técnica, no así la experiencia de vida, va a quedar el mercado desbalanceado con muchos puestos vacantes y gente sin trabajo”, enfatiza.

“

Aplicamos un algoritmo con el cual perfilamos a las personas para saber cuál es su mejor lugar en la industria IT, de este modo no transitan cualquier camino sino el que les va a asegurar esa empleabilidad porque están potenciando sus habilidades”.

SINGULARIDADES DESAFÍOS

- 1 Automatizar nuestros propios procesos
- 2 Sostener el crecimiento
- 3 Derribar mitos: “Solamente podemos conseguir jóvenes para trabajar en tecnología” o “trabajar en tecnología es muy complicado”
- 4 Levantar la voz para que las áreas de RR. HH. entiendan que no importa la edad y que las personas senior van a sumar experiencia al equipo de IT



# Loreanne GARCÍA: "Los emprendedores construimos el futuro"

Por ANA LAURA CARREGA Y PAOLA ALBORNOZ



# KAVAK

Kavak se ha convertido en una referencia de inspiración para quienes sueñan con tener su emprendimiento en Latinoamérica, nos dirigimos a sus oficinas para conocer a una de sus fundadoras, Loreanne García, quien también encabeza el área de Recursos Humanos, en una conversación distendida pudimos abarcar sus desafíos personales y profesionales, y todo lo que esta organización trae para este año.

Por PAOLA ALBORNOZ

**Iniciaste tu carrera en Venezuela, has pasado por empresas reconocidas y hoy estás liderando uno de los unicornios latinoamericanos más importantes, ¿qué más podemos conocer sobre tu trayectoria?**

Soy ingeniera en producción, inicié en un mundo muy corporativo desde Procter & Gamble hasta McKinsey donde pude participar en distintos proyectos, países e industrias, allí aprendí muchísimo. Luego, me fui a estudiar mi MBA a Stanford, muy entusiasmada para llenarme de esa chispa emprendedora que se encuentra en Silicon Valley, y estando allá me di cuenta de que las cosas que más disfrutaba tenían que ver con organización y cultura (que se alinea mucho con mi rol actual), después de mis estudios estuve un tiempo en la oficina de McKinsey en San Francisco y después me fui a México liderando el equipo comercial de Apresia Financiera y un tiempo en Coca Cola FEMSA.

**Si bien tienen 5 años en el mercado, el 2021 fue muy significativo para Kavak rompiendo un hito interno y pasando de mil a 8 mil personas alrededor del mundo. ¿Cómo se crea cultura bajo este contexto?**

Hemos crecido en estos 5 años por tres cosas: 1) logramos dar con un mercado muy grande, que es la tercera, cuarta economía de los países en donde estamos, 2) un mercado que está fragmentado a nivel de competencia, lo que nos permitió acercarnos al consumidor y poder incluir tecnología en los procesos, y 3) lo más importante, el equipo y las personas que hacen todo posible.



”

Mucha gente me pregunta por qué el salto al emprendimiento y es algo que me había llamado la atención, los emprendedores construimos el futuro. En esa época se me acercó mi hermano (Carlos García) con la idea de Kavak y me hizo mucho clic, yo había vivido esa experiencia donde tienes que vender un auto y debes mostrarlo a una persona desconocida y te sientes inseguro y eso no tiene por qué ser así, porque para nosotros los latinos es el mayor bien que compramos, si tenemos suerte, una casa, pero sino un auto nos cambia la vida, así nació nuestro propósito de crear un proceso donde vender el auto fuera de una manera transparente y divertida”.

”

Detrás de los números hay caras, personas que se despiertan con un propósito de impulsar nuestro proyecto y hacer lo mejor para nuestros clientes”.



Desde el primer día nos preguntamos sobre la cultura que queríamos tener y construimos una basada en asegurar que se unan personas talentosas, con mucha hambre y ganas de hacer las cosas diferentes, le damos una misión que los saca de su zona de confort porque es la única manera en que tu cerebro piensa exponencialmente, y combinamos eso con tus superpoderes que son esos talentos naturales de cada persona.

#### ¿Cuáles son los desafíos que están impulsando desde People en Kavak?

Nosotros estamos creciendo en cantidad de personas, en países y en nuestro modelo de negocio. Nacimos como una plataforma para la compra y venta de autos y ahora somos un ecosistema de todo lo relacionado con adquirir un auto, tenemos un servicio financiero, podemos encargarnos de la parte de garantías, seguros y reacondicionamiento. El equipo de People tiene el reto de hacer que las personas que estemos sigamos siendo un Kavak, sigamos con una mentalidad de emprendimientos.

#### Algo que me gustaría preguntarte es cómo has visto el crecimiento de los emprendimientos latinoamericanos en los últimos años.

Ha sido un crecimiento increíble, cuando comenzamos hace 5 años este ecosistema emprendedor no estaba ni cerca, las rondas de inversiones eran bajas. Para mí, para que este ecosistema exista, debe tener capital para que puedas impulsar la idea; otro, la parte de talento, con las personas que se deciden unir al proyecto, y finalmente la red que ha ido creciendo y se va potenciando.

#### Ahora, ¿cuáles son los temas que se están quedando fuera de las agendas corporativas y de emprendimiento?

Las cosas que se están quedando por fuera son el foco en las habilidades soft, considero que muchas organizaciones centran las conversaciones en habilidades hard, vemos a las personas como reemplazables y no lo somos, cada persona trae algo diferente a la mesa.

#### En *Rocking Talent* tenemos como propósito ser el stage que amplifica la singularidad de las voces, porque entendemos que son las personas las que hacen los logros posibles. ¿Cuál es el propósito de Kavak y cuál sería el tuyo?

El propósito de Kavak ha evolucionado y me encanta, nosotros queremos hacer que las personas lleguen más lejos. También tenemos un propósito en paralelo que

ha sido ayudar a darle forma a ese ecosistema de emprendimientos, entendemos que cada vez que le abrimos la puerta a un emprendedor lo hacemos indirectamente a muchas historias más.

Mi propósito es más sencillo, es que mis hijos sean personas que quieran dejar un impacto en el mundo y sentir que siempre estoy construyendo algo más grande que yo, aprovechando los lugares donde estoy, ahora siendo una de las pocas mujeres emprendedoras tengo el propósito de trabajar porque cada vez seamos más.

#### Loreanne trabajas en industrias donde son pocas las mujeres que tienen acceso, ¿cómo has hecho para vencer la arquitectura de cristal y cómo, desde tu rol, impulsan para abrirle el camino a más mujeres?

Como mujeres, desde chiquitas, nuestro nivel de ambición es distinto, y a lo mejor algunas mientras van creciendo prefieren ocupar espacios donde puedan tener una vida más equilibrada, se van por una carrera que les permita tener más tiempo. A mí la vida me ha llevado para tomar decisiones que me desafían, estudié ingeniería y siempre he estado en ambientes muy masculinizados, donde muchas veces a lo largo de mi carrera he sido la única mujer en la mesa, esto lo he visto como una oportunidad para empujar todos los días, aceptar que somos diferentes y que esa diferencia es lo que debemos poner en la mesa.

#### ¿Qué te inspira?

Me inspira la gente a mi alrededor, no la gente que está lejos sino la que está cerca. Me inspira mi cuñada a despertarme más temprano para hacer ejercicios porque veo que lo está haciendo. Me inspira mi hermano cuando lo veo en una sala de reuniones y nos dice cosas que al principio pensamos que no lo podremos alcanzar, pero nos acompaña a hacerlo, me inspiran mis compañeros de trabajo y mis hijos a estar presente y disfrutar cada día.

#### ¿Qué otras cosas podemos ver de Kavak?

Este año van a seguir viendo muchísimo crecimiento, queremos cada día ofrecer soluciones de movilidad para las personas a nivel mundial, verán conversaciones en la parte global, mucha innovación y disrupción.

LOREANNE GARCÍA | Co-Founder y Chief People Officer de Kavak  

Mira está entrevista audiovisual en un nuevo episodio de

# Rock On Set



# deel.

## la plataforma hecha para el mercado laboral de hoy

Por PAOLA ALBORNOZ

Deel es la primera plataforma de equipos remotos que permite a las organizaciones reclutar y contratar a personas en cualquier parte del mundo, con la seguridad de que los contratos cumplan con los requisitos legales de cada país, creando oportunidades exponenciales basadas en la transparencia. Para conocer más de ella, conversamos con Natalia Jiménez, su *Head of Expansion* para Latinoamérica.

**Natalia, me gustaría conocer un poco más de ti y de tu recorrido profesional hasta llegar a Deel.**

Soy colombiana, bogotana, me considero una persona introvertida, me interesa el arte, estudié diseño industrial y cuando inicié mi vida laboral me di cuenta de que no iba de la mano con lo que yo me imaginaba. Tenía jefes en los que no me veía reflejada y me frustré un poco, entonces entendí que tenía que cambiar y me empezó a gustar el área comercial, estrategia y *marketing*.

Eso me impulsó a hacer una maestría en *marketing* y un MBA y esto ayudó a mi evolución, compartiendo con personas que me desafiaban y me inspiraban a llegar más lejos.

**¿Cuáles han sido los desafíos que has enfrentado desde tu rol en Deel?**

Yo fui el ingreso 40 dentro de la organización, pero desde el principio me conecté con la propuesta de valor, me enamoré del producto y de la gente, mi sensación es que soy parte de una familia con una cultura corporativa transparente. **Hoy somos más de 700 personas.** Para dar ese salto se han construido procesos, estructuras y modelos para que nuestro trabajo sea escalable. Sin embargo, no se pierde la sensación de familia.

**¿Cómo describirías la cultura organizacional?**

La cultura está basada en la **transparencia**, teniendo acceso a información que no en todas las



organizaciones está disponible. También en **confianza** al 100 %, y en un sentido somos fans de la **velocidad**, nos gusta hacer las cosas de forma ágil y nos frustramos si sentimos que las cosas no avanzan.

**¿Cuáles son los retos que enfrentan este 2022?**

El año pasado crecimos en Latinoamérica 286 %, una cifra que queremos superar este 2022, queremos seguir atrayendo a las personas que hagan *fit* con nuestra cultura y que nuestro mensaje llegue más lejos.

**¿Qué recomendarías a quienes leen esta revista?**

Lo primero es creer en sus capacidades, y si no las reconocen preguntarle a su red. Nos falta preparación para aprender a vendernos, cómo preparar una entrevista, lo que hace que mucha gente con talento se pueda perder oportunidades.

”

**Deel nació en pandemia y aceleró su crecimiento, tiene presencia en más de 60 países con una diversidad enorme de pensamientos, creencias, religiones, orígenes, idiomas”.**



### Competencias MÁS BUSCADAS

- Cultural Fit
- Comunicación eficaz
- Colaboración
- Aprendizaje constante
- Redacción
- Manejo de inglés

deel.

# Patricia Rodríguez Barrios

“Faltan mujeres en los puestos donde se toman las decisiones”

Por PAOLA ALBORNOZ

Patricia Rodríguez Barrios, es la primera mujer en la historia del fútbol masculino en España en ocupar el cargo de gerente de un club de la Liga de la primera división española. Cumpliendo con el desafío de esta edición de visibilizar a mujeres quisimos conversar con ella para conocer más de su recorrido y entender cómo es posible hacerse en camino en espacios masculinizados.

”

Hago que las cosas pasen”

Natalia Jimenez | Head of South America 



Síguenos en redes sociales

# Eterna Lucha

“

**El reto es lo que más me mueve. Cuánto más difícil más me inspira”.**

**Patricia ¿cómo fue tu salto desde los espacios corporativos hasta el mundo del deporte y cómo has vivido esta experiencia?**

Yo llegué de una manera poco habitual, yo apliqué a una oferta de trabajo para ser directora financiera en la Sociedad Deportiva Eibar cuando el equipo ascendió a primera división. Pasé el proceso de selección y en el 2014 me uní al club, 2 años después pasé a ser directora general. Convirtiéndome en la primera directora general de un club de LaLiga.

En el 2019 asumí la dirección general del Elche F.C de la segunda división y actualmente soy directora general del Granada F.C para realizar una reestructuración del club. Esto significó en mi vida un cambio radical, en el mundo corporativo todo estaba estructurado mientras que al ingresar al club todo estaba en construcción, yo lo viví como si fuera algo mío, sumando mi alma y ha sido muy satisfactorio. Pero el denominador común es que me ha servido para aprender mucho, que es algo que yo valoro más, el estar en constante aprendizaje y crecimiento profesional y personal.

**¿Qué cambios has visto desde el 2014, en la representación de las mujeres en el fútbol?**

Ha habido una evolución en estos 8 años, pequeñas pero muy significativas. Frases y términos que se decían que hoy son intolerables, sin embargo, seguimos siendo pocas mujeres en la industria y menos en posiciones de liderazgo. Faltan mujeres en los puestos donde se toman las decisiones.

**¿Alguna experiencia que destaque de estos 8 años?**

¡Muchísimas! Los mayores aprendizajes vienen de las situaciones más desafiantes y complicadas, que luego ves con perspectiva y le das la importancia que tienen y le das el valor por el aprendizaje.

**¿Qué te inspira?**

El reto es lo que más me mueve. Cuánto más difícil más me inspira, aunque en el momento llegué a pensar para qué, qué necesidad de complicarme, pero es lo que me lleva a cambiar mi forma de pensar y tomar diferentes decisiones.

**Un consejo para otras mujeres que quieran ingresar como tú en espacios históricamente masculinizados.**

Que se lo crean, que confíen en sus capacidades y en sí misma. Si perciben que no tienen las capacidades, que las trabajen buscando herramientas para creer y no se conformen.

“

**Patricia es Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, en la especialidad de Finanzas y Contabilidad con un máster en Gestión Internacional por el ISC Institute Supérieur du Commerce de París.**

**Previo a su ingreso en el mundo del fútbol, había desarrollado toda su carrera profesional en Pwc, En la firma de servicios profesionales empezó como auditora y en sus últimos cuatro años fue la gerente de auditoría en el sector de telecomunicaciones, ocio y entretenimiento”.**

Fuente: Palco23.com



Humor y diversión en el trabajo son posibles Sergio de la Calle tiene veinte años de experiencia en gestión de personas, actualmente es Director de Programas & Faculty en Universitas Telefónica, considerada una de las mejores universidades corporativas del mundo. Autor de "Lidera con sentido del humor. Los equipos más eficaces se divierten trabajando" (2020) y "Divertirse trabajando. El ingrediente secreto de las mejores empresas" (2021), ambos de Plataforma editorial.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Qué podemos conocer de ti que no podemos encontrar en redes sociales?

Que cuando me retire de la empresa y de Recursos Humanos, me dedicaré a dibujar *comics*. De chaval el dibujo era mi pasión. Y como le dedicaba mucho tiempo, se me dio bastante bien. De hecho, mientras hacía la carrera de sociología,

# HUMOR Y diversión en el trabajo SON POSIBLES

de verdad pensaba que me dedicaría profesionalmente a ello. En algunas de mis conferencias, uso esta experiencia propia porque creo genuinamente que el talento está sobrevalorado. No es nada sin foco ni disciplina. Creí poderme dedicar al comic simplemente enviando muestras a Estados Unidos desde el salón de mi casa. Y eso no funciona así.

Otros artistas españoles dibujaron en Marvel y DC con peores habilidades artísticas, pero le pusieron foco. Viajaron allí, malvivieron un tiempo mientras hacían comunidad, se hicieron todos los festivales de comic. Y le pusieron disciplina, dibujaron *for free* en *magazines*, buscaron un mentor. Todavía dibujo, me sirve para concentrarme, hago bocetos durante las *calls* de trabajo que me ayudan a fijar ideas. También para impresionar a mis locos mellizos. Y cuando

tenga más tiempo, quiero dedicarle el tiempo cuando debía. Mientras tanto, mi próximo libro sobre *management*, me voy a atrever a ilustrarlo yo mismo. Hace tan solo unos días lo hablé, mi editor, por cierto, argentino y le parecieron suficientemente dignos.

¿Cómo es liderar con sentido del humor?  
¿Por dónde comenzar?

Por ser amable. Para hacer sonreír a alguien, no hace falta desplegar grandes recursos humorísticos. Basta con ser amable. Un capítulo de mi primer libro, "Lidera con sentido del humor" se titula "¿Qué es lo más fácil que puedo hacer?" En esos casos, sonrío. No puedes decir que es difícil: la sonrisa es innata. El gran problema que tenemos en el ámbito profesional es que hemos asociado seriedad con profesionalidad. Un craso error porque te lleva a creer lo contrario, que, si estás riendo, no estás produciendo.

Lo primero es dejar ir este paradigma equivocado, así como el miedo a que el equipo se te suba a las barbas o te pierda el respecto. Harvard ya demostró hace mucho que es justo, al contrario; la percepción de inteligencia y estatus de las personas es mayor en los profesionales que se atreven a utilizar el humor. Incluso se ha demostrado que es útil en las entrevistas de trabajo quizá el sitio donde pretendemos la máxima seriedad.

También eres autor de "Divertirse trabajando. El ingrediente secreto de las mejores empresas" ¿Qué debemos considerar para llegar a esa diversión?

Lo primero, buscarle un impacto de negocio. Las personas asocian diversión a buen ambiente de trabajo...y eso, ya es relevante en sí mismo. Pero yo lo asocio más a factores de productividad. Elevar el impacto de la comunicación, construir relación entre áreas, lubricar las conversaciones difíciles del día a día, que son muchas.

Oscar Wilde dijo: «La vida es demasiado importante para ser tomada en serio». Y yo digo lo mismo del trabajo. No me refiero a tomarse a la ligera las responsabilidades, la relación con el cliente, la calidad de los entregables. Creo que Wilde se refería a que la calidad de nuestra vida se resiente cuando nos acercamos a todo de una manera seria. Y, en la misma lógica, la calidad de nuestro trabajo también es menor si no damos cabida a la diversión.

En esa línea, David M. Kelley fue fundador de la firma de diseño IDEO y profesor en la Universidad de Stanford: "Si entras en una empresa y ves que hay un montón de tipos con el gesto serio por ahí, te garantizo que no inventarán nada". Un ambiente divertido fomenta la creatividad y la innovación, claves para el crecimiento.

Igualmente, ayuda a atracción y fidelización del talento. Un estudio realizado por Ipsos mostró una significativa correlación estadística entre el sentido del humor del responsable de equipo y la voluntad de sus colaboradores de permanecer en la empresa. Se preguntó a mil personas que valoraran el sentido del humor de sus jefes y más tarde, en un lugar diferente del cuestionario, si pensaban seguir en la empresa después de un año. Los encuestados que calificaron el sentido del humor del jefe entre un siete y un diez estaban dispuestos a seguir en la empresa en un 90% de los casos, mientras que los que lo calificaron en un siete o inferior estaban en menor medida dispuestos a permanecer en la empresa.

Además, también tiene una dimensión reputacional que las organizaciones pueden capitalizar como posicionamiento público. Un estudio de la organización Great Place to Work pidió a miles de profesionales distintas empresas calificar su experiencia en su puesto de trabajo. Las compañías puntuadas como «Gran lugar» tenían siempre una puntuación inusualmente alta en la pregunta «¿Trabajas en un ambiente divertido?». Las compañías «Gran lugar» alcanzaban un 81%, frente al 62% de las calificadas simplemente como «Buen lugar».



¿Cuáles consideras son las competencias más buscadas en el mercado laboral actual? Respecto al perfil duro, mi sector es el tecnológico y ahí estoy sesgado. Diría que la mayor demanda va por Internet of things, Inteligencia Artificial, Cloud, Big Data...Supongo que alguien que trabaje en el sector sanitario o alimenticio tendrá una diferente visión. Pero la tecnología seguirá siendo una constante. Eso sí, todo indica que en las grandes organizaciones la mayoría de las decisiones todavía tienen una marcada orientación financiera. En ese sentido, a los estudiantes que no muestran una gran inclinación natural hacia una disciplina, diría sigue siendo una opción en la que invertir. No suena muy sofisticado por mi parte, pero creo es un clásico que nunca se agota, por así decirlo.

Respecto a las habilidades personales e interpersonales, algunos consideran que debo defender el humor como competencia. Pero no lo veo de forma aislada, la visión que inspira, la cohesión de los equipos, la comunicación memorable, la negociación que no quema puentes y muchas otras cualidades que los gurús destacan en sus decálogos tienen un rasgo transversal: el sentido del humor. Lo veo más como un ingrediente que sazona todo el guiso. Y que pega con todo tipo de comida.

Según tu visión ¿Qué podemos esperar de los futuros del trabajo?

Para contestar esa respuesta, déjame que me remita a una serie de ilustraciones que el artista francés Villemard  hizo en imaginando como sería el Mundo en el año 2000. Si no conoces estas ilustraciones, posiblemente una colección de cromos, merece la pena verlo. Tiene una estética retro pero la predicción es, en términos generales, que la tecnología sustituye al ser humano. ¿Esto ha sucedido realmente? No. Una de las ilustraciones muestra a un barbero manejando una máquina que afeita a varios clientes a la vez en su salón. Las barberías desaparecieron durante décadas porque la gente adquirió utensilios

para afeitarse en casa. En ese sentido, la tecnología da poder a la gente y puede acabar con negocios. Pero genera un tipo de trabajo diferente, más especializado. Parece que siempre va a haber una maquinilla mejor. Y además, en el momento de mayor tecnología, las barberías han vuelto a nuestras calles. Porque la gente siempre busca el toque humano.

No veo la tecnología como una amenaza. De hecho, deberíamos estar felices de que las máquinas nos desplazan hacia el trabajo intelectual. ¿Por qué querríamos hacer algo que puede hacer una máquina? De hecho, hemos hecho demasiado tiempo el trabajo de máquinas. Y eso me devuelve a la necesidad de alimentar la creatividad en las organizaciones.

Un consejo para quienes te leen frente a esta realidad híbrida

Soy poco de consejos. Lo que me funciona a mí, no necesariamente funciona para otros. Cada persona debe buscar su propia fórmula. Lo que si te diré es que creo que se está "sobreingenierizando" el tema del liderazgo híbrido. Y es lo mismo que antes, pero con más tecnología. Un buen líder lo va a seguir siendo, tenga al equipo en la misma planta del mismo edificio o desperdigado en varias provincias, trabajando en horarios diferentes. Quizá sufriera al principio, pero, si tienes las bases de gestión de equipo bien amuebladas, te adaptarás.

Igualmente, el que sufría llevando equipos antes de la pandemia, ahora sufrirá el doble...y el equipo, el triple. Suelo bromear con que ahora tenemos un nuevo tipo del liderazgo: el **liderazgo por whatsapp**. Es lamentable como muchos lo utilizan para evitar tener un trato directo con el equipo. El remotismo es la excusa que siempre buscaron para evitar las conversaciones incómodas. Para mí, es gente que nunca debió asumir responsabilidad sobre personas porque nunca tuvo un genuino interés en sumergirse en el río de lo humano.





# Vilma Núñez

**"el objetivo es ayudar a otros a crecer"**

Vilma Núñez a través de sus consultorías, mentorías y formaciones ayuda a vender más a marcas y profesionales con técnicas de *marketing*, publicidad y ventas *online*. Es comunicadora de *marketing*, creadora de metodologías digitales, autora de libros, *speaker* internacional y fue de las primeras mujeres en

incursionar en los negocios digitales con *ebooks*, cursos online y certificaciones en 2013. Actualmente lidera como CEO el grupo Convierte Más, un grupo de empresas de *softwares*, agencias y escuelas online que ofrecen soluciones de *marketing* y publicidad *online*.

Por PAOLA ALBORNOZ



## Lidera con sentido del humor

- Para leer las primeras páginas
- Para adquirir en Mercado Libre

## Divertirse Trabajando

- Para leer las primeras páginas
- Para adquirir en Mercado Libre



## Vilma eres referente en *marketing* y visión de negocios en América Latina, ¿Cómo ha sido tu trayectoria y cómo ha evolucionado tu rol como CEO del Grupo Convierte Más?

Empecé sin siquiera saberlo. Comencé a investigar información que era para mi propio crecimiento, trabajo o proyectos y me encontré con muchas lagunas que nadie estaba explorando. Me costaba mucho encontrar información de valor que estuviese 100% comprobada y allí fue cuando dije: "hey, aquí hay una oportunidad". Y allí empezó el ensayo y error, comenzaron los experimentos para analizar lo que funcionaba y lo que no en marketing y redes sociales... Y a medida que iba descubriendo cosas desde la experiencia propia, lo comprobado y lo efectivo, entonces ayudaba a esa comunidad que al igual que yo, necesitaba esa información para poder escalar con sus negocios, emprendimientos, marcas, etc. Y de allí el trayecto se caracteriza por lo mismo: encuentro un problema o una necesidad, comienzo a investigar y lo trabajo yo con pruebas, ensayos y analizando resultados, y cuando yo tengo métricas de esos experimentos, los comparto.



**Lo que empezó como una necesidad propia se transformó en una empresa con más de 40 empleados, en una escuela de marketing que sigue creciendo y en mi rol como CEO del cual aún sigo aprendiendo y evolucionando. Así como en marketing, como líder de un equipo tan grande y maravilloso, es mi responsabilidad seguirme formando y dejarme ayudar".**

### Estamos frente a un modelo híbrido ¿cómo los ha impactado organizacionalmente?

El impacto ha sido totalmente positivo, a pesar de que siempre viene cargado de retos, no lo puedo negar. Pero el que tengamos diferentes productos o servicios en diferentes categorías y que estos se tengan que estar renovando de forma constante, nos prepara, nos mantiene pilas en todo lo que respecta al *marketing*. Nos hace ser capaces de adaptarnos a cualquier cambio y nos activa para reaccionar cuando se requiera.

**¡Es vital poder adaptarse en marketing digital y redes sociales!** Para muestra los anuncios que hace el CEO de Instagram,

Adam Mosseri, cuando creemos saberlo todo... viene él con una nueva noticia para la cual debemos crearle una nueva estrategia. Aquí es: "el que se duerma pierde". Parece gracioso, pero es muy cierto.

Y a nivel organizacional, nos ha dejado claro lo que somos capaces de hacer: funcionamos bien como equipo, sabemos cómo cubrir rápido las necesidades de la comunidad, andamos en constante investigación para mejorar lo que ya tenemos, tenemos la posibilidad de reaccionar incluso ante crisis; que, aunque en definitiva nunca es lo que se espera, pueden pasar. Un equipo altamente productivo, debe tener la capacidad y la paciencia de solucionar, esto es el mundo digital.

### ¿Cómo describirías la cultura organizacional del Grupo Convierte más?

Es una cultura orgánica, con sentido, porque promovemos la autonomía. Nos gusta la excelencia cuidando el SER, creemos en



procedimientos y en los talentos. Este año promoveremos que se puede ser eficiente y trabajar desde el disfrute... De hecho, cuando queremos representarlo gráficamente lo hacemos a través de un árbol, nuestras raíces serían nuestra visión y nuestros valores, nuestro tronco sería la misión que tenemos, que es la de enseñar. Todas las hojas, nuestra comunidad de directores y colaboradores, y pues el fruto de todo: los servicios que ofrecemos al mercado.

### ¿Cuál consideras el mayor aprendizaje pospandemia?

Para mí ya era clarísima la visibilidad digital, que una marca o negocio sí o sí tuviese presencia digital. Pero el aprendizaje como tal fue más para la comunidad, para esos potenciales clientes que todavía no estaban seguros de invertir en este mundo.

Imagina cómo se vieron afectados aquellos que no lo hacían, si todos estábamos en casa confinados, ¿cómo vendían? Nos dejó mucho más claro a todos que ya no es una moda, es una necesidad. El marketing digital es una inversión prioridad si los negocios o marcas quieren escalar, ser más reconocidos y por supuesto, convertir más.

### Estudios demuestran que solo el 3% de mujeres en América Latina están en una posición de CEO ¿cómo impulsas el liderazgo femenino en tu organización?

En su mayoría, el Grupo Convierte Más es liderado por mujeres. Y honestamente no es algo que se haya hecho con intención, la realidad es que cada puesto está muy bien merecido. Y ese impulso para que cada una de ellas crezca y crea en cada cosa que crea, viene desde el ejemplo. Con esto NO estoy desmeritando a los líderes masculinos de mi equipo, jamás. Porque como comento, cada posición es indiferente del género, es mérito propio.

Pero sí es cierto que trato de que ellas se sientan más seguras y escuchen mi historia. Conocemos el estereotipado de la sociedad, en algunos eventos han creído que José (mi socio y esposo) es el CEO del negocio y me ha costado posicionar mi lema de "CEO sin tacones" ... Obviamente, las inspiraré, las motivaré y no dejaré que una sociedad les diga que no lo pueden lograr.

Todos en mi equipo tienen libertad de opinar, proponer y aplicar mejoras si así lo consideran, de eso se trata crecer. Y quien tenga todas estas cualidades y habilidades profesionales, tendrá todo el derecho a una posición de liderazgo.

### ¿Qué te inspira?

Los testimonios de mis clientes, los testimonios de mis alumnos, los

testimonios de mi comunidad. Cuando yo leo que han logrado algo, gracias a lo que Convierte Más les ha enseñado... ¡Eso es inspiración! Porque el objetivo de todo es ese: ayudar a otros a crecer.

### En *Rocking Talent* tenemos como propósito ser el stage que amplifica las voces de las personas ¿cuál crees que es tu propósito?

Ayudar a la comunidad, ayudar a que los negocios o marcas conviertan, se posicionen y vendan mucho más.

### ¿Algún consejo que te dieron que no darías?

Que no emprendiera varios proyectos a la vez cuando realmente es absurdo porque sí se puede. Mi método es primero lanzar una versión mínima viable de un nuevo proyecto / producto / servicio, lo estabilizo y luego puedo pasar al próximo para mantener varios a la vez. Las grandes empresas todas diversifican y por eso ante cualquier adversidad están preparadas.

### ¿Cuáles son las tendencias a considerar para este 2022?

¡Uuff! ¿Qué no es tendencia en el mundo digital? Pero si tengo que mencionar solo algunas diría que la automatización en marketing es primordial, Instagram con ManyChat, MessageBird para gestionar WhatsApp de forma profesional, la experiencia personalizada con los consumidores, nuevas estrategias en los negocios ecommerce, la diversificación de productos, los NFTs y *live shopping*. Obviamente, más todo lo que incluye a mi red social favorita: Instagram.

### ¿Qué podremos ver de ti este año?

Seguiré desarrollando mi faceta académica, diseñando nuevas metodologías y haciendo más que nunca entrenamientos privados para empresas en temas de negocio, *marketing* y productividad. Así mismo seguiré desarrollando mis habilidades como autora y comunicadora para poder seguir compartiendo lo que hacemos en el ámbito de *marketing* y

negocios con nuestras empresas. **Finalmente, tres consejos para jóvenes que quieren desarrollar su marca personal para ser más atractivos en un mercado laboral tan competitivo como el actual.**

**1. Ser transparente**, mostrarse tal cual se es. Todo desde la empatía, el respeto y ese lado genuino que ahora hace más visible a cualquier marca personal.

**2. Aporta valor.** No importa la temática de tu marca personal o el mercado en el cual se desenvuelva, pero aporta siempre valor a la comunidad que te seguirá.

**3. Diferenciación y actualización constante.** No seas uno más del montón, descubre cómo puedes destacarte y mantente informado siempre de las tendencias, edúcate siempre que puedas y trata de estar al tanto de las noticias mundiales, por más de que no se relacionen con tus contenidos es importante mostrar empatía con el mundo.



La palabra metaverso resuena cada vez más en los pasillos de las oficinas, en las juntas directivas y hasta en los cafés de barrio. Como todo nuevo comienzo es desordenado, alborotado y cada uno construye un entendimiento personal al respecto.

Poner todo este nuevo universo en palabras claras y sencillas resulta esencial para un primer entendimiento.

**Metaverso es una colección espacial de entornos virtuales manejado por un motor interoperables y relacionado, un universo paralelo donde las leyes de la física no aplican y su potencial a desarrollar es inmenso, se rige bajo las normas del mundo digital y de la imaginación de sus creadores.**

Es imposible no pensar en la película *Matrix* dirigida por las hermanas Wachowski o porque no también el libro *Snow Crash* de Neil Stephenson escrita en 1992, ambas bastante acertadas a todo este nuevo metaverso que nos propone Meta (ex Facebook). El metaverso plantea un paralelismo con la realidad, donde absolutamente todo esté interconectado en un único mundo.

Vayamos a un ejemplo que permita comprenderlo mejor. Nos encontramos en la comodidad de nuestro sillón de casa conectados con unos lentes de realidad virtual y caminamos dentro de la tienda

# METAVERSO

virtual de Nespresso, elegimos nuestro café favorito, pagamos con algún medio de pago digital o con criptomonedas, pero, metaverso no propone que allí termine la interacción, sino que pueda salir de la tienda y a continuación entrar a tu banco para ser atendido por un asesor o bien vayas a comprar un nuevo televisor o entres en una sala de lectura (opciones son muchas).

Nuevamente la interconexión de todas las compañías en un único mundo es el verdadero núcleo del metaverso. Con este ejemplo me acerco al objetivo del mismo y aquí la mala noticia, **aunque no parezca, aún no tenemos la capacidad computacional para que este concepto sea una realidad.**

El hardware requerido para lograr esta interconexión entre cada entorno de las diferentes empresas aún no está a nuestro alcance, así como tampoco están los desarrollos de código para que se comuniquen e interactúen entre sí. La tecnología ha demostrado que lo que hoy es un impedimento, mañana será algo sencillo y no hay dudas de que se llegarán a sortear todas estas dificultades.

## El Micrometaverso

Un error es pensar que, por ejemplo, el mundo virtual del juego Fortnite o el Flight Simulator desarrollado por Microsoft que creó una réplica virtual del mundo (que pesa unos 2.5 petabytes y se actualiza en tiempo real con datos de vuelos y clima,) sean el metaverso, no, nos encontramos frente a un micro-metaverso.

## Nuestra relación con el internet está a punto de cambiar \_

Por ALAN SABLICH | Chief information Officer en PDA 



**Lo importante hoy es comprender que nuestra relación con el internet está a punto de cambiar**, que se avecina un gran cambio y no es el metaverso, sino la interfaz de comunicación entre las personas y la tecnología. Hagamos un breve repaso, antes, para interactuar con las máquinas se debía meter las manos literalmente e interconectar cables, luego aparecieron las tarjetas perforadas, tiempo después las primeras líneas de código MSDOS que fueron un gran avance porque se podía interactuar escribiendo palabras, pero el verdadero salto exponencial para las computadoras fue la invención de la interfaz gráfica de usuario, esta última implicó interactuar haciendo clic en imágenes también conocido como UI (*user Interface*). Allí llegamos a la etapa más conocida y utilizada por todos. Pero la nueva interfaz que estamos comenzando a utilizar, y la que permitirá en algún futuro interactuar en el Metaverso, es la realidad virtual (VR).

Los famosos lentes de VR son la nueva interfaz que está revolucionando la tecnología. En la actualidad ya existen muchos *softwares* que permiten darle usos nunca pensados, como, por ejemplo, la aplicación Immersed VR permite utilizar tu computadora en un entorno de realidad virtual, es posible armar una oficina con grandes ventanales mirando las montañas nevadas y poner hasta 5 pantallas virtuales en un escritorio.

De esta forma, nos encontramos en un mundo de cambio constante y en un quiebre que marcará un antes y un después, impactando lo que vemos, sentimos y experimentamos en nuestro día a día. **Metaverso es un proyecto ambicioso que va tomando forma poco a poco y que requiere de un trabajo colectivo como nunca se ha visto.**

# #MundoHR,

## el ciclo de charlas que conecta a la comunidad de recursos humanos de Latam y España



Mariano Muñiz es jefe de Comunicación Interna y Marca Empleadora en Banco Supervielle, y además creador y conductor de #MundoHR, un espacio que surgió en pandemia con el propósito de hablar sobre las tendencias del área, dar a conocer herramientas y compartir cómo trabajan las diferentes organizaciones del mundo y de la región.

La pandemia de COVID-19 trajo consigo una serie de cambios sin precedentes en las organizaciones de todo el mundo, si bien cada una enfrentó sus propios desafíos, todas –o la mayoría– comprendieron que el camino de aquí en adelante es tomar decisiones centradas en las personas. En este contexto de reinención, Mariano Muñiz decidió generar un espacio para darle voz a quienes hoy tienen esa gran responsabilidad en la toma de decisiones dentro de las empresas: “Vimos cómo el área de Recursos Humanos se tuvo que transformar en la pospandemia, cómo pasó a ser un área hiper clave en las organizaciones y en la forma de vida de las personas. **El foco de #MundoHR es, justamente, traer de nuevo al centro a las personas**”, explica.

“

**Nuestro propósito es conectar a las personas de HR, que todos podamos ir creciendo y nutrirnos de ideas y de formas de llevar adelante nuestro trabajo diario en un mundo que cambió completamente, sobre todo para los que trabajamos con personas”.**

MUNDO HR 



### ¿Qué temas deberían estar teniendo mayor relevancia dentro de las organizaciones?

Todo lo que tiene que ver **flexibilidad laboral** es algo clave que hoy las personas buscan y puede ser un *must* a la hora de elegir una empresa o decidir irse porque brinda la posibilidad de trabajar desde otros lugares, de elegir tu horario, tus días, yo creo que eso es lo que se viene, hay empresas que ya lo están haciendo, pero muchas están atrasadas y eso puede generar pérdida de talento.

Otro tema que debe estar presente es todo lo que es el **cuidado del bienestar** de las personas. La salud mental es algo que antes de la pandemia no era tenido en cuenta por las organizaciones y que hoy está empezando a ser más atendido.

La **diversidad e inclusión** son temas que se hablan desde lo *marketinero*, el gran desafío es que no sea cotillón, solo para decir "estoy trabajando en diversidad e inclusión", sino que de verdad sean políticas integrales que impacten y que generen cambios culturales tanto dentro como fuera de las organizaciones.

El **propósito de la organización**, es decir, por qué esta organización existe, para qué, hoy sucede que las personas eligen trabajar en una u otra organización por el propósito que tiene.

El tema de **marca empleadora** también es fundamental porque se habla mucho de la guerra por el talento, de cómo hoy en este mundo pospandemia ya no competís solo con empresas nacionales sino con empresas de todo el mundo, contra otro tipo de cambio, eso genera una rotación mucho más rápida de tu personal del que teníamos antes de la pandemia, y cómo nos acoplamos a eso, qué podemos hacer, cómo podemos pensar mejor la propuesta de valor para que las personas que están no se vayan, cómo podemos cuidar todo eso para no llegar tarde y no tener que estar a los tumbos tratando de cubrir búsquedas todo el tiempo, que es lo que hoy le está pasando a la mayoría de las organizaciones, todos esto son temas que considero deben estar más vigentes que nunca entre los responsables del área de Recursos Humanos.

**#MundoHR tiene más de 4000 visualizaciones**

**Se puede escuchar por Spotify o por Youtube**

**La próxima temporada contará con especialistas de Perú, México, Argentina y España.**



Por MARIANO MUÑOZ | Host Mundo HR 



**Erica Reynoso**

Chief People Officer de Naranja X



# Gabriela Gutiérrez, Founder de Microgénesis:

## “Como mujeres, nuestras preguntas tienen otra mirada y eso nos permite hacer nueva ciencia”

Por ANA LAURA CARREGA

Es doctora en inmunología reproductiva e investigadora independiente del Conicet, y la única mujer argentina que ha sido capaz de crear dos *biotech* en el área de fertilidad: Inmunogénesis y Microgénesis.

La científica Gabriela Gutiérrez lleva más de 20 años investigando sobre las pérdidas recurrentes del embarazo y la infertilidad inexplicada, es decir, aquellos tratamientos convencionales de fertilidad asistida que no prosperan.

Por eso, junto a María Agustina Azpiroz, doctora en Ciencias Médicas y especialista en Inmunología de la Reproducción, decidieron enfocarse en comprender cuáles eran los problemas subyacentes que no permiten un embarazo exitoso, y en lugar de preguntarse **¿cómo se logra un embarazo exitoso?, decidieron partir con otro interrogante: ¿Por qué no se embarazan las mujeres?**

“Si entendemos la causa, todo cambia. Por supuesto no hay

una sola causa, pero todo lo que habíamos desarrollado en inmunología con el TIME (Test inmunológico del endometrio) desarrollado para medir el estado endometrial que creamos en la primera *startup* **Inmunogénesis**, nos ayudó a entender cómo podíamos adelantarnos. Y así llegamos al estudio de la microbiota. Resulta que hay mucha más cantidad de virus, bacterias y hongos en el cuerpo que células. Estas poblaciones viven en diferentes biomas como el intestinal, la piel y la vagina. Nuestros alimentos son procesados por estas bacterias y **un eje central de la investigación científica actual es tratar de entender qué poblaciones son beneficiosas y cómo deben estar equilibradas**, sino sucede lo que se denomina disbiosis. **Nosotras estudiamos cómo estas disbiosis alteran la fertilidad** si a esos resultados les sumamos, además, marcadores inmunológicos y otros de nivel sistémico que se encuentran con análisis de sangre”, explica Gabriela con tal sencillez que lo hace parecer simple.





“Así logramos empaquetar todo esto en un test que se puede hacer en el domicilio y, a partir de los resultados, dar un tratamiento personalizado para equilibrar y mejorar el estado de salud de la mujer”, agrega la especialista al tiempo que resalta que su hipótesis se basa en que los problemas de fertilidad son un primer síntoma de enfermedad del orden subclínico: “Cuando entendimos esto cambiamos todo, nos enfocamos completamente en la mujer. Su salud es lo que esta primero, y creo que lo vemos así porque somos mujeres, eso hizo que cambiemos la forma de verlo y, por lo tanto, de investigarlo”.

#### Microgénesis para el mundo

Esta empresa argentina de base tecnológica surgió gracias a un Empretecno (subsido otorgado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación) la cual muy pronto llamó la atención de GRIDx, una incubadora local de empresas de biotecnología, quienes las ayudaron a desembarcar en España y EE. UU, a través de IndieBio, con sede en San Francisco.

“Hoy ya no es solo una idea, logramos 12 embarazos e incluso ya nació el primer bebe en EE. UU. Una tecnología de fertilidad desarrollada en Argentina ya logró resultados concretos en el exterior”, destaca Gabriela.

“

**Hoy ya no es solo una idea, logramos 12 embarazos e incluso ya nació el primer bebé en EE. UU”.**

Actualmente, el proyecto de Microgénesis es lograr desarrollar comercialmente la empresa en el territorio norteamericano: “Ya logramos demostrar que sirve, pero otra etapa es que las mujeres entiendan cuál es el punto de nuestra solución y por qué las beneficia. Estamos en un estadio que tiene que ver más con el *marketing* y los negocios que con la ciencia”.

Para Gabriela, la ciencia nace de la curiosidad y la curiosidad hace que nos formulemos preguntas: “Creo que como mujeres nuestras preguntas tienen otra mirada y eso nos permite hacer nueva ciencia”. Sin embargo, es enfática al afirmar

“

**Así logramos empaquetar todo esto en un test que se puede hacer en el domicilio y, a partir de los resultados, dar un tratamiento personalizado para equilibrar y mejorar el estado de salud de la mujer”.**

que no fue fácil llegar hasta este lugar: “Las puertas a los cargos de liderazgo nunca se abren fácilmente y si sos mujer, más difícil aún. Si uno ve quienes dominan las publicaciones y las clínicas de fertilidad, se está lejos de la igualdad de género. En mi caso, no tuve un modelo de mujer a quien imitar. Esa científica que crece más allá de su laboratorio, que forma su empresa y lo hace junto a otras mujeres aún no existía. Por el contrario, el sistema (más allá del género) estaba en contra de que un científico creara una empresa. El camino fue duro, pero la inspiración siempre vino de las pacientes, de tratar de entenderlas para brindarles una nueva oportunidad”.

Inmunogénesis (2015) fue la primera biotech que fundó Gabriela Gutiérrez con el objetivo de estudiar el endometrio, su estado y las eventuales patologías que afectan la posibilidad y viabilidad de un embarazo exitoso. Así creó TiME, un estudio de utilidad en fertilidad, pero orientado a la prevención mediante un algoritmo de diagnóstico y tratamiento basado en la medicina personalizada.

“

**Se está entendiendo que la salud de la mujer pasa a ser un rol central”.**

Por ANA LAURA CARREGA Y PAOLA ALBORNOZ

Tiene 29 años, es uruguayo y actualmente ocupa el cargo de *Manager de People Experience* en *InfiniteWorld*, una *startup* que busca llevar las marcas y sus productos a la revolución digital. En esta entrevista con *Rocking Talent* nos comparte los desafíos que enfrenta al liderar el área de bienestar de una empresa “del futuro”.

Es abogado transformado en *people experience*, así se define Tomás Rodríguez, quien no dudó en cambiar el rumbo de su vida cuando se dio cuenta de que no se sentía feliz con lo que hacía. Por eso decidió hacer un Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones y retomó así sus ganas de ayudar a las personas.

“Lo más importante que puede tener alguien del área de *People* es el autoconocimiento porque te va a dar herramientas para trabajar con las personas, ese es el puntapié inicial para gestionar bien a los equipos. **Hoy hay líderes que no tienen habilidades de liderazgo**”, explica Tomás y asegura que su recorrido personal lo ayuda hoy a potenciar el bienestar corporativo.

“

**Desde mi posición lo que intento hacer es personalizar al máximo las experiencias para que sean memorables, aunque las personas no queden seleccionadas. Toda interacción está pensada. Sin duda, a medida que crecemos el desafío es más grande”.**



**Tomás Rodríguez:**

**“La tendencia que se viene es el liderazgo empático”**



# We bring BRANDS AND CREATORS INTO *The Metaverse*

Tras haber finalizado su máster en España, y luego de haber sido reclutado allí durante unos meses por la empresa Telefónica, Tomás decidió regresar a Uruguay y no duda en afirmar que “la tendencia que se viene en el mundo entero, sin distinción de continentes, va a ser el liderazgo empático. Esa tendencia no se ha ido nunca, pero tampoco ha avanzado demasiado. Todo lo que tiene que ver con la salud mental, lo emocional, acompañar a las personas es una prioridad que tenemos como empresas y como sociedad, mucho antes de la semana de cuatro días, del café para todos/as, del ping-pong... hablemos de lo importante y hoy la salud mental es uno de esos temas”.

Además, destaca que “hablar hoy de liderazgo a distancia, de homeoffice o de cómo generar cultura desde lo remoto, ya no es tendencia”, en cambio señala que lo que tiene que ver con el metaverso será lo que se viene de acá a los próximos diez años.

“Cómo podremos manejar a nivel organización, a nivel cultura y a nivel de liderazgo esa realidad virtual que toca con la realidad que vivimos día a día es algo que se viene con mucha fuerza. Va a ser complicado, más allá de los beneficios que tiene esa tecnología, da temor a que podamos perder eso que nos hace ser humanos”, finaliza.



TOMÁS RODRÍGUEZ | Manager en People Experience en InfiniteWorld | Metaverse | NFT's 

“ hablar hoy de liderazgo a distancia, de homeoffice o de cómo generar cultura desde lo remoto, ya no es tendencia”

**Yonathan Lapchik es uruguayo y CEO de la firma InfiniteWorld con más de una década de experiencia en el mundo del blockchain. Tiene un MBA de la Universidad de Duke con enfoque en Estrategia y una licenciatura en Ingeniería Informática de la Universidad ORT Uruguay.**



Volver al índice 



Ser autónomos a nivel operativo de las compañías, pero colectivos a nivel cultural es una de las premisas sobre las que se basa el Grupo Perez Companc. En una entrevista con el *Chief Human Resources Officer* del Grupo, Pablo Maison, conversamos sobre los desafíos que tiene HR, qué es primordial para desarrollar una organización saludable y el rol de los líderes.

Por LEILA OVANDO

**Primero, cuéntanos un poco sobre ti ¿quién es Pablo Maison? ¿Cómo te definirías laboralmente y personalmente?**

Tengo 50 años y trabajo en esta profesión hace 30. Padre de 3 hijos. Soy una persona que disfruta la vida y su profesión y que de alguna manera tiene ese impulsor para todo lo que hace. Me gusta disfrutar de mi trabajo, familia y amigos. Y en ese sentido mi propósito profesional es una de las cosas que más me impulsa: ayudar a las empresas a ser más humanas. Transformar organizaciones para que sean más humanas y tengan posibilidades de cambiar. Tener empresas más humanas siempre ayuda también al mejor funcionamiento de los negocios.

**Tienes experiencia viviendo en Brasil y Reino Unido, ¿qué denominador común encuentras entre los colaboradores a pesar de las diferentes culturas? ¿Cómo fue esta experiencia de liderar equipos con otro idioma y otra idiosincrasia?**

Los grandes cortes de características de

colaboradores son generacionales más que geográficos.

Hoy en día la generación de Millennials y Centennials son muy parecidos en cualquier parte del mundo, son generaciones globales. Entonces lo que encuentras son valores sociolaborales parecidos, así como comportamientos y conductas.

Antes quizás si estaban más marcadas las diferencias nacionales, pero en los tres países en donde viví (incluyendo Argentina) encuentro similitudes en cuanto a lo que quieren y desean los más jóvenes.

**Perez Companc es una empresa histórica de Argentina y familiar que siempre ha estado presente en la actualidad. Tiene una filosofía corporativa con valores cristianos y empresarial muy fuerte, pero siempre con la persona como esencial. ¿Qué tan importante es la cultura en el Grupo Perez Companc y cómo hacen para mantener la parte familiar como importante?**

El Grupo opera en muchas industrias como *agrobusiness*, consumo masivo, energía... es decir que es mucha gente la que trabaja y por eso es más importante justamente que la filosofía corporativa esté impregnada culturalmente.

Pero eso no quiere decir que la cultura no se transforme cuando es necesario sumar nuevas capacidades. De hecho, ahora estamos en un proceso de transformación cultural en el cual partiendo de que la gente está en el centro, cómo impulsar y desafiar

el *status quo*, como seguir innovando, incluyendo herramientas digitales para gestionar, etc. Es decir, como impulsar una cultura de transformación.

Tenemos un modelo de gestión flexible en el cual queremos y procuramos la autonomía operativa de las compañías. Pero hay algunos aspectos como la gestión de personas, el talento, la cultura que si creemos que deben ser miradas a nivel grupo porque reflejan la filosofía de los accionistas, hay un sistema de valores común por ejemplo entre Molinos y PeCom Energía, pese a que sean compañías diferentes.

VALORES DE GRUPO PEREZ COMPANC:

- Desarrollo e Innovación
- Las personas como recurso diferencial
- Sinceridad
- Etica

En la última edición de RT Alejandro Melamed dijo: “La pandemia puso bajo la lupa lo mejor y lo peor de las organizaciones”. ¿Cómo lo vivieron en el Grupo, teniendo en cuenta que están en varias industrias y todas muy diferentes una de la otra?

Creo que de alguna manera lo que la pandemia hizo fue poner a prueba a los líderes. Y pienso que eso de alguna manera dejó claro quiénes conocen más las necesidades de su gente o no, quiénes son más empáticos. Se necesitó y necesitara en el futuro influenciar e inspirar a los equipos no dependiendo ya del control jerárquico para hacer que las cosas ocurran.

En el grupo hemos visto una muy buena evolución en ese sentido, hicimos 2 encuestas de estados afectivos, una hace un año y otra hace menos tiempo a todos los que estaban en home office. Les preguntamos que sentía la gente, y la respuesta fue satisfactoria, se sentía muy segura con todos los protocolos y el cuidado, pero un poco decían que requerían más empatía, por ejemplo, las madres con niños escolarizados que estaban en las casas.

# Desafiar para transformar



Entonces se ayudó a los líderes a entender las diversas situaciones que se estaban atravesando. Cómo empatizar con el otro no estando presente físicamente. Como confiar en lugar de controlar.

**Se generaron sistemas de confianza.**

Los líderes que no se adaptaron lo tendrán que hacer porque lo que no cambia es el sistema de valores laborales. Hoy nos acostumbramos a trabajar de una manera que va a ser imposible volver al sistema anterior. El tema es cómo mantenerlo y capitalizarlo.

**GRUPO PEREZ COMPANC EN CIFRAS:**

- 1919 nace San Benito, la primera empresa de la familia Pérez Companc en la Patagonia, para la cría de ovejas para comercializar su lana
- 40.000 hectáreas productivas en Argentina y Uruguay
- 30 locaciones en Argentina
- 3 centrales nucleares argentinas son las que tienen lo tienen como proveedor principal
- 10000 colaboradores directos
- 3400MM USD de facturación anual
- 98% de presencia en los hogares argentinos a partir de sus marcas

En tu descripción de LinkedIn aparece "My purpose is to build more human organizations"(mi propósito es construir organizaciones más humanas), desde tu experiencia, ¿cuál es el mayor reto que tienen los directivos de HR en la nueva normalidad? ¿Consideras que son más humanas las organizaciones?

Es una buena pregunta. En primer lugar, mi propósito está asociado a una convicción personal. **Creo que las compañías que establecen mejores mecánicas de desarrollo interno son a las que mejor les va.** Cuanto más satisfecha está la gente, hay más compromiso, da la extra-milla por la compañía y son las organizaciones más exitosas. Mi propósito está muy conectado a creer y sentir que cuando un grupo humano está comprometido, a la compañía le va mejor.

Me da la impresión de que la pandemia fue un cambio muy rotundo en la relación entre gente y empresa, en donde también el ser humano paso por estados anímicos masivos

que no había sucedido en el pasado: incertidumbre, ansiedad, depresión, miedo, etc. Ese *cocktail* emocional que pasamos durante la pandemia también fue un impacto para las propias compañías. Todos esos sentimientos tan fuertes que surgieron volvieron a exacerbar la necesidad de las compañías de escuchar, estar cerca, ser empático, construir soluciones y generar modelos de trabajos híbridos. Pero por sobre todo ha sido una reconexión emocional con la gente y eso viene de los líderes: Cómo los líderes pudieron conectar o no con sus equipos para ayudarlos a transitar una situación difícil.

**¿Cuál es el mayor desafío que tienen los equipos de HR?**

Para mí el mayor desafío sigue siendo cómo desarrollar capacidades en los líderes para gestionar un mundo tan volátil. Cómo logras que los líderes puedan escuchar y ayudar a su gente.

Y cómo desde HR se puede desafiar el status quo para transformar más rápido. Es un hecho que todas las empresas se están transformando, la cuestión es cuál lo hace más rápido frente a sus competidores.

## Desafíos de HR:

- Desarrollar capacidades para un mundo volátil
- Desafiar el *status quo*
- Cuestionar lo establecido
- Generar cambios
- HR en la mesa estratégica

“  
**La pandemia nos reconectó con eso de estar cerca de la gente y desarrollar la capacidad estratégica”.**

En mi trayectoria trabajé 26 años en Unilever y voy por el tercero en el Grupo Pérez Companc. En las dos compañías el lugar de HR siempre fue preponderante. Yo creo que decidí trabajar en estas compañías por el lugar que tenía HR y la verdad es que siempre estuvo en la mesa de decisión y ha tenido una preponderancia muy fuerte con los accionistas y el *management*.

Pero también creo que no es el común en todas las empresas, en las cuales a veces HR está muy abocado a cosas transaccionales y la pandemia demostró que estamos para mucho más que para dar este tipo de servicios: Primero estamos para movilizar, escuchar y entender.

En muchas empresas en donde ya HR tenía un rol preponderante en los últimos años había focalizado su trabajo en generar estrategias, procesos, herramientas y tal vez se había alejado de la gente, de la capacidad de escucha y ayuda.

**COMPAÑÍAS DEL GRUPO:**

- Energía:** Pecom y Conuar
- Alimentos y bebidas:** Molinos
- Agro Negocios:** Goyaike y Molinos Agro



## Ping Pong

UNA PELÍCULA: Pink Floyd: The Wall

UN LIBRO: Cien años de soledad

UN EJEMPLO A SEGUIR: Mi madre

UN LUGAR EN EL MUNDO: Patagonia

Un consejo que te dieron y darías: Aprender a lidiar con lo que nos toca nos hace más resilientes. En la vida tenemos diferentes momentos, la cuestión es como lidiamos con eso, no creyéndonos cuando va muy bien y no estancarse en el dolor cuando va muy mal.

**UN CONSEJO QUE TE DIERON Y**

**NO DARÍAS:** Que el éxito es que te vaya muy bien profesional y económicamente. Pero eso no es el éxito.

# Las barreras “invisibles” para las mujeres

En 2021, el Foro Económico Mundial estima que se necesitarán 135.6 años para eliminar las desigualdades de género en el mundo. La pandemia de COVID-19 ha retrasado el logro de la igualdad a una generación más.

Solo el 28 % del personal de investigación en STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) son mujeres

En casi 30 países las mujeres casadas están legalmente obligadas a obedecer a sus maridos, y en 16 de ellos se enfrentan a sanciones legales si no lo hacen.

En 119 de 180 países, el acceso al aborto está sujeto a condiciones.

El 47 % de la población mundial cree que los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres

En 2019 las mujeres representaban el 50 % de la población mundial en edad de trabajar, aunque representaban solo el 39 % del total de la población activa y el 28 % de los puestos directivos.

Solo el 6 % de los desarrolladores de software y aplicaciones móviles en todo el mundo son mujeres.

En 100 países no existe legislación que obligue a la igualdad salarial por un trabajo del mismo valor.

En 125 países, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de sentirse inseguras al caminar solas de noche en su propio barrio

Fuente: <https://focus2030.org/>



## la startup argentina que está revolucionando el cuidado de la salud

Por ANA LAURA CARREGA



Franco Lacrampette es CEO & Co-Founder de esta *healthtech* que ofrece una solución ágil y segura para acceder a tratamientos de anticoncepción y alopecia de manera 100 % online. En esta entrevista con *Rocking Talent* nos cuenta los planes de expansión y el lanzamiento de un test de fertilidad clave para aquellas mujeres que desean planificar su maternidad.

Franco tiene 27 años, estudió Administración & Sistemas en el ITBA y hace dos años decidió fundar junto a Ignacio D'Anunzio, Choiz, la plataforma de atención médica, prescripción, envío y reposición de tratamientos tanto para la mujer como para el hombre, la cual cuenta con más de 3 mil pacientes que la utilizan recurrentemente y reciben trimestral o bimestralmente su medicación.

El año pasado, la *startup* levantó una ronda de inversión de miles de dólares que les permitió seguir desarrollando su producto: “La gran parte de la inversión la estamos usando para mejorar el producto, el cual es completamente nuevo, no compramos un enlatado. **En Latinoamérica solo somos dos empresas que nos dedicamos a esto, la otra está en Brasil**”, explica Franco y destaca que, **de cada 100 personas, 90 los recomiendan**: “Eso es más o menos 3 veces la medida de la industria, lo que nos indica que los usuarios ven esta innovación en el sistema de salud como algo muy positivo”.

“ Las  
diferencias  
de género  
siguen siendo  
un tema  
de sesgos  
inconsciente  
y prejuicios  
peligrosos  
que nos  
interpelan a  
todos/as por  
igual”.

Además, comenta que ya están próximos a desembarcar en Brasil y México: "Lo más importante es poder llevar este modelo a todo el resto de Latinoamérica. Estamos haciendo pruebas en ambos países para entender cuál es la propuesta de valor que mejor se adapta a cada país ya que el sistema de salud es totalmente diferente; por ejemplo, en Argentina los anticonceptivos son gratuitos a través de una prepaga, mientras que en Brasil la prepaga no cubre el anticonceptivo. Nuestro desafío es conseguir muy buenos precios en el medicamento. Otro caso diferente es México, donde los anticonceptivos son de venta libre".

**Lo que nos caracteriza a los emprendedores es que nos gusta generar impacto y estamos dispuestos a tomar riesgos".**

**La tecnología al servicio de la salud**

**Choiz nació para facilitar el acceso a la anticoncepción**, porque Franco e Ignacio veían la dificultad que tenían sus amigas para conseguir los anticonceptivos, obtener las recetas, ir a la farmacia, y repetir el proceso en los meses siguientes.

"Veíamos que era algo recurrente, costoso, gastaban tiempo y dinero en visitas al médico y encima, si no conseguían las pastillas, tenían el riesgo de tener un embarazo no planificado, justamente lo que no estaban buscando", describe Franco.

**Pronto se animaron a cubrir también tratamientos de alopecia porque vieron que lo mismo le pasaba a sus amigos:** "Tomaban una pastilla todos los días, perdían tiempo yendo a la dermatóloga a buscar la receta y a la farmacia para que les hagan el descuento... Comprendimos que todos los pacientes crónicos sufren de la misma problemática. Ningún tratamiento es divertido, y si encima no te lo hacen fácil, mucha gente termina por no hacer el tratamiento y eso tiene sus consecuencias", detalla.

**"El paciente siempre está primero en todo lo que hacemos, somos paciente centric".**

Franco confirma que el tratamiento de fertilidad va a estar disponible este año: "No nos vamos a poner a congelar óvulos —sonríe—, hay una hormona que se llama antimulleriana que mide la reserva ovárica y la fertilidad de la mujer en un momento concreto de su vida, esto permite que pueda planificar cuándo quiere ser mamá. De esta forma, puede saber a qué edad es recomendable quedar embarazada y, en caso contrario, congelar sus óvulos. Consistirá en una entrevista con nuestros médicos, una receta para un laboratorio y el *feedback* con especialista en fertilidad. Hoy en día no hay nadie que te ayude a planificar y es en lo que nos vamos a enfocar".

Además, seguirán ofreciendo tratamientos crónicos que estén habilitados para hacer por telemedicina como migrañas, acné, rosácea, entre otros como los hormonales para la comunidad trans.

**"Trabajamos para normalizar ciertos temas como la fertilidad o la disfunción eréctil porque son cosas que pasan".**

**Emprender en Argentina**

Franco tiene alma de emprendedor, confiesa que siempre está a full, pero que le divierte porque hace lo que le gusta. No es el único, ya son 15 en el equipo y, al igual que él, quieren lograr algo distinto en la industria: "No nos mueve solamente la parte económica, vamos por la disrupción".

**"Tuvimos el caso de una persona que nos escribió agradeciéndonos porque nunca había podido acceder a anticonceptivos porque su ginecólogo le decía que eso iba en contra de la religión. Testimonios como estos son los que nos impulsan a ir por más".**

Admite que la situación económica del país y el marco regulatorio nunca los acompañó, sin embargo, asegura que este país "es una máquina de generar oportunidades porque estamos todo el día pensando cómo hacer la diferencia económicamente, cómo encontrarle la solución a los miles de problemas que aparecen y, a pesar de todo lo malo, es un lugar que estimula el pensamiento disruptivo porque si no, te come el país".

"Acá hay muy buen talento, muy buena gente y muy buenas ideas", concluye.

**¿Cómo funciona choiz?**

- 1 Elige el tratamiento y completas el formulario médico**
- 2 El equipo médico lo revisa y gestiona la solicitud**
- 3 Envío a domicilio y reposición del tratamiento**

Franco Lacrampette | CEO & Co-Founder en Choiz  



# Gianluca Rosania:

“Lo útil es la data, lo que nos ayuda a automatizar es la IA y lo que se viene es el *blockchain*”

Por ANA LAURA CARREGA Y PAOLA ALBORNOZ



||

**El big data fue introducido hace aproximadamente seis años y vemos que sigue evolucionando y mejorando porque es la base para todo”.**

Asimismo, señala que la Inteligencia Artificial (IA) que se utiliza dentro de algunas plataformas ayuda a automatizar los procesos repetitivos y lo que no requiere mucho pensamiento, lo cual, dice, es súper útil porque se gana tiempo.

**Tecnología blockchain en la gestión de personas**

Es un error asociar únicamente el *blockchain* al mundo de las criptomonedas. La tecnología *blockchain* (que en español significa cadena de bloques) tiene ya algunos años y el objetivo principal es poder realizar transferencia de información entre dos personas de manera segura y rápida,

||

**cuando hacemos reclutamiento no solo debemos ofrecer una increíble experiencia a la persona, también es importante que llevemos una línea de tiempo óptima, porque mientras más rápido podamos hacer las cosas de manera eficiente y con calidad, va a ser mejor”.**

por eso inmediatamente fue utilizado en el mundo de las finanzas. Sin embargo, también comenzó a ser aplicado en recursos humanos para proporcionar mayor seguridad de datos, procesos de selección, desarrollar contratos inteligentes y gestión de información.

“Se la considera una red distribuida que facilita el almacenamiento de información de valor que se registra en distintos nodos, lo que dificulta el acceso malintencionado y la convierte en una metodología altamente segura. Sus principales ventajas es que se trata de una tecnología inmutable, distribuida, no atacable, programable y universal. Yo creo que lo más interesante ahora es la tecnología *blockchain* en general, esto va a cambiar por completo la manera en la que trabajamos en muchas de las industrias”, indica.

El especialista en adquisición de talento también señala que, con la tecnología actual, un proceso de selección hace unos años podía demandar un poco más de 2 meses, mientras que con la tecnología actual se puede hacer en minutos: **“Lo útil y predominante es la data, lo que nos ayuda a automatizar es la IA y lo que se viene es el *blockchain*”**, sintetiza.

A raíz de esto, Gianluca Rosania apunta que cada vez más empresas están demandando personas con estas cualidades y calificaciones ya que, indica, podrán implementar seguridad y velocidad a los procesos.

**Gaia, el proyecto mitológico**

“Para mí el reclutador es un *owner* y usuario del proceso de selección, y para que quien reclute tenga una buena experiencia, también se pueden hacer cosas que incentiven su trabajo, muchas veces pensamos en el candidato, que está muy bien, pero ¿quién piensa en quienes reclutan? Por eso propuse crear el proyecto Gaia, se trata de un juego de rol a través del cual al cumplir ciertos objetivos durante un determinado período de tiempo, el/la reclutador/a puede recibir diferentes recompensas”, indica Gianluca mientras confiesa que la primera vez que propuso hacerlo en un antiguo trabajo, su jefe no lo aprobó.

**“El juego de rol consiste en 18 personajes, 9 históricos y 9 inspirados en la actualidad, basado en el eneagrama de Gurdjieff**, las cartas tienen una personalidad y un poder, la persona que recluta recibe por un período de tiempo un personaje con un poder opcional que ayuda a realizar tareas. Pasado ese tiempo, y si se cumplen ciertos objetivos, se ganan recompensas. Es una manera de automatizar un proceso de selección, gamificarlo y pensar en la experiencia del reclutador”, finaliza.

GIANLUCA ROSANIA | Global Head of Talent Acquisition en Bitpanda [in](#) 



||

**Seas de la carrera que seas, aprende inglés, esto te abrirá miles de puertas. Debes ser curioso y tener autoconocimiento para saber a dónde quieres ir”.**



# la startup chilena que pone la tecnología al servicio de la educación

Por ANA LAURA CARREGA

Juan Pablo Mena es Ingeniero Civil con una especialización en IA (inteligencia artificial). Desde hace 7 años es el CEO de uPlanner, una EdTech chilena que reduce costos, tiempos administrativos y mejora la retención estudiantil a través de software basados en algoritmos, big data e inteligencia artificial.

Reconocida por la Unesco y Microsoft por su contribución a la educación superior a través de la IA, uPlanner ya ha ayudado a 3 millones de estudiantes en 16 países del mundo y ha permitido que las instituciones reciban 30 % más alumnos/as sin la necesidad de invertir en estructura.

Allá por 2012, Juan Pablo Mena, Rodrigo Hernández, Carolina Arce, Cristian Espinoza y Wilbaldo Bravo, cofundadores de uPlanner, vieron la necesidad de incorporar tecnología en las instituciones educativas, las cuales se enfrentaban a softwares inestables, errores en horarios y otros problemas que hacían que los procesos fueran poco eficientes y eficaces.

**“En ese momento nuestro equipo estaba compuesto por 5 a 7 personas. Hoy ya somos más de 60 quienes conformamos uPlanner y este año apuntamos a duplicar esa cantidad”**, señala Juan Pablo y explica que con las plataformas ayudan a entidades de educación superior a planificar, organizar y gestionar, no solo la infraestructura, sino también sus planes académicos y entregar una mejor experiencia a los estudiantes: “Es fundamental para que las universidades puedan tomar decisiones en base a datos que recolectan nuestras soluciones. Esos datos aislados y sin un análisis determinado, tal vez no tendrían mucho valor, pero con la tecnología que desarrollamos le damos un valor que permite fortalecer y optimizar distintos parámetros”.

Entre esa data, puntualiza, está la de la “vida estudiantil”, que incluye información académica, de asistencia, financiera y otros aspectos que les permiten crear modelos predictivos basados en IA, para que las instituciones puedan visualizar con tiempo quiénes son los/as alumnos/as que podrían abandonar sus estudios y, de esa forma, ver las posibilidades



**Junto a Student Success, desarrollamos 2 suites destinadas a diferentes áreas de las entidades de educación superior.**

**SMART CAMPUS:**

Compuesta de soluciones tecnológicas como uPlanning, que apunta a optimizar los recursos disponibles de la infraestructura universitaria, la programación de salas de clases y horarios académicos.

**CURRÍCULUM MANAGEMENT:**

Una suite que creamos con soluciones como uImprove, para mejorar los sistemas de gestión curricular, los cursos, los contenidos y también aquellos elementos que son fundamentales en los procesos de acreditación de las universidades.

de apoyarlo: **“Esta plataforma que se denomina uRetention, es parte de nuestra suite Student Success, que se compone, además, por una aplicación llamada uExperience, que es utilizada por distintas universidades para centralizar en una app de smartphone todos los recursos que disponen para sus estudiantes”**, indica.

Para Juan Pablo, la educación es fundamental para el desarrollo de las personas y la sociedad, por eso ya trabajan con más de 80 instituciones en todo el mundo. La tecnología, dice, es fundamental y la educación es uno de los sectores que carece de madurez en su implementación, porque las soluciones que se utilizan están basadas en herramientas de la industria IT como sistemas informáticos adaptados para la gestión curricular, pero no en las particularidades y desafíos que imponen las instituciones de educación superior: “Esto se hace más evidente en el uso de los datos. Toda actividad humana, y en este caso en lo relativo a la educación superior, produce una enorme cantidad de información, pero si esa data no tiene una forma de recopilación, análisis y estrategia e inteligencia de uso, su valor es nulo. Ahí es donde enfocamos nuestro trabajo, **nuestras soluciones tecnológicas basadas en IA, big data y algoritmos especializados reúnen esos datos, según el área para la que se necesiten, los procesan y analizan, luego entregan**

**resultados o modelos predictivos para la optimización u organización de infraestructura, de planificación curricular, de toma de decisiones”**, revela.

**Cultura startup**

“Contamos con personas de un talento profesional y calidad humana enormes e impulsamos de manera permanente iniciativas que les permitan seguir creciendo en su desarrollo profesional, pero, sobre todo, contribuyendo a su felicidad. El trabajo que hacemos en educación es maravilloso y aun cuando sabemos que quienes componen nuestro equipo son talentosas y talentosos, **procuramos que sus días en uPlanner le generen sentido, propósito compartido, provocando impacto desde cada uno de sus diferentes roles con fuerte sentido de equipo y colaboración**. Buscamos gente alegre con iniciativa y actitud positiva, con ganas de hacer cambios positivos en la sociedad. Creemos firmemente en que cada persona que ingresa a uPlanner debe compartir nuestros valores de aprendizaje, colaboración e impacto, ser apasionados y comprometidos para trabajar en conjunto direccionados por las metas que nos hemos propuesto”, apunta Juan Pablo mientras asegura que en uPlanner van a encontrar una cultura *startup*, un ambiente dinámico y amigable, donde poder relacionarse a nivel multicultural con diferentes tipos de personas, nacionalidades y especialidad laboral.

Asimismo, destaca que según la última encuesta de Happiness Index que miden a nivel interno en uPlanner, **un 73 % asegura que la igualdad de oportunidades para sus colaboradores y colaboradoras es una prioridad alta**: “Aunque los resultados son muy buenos, vemos un espacio de mejora, porque en nuestra compañía la equidad e inclusión son fundamentales y estamos comprometidos en promover e implementar estos valores”, afirma.

**“Trabajamos junto a Value For Women para implementar estrategias que nos permitan desarrollar acciones con tres principales focos:**

- 1. Semillero de talento joven** que fomente la inclusión.
- 2. Atraer talento femenino** a través de procesos de reclutamiento y contratación inclusivos, generando procesos y prácticas activas en materias que nos permitan ser una empresa atractiva para mujeres.
- 3. Satisfacción, retención y avance:** Mejorar la satisfacción individual y sentido de pertenencia a largo plazo en la organización tanto para hombres como para mujeres. Esto a través del desarrollo de políticas y prácticas internas en relación a la satisfacción y cultura organizacional incorporando a su vez beneficios como el post natal para padres que ya es parte de lo que ofrecemos a nuestros colaboradores”.

**Los planes de uPlanner**

Juan Pablo asegura que tienen grandes desafíos para este año y los que vienen: “Hoy estamos trabajando en la manera de atraer el mejor talento y retener a los que ya están con nosotros. Para eso es importantísimo seguir fortaleciendo nuestro employer branding como imagen de marca diferenciadora y employer experience, ligada a la experiencia que comienza desde el mismo proceso de atracción hasta la contratación, onboarding y luego haciendo seguimiento continuo de qué valora nuestra gente y qué los hace felices. Otro gran desafío es la comunicación, hoy estamos 100 % remoto con una dotación de personas en México, Perú, Estados Unidos, Colombia y Chile principalmente, lo cual nos desafía a estar siempre comunicando, informando y generando espacios de encuentro virtual, y a veces también presencial en modalidades híbridas con cada equipo”.

Mena revela que tuvieron un 2021 con resultados muy positivos, crecieron como empresa con nuevos clientes en distintos países, ampliaron la red de partners con quienes buscarán escalar en nuevos mercados. Además, buscarán fortalecer su presencia con las operaciones que iniciaron en Estados Unidos y Brasil, proyectando un crecimiento del equipo a 120 personas, el doble de los que son hoy.



# Pablo Flores:

## “La mejor manera de descubrir a una persona es dejando atrás las etiquetas”

Por ANA LAURA CARREGA

Es licenciado en Dirección de Empresas, tienes un máster en Recursos Humanos y es *coach* certificado. Trabaja en **Heineken España** hace más de siete años y es responsable de una de las áreas más sensibles de la compañía que, según datos de 2021, cuenta con casi 1500 colaboradores.

A diferencia de lo que sucedía en años anteriores, hoy la gestión del talento tiene cada vez más importancia dentro de las organizaciones y las áreas de recursos humanos no son ajenas a estos cambios.

Pablo Flores es director de Selección, Talento, Liderazgo y Compensación en Heineken España y asegura que la mejor herramienta para motivar, fidelizar y recompensar a sus colaboradores es la escucha, para poner a las personas en el centro. “Para hacer esto diseñamos, a lo largo del año, varias encuestas en las que medimos las emociones de nuestros profesionales, su satisfacción, sus preferencias, así como sugerencias de mejora sobre cualquier ámbito de la organización. Esta información se lleva a la Dirección y nos sirve para tomar decisiones de manera ágil a través de programas que lideramos desde el área de Personas. Algunos ejemplos de estas iniciativas son: el programa de asistencia psicológica, la puesta en marcha de nuestro innovador modelo de *smartworking*, el programa de reconocimiento corporativo, o los programas de inclusión y diversidad”, explica Pablo.



“

la mejor herramienta para motivar, fidelizar y recompensar a sus colaboradores es la escucha, para poner a las personas en el centro.”

Asimismo, destaca que como responsables del área de Personas, es fundamental ayudar a **construir relaciones sólidas con las personas y la organización**, con fuerte presencia de valores como la honestidad, la coherencia y la transparencia.

“La experiencia me ha enseñado que la mejor manera de descubrir a una persona es dejando atrás las etiquetas clásicas de edad, estilo de vida, género o entorno familiar, y preguntar directamente a cada persona con una actitud abierta. Pienso que cada individuo es diferente y cambia. Además, en este contexto pospandemia, las personas estamos en un proceso de cambio mucho más acelerado”, subraya.

“

Mi rol consiste primero en identificar las necesidades tanto del negocio como de los diferentes equipos de la compañía, para diseñar las mejores soluciones en materia de Cultura, *Employer Branding*, Selección, Aprendizaje, Talento, Compensación y Beneficios. Para todo esto es imprescindible entender bien la estrategia del negocio y poner a las personas en el centro”.



Por PABLO FLORES | Director de Selección, Talento, Liderazgo y Compensación en Heineken España 

“

Los que trabajamos en el área de Personas tenemos una grandísima responsabilidad en la construcción de la cultura a través de nuestras decisiones y acciones (y por la ausencia de estas)”.

### POR LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Pablo insiste en la importancia de abrazar las diferencias porque esa diversidad, explica, son las que los hacen tan fuertes y únicos como marca. “Es nuestro ingrediente secreto”, sonríe.

“Tenemos numerosas iniciativas que velan por que todas las personas tengan las mismas oportunidades de contribuir al éxito de nuestro negocio, sea cual sea su género, edad, nacionalidad, orientación sexual, cultura o ideología. **Trabajamos de manera concreta en diversidad e inclusión con evaluaciones 360° para desarrollar el liderazgo inclusivo**, programas de formación o foros de discusión y debate abiertos para todas las personas. Es importante la sensibilización de todos”, indica.

Además, afirma que una de las iniciativas para promover el liderazgo femenino son **los programas de mentoring femenino, que buscan acelerar el talento interno que ya tienen dentro**, mientras trabajan en procesos que auditan externamente en materia de desarrollo profesional, promociones, representación y compensación para asegurar la equidad de género.

“

Independientemente del rol de cada persona en la compañía, buscamos quienes compartan nuestros valores: la pasión por nuestros consumidores y clientes, el coraje para innovar y ser pioneros, el cuidado de las personas y el planeta y, por supuesto, el disfrute responsable de la vida”.



- ★ Seguir evolucionando la propuesta de valor para dar respuesta a un número creciente de necesidades, con foco en bienestar.
- ★ Evolucionar el estilo de liderazgo hacia un modelo más transformador e inclusivo.
- ★ Agilizar la interiorización de la nueva cultura corporativa que estamos implementando conforme a la nueva estrategia.

Gonzalo Agüero y su socia, Angelina Vigliocco, decidieron lanzar en plena pandemia una plataforma que permite a empresas e individuos conectar con distintos espacios de trabajo en un modelo de servicio *on-demand*. Conoce los secretos de esta *startup* que a menos de un año de su lanzamiento cerró una ronda de inversión de *preseed* de un poco más de 1 millón de dólares.

El trabajo híbrido llegó para quedarse y distintas empresas alrededor de todo el mundo comenzaron a enfrentarse al desafío de cómo implementar una estrategia de trabajo que satisfaga el deseo de las personas de poder elegir cómo, cuándo y dónde trabajar. En este punto, Gonzalo Agüero, CEO y *Co-Founder* de WorknMates, empezó a pensar cómo hacer para que las empresas puedan ofrecer un modelo de trabajo híbrido de una manera 100 % eficiente.

**“Actualmente operamos en más de diez países de Latinoamérica, en España y EE. UU., donde ayudamos a las empresas a implementar todos estos conceptos de trabajo híbrido, remoto, *work from anywhere* a través de un BTB marketplace que permite que solo paguen a fin de mes por aquellos espacios de trabajo que efectivamente hayan utilizado sus colaboradores/as; incluso son ellos/as quienes pueden elegir cuándo y cuántas veces quieren ir en base**



# WorknMates, el marketplace que ayuda a implementar el “work from anywhere”

Por ANA LAURA CARREGA Y PAOLA ALBORNOZ

“Estábamos seguros de que el mundo estaba para el lugar donde estábamos mirando”.

También pueden utilizarlo personas (como usuario final) que necesitan un lugar para trabajar, buscan un lugar según la ubicación, reservan el lugar y pueden pagar con cualquier medio de pago electrónico”.

a un presupuesto máximo que solo pagará la empresa si lo usan. No tenemos ningún costo de administración, ningún fee por mantenimiento, solamente pagan por la utilización”, explica Gonzalo y agrega que sus primeros clientes fueron de la industria tecnológica o startups, pero que ahora son cada vez más las empresas grandes que se suman a este mundo del trabajo híbrido.

El *Co-Founder & CEO* de WorknMate tiene claro que la puja por el talento es muy importante y las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los requerimientos actuales. En esta búsqueda de potenciar la experiencia de las personas y generar un ahorro en las finanzas de las organizaciones es que esta *startup* argentina ofrece espacios de trabajo “validados y calificados” en las distintas latitudes.

“En los últimos cuatro meses registramos un crecimiento en toda la región de más de un 100 % mensual, incluso hubo un mes que llegamos hasta un 150 %. Nuestro *challenge* ahora es fortalecernos como equipo, traer personas que cumplan con nuestra cultura, que mantenga nuestros mismos valores y nuestra misión”, indica Gonzalo y adelanta que para el segundo semestre del año se vienen desarrollos más interesantes en conjunto con empresas que son complementarias a WorknMate,



GONZALO AGÜERO | *Co Founder & CEO* en WorknMates  

con el objetivo de que las personas “tengan mucha más flexibilidad para poder decidir qué es lo que necesitan”.

“Hoy lo que las empresas están buscando es esa capacidad de adaptación, de poder ser flexibles a las nuevas necesidades y de hacer un *reskilling* cuando sea necesario”.

## Los desafíos de emprender en Latam

“Hay mucho dinero en nuestra región porque muchos fondos de inversión de EE. UU. y Europa están entrando, nuestro caso es uno de ellos. Sin duda, nuestro continente es mucho más volátil y más difícil de predecir, en cambio te vas a otros países y todo anda como un relojito, no te cambian tanto las condiciones. Sin embargo, eso es lo interesante de emprender en Latam, y a su vez lo más difícil”, subraya Gonzalo quien, a su vez, destaca que hace unos años era todavía más difícil porque había menos capital: “Hoy las miradas de grandes fondos están en Latam por la cantidad de unicornios que vienen saliendo, por el talento que hay acá, la capacidad de generar nuevas empresas y de reinventarse”, resalta.

## ¿Cómo funciona?

La empresa crea un perfil y habilita a sus empleados con un presupuesto asignado mensual máximo que les permitirá reservar en más de 500 *coworkings* en 12 países por hora, día o lo que necesiten, ya sea escritorio compartido, salas de reunión u otras opciones. La empresa pagará a principios del mes siguiente solo por lo que sus empleados hayan utilizado. Si no existe uso, no hay costo para las empresas.

Además de eliminar el costo fijo también eliminan los contratos, ya que no tienen ningún contrato ni con WorknMates ni con los *coworkings*. Así que cuando quieren dejar de usar la herramienta simplemente lo hacen.

Uno de los grandes beneficios es poder brindarles a las personas las mismas condiciones de acceso a una oficina de calidad sin importar en qué ciudad o país vivan.

No sabemos qué nos deparará el destino, lo que sí está claro es que de ahora en más la flexibilidad juega un papel fundamental y el desafío por parte del área de Recursos Humanos está en encontrar soluciones innovadoras que sigan garantizando la cultura de la organización.

En 2019 el programa alcanzó los 100 años de vigencia ininterrumpida transformando la vida de jóvenes de todo el mundo.

# Emprender también es tema de la juventud

A diario la juventud se enfrenta a muchas incertidumbres sobre su vocación, sobre los trabajos del futuro, mientras se va descubriendo. En esta nota queremos abordar el programa Aprender a emprender que lleva a cabo la Fundación Junior Achievement.

## ¿Qué es Aprender a emprender?

Aprender a emprender es un programa de alto impacto de Fundación Junior Achievement (JA) que estimula a los jóvenes de 15 a 18 años a crear, organizar y operar un emprendimiento real.

A través de este ejercicio, los estudiantes comprenden los pasos necesarios para comenzar su empresa, y experimentan la importancia de asumir riesgos, tomar decisiones y trabajar en equipo. En el proceso, adquieren herramientas sobre gestión de proyectos, economía y desarrollan sus habilidades socioemocionales.

El programa se implementa desde abril a noviembre en los últimos años de las escuelas secundarias. Los estudiantes son guiados por sus docentes y cuentan con el acompañamiento de profesionales voluntarios con experiencia en emprendimientos que actúan como mentores.

A partir de 2020, en Argentina el programa se desarrolla 100% online, esto posibilita llegar a escuelas y jóvenes de todo el país, desde Jujuy hasta Tierra del Fuego. Las inscripciones para 2022 se encuentran abiertas con becas disponibles para escuelas públicas y privadas con subvención hasta el 14 de marzo.

Aprender a emprender consta de cuatro etapas que los estudiantes atraviesan a lo largo del ciclo lectivo: organización, desarrollo, administración y liquidación.



### ORGANIZACIÓN:

quienes estudian eligen su producto o servicio; el nombre y la identidad del emprendimiento; declaran su propósito; se asignan los roles.



### DESARROLLO:

realizan las proyecciones financieras; calculan el capital inicial, el valor de las acciones; el precio de su producto o servicio; se ponen las metas de producción y venta. En la Rueda de capitalización presentan su proyecto a través de un video pitch, comparten el plan de negocios y venden acciones a potenciales inversores.



### ADMINISTRACIÓN:

trabajan con dinero real, con proveedores y clientes reales; producen, venden y registran todo lo que hacen. En la Feria de emprendimientos aprenden a comercializar su producto o servicio, sea en un centro comercial o a través de una tienda virtual; atraviesan el desafío de atraer clientes y concretar ventas.



### LIQUIDACIÓN:

liquidan el stock; hacen el balance, cierran el valor del libro de acción, finalizan su ejercicio contable; devuelven el dinero a los accionistas. Las mejores compañías pueden representar al país y consagrarse como la Compañía del Año en una gran competencia internacional junto a emprendimientos de 15 países.

Por PAOLA ALBORNOZ, MARINA TOURN Y PAMELA LADRÓN

## ALCANCE DEL PROGRAMA

### 2020

2.740 estudiantes

188 docentes

99 escuelas

148 mentores voluntarios

### 2021

4.062 estudiantes

264 docentes

142 escuelas

270 mentores voluntarios

Las CONVERSACIONES INSPIRADORAS preparan a los jóvenes para las distintas etapas del programa con contenidos y tendencias claves de negocios. Destacados oradores brindan capacitaciones virtuales de marketing online, desarrollo de producto, finanzas aplicadas a miniempresas y emprendimientos, trabajo en equipo y desarrollo de personas y culturas organizacionales, tiendas virtuales, billeteras electrónicas y liderazgo.

**Trabajo en equipo:** aprenden a trabajar con personas que ellos no eligieron, que pueden tener distintos puntos de vista y destrezas y con las cuales pueden potenciar sus logros.

**Creatividad:** no solo crean un producto o servicio innovador, sino que se ven forzados a encontrar soluciones nuevas a los múltiples desafíos que se presentan en el camino.

**Comunicación:** entusiasman a accionistas, motivan al equipo, convencen a los clientes... y sostienen una conversación difícil con respeto y honestidad cuando surgen conflictos internos.

**Perseverancia y esfuerzo:** aprenden a seguir adelante cuando los resultados no son los previstos y a sostener el trabajo avanzando día a día para alcanzar los objetivos.

## La clave: aprender haciendo

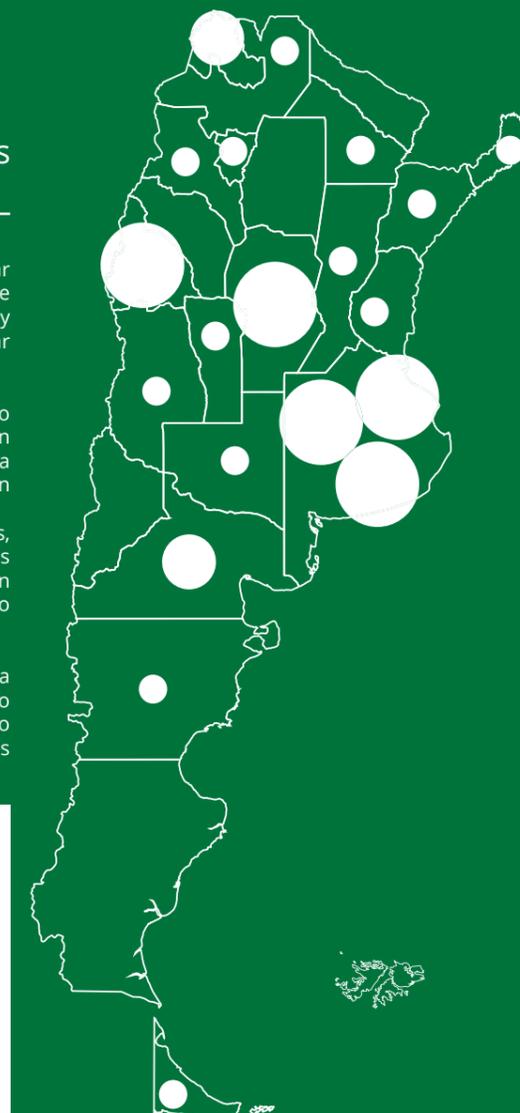
**Planificación y acción:** desarrollan un plan de negocios que presentan a potenciales inversores y que luego ejecutan.

**Proactividad:** ganan protagonismo en el proceso y las excusas pierden peso. Aprenden que las cosas no pasan, sino que son ellos quienes hacen que sucedan.

**Asumir riesgos:** emprender es aprender haciendo, a través de los aciertos y errores. Conviven con la incertidumbre y las emociones que el riesgo conlleva.

De acuerdo con el **Reporte de impacto 2020**, los estudiantes que participan del programa incrementan su autoestima, aumentan su confianza en el propio futuro laboral, así como su propensión a emprender.

MIRA ESTE VÍDEO CON TESTIMONIOS





### Conoce la experiencia de quienes han participado

“El programa Aprender a emprender fue una experiencia muy enriquecedora, porque aprendí mucho sobre la gestión de un emprendimiento, escuchar al otro, unir al grupo cuando había rispideces, buscar soluciones rápidas cuando surgían inconvenientes y a organizarme para poder trabajar” Agustín Cebile, Colegio San Pablo de Zárate, Buenos Aires.

“La experiencia con Aprender a emprender fue única en mi vida. Nunca antes habíamos tenido un proyecto así de trabajo en equipo, nos permitió vivir la experiencia y fortalecer la empatía” María Gabriela De Los Angeles Fernández Toconas, Escuela de Comercio n°1 Senador Domingo Teófilo Pérez, Jujuy.  
“Aprender a emprender me enseñó un montón. Me enseñó a ser un líder positivo, a trabajar en equipo y, principalmente, a adaptarme a distintas circunstancias y situaciones” Franco Mariano Estévez, estudiante de la Escuela de Educación Secundaria N.º 6 Juan Pablo Duarte y Díez, Vicente López, Buenos Aires.

“Lo más significativo del programa fue el simple hecho de que en tan poco tiempo pudimos desarrollar una idea, producirla, comercializarla y el impacto que generó todo esto en nuestra comunidad educativa” Agustín Cebile, Colegio San Pablo de Zárate, Buenos Aires.

“Aprendí a ceder, aceptar; que todas las ideas son buenas, todas las ideas en su conjunto llegan a algo increíble. Porque no es la idea de uno, es la idea de tres horas discutiendo y agarrando pedacitos y pedacitos, y de la nada... creció Savanna o creció cualquier empresa”. Valentina Eiras, estudiante del Instituto Agropecuario de Monte, San Miguel de Monte, provincia de Buenos Aires.



En Reporte de impacto realizado en 2020 se constató que **las habilidades sobre las que el programa tiene mayor incidencia, según los estudiantes, son el trabajo en equipo, la responsabilidad, la creatividad y la propensión a emprender.** Además, en Aprender a emprender los estudiantes adquieren habilidades emprendedoras y conocimientos sobre empresa, economía y finanzas.

### COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

- Creatividad
- Autoconfianza
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Sentido de la responsabilidad

### HABILIDADES EMPRENDEDORAS:

- Estructura de una empresa y roles
- Generación de ideas y oportunidades de negocio.
- Orientación al cliente/usuario
- Estrategia de marketing
- Plan de negocio
- Diseño y producción
- Estrategia de ventas
- Educación financiera
- Técnicas de presentación y habilidades de comunicación.

### CONOCIMIENTOS SOBRE EMPRESA, ECONOMÍA Y FINANZAS

- Conocimiento general de las empresas
- Requisitos legales
- Proceso desde la generación de una idea hasta su lanzamiento en el mercado
- Presupuestos y recursos financieros

## Pasaporte Emprendedor

“Una vez finalizado Aprender a emprender, los estudiantes tienen la posibilidad de rendir el *Entrepreneurial Skill Pass* (ESP). Se trata de una certificación internacional avalada por CSR Europe, Eurochambres y la Organización de los Estados Americanos (OEA) que tiene por objetivo constatar que los estudiantes adquirieron los conocimientos, las habilidades y las competencias emprendedoras necesarias.

Mediante el ESP se pretende dar cuenta del perfil emprendedor de los estudiantes y dejar constancia de la enseñanza de habilidades blandas. Para los futuros empleadores se presenta como la oportunidad de saber que la persona va a ser un emprendedor dentro de la compañía con las competencias más demandadas en el mercado actual.

Si hablamos de las primeras búsquedas laborales, en este contexto tan cambiante y de crisis permanente, los jóvenes son los más afectados: el desempleo juvenil afecta a cerca del 20% de la población joven. A esto se suma el paso de la escuela al mundo del trabajo y la falta de experiencia.

El paso por Aprender a emprender y la certificación ESP en un currículum acredita una experiencia emprendedora real y empodera a los jóvenes para encontrar su camino en el mundo laboral. Del otro lado, un reclutador o una persona encargada de la selección de personal que recibe un cv con esta experiencia y certificación, sabe que tiene al frente a un líder, capaz de trabajar en equipo y crecer con otros. **El desarrollo de la actitud emprendedora abre camino a infinitas oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como las oportunidades de los jóvenes. Contar con recursos con estas características aumenta las posibilidades de crecimiento en las empresas”**

PAMELA LADRÓN DE GUEVARA | directora de Comunicación y marketing, Junior Achievement Argentina.

## Mira la entrevista a Pamela en *Rocking Talent*



## Conoce más sobre Junior Achievement aquí



# Rocking Young



**Andrea  
Monsalve**

*Los espacios tech  
tienen lugar  
para todas  
las personas*

## Los espacios *tech* tienen lugar para todas las personas.

Andrea Monsalve es venezolana residente en Chile, estudió diseño gráfico y UX. Actualmente trabaja como *Senior UX Designer* en Ki Teknology, también es fundadora y *co-host* del podcast UXFriends, el cual se encarga de acerca conceptos de experiencia de usuarios a la comunidad.

Por **PAOLA ALBORNOZ**



# ANDREA Monsalve

//  
**no dejes  
que nadie  
te diga  
que eres  
muy  
pequeña  
para  
lograr  
tus  
sueños".**

Andrea, eres diseñadora UX/UI y tu objetivo es humanizar la tecnología a través de productos digitales que sean útiles y resulten cómodos ¿Cómo ves el mundo de la tecnología actual frente a este tema?

Ahora más que nunca la tendencia es crear productos y servicios que sean accesibles para todas las personas, como me dijo en una entrevista Silvia Márquez "la diversidad es la norma" y no me refiero al uso del lenguaje inclusivo, sino a crear tomando en cuenta desde el principio a las personas, involucrándolas en los procesos. Esa es una parte, pero ahora entramos en el *boom* de y ¿qué pasa si quiero diseñar para el metaverso? y la web 3.0 vienen tantos cambios, que nos piden estar en constante actualización de nuestros conocimientos.

Es para abrumarse, pero mi consejo es probar diferentes áreas del diseño como realidad virtual, aumentada y mixta, modelado 3D, aprender de accesibilidad, ética, ciberseguridad y tantos otros temas que se me escapan. Por mi lado, estoy comenzando a aprender modelado 3D en Blender para crear pensando en el Metaverso, que nos abre las puertas o tantas posibilidades.

### ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en lo profesional?

Estar en constante actualización de las nuevas tecnologías es lo más complicado, cuando ya crees que dominas un tema, surgen veinte más. Pero algo que siempre ayudará es desarrollar habilidades blandas como la comunicación asertiva, manejo de equipo, empatía.

### ¿Cómo nació el Podcast UXFriends y hacia dónde quisieras llegar?

Ux friends nace de la necesidad que tenía de comunicar lo poco que sabía en el 2020 sobre UX (*User Experience*), es un bebé de pandemia. Por mucho tiempo estuve con la idea de crearlo, pero no fue hasta el sábado 13 mayo del 2020 que grabé el primer episodio en el closet de mi habitación, estaba muy nerviosa, porque quería hacerlo con unos amigos, pero al cabo de un año logré convencer a Erwin Aguirre que se uniera al proyecto como mi *Co-host* y ahora socio.

A finales del 2021 logramos registrar la marca para llevar el podcast a otras instancias como clases, mentorías y hasta productos. En estos años logré conectar con más de 30 personas entrevistadas que me cambiaron la forma de ver la vida, porque no solo me afectó en lo laboral sino en todos los aspectos. Desde el Director de desarrollo estratégico de Adobe para Latinoamérica, hasta académicos con contratos en Hollywood y estilistas, cada persona está haciendo cosas increíbles por mejorar el mundo y eso deja huella. Porque cuando me dicen que, gracias a un episodio, a un consejo cambiaron de trabajo porque creyeron y de alguna forma logré mi objetivo de impulsar a otros y otras.

### Estudios demuestran la enorme brecha a la que las mujeres le hacen frente para ser parte de la industria tecnológica ¿De qué forma le haces camino a otras mujeres?

El año pasado, mientras estaba esperando en el aeropuerto un vuelo de regreso a Santiago me llegó un correo notificándome que una chica (que luego me enteré que fue una de las primeras que participó en mis mentorías) me nominaba a los premios *Globant Awards Women that Build edition*, eso fue una experiencia WOW no lo podía creer y al mismo tiempo me pregunté, pero ¿qué he hecho yo? aparte de compartir contenido en redes, bueno sin darme cuenta ayudé a muchas chicas a tener confianza en sí mismas para dar el salto a tech y conseguir un mejor trabajo.

Considero que debo hacer mucho más y en mis planes a futuro está crear más espacios para otras mujeres.

### Un consejo para otras chicas que como tu quieren ingresar al mundo de la tecnología

Creer en ti, siempre me digo "vamos tú puedes" porque a veces siento que tenemos que demostrar más que los hombres para ser tomadas en cuenta, no dejes que nadie te diga que eres muy pequeña para lograr tus sueños. Si estudias, porque eso es lo que me ha llevado lejos, pero si no tienes los recursos, pero tienes acceso a un celular con internet puedes ingresar a comunidades como más mujeres en UX o envíame un DM, pero si se puede. No te dejes intimidar por creer que *tech* es sinónimo de solo para hombres.

## Ping Pong

**Una película:** Me gustan tantas, que no tengo una preferida, pero soy fan de Harry Potter.

**Un mantra:** Los sueños no se cumplen, se trabajan.

**Un sueño:** Tener mi empresa y dar una TED Talks

**Una inspiración:** María Pineda más conocida como Miastral, es una mujer que me inspira desde el 2012.





¿Ya viste nuestro rock con set con Wanda Weigert, CBO de Globant?



**Rock**  
*On Set*

**PDA**

Mira nuestras ediciones anteriores

