

Rocking Talent

Ricardo Weder,

founder y CEO de Jüsto.

la startup mexicana que quiere transformar la industria de consumo en LATAM

Yaiza Rubio Viñuela

Chief Metaverse Officer en Telefónica

Tomás Giovanetti

founder y CEO de TGA

Bonus

Rocking Young

Anna Laura Rodríguez



Evaluación
Análisis
Acción



PDA Assessment permite identificar el perfil conductual y la singularidad de las personas, gestionar su talento, desarrollar sus habilidades y motivarlas a alcanzar su talento exponencial.

PDA



p. 041
JŪSTO, LA STARTUP MEXICANA QUE QUIERE TRANSFORMAR LA INDUSTRIA DE CONSUMO EN LATAM
 ENTREVISTA
 Ricardo Weder

p. 006
CULTURA: FACTOR DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN
 EDITORIAL
 Julieta Cumbo

p. 008
CULTURA: FACTOR DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN
 ENTREVISTA
 Mariana Denenne

p. 012
HENRY, LA EDUTECH QUE INVIERTE EN EL TALENTO DEL FUTURO
 ENTREVISTA
 Luz Borchardt

p. 012
MINDFULNESS EN EL TRABAJO: MEJORAR NUESTRA CALIDAD DE VIDA SIN DESCUIDAR NUESTRA PERFORMANCE LABORAL, ES POSIBLE
 COLABORACIÓN
 Fer Niizawa
 Nicolás Iglesias

p. 018
SIEMENS, UNA EMPRESA TECNOLÓGICA QUE AYUDA A LA SUSTENTABILIDAD DEL MUNDO
 ENTREVISTA
 Eduardo Gorchs

p. 020
INTELLECTUAL LEVERAGE
 ENTREVISTA
 Luciano Mangini

p. 023
CUPONSTAR, UN RECITAL DE THE KOOKS Y EL CAMINO A ENTENDER EL MERCADO Y MIGRAR DE UN MODELO B2C A BTB
 ENTREVISTA
 Brian Klahr
 Agustín Perelman

p. 027
¿POR QUÉ IMPLEMENTAR LA CULTURA DE CUMPLIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES?
 ENTREVISTA
 Rodrigo Planas

p. 030
CONSUELO URQUIZA: "EL MAYOR RETO A LARGO PLAZO ES QUE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN DEJEN DE SER TEMA"
 ENTREVISTA
 Consuelo Urquiza

p. 034
SIN TALENTO, LAS ORGANIZACIONES NO TIENEN FUTURO
 ENTREVISTA
 Begoña González-Blanch

p. 037
VWFS ESPAÑA, POTENCIANDO UN MINDSET ENFOCADO EN LA TRANSFORMACIÓN
 ENTREVISTA
 Aitor Tena

p. 044
PEOPLE ANALYTICS: LA BRÚJULA QUE NOS PERMITE GESTIONAR EL TALENTO
 COLABORACIÓN
 Ana Valera

p. 046
LUCIANO POLLASTRI: "YA NO HABLAMOS DE UN MODELO HÍBRIDO, SINO ASINCRÓNICO"
 ENTREVISTA
 Luciano Pollastri

p. 049
TOMÁS GIOVANETTI: "SOY UN CHICO CON MUCHAS GANAS, CON IDEAS LOCAS Y CON EMPUJE"
 ENTREVISTA
 Tomás Giovanetti

p. 053
SALESFORCE WOMEN NETWORK EN ARGENTINA: UNA RED QUE BUSCA AMPLIFICAR EL PROGRESO DE LAS MUJERES
 ENTREVISTA
 Melina Rochi

p. 058
LOS DIEZ PUNTOS CLAVE PARA MEJORAR TU EMPLEABILIDAD EN EL NUEVO CONTEXTO MUNDIAL
 ENTREVISTA
 Vanessa Carabelli

p. 062
SAP, TRABAJANDO PARA SER LA EMPRESA MÁS INCLUSIVA E INNOVADORA
 ENTREVISTA
 Ana María Gómez Quevedo

p. 064
WORKON: SENSIBILIDAD SOCIAL COMO CENTRO DEL NEGOCIO
 ENTREVISTA
 Fabio Boggino

p. 069
YAIZA RUBIO VIÑUELA, LA HACKER QUE DEFIENDE LA WEB3 PARA DEMOCRATIZAR INTERNET
 ENTREVISTA
 Yaiza Rubio Viñuela

p. 073
MARCELO FUMASONI: "LA PANDEMIA AFECTÓ EL CRECIMIENTO DE LOS LUGARES DE LA MUJER, EN ESPECIAL EN LATAM"
 ENTREVISTA
 Marcelo Fumasoni

p. 079
ATTENTION: UX TAKES OVER!
 ENTREVISTA
 Juan Carlos Ferraris

p. 082
ORACLE: "ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE LA INNOVACIÓN COMIENZA CON LA INCLUSIÓN"
 ENTREVISTA
 Silvina Martinelli

p. 086
DENISE FRANCISCATO, HEAD OF PEOPLE DE 123SEGURO: "LA FLEXIBILIDAD ES LO QUE BUSCAN LOS NUEVOS TALENTOS"
 ENTREVISTA
 Denise Franciscato

p. 089
ADRIANA CERVANTES GILBERT: "MI PROPÓSITO EN LA VIDA ES AYUDAR A LAS PERSONAS"
 ENTREVISTA
 Adriana Cervantes Gilbert

p. 093
ANTONI BALLABRIGA (BBVA): "LA SOSTENIBILIDAD ES UNA CAPACIDAD ESTRATÉGICA PARA AFRONTAR LOS RETOS DE LA SOCIEDAD"
 ENTREVISTA
 Antoni Ballabriga

p. 096
FOOD DELIVERY BRANDS, LA INTEGRIDAD COMO EL CENTRO DE LA GESTIÓN
 ENTREVISTA
 Jesús Torres Mateos

p. 100
ALAYA: "ESTAMOS CONVENCIDOS QUE LA DIVERSIDAD ES EL PRINCIPAL MOTOR DE LA INNOVACIÓN"
 ENTREVISTA
 Lorena Andrea Suárez

p. 104
ACAFI: "ESTAMOS CONVENCIDOS DEL GRAN APORTE QUE EL EMPRENDIMIENTO TRAE AL DESARROLLO DEL PAÍS"
 ENTREVISTA
 Pilar Concha García

p. 107
BLACKROCK Y EL IMPULSO HACIA LA INVERSIÓN SUSTENTABLE
 ENTREVISTA
 Andrea Sanhueza

p. 111
ROCKING YOUNG.
ANNA LAURA RODRÍGUEZ, LA JOVEN MEXICANA QUE SIGUIÓ SUS SUEÑOS Y LLEGÓ A LA NASA, SIN ESCALAS
 ENTREVISTA
 Anna Laura Rodríguez



Acompaña
 la lectura con
 esta playlist

Rocking Talent

Volver al índice

Directora General:

Julieta Cumbo

in

Directora Editorial:

Ana Laura Carrega

in

Redacción:

Ana Laura Carrega

in

Leila Ovando

in

PR & Media:

Leila Ovando

in

Colaboraciones:

Ana Valera

in

Fer Niizawa

in

Luciano Mangini

in

Mariano Miranda

in

Graphic Design:

Isabel Sandrea

in

Daniel Cuadros

in

Correctora:

Ana Laura Carrega

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

info@pdainternational.net

RRSS

[pda-international](#)

in

[@pdainternational](#)

@

[pdaprofile](#)

📧

[PDAInternational](#)

f

THIS IS THE Real Life

Por JULIETA CUMBO

El rock progresivo o *garage rock* nació con el deseo de expandir la música, de crear y diseñar nuevas maneras de expresión, y de utilizar la influencia de otros instrumentos para desarrollar y evolucionar la melodía. Imagino al distinto Freddie Mercury sintiendo y abrazando la transformación, abriendo paso a la creación mágica de combinaciones perfectas, generando una canción de miles de experimentos y dando el resultado magistral de una Bohemian Rhapsody. Gracias por la locura organizada, por el inconformismo y por las ganas de generar una revolución verdadera y duradera.

El crecimiento es colectivo y experimental. Muchas veces requiere abandonar lo propio, dejar de ser para transformar el ser y generar composiciones robustas, integradas por mezclas –algunas impensadas–, para lograr el nivel de sofisticación que se necesita. Introducir algo muchas veces puede sonar a reemplazar otra cosa, pero más bien es abrir el camino y dar espacio a lo nuevo, al nacimiento de lo que se está gestando.

Para que eso ocurra, hay que estar dispuestos a soltar. Porque siempre, en cada decisión, algo se obtiene y otro tanto se pierde. Es entonces cuando comprendemos que perder es ganar, ganar lo nuevo y desconocido que nos puede llevar a nuestro destino.

Las composiciones progresivas impulsaron la elevación de los temas musicales, se caracterizaron por el uso del movimiento constante. Ese movimiento que nos permite no quedarnos quietos ni ajenos a la realidad. ¿Esto es la vida real?, ¿es solo fantasía?, el movimiento nos ayuda a coconstruir, a no quedarnos en nuestro propio universo, sino a empezar a vivir los multiuniversos en otros que potencian nuestra imaginación y expanden nuestra propia realidad. Este movimiento es para todos, moverse requiere asumir la necesidad de ampliar, de cambiar, de reinventarse.

Influencias verdaderas, honestas, desinteresadas, despojadas del yo individual, y llenas del nosotros grupal. Así como dentro del rock progresivo hay muchas variedades, estilos y mezclas, cada persona es única, singular y, desde RockingTalent, tenemos el propósito de amplificar esos estilos variados, pero cuando empezamos a ver todas las notas, no hay un solo estilo, hay muchos, composiciones increíbles que hacen un todo musical mucho más ambicioso, robusto y sólido.

Por eso te invitamos a leer esta fascinante edición, llena de nuevas texturas, y deseamos que los estilos que escuches enciendan ese renacer necesario que empuje la transformación que generará tu expansión.

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

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

Progressive Rock EDITION

JULIETA CUMBO | Chief Marketing Officer at PDA [in](#)

Cultura:

factor de éxito para la gestión

Empatía, cercanía, agilidad y foco en el negocio son tan solo algunas de las variables que Mariana Denenne, People Manager en JetSMART Airlines Argentina, comenta como indispensables para afrontar el desafío de un mundo en constante cambio.

Por LEILA OVANDO

Hace unos meses se conoció que una aerolínea internacional le dijo a una postulante a tripulante de cabina que, pese a que sus skills y conocimientos eran muy buenos, no avanzaría en el proceso de contratación por su aspecto físico. Estamos ante una era en la que se incentiva a aceptar todos los cuerpos y quitarles la presión a las mujeres específicamente, pero también es sabido que hay ciertos estándares por temas de seguridad. ¿Cómo manejan en JetSMART este approach?

En JetSMART valoramos e incentivamos la diversidad e inclusión con lo cual, en primera medida, esto adopta a todos los géneros. Como referís, los estándares de seguridad son tan importantes y es por esto que es nuestro primer valor (valores SMART). Dicho esto, cada postulante debe cumplir las condiciones requeridas para la posición

(licencia habilitante, CMA Vigente, aprobación curso inicial de instrucción teórico y práctico, aprobando exámenes con la autoridad competente y exámenes psicofísicos y técnicos aptos).

Valores SMART

Safety (seguridad): Nuestra prioridad, lo primero y por sobre todo lo demás.

Mindset (mentalidad): Nuestro diferenciador, simple, rápidos e innovadores.

Authenticity (autenticidad): Nuestro sello, pensamos con convicción y somos únicos.

Radical low cost (bajo precio): Nuestro desafío, tenemos el más bajo costo.

Team (equipo): Nuestra energía, One JetSMART, One Team One Airline.



||

Nuestras búsquedas se enfocan en el profesionalismo y en la identificación con nuestros valores"

En una entrevista dijiste que planean incrementar el empleo en un 15 % interanual con personas que se sientan identificadas con su cultura bajo el lema de "trabajar de viajar". ¿Nos contarías cómo es su ADN?

Hemos incrementado la flota de aviones en un 50 % al día de hoy, y planeamos seguir creciendo, ya que contamos con el apoyo y confianza del grupo inversor, este crecimiento implica un aumento de la dotación.

Debido al corto plazo de crecimiento en JetSMART trabajamos día a día para que nuestra cultura y ADN (trabajo en equipo, enfoque en costos, agilidad, transparencia y servicio) sea adoptada por todos los ingresantes en sus primeros pasos.

||

Estamos aquí para hacer crecer nuestra empresa y construir una cultura SMART fuerte: liderar y desarrollar a nuestra gente para que se alinee con nuestro modelo de negocio ULCC basado en un alto rendimiento en un entorno diverso y saludable".



Estamos frente a una realidad en la que los talentos migran constantemente, ya sea geográficamente o laboralmente. ¿Qué hacen desde JetSMART para ser atractivos a los jóvenes al momento de buscar nuevos colaboradores, y a los que ya pertenecen a la organización, para retenerlos? ¿Qué beneficios ofrecen y/o cómo se diferencian?

Debido a esta realidad de migración de talentos, continuamente analizamos nuestro paquete de beneficios, de esta forma nos mantenemos en línea con las prácticas de mercado atrayendo y manteniendo talentos, algunos de estos beneficios son la posibilidad de desarrollo de carrera, tanto en Argentina como en el resto de los países donde nuestra aerolínea opera, Chile y recientemente Perú.

||

Trabajamos para hacer crecer nuestra aerolínea y construir una cultura SMART fuerte, buscamos que nuestros colaboradores estén alineados con nuestro modelo de negocio, basado en un alto rendimiento dentro de un entorno diverso."

GONZALO PÉREZ CORRAL, Country Director JetSMART Argentina



Relacionada a la última pregunta sobre la atracción y retención del talento, ¿cuáles son los desafíos más importantes que tienen los CHRO o People Manager por delante?

El desafío más importante para nuestro equipo es estar actualizados, estar atentos a los cambios y tomar decisiones ágiles para poder ofrecer a nuestros talentos lo que valoran, adoptándolo a nuestro modelo y cultura.

Entraste a JetSMART a finales del 2020, pero a mitad de una época bisagra en todo el mundo y más en las industrias

relacionadas a viajes. ¿Cómo fue este desafío que contempla estar a cargo y velar por colaboradores que debían estar in situ, otros frenados 100 % y otros con la posibilidad de hacer home office?

Creo que en toda crisis hay una oportunidad y para que esta pueda ser aprovechada al máximo es necesaria la empatía, la cercanía con la gente y sin perder de foco el negocio, la agilidad y la adaptación a los distintos momentos que se generaron durante la pandemia fue fundamental.

Tienes experiencia en empresas de consumo masivo, bancario y ahora aeronáutico, si bien son muy diferentes entre sí, ¿encontraste factores en común entre estas industrias cuando se trata de la gestión del talento?

Los negocios y las necesidades de las personas que forman parte de estos son distintos, esto hace que la gestión de talentos sea distinta, pero encuentro que el factor para garantizar el éxito de esta gestión es siempre basarse y tener como marco de referencia la cultura de cada compañía.

– Fundada en 2017 por Indigo Partners, fondo privado de inversión que tiene más de 15 años de experiencia desarrollando aerolíneas Ultra Low Cost a nivel mundial con inversiones en Wizz Air (Europa del Este), Volaris (México) y Frontier Airlines (Estados Unidos).

– Ofrece 19 rutas en y desde Argentina.

– En Argentina transportaron casi 3 millones de pasajeros.

MARIANA DENENNE | People Manager en JetSMART Airlines Argentina

JetSMART



TE PUEDE INTERESAR:

"Humor y diversión en el trabajo es posible"



Te puede interesar



TE PUEDE INTERESAR:

"Workana, impactando en la vida de millones de *freelancers*"



Volver al índice

Rocking Talent
Rocking Talent
Rocking Talent



Síguenos
en redes
sociales

HENRY

LA EDUTECH QUE INVIERTE EN EL TALENTO DEL FUTURO

Por ANA LAURA CARREGA

Luz Borchartt es la cofundadora y VP de Marketing de esta startup que nació hace solo dos años y acaba de cerrar una serie A de \$10 millones de dólares, con lo que esperan seguir sumando talento al equipo, así como incorporar nuevas carreras tecnológicas a su programa de estudio.

Confiesa que, junto con su hermano Martín, siempre soñaron con encontrar la manera de resolver algunos de los problemas que los rodeaban en la vida diaria. El primer emprendimiento en el que trabajaron fue **Nubi**, la *fintech* de pagos y remesas transfronterizas a través de la cual desarrollaron alianzas estratégicas con PayPal y Transferwise.

Este gran paso los enfrentó con la dificultad de encontrar talento IT. Era el año 2018 y la Argentina atravesaba otra de las tantas crisis macroeconómicas, lo que dificultaba aún más la posibilidad de retener al equipo tecnológico, ya que la mayoría había decidido renunciar para trabajar para empresas del exterior y cobrar en dólares.

"En ese contexto, nos pusimos a estudiar y a analizar la problemática en profundidad y nos dimos cuenta de que era un problema global. Entonces decidimos fundar HENRY y nos dedicamos a resolver esta brecha de habilidades y a incrementar el talento tecnológico en Latinoamérica", subraya

||
Decidimos fundar HENRY y nos dedicamos a resolver esta brecha de habilidades y a incrementar el talento tecnológico en Latinoamérica".

Pero ¿qué es exactamente HENRY? Es una academia de tecnología que invierte en la educación de las personas con cero costo inicial, es decir, los estudiantes pagan solo cuando consiguen un empleo. Actualmente, ofrece dos carreras: **Desarrollo Full Stack** y **Data Science**, ambas 100 % online con clases en vivo. Luz señala que son intensivas y están enfocadas en la práctica desde el día uno ya que "es lo que más valora la industria".

||

HENRY es la primera academia de Latinoamérica 100 % online con + 800 horas de código basadas en prácticas y proyectos reales. Aquí los estudiantes aprenden las tecnologías más demandadas del mercado bajo aprendizaje colaborativo y utilizando metodologías ágiles, simulando un entorno real de trabajo".

A través del Acuerdo de Ingresos Compartidos (AIC), HENRY invierte en las personas que tienen ganas de darse una oportunidad a cambio de un porcentaje de su futuro salario. El repago consiste en 24 cuotas del 15 % de los nuevos ingresos con un tope máximo de pago de USD 4000 (el pago puede ser en la moneda local de cada estudiante).

La cofundadora explica que el 90 % de los/as estudiantes consigue empleo en tecnología dentro de los 6 meses de haberse graduado y que, al finalizar la carrera, obtienen un certificado de graduación que los habilita para desarrollarse profesionalmente. Además, destaca que hay un área dentro de HENRY

que está en constante contacto con empresas para generar alianzas para que los/as contraten.

Por otra parte, Luz señala que, actualmente, solo el 20 % de los/as estudiantes son mujeres: "Queremos hacer crecer ese número. Dentro de HENRY tenemos la comunidad *Henry Women* donde todo el tiempo evaluamos cómo lograr que cada vez más mujeres formen parte de este mundo. Este espacio está destinado a reflexionar sobre el rol de las mujeres en el ámbito de la programación, el desarrollo y la ciencia; pero también apunta a construir redes, dar visibilidad y empoderar a cada una de sus integrantes".

[Volver al índice](#)

LUZ BORCHARDT | Cofundadora y VP de Marketing
in



Así como hay una brecha de talento digital en la industria, también hay una brecha de género. A pesar de que los números han mejorado en los últimos años, la participación de las mujeres en el ámbito de la Ciencia y Tecnología en el mundo y especialmente en Latinoamérica, sigue siendo baja".

Ya son más de 5000 las personas que se animaron a realizar este proceso de crecimiento, algunas, comenta Luz, son profesionales que decidieron dar un giro 180° en su vida y se animaron ya de grandes a cambiar de carrera: "Tenemos estudiantes entre 18 y 70 años que provienen de todo tipo de backgrounds: economistas, abogados, diseñadores, psicólogos, arquitectos, etc. Con actitud y compromiso cualquier persona puede convertirse en desarrollador de *software* o *data scientists* e ingresar al mundo de la tecnología. Y, en este sentido, no hay barreras: ni la ubicación geográfica, ni el background, ni el género, ni la edad. Todas las personas pueden formarse en las últimas tecnologías que hoy requieren las compañías y acceder a empleos más atractivos y mejores pagos", subraya.

HENRY tiene el objetivo de convertirse en el hub de desarrollo más grande de Latinoamérica y alcanzar a formar a 100.000 profesionales en tecnología para 2025, porque tanto Luz como Martín están profundamente convencidos de que invertir en la educación de las personas es lo mejor que pueden hacer para resolver la problemática de la falta de talento calificado que tienen las compañías.

La carrera de Desarrollo Full Stack está en la modalidad tiempo completo, con una duración de 4 meses, y en modalidad medio tiempo, con una duración de 7 meses (esta última opción es para aquellas personas que están trabajando al momento de cursar HENRY).



Permite a los/as estudiantes convertirse en programadores y sumar herramientas para desarrollarse tanto en la interfaz visual (front-end) como en la parte lógica (back-end) de un proyecto y convertirse en programadores de todo el stack, incorporando las tecnologías más demandadas por el mercado laboral: JavaScript, CSS, Node.js, React, entre otras. Además, los estudiantes son entrenados en pensamiento lógico, bases de datos y almacenamiento web.

La carrera de Data Science está solo en modalidad tiempo completo y dura cinco meses. Aborda los fundamentos, conocimientos técnicos y el manejo de herramientas que las empresas están demandando en esta disciplina. Está muy enfocada en programación en Python, lo cual permite a las personas egresadas dominar este lenguaje en profundidad. Aprenden a organizar, administrar y explorar grandes volúmenes de datos, así como conectarlos con lo que se necesite. También son capacitados en fundamentos de SQL, manejo de herramientas de reportería y visualización, junto con los fundamentos necesarios para el modelado, predicción y machine learning en general. Estos conocimientos les facilita elegir la rama profesional que más les apasione, ya sea como *Data Engineer*, *Data Analysis* o *Data Science/Machine Learning*.



En HENRY contratamos al talento que se gradúa de la academia, con el objetivo de que se desarrollen y sigan formando dentro de la compañía".



Además de continuar nuestra expansión a otros países de la región, queremos hacer especial foco en dos mercados muy importantes para nosotros: México y Colombia. Nuestra misión es conectar a las personas con trabajos bien pagos, por esta razón, también buscamos evaluar el diseño de nuevas carreras con mucha salida laboral".



Mindfulness

EN EL TRABAJO

Por FER NIIZAWA Y NICOLÁS IGLESIAS

Mejorar nuestra calidad de vida sin descuidar nuestra *performance* laboral, es posible

¿Qué es verdaderamente el *mindfulness* y para qué sirve? ¿Se puede aplicar al ámbito laboral o es una técnica para los espacios de yoga y/o prácticas espirituales? ¿Puede ayudarnos a "bajar un cambio" sin perder el foco y los resultados en el trabajo?

En este artículo queremos compartir con los aprendizajes y reflexiones respecto a: ¿Qué funciona?, ¿qué no funciona?, y ¿cómo podemos hacer para capitalizar los beneficios de esta gran herramienta en nuestro ámbito laboral?

Empecemos por el principio: **¿Qué es y cómo funciona el *mindfulness* realmente?**

Te acordás cuando estabas nervioso y tu abuelita te decía: "Frená. Respirá profundo 5 veces y pensá mejor lo que vas a hacer/decir". Bueno, nuestra abuelita no estaba tan lejos del *mindfulness*.

El concepto fundamental es simple: El *mindfulness* (en

español "atención plena") es una práctica de ejercitación mental a través de la cual llevamos nuestra atención voluntariamente a un objeto de soporte, por ejemplo, la respiración, el registro del cuerpo, un sonido, una imagen, etc., con el objetivo de evitar la distracción mental y centrar nuestra atención en el momento presente.

¿Cómo y por qué funciona? Al repetir una y mil veces la instrucción de evitar la distracción mental y volver al "soporte", lo que estamos haciendo es cortar con el tren de ideas, pensamientos

y conversaciones mentales. Esto tiene un efecto positivo a nivel psicológico y otro a nivel neurológico. Por un lado, incrementa nuestro foco, nuestra claridad y sensación de confianza personal: sentimos que gobernamos mejor nuestra mente. Por otro lado, durante la práctica, vamos fortaleciendo las conexiones neuronales encargadas de la atención, generamos mayor vasodilatación, el corazón late más lento y esto va tranquilizando al sistema nervioso, lo cual se experimenta como alivio, relajación y calma.



¿Qué no es mindfulness y qué cosas no funcionan?

No es *mindfulness* querer parar a los pensamientos o poner la mente en blanco, tampoco es una técnica de relajación. Es decir, no es un “spa mental”.

Por el contrario, muchas veces, la práctica de sentarnos con nosotros mismos sin hacer otra cosa más que prestarle atención a nuestra respiración puede ser aburrida, incómoda, desafiante y dura. Quienes aún no lo hayan intentado, se lo/a recomiendo, y verán de lo que hablamos.

Creemos que el mayor desafío de esta práctica es no comenzar a hacerla con falsas promesas, expectativas o creencias incorrectas sobre su funcionamiento y resultados. Porque, como es de esperar, si comenzamos así, rápidamente nos decepcionaremos y desistiremos de la práctica.

¿Cómo obtener el mayor provecho de esta práctica en el plano laboral?

Cuando queremos llevar los beneficios del *mindfulness* al trabajo, lo importante es saber que esta práctica no funciona bajo el formato

“Problema – Solución”. No es una “pastilla de *mindfulness*” que podemos tomar cuando estamos estresados, ansiosos, cansados y desmotivados. Simplemente, no funciona así. El foco, la claridad, la calma mental o el entusiasmo serán los productos derivados de las horas de práctica que hayamos acumulado y, no necesariamente, de una experiencia directa y asilada durante el momento de la práctica. Por eso, la sugerencia es abordar esta práctica como una herramienta cotidiana de nuestro trabajo. Así como tenemos una computadora, un celular, un escritorio y una silla para trabajar, debemos hacer de esta práctica una herramienta más para encarar nuestras tareas laborales. Como seres humanos, solemos transitar nuestra vida buscando encontrar algo que nos de seguridad y que controle la incertidumbre que nos rodea, pero en el camino sufrimos desilusiones, inestabilidades y pérdidas.

La práctica del *mindfulness* es una filosofía de vida que nos permite vivir en plenitud, independientemente de las circunstancias externas o internas que nos rodeen. Nos invita a tomar consciencia de que estamos vivos, y de nuestro presente: de nuestro aquí y ahora.

Si nos abrimos a las nuevas experiencias, sin prejuicios y con total aceptación, podemos poner nuestra atención absoluta en cada una de ellas, para así poder disfrutarlas en plenitud. Esta práctica nos invita a poner el foco en todo lo increíble que nos rodea, entendiendo que la vida nos regala constantemente momentos que no vuelven a repetirse.

Así como aprendemos un nuevo idioma o un instrumento musical (repetición tras repetición, antes o después nuestro cerebro incorpora aquello que practicamos), del mismo

modo con la repetición de la práctica del *mindfulness* logramos los resultados y los beneficios que buscamos:

- **Mayor poder de concentración,** foco, claridad, atención y calma mental.
- **Sensación de alivio** y tranquilidad.
- **Reduce el estrés** y la ansiedad, mientras que fortalece el sistema inmunológico.
- **Reduce la reactividad emocional** y permite tener mayor control de las emociones.
- **Refuerza la autoestima** y la actitud positiva
- **Desarrolla la inteligencia emocional**

El *mindfulness* nos invita a dejar de querer llegar únicamente a nuestras metas, para más bien disfrutar de todo el camino. Es uno de los pilares para disfrutar de una vida equilibrada, junto con la alimentación saludable y el deporte. Nos ayuda a conectar con nosotros mismos para, así, poder conectar con el mundo. Pero ¿por dónde empezamos para hacer del *mindfulness* un hábito? En primer lugar, necesitamos tener en cuenta que la paciencia y la práctica son dos herramientas clave para esto. Recordemos, también, que cualquier transformación radical comienza por un cambio mucho más pequeño. Por eso, los invitamos a poner en práctica cualquiera de estas opciones (o, mejor aún, ¡todas ellas!).

Algunas formas de introducir la práctica del *mindfulness* en nuestra vida diaria:

- Si vas a comenzar, debes saber que es un proceso a largo plazo. No busques resultados inmediatos. (¡Si aparecen, mejor! Pero no los busques).
- Recuerda cuál es el objetivo de la práctica y cuál es tu intención genuina al hacerla.
- Frecuencia le gana a intensidad. Es mejor practicar todos los días 3 minutos al día que 1 vez por semana, media hora. Como en cualquier otra práctica, la repetición hace a la maestría.
- Aplicar *mindfulness* a nuestras actividades cotidianas.
- Escuchar plenamente a los otros con empatía e interés genuino.
- Hacer una pausa para respirar en algún momento del día.

A través de estas opciones, los invitamos a abrazar el presente y a empezar a disfrutar más del aquí y ahora. Aplicar diariamente *mindfulness* a nuestras vidas nos ayuda a lograr metas personales y profesionales, viviéndolas plena y conscientemente durante todo el trayecto hasta alcanzarlas.





SIEMENS

Una empresa tecnológica que ayuda a la sustentabilidad del mundo

Por ANA LAURA CARREGA

“

Nos medimos por objetivos para que cada uno pueda desarrollar sus tareas desde cualquier lugar”.

Eduardo Gorchs es CEO de Siemens South America (w/o Brasil), VP de Digital Industries y CEO de Siemens Chile. Es argentino, estudió ingeniería en Electrónica, tiene un MBA y un posgrado en *coaching* y liderazgo, en esa búsqueda por ampliar su mirada hacia los negocios. Descubre el propósito que inspira a esta compañía de 170 años con espíritu de *startup*.

Le encanta la montaña, por eso afirma con agrado que el camino que ha recorrido ha tenido constantes subidas y bajadas: “Algunos cambios fueron buscados, otros ‘sufridos’, pero siempre con ganas de aprender de lo nuevo que empezaba o me tocaba vivir”, explica Eduardo desde su oficina en Chile, país donde reside desde hace más de seis años.

Dio sus primeros pasos profesionales como Product Manager en Siemens Argentina y, tras un largo recorrido que lo llevó a trabajar en otras compañías y en diferentes países, hoy lidera equipos en toda la región con un fuerte propósito inclusivo, diverso, equitativo y, sobre

todo, flexible y colaborativo. “Nos medimos por objetivos para que cada uno pueda desarrollar sus tareas desde cualquier lugar. También disfrutamos de las ventajas de reunirnos, yo promuevo mucho que estos encuentros se hagan de manera presencial, sin que esto signifique una obligatoriedad”, subraya Eduardo y agrega que la compañía implementó el home office desde hace más de diez años: “Desde el punto de vista tecnológico no nos significó ningún

reto, pero lo más intenso fue el cambio cultural que provocó”.

“En cada tarea que realizo, siempre necesito de la colaboración de otras personas. Sin duda, tener actitud de colaboración es un desafío, pero también tener influencia para poder constituir esos equipos virtuales que necesitamos para determinados proyectos”.

En este sentido, explica, el área de Recursos Humanos pasó a llamarse People Organization, porque la pandemia generó un cambio de *mindset*: “De lo duro y clásico lo hemos convertido en algo mucho más blando. Por ejemplo, en lo que se refiere a conversaciones de desempeño, antes hacíamos encuentros regulares, específicos en una época del año con cierto esquema. Ahora eso desapareció e **implementamos los Growth Talks, que son conversaciones 1:1 que puede ser generada por cualquier persona.** También estamos

Volver al índice

Siemens es una empresa global de tecnología que se destaca por su excelencia en ingeniería, innovación, calidad y confiabilidad de sus procesos.

usando herramientas de *gaming* en la selección y en el *assessment* de nuestros equipos”.

“

En Siemens tenemos 3 negocios: el de digitalización industrial, el de infraestructuras inteligentes y el de transporte y movilidad [...] Estamos en una industria muy particular que tiene fuerte colaboración con las necesidades de la región, pero competimos en un ámbito que es muy amplio”.

Siemens es una compañía con más de 175 años de historia, sin embargo, Eduardo sostiene que nunca han dejado de ser una *startup*: “Nació en el garaje del inventor Berner Siemens, él originó la primera locomotora eléctrica, el telégrafo eléctrico, el primer semáforo eléctrico, muchas cosas relacionadas con la movilidad, y otros no fueron inventos, pero los desarrolló él como el motor eléctrico. Y, así, esta compañía fue creciendo, pero nunca perdió ese espíritu emprendedor”.

Eduardo resalta que están apostando fuertemente por la digitalización, la automatización y la electrificación para una industria eficiente y más amigable con el medio ambiente: “Nuestra tecnología siempre colaboró con la sustentabilidad y, especialmente, desde el punto de vista de la electrificación. Esto es lo que promovemos, la eficiencia

energética. **En realidad, la mejor energía es la no consumida** y esto es parte de nuestro día a día. Un tema muy actual es la movilidad eléctrica. Nosotros trabajamos en esto desde el principio y colaboramos con las empresas de litio, que generan lo necesario para las baterías, y a lo largo de toda la cadena de desarrollo. Sobre todo, ayudamos a las empresas a consumir menos energía y a que la energía que consumen sea limpia y a descarbonizada”, indica.

Para finalizar, Eduardo sostiene que Siemens es una compañía de tecnología con propósito, es decir, la tecnología tiene un propósito porque ayuda a la sustentabilidad del mundo y de las sociedades y, destaca, eso es algo valiosísimo.

EDUARDO GORCHS | CEO de Siemens South America [in](#)

Intellectual Leverage

Por LUCIANO MANGINI

En la columna anterior hablamos del concepto de “tomar prestado sin vergüenza” (o *borrow shamesly*, su expresión en inglés).

Este concepto, junto con el de “compañías de aprendizaje rápido”, son la base del *benchmarking* y de la adaptación innovativa, la disciplina que boga por no reinventar la rueda en cada compañía.

En su libro *Benchmarking para mejores prácticas*, Christopher Bogan y Michael English proponen establecer un círculo virtuoso que instale una cultura corporativa de: “Podemos aprender de cualquiera”

Ellos observaron algunos enfoques de gestión muy efectivos en este tipo de compañías, entre los que podemos nombrar:

Invertir en educación para nuestros colaboradores/as que traiga ideas externas a la organización, incluyendo *speakers* externos

- Crear bibliotecas que se enfoquen en competidores y estrategias ganadoras y de altas performances.

- Analizar los productos y las prácticas de otras compañías e intentar visitar sus instalaciones cuando sea posible.

- Aprobar y promocionar los beneficios de copiar de los mejores.

- Promover reuniones regulares donde los equipos y sus gerentes discutan ideas y mejores prácticas.

- Incluir el compartir información sobre buenas prácticas y la forma de adaptarlas como una competencia a evaluar en la evaluación de desempeño y en el proceso de promoción interna a posiciones más altas.

- Incluir en la descripción de puestos que analizar las mejores prácticas de competidores y otras compañías sea claramente una responsabilidad de todas las posiciones.

- Comprometer al C-level directamente en la práctica de *benchmarking*.

- Establecer un *benchmarking champion*.

- Identificar y celebrar historias de éxito internas para que el resto de la compañía pueda copiarlas y repetir las.

Las organizaciones que sistemáticamente buscan y estudian casos de mejores prácticas experimentan los efectos beneficiosos del apalancamiento intelectual.

Es un efecto similar al del interés compuesto, buenas ideas y creatividad que fluyen de un reservorio intelectual que está mucho más allá de los límites de cualquier organización.

Estamos acostumbrados a escuchar hablar del apalancamiento financiero, empresas que con limitado capital adquieren a otras, utilizando préstamos y otras herramientas (dinero de otros, básicamente). Mientras que el

apalancamiento intelectual (*intellectual leverage* es el término en inglés) permite utilizar conocimientos y experiencias de otros para llegar a resultados más rápido y a menor costo.

English y Bogan mencionan en su libro una compañía americana llamada Chaparral Steel, cuyo mantra corporativo era “No reinventado aquí”. Básicamente premiaban la innovación adaptativa antes que la creación original. Pero, aprovechando el apalancamiento intelectual, fue una compañía reconocida por sus innovaciones, a pesar de su slogan orientado firmemente a no inventar nada.

Ese tipo de organizaciones crearon una cultura que emplea activamente el apalancamiento de ideas, aprendizajes y conocimientos, permitiéndoles alcanzar mejoras e innovaciones a costos más bajos y a mayor velocidad.

Arquímedes dijo: “Dénme una palanca lo suficientemente larga, y podré mover el mundo”.

No esperamos mover el mundo, pero podemos apalancarnos en las construcciones y aprendizajes de otras compañías o sectores de nuestra misma organización para crecer y mejorar nuestros KPIs más rápidamente y a menores costos. Sin embargo, elegimos no hacerlo e intentamos reinventar la rueda ante cada proceso o problema... no parecería lógico, ¿no?

El apalancamiento financiero tiene una sigla en inglés, OPM (*Other People's Money* o Dinero de Otras Personas). El apalancamiento intelectual también tiene su sigla, OPB (*Other People's Brains*, Cerebro de Otras Personas).

He escuchado mucho a Andy Freire decir que todas las compañías deberían intentar ser en un año la empresa que sacará del mercado a la compañía que es hoy.

Lo que funcionó para llegar hasta aquí puede no ser lo que nos lleve a donde queremos estar en un año, así que olvidémonos de ese estigma de “si no está roto para qué arreglarlo”, y comencemos a mirar en dónde encontraremos las palancas intelectuales que nos permitan ser nosotros mismos (o nuestras compañías) las que saquen del mercado a la compañía o profesional que somos hoy, y no dejar que sean otros lo que lo hagan.

www.bench.club
MEET US 

 BENCH CLUB

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



Rock On Set



CUPONSTAR, UN RECITAL DE THE KOOKS Y EL CAMINO A ENTENDER EL MERCADO Y MIGRAR DE UN MODELO B2C A BTB

¿Hay alguien que se atreva a decir que los vínculos no se transforman? Brian y Agustín son amigos desde la escuela, se conocieron en una olimpiada y hoy son socios fundadores de Cuponstar...vieron un nicho por explotar y luego supieron leer el contexto para adaptarse y potenciar aún más su emprendimiento que se encuentra en 6 países con el objetivo de seguir la expansión.

Por LEILA OVANDO

¿Se animan a contarnos una mini bio "íntima" de ustedes que nos permita conocerlos mejor?

A: Somos amigos desde la escuela, nos conocimos en una olimpiada de Matemática.

B: Luego, Agustín estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Belgrano y yo estudié Dirección de Empresas en la UCEMA.

Los dos siempre fuimos emprendedores y "despiertos" para pensar ideas y negocios nuevos. Desde los 15 años vendí cosas por Internet, en foros, en la era pre-Mercado Libre, desde CDs copiados hasta anteojos. Un nerd total; Agustín, también. Nuestra idea era hacer algo online y conversando surgió la idea. Ambos éramos veinteañeros entonces, y si bien nuestro proyecto fue mutando, nos mantuvimos unidos, poniendo foco en un nicho en el que hoy somos referentes: los cupones de descuentos corporativos y programas de beneficios para empleados de empresas.

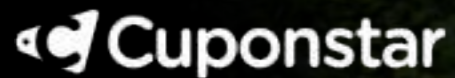
Cuéntenos el camino que recorrieron hasta llegar a fundar, en mayo de 2009, Cuponstar, y qué los motivó a emprender.

Camino al show de The Kooks en La Trastienda, uno le comentó al otro sobre una compañía llamada CuponesOnline que ofrecía 200 cupones y cobraba \$30 por publicar cupones y tenía 200 cupones publicados. O sea, facturaban \$6000 en total. Pensábamos que iban a ser \$3000 para cada uno y comenzamos. Lanzamos justo antes del boom del sector. Ambos, buscábamos novedades en el rubro todo el tiempo, así que nos pareció una gran oportunidad para emprender juntos.

Con el boom cuponero ya instalado en el país, sabíamos que era un incordio imprimir los cupones físicos, y se nos ocurrió que era más simple obtener un beneficio enviando un mensaje de texto con el nombre de la promo a un número concreto. Eso simplificaría las cosas. La idea se hizo popular y los usuarios se multiplicaron, pero el negocio no

prosperó, porque cobrarles a los locales era muy difícil. Las marcas brindaban con gusto el descuento en pos de atraer más clientes, pero sin querer realizar una inversión adicional.

En 2010, por estos motivos, se nos ocurrió ofrecer esos descuentos, sin costo alguno, a empleados de grandes empresas, como parte de un paquete de beneficios que les ofrecía Recursos Humanos para fidelizarlos. Hoy es el modelo de negocios que tenemos consolidado y del que somos líderes con Cuponstar.



DESARROLLO DE **SOLUCIONES INTEGRALES** PARA EL ÁREA DE **MARKETING Y RECURSOS HUMANOS** APUNTADAS A **FIDELIZAR Y RETENER CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMPAÑÍA.**

Primero comenzó como una empresa con soluciones para un segmento B2C, pero luego el modelo de negocio viró para uno B2B, ¿cómo fue ese momento? ¿Alguna vez pensaron en bajar la persiana?

B: Nosotros cuando lanzamos Cuponstar hace 12 años lo pensamos como una plataforma para que la gente que no tenía beneficios por TV paga, tarjetas bancarias, y otros sistemas, pudiera acceder a descuentos de forma gratuita. Por eso creamos una página en la cual la gente ingresaba, sin tener que registrarse con sus datos, y solo enviaba un SMS para obtener un descuento. Ese modelo de negocios no era bueno, no funcionaba, nos costaba obtener rédito económico, pero en poco tiempo teníamos a 200.000 personas que todos los meses consumían con los descuentos de Cuponstar.

A: Hasta que hicimos una prueba con la Universidad de Brian, la UCEMA, para que sus empleados y estudiantes pudieran acceder a una plataforma con beneficios (sitio personalizado), en la cual en lugar de abonar un SMS (valía \$1,20, unos \$80 de hoy), lo que hacía era obtenerlos de forma gratuita en el sitio. Esta prueba funcionó muy bien, a la universidad le sirvió muchísimo, y las empresas estaban dispuestas a pagar

por el servicio personalizado en pos de beneficiar a sus clientes, colaboradores, estudiantes o socios.

Así fue como migramos al modelo que tenemos hoy, en el que desarrollamos programas de beneficios corporativos para más de 650 empresas en todo LATAM.

¿Cómo imaginan el camino de aquí en adelante?

A: En el último año hemos duplicado nuestro número de clientes en Latinoamérica, y a largo plazo buscamos ser la empresa regional líder en soluciones de beneficios corporativos a través de diferentes productos y soluciones. Proyectamos seguir creciendo en Latinoamérica, así como conquistar nuevos mercados: Para el 2022 esperamos contar con 350 nuevos clientes a nivel global y entregar un nuevo producto de sistema de reconocimientos, y para el próximo año planeamos tener presencia en varios países de Centroamérica, España y Estados Unidos. Acabamos de lanzar el producto en Colombia, y esperamos cerrar el 2022 con 50 clientes allí.

B: Buscamos seguir desarrollando nuevos mercados y posicionarnos como empresa líder y referente en el rubro. Los beneficios corporativos deberían verse como facilitadores de vida a nivel económico, social, psicológico y físico, impactando de forma integral en la productividad de los colaboradores.

¿Qué valores los mueven y cuál es la cultura que promueven en Cuponstar?

La cultura que promovemos es la de always forward. En Cuponstar siempre avanzamos "a prueba y error".

"SOMOS INNOVADORES, BUSCAMOS MEJORAR EL PRODUCTO SIEMPRE, PERO SABEMOS QUE ELLO NO SE LOGRA SIN UN EQUIPO QUE SE ARRIESGUE, QUE TOME DECISIONES, QUE SEA DISRUPTIVO Y RESILIENTE, QUE SON LAS CARACTERÍSTICAS QUE BUSCAMOS EN NUESTROS COLABORADORES."

TE PUEDE INTERESAR:

Bigbox, el ADN latino y emprendedor que es global



ALWAYS FORWARD



CRECIMIENTO EXPONENCIAL

Con esos valores, ya llevamos más de 10 años fidelizando colaboradores y clientes y somos expertos en desarrollo de tecnología y alianzas comerciales.

Nuestra misión es ayudar a las organizaciones a mejorar su relación con sus colaboradores y clientes a través de Programas de Beneficios de calidad, que ayuden a generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y un beneficio adicional al salario percibido, y por eso, buscamos construir una compañía que impulse a los colaboradores a "querer pertenecer a la empresa" y que ello los motive para la mejora continua de sus habilidades, lo que se traduce en resultados positivos para el negocio.

¿Qué significa para ustedes emprender en Argentina y qué consejos se animan a darle a aquellas personas que tienen una buena idea, pero no se animan a dar ese primer paso?

A: Argentina es un país con una economía muy inestable e inflacionaria. La vida del emprendedor argentino es difícil en este contexto.

Nuestro modelo de negocios de cobrar un fee mensual en pesos con contratos anuales es difícilísimo porque nunca podemos ganarle a la inflación. Aún así, seguimos creciendo todos los años en términos reales.

Desde hace casi dos años que, al tener presencia en otros países, dejamos de tener únicamente contratos en pesos y eso nos permitió compensar devaluaciones en Argentina.

B: El consejo que doy como emprendedor argentino es pensar en servicios o productos para el mundo y no quedarse solo en Argentina. Hoy en día, con la tecnología es mucho más fácil desarrollar negocios para el mundo, a comparación de años atrás.

¿Compartirían cifras y datos de crecimientos en lo que va del año y durante la pandemia?

El crecimiento de la empresa fue exponencial a partir de marzo de 2020, sobre todo, ya que la pandemia cambió el ritmo de ventas y la modalidad de trabajo de las compañías.

Por un lado, tuvimos que migrar el producto hacia uno 100% digital, y ello nos permitió vender la solución en todos los mercados de LATAM, sin necesidad de contar con infraestructura y recursos humanos en el país donde operamos.

Nuestros objetivos para este año consisten en seguir fortaleciéndonos como líderes en el mercado local y a su vez continuar nuestra expansión en otros mercados. Además, esperamos terminar el 2022 con 250 clientes nuevos.

En cuanto al servicio, estamos continuamente realizando mejoras. En este momento estamos desarrollando un sistema de puntos para que las empresas puedan reconocer y premiar a sus empleados y clientes. A su vez, estamos aumentando sostenidamente la oferta de beneficios con marcas líderes en todos los países donde operamos y la sección de wellness y capacitaciones con instituciones y profesionales locales.

Cuponstar
EN CIFRAS

EN LATAM:

- +10.000 COMERCIOS ADHERIDOS
- +5000 MARCAS
- +2000 BENEFICIOS EXCLUSIVOS
- +650 CLIENTES
- 6 PAÍSES (ARGENTINA, CHILE, COLOMBIA, MÉXICO, PERÚ Y URUGUAY)

BRIAN KLAHR | *Co founder* de Cuponstar
AGUSTÍN PERELMAN | *Co founder* de Cuponstar

¿Por qué implementar la cultura de cumplimiento en las organizaciones?

Por RODRIGO PLANAS

Cuando hablamos de la cultura de cumplimiento estamos hablando de una cultura de comunicación y concientización, como factores clave que lleven a un punto de equilibrio la productividad y el bienestar de los empleados y de la empresa.

Crear una cultura de cumplimiento significa incorporar buenos comportamientos en todos los niveles de la organización para tomar mejores decisiones al seguir las reglas, regulaciones y políticas del negocio, y estará mejor posicionada para el éxito, incluso frente a los eventos más inesperados.

La cultura de cumplimiento en el mundo del compliance refiere a evidenciar todo esto a través de una metodología, parecida a la de una auditoría interna.

Joshua Toas, vicepresidente de cumplimiento y director de cumplimiento de The Research Foundation for SUNY, lo describió en la Cumbre de Gobernanza Moderna 2021 de Diligent: "En este mundo loco y al revés [...] el hecho de que estuviéramos centrados en la cultura y los valores realmente nos ha ayudado. Y casar eso con la tecnología [...] Creo que nos hemos vuelto más eficientes en este entorno".

Crea una cultura de cumplimiento y estarás al frente de cualquier desafío de gobierno, riesgo y cumplimiento que surja.

El cumplimiento integrado en el negocio

Hoy en día, varios factores se unen para impulsar un enfoque sin precedentes en la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento. La percepción pública y la reputación corporativa se definen cada vez más por el desempeño ético de una empresa y la amenaza de sanciones para aquellos que incumplen los requisitos de cumplimiento; ya sea que esté tratando de cumplir con los estándares legislativos externos, específicos de la industria o exigidos internamente, muchas empresas luchan por mantenerse al día con sus obligaciones.

Para que la cultura de *compliance* no se encuentre a la deriva y se forme sin que haya una noción de su existencia, todos los miembros de la empresa necesitan saber y entender que el incumplimiento atenta contra la supervivencia y continuidad del negocio. Y, por lo tanto, del sustento de todos. Es recomendable que exista la idea concreta de que lo que se hace en la organización es fundamental para la sociedad y para la economía del país donde se desarrollan las operaciones. Pero ese país y esa economía cambian, y la cultura de *compliance* bien afianzada hará que la adaptación a esas transformaciones sea adecuada y definirá con qué valor de la cultura se gestionará cada cambio.

No importa cuán claras sean sus políticas y procedimientos o cuán consistentes sean sus capacitaciones, crear una cultura de cumplimiento implica probar e informar sobre si su programa de cumplimiento está funcionando o no. El Harvard Business Journal recomienda que, además de simplemente realizar un seguimiento de las métricas de forma independiente, cree modelos que midan la salida deseada mientras controla otros factores.

todos los miembros de la empresa necesitan saber y entender que el incumplimiento atenta contra la supervivencia y continuidad del negocio

Los equipos de cumplimiento deben ser conscientes de la necesidad, más que nunca, de comprometerse con los empleados y garantizar que se sientan conectados con el negocio y sus valores éticos pese a las circunstancias en cualquier sector o industria.

A medida que avanzamos, es probable que nuestro mundo laboral cambie para siempre por una pandemia que ha acelerado el trabajo en casa y la cultura en línea. Los equipos de cumplimiento deben ser conscientes de la necesidad, más que nunca, de comprometerse con los empleados y garantizar que se sientan conectados con el negocio y sus valores éticos pese a las circunstancias en cualquier sector o industria.

1. Establecer la directriz oficial desde la alta dirección con coherencia, ética, solidez y agilidad para enfrentar los desafíos y retos en diferentes momentos y ocurrencias, sea cual sea la naturaleza de la problemática en el sector.

2. Propiciar una cultura de valores, instar al cumplimiento, los valores, la ética y las buenas prácticas en todas las áreas de la organización, partiendo desde la alta dirección.

3. Liderar equipos de cumplimiento que prediquen y practiquen desde la conciencia y el auténtico compromiso.

4. Los procesos de cumplimiento claros son vitales. El cumplimiento está lejos de ser una función independiente. Estrategias como la gestión de riesgos empresariales encajan con la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento (GRC) para formar enfoques integrados para abordar las amenazas que enfrentas. Hacer que el cumplimiento se incorpore a tus procesos de auditoría, riesgo y gobierno; parte de su panorama general de la estrategia corporativa.

5. Aprovechar al máximo la tecnología. Esta podría ser una tecnología que te permita interactuar con la fuerza laboral en una era de trabajo remoto o híbrido. Podría ser la capacidad de interrogar sistemas inteligentes para obtener una visión holística de la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento, un "deber" reconocido entre las principales tendencias en GRC.

Elige las soluciones tecnológicas adecuadas para ayudar a los equipos de cumplimiento a ser más eficientes y garantizar que las métricas de cumplimiento sean más sólidas, lo que respalda una cultura incorporada de cumplimiento a través de datos precisos y confiables.

6. Hacer que el cumplimiento sea inclusivo, formativo y colaborativo. Todas las partes de tu negocio deben incluirse en sus esfuerzos de cumplimiento, educación y capacitación de manera continua. Al organizar sesiones de capacitación regulares, la gerencia y los empleados podrán comprender los riesgos específicos que enfrenta tu empresa si ocurre un incumplimiento, así como actualizarse si cambian las regulaciones.

7. Implementar métodos de evaluación, revisión y medición constante. Identifica y revisa los objetivos de tus políticas y utiliza los datos empíricos generados a partir de tu programa para evaluar qué tan bien estás cumpliendo con esos objetivos establecidos. Al desarrollar mejores medidas de efectividad, tu organización puede mejorar la comprensión de si tu programa de cumplimiento está en camino o no y qué cambios deben realizarse.

RODRIGO PLANAS | Director Gerente Ethos Control 



Consuelo Urquiza:

“El mayor reto a largo plazo es que la diversidad y la inclusión dejen de ser tema”

Por ANA LAURA CARREGA

Es psicóloga, tiene un Master en Organizacional y un diplomado en Legislación Laboral. Cuenta con amplia experiencia en estrategias y gestión de RR. HH. en diversas empresas como Hewlett Packard, Gasco, Novartis y Kimberly Clark. Desde hace casi tres años es la People Manager en Cervecería AB InBev, la compañía más grande en el rubro que agrupa un portafolio de marcas como Corona, Budweiser, Stella Artois, Cusqueña y Becker.

Consuelo nació en Viña del Mar, Chile, y desde muy joven, explica, se interesó por la “conciliación del mundo”. Cuenta que su papá era dueño de una empresa, y ella solía escucharlo decir que, permanentemente, había tensión entre los operarios y el área de administración. En parte, fue esto lo que la impulsó a dedicarse al área de Recursos Humanos, para ayudar a transformar las organizaciones en una relación “win-win” para la compañía y sus colaboradores.

“

Para mí, la formación fue súper relevante porque en el fondo existe una convicción, un propósito y una valoración genuina por las personas.

Pero eligió hacerlo desde el enfoque de la psicología: “Para mí, la formación fue súper relevante porque en el fondo existe una convicción, un propósito y una valoración genuina por las personas. Si yo solamente pienso en el negocio, no voy a poner nunca a las personas en el centro, esto es necesario para tener una visión incluso de negocio sostenible a largo plazo”, explica Consuelo.

Recuerda que una de las experiencias más lindas que le tocó vivir a lo largo de su trayectoria profesional fue en Kimberly Clark, donde pudo acompañar a uno de sus colaboradores durante la transición de género: “Él quería renunciar porque se sentía muy avergonzado, pero le dimos apoyo y confianza. Elaboramos un proyecto de sensibilización para interiorizar al resto de sus compañeros/as en temas de diversidad e inclusión y, cuando se hizo oficial, dio charlas para contar su historia desde la vivencia, eso generó mucha empatía y por ende apertura hacia la aceptación”, resume Consuelo, y agrega que lo más lindo fue ver cómo se puede influenciar en una mentalidad más abierta e inclusiva, no solo a las personas que trabajaban allí, sino también a sus familias y a su comunidad.

Hace tres años llegó a Cervecería AB InBev Chile con el propósito de ayudar a convertir una empresa local en la multinacional que hoy es, parte del conglomerado más grande de cervezas a nivel mundial. Destaca que fue la primera mujer chilena en la mesa directiva y, desde entonces, se ha enfocado fuertemente en la transformación y evolución cultural.

“Ganamos la mención oro de Women's Empowerment Principles, de equidad de género y empoderamiento femenino de ONU Mujeres, la OIT y la Unión Europea; tenemos un sello de

contratación responsable de Fundación Emplea, porque venimos trabajando en entrenar e incorporar mujeres a la línea técnico-operativa, con el objetivo de generar más oportunidades en términos de empleabilidad femenina, y al mismo tiempo, generar mayor balance de género al interior de nuestros equipos, desafiando este estereotipo de que la mujer no puede hacer ciertos trabajos que, históricamente, han sido masculinizados, lo más positivo es que dentro de nuestros equipos esto ha tenido una preciosa aceptación, lo cual nos pone muy orgullosos de nuestra gente”, indica la People Manager de AB InBev.

“Hoy, los talentos eligen trabajar en las compañías que tienen propósitos sólidos”. El que nos guía como Cervecería AB InBev es Soñar en grande por un futuro con más motivos para brindar.

¿Cuál es hoy para ti tu mayor reto o preocupación?

El mayor reto a largo plazo es que la diversidad y la inclusión dejen de ser tema. Donde la gente sienta que puede ser tal cual es, y no tener que esconderse para pertenecer y evitar el “juicio social” o sentirse discriminado/a, sino al revés, porque la diferencia es lo que nos hace especiales y ese es el valor que agrega a un equipo de trabajo, he ahí el valor de la diversidad. El reto que se enfrenta al innovar con programas que fomenten la inclusión de minorías, es el miedo a fallar para no reforzar la creencia o sesgo que pretendemos derribar, pero eso no

nos debe paralizar en la acción, porque para generar cambios hay que tomar riesgos y sobre todo estar convencidos de que estamos haciendo lo correcto, finalmente la historia y los resultados terminan hablando por sí solos, porque los talentos de hoy eligen y prefieren compañías diversas e inclusivas, al igual que nuestros consumidores..

Cuéntanos acerca de los planes de atracción y retención más efectivos

Yo creo que es un tema súper relevante, sobre todo, la retención. La pandemia nos demostró que nada es igual que antes, muchas cosas cambiaron. Como dice Heráclito, “Nadie se baña en el río dos veces porque todo cambia en el río y en el que se baña”. Recién ahora creo que se empiezan a equilibrar un poco las cosas y entender los efectos de lo vivido. En nuestro caso, al volver de la full virtualidad, no quisimos seguir 100 % en trabajo remoto, porque creemos en la importancia del trabajo en equipo, la fluidez de ideas, el brainstorming que se genera en grupo, la conexión entre las personas y lo que surge del compartir a nivel humano, que es lo que sí te entrega la presencialidad. Además, también solidarizamos con el segmento operativo que va todos los días por nuestro modelo de non-stop productivo que requiere el proceso de la cerveza. Entonces tratamos de tener un modelo flexible/híbrido, que tenga ambas posibilidades.

Para retener talento identificamos a los que son key people, dentro de ellos están los key talent (quienes tienen alta proyección y buen desempeño/comportamientos) y los que son key players (tienen conocimiento técnico o específico valorado y buen desempeño/comportamientos), para quienes aseguramos un seguimiento cercano y un robusto desarrollo de carrera. Estos planes dirigidos ayudan mucho al factor de retención, porque les das



Validan la exactitud y la fiabilidad del PDA Assessment

Con el objetivo de aumentar y reforzar el compromiso de la organización PDA con sus Partners, Clientes y actores del ecosistema, la compañía, con oficinas en Argentina, España, México y Portugal, decidió que Estudios y Evaluaciones 2E realice una exhaustiva auditoría para que se evalúe la fiabilidad, el sustento teórico y la calidad, entre otros aspectos. Los resultados respaldaron la exactitud de la herramienta y sus fortalezas.

A lo largo de la historia de PDA Assessment se han desarrollado diferentes estudios de validación sobre la herramienta para dar sustento empírico a sus resultados. El último y más extenso fue realizado a lo largo de 2021. En este estudio se evaluaron diversos indicadores psicométricos en una muestra de 1090 sujetos, que se encontraban ejerciendo sus funciones en sus respectivas empresas al momento de aplicar el PDA Assessment. En todos los casos, **la evaluación fue realizada de manera online.**

Este estudio cuenta con una serie de fortalezas. Por un lado, fue conducido sobre una **muestra de sujetos significativa.** Además, los análisis utilizados **combinan técnicas clásicas con herramientas estadísticas actualizadas.** Por último, el haber sido realizado **a través de una consultoría**

externa aumenta la confianza que se puede tener en sus conclusiones.

PDA se sometió a la auditoría de la compañía ESTUDIOS Y EVALUACIONES 2E (especializada en diseño y validación psicométrica de instrumentos de evaluación de diversa complejidad), combinando el análisis clásico de los tests con métodos innovadores en el ámbito de psicometría.

La auditoría se realizó bajo el cuestionario estandarizado de Evaluación de Tests (CET-R; Comisión de Test, Colegio oficial de psicólogos). El CET-R es un modelo de evaluación de calidad de los tests que define una serie de criterios de calidad teóricos, prácticos y/o psicométricos. Son evaluados siguiendo un procedimiento estandarizado que es más fácil de interpretar que los resultados estadísticos.

Tomados en su totalidad, hay fuerte **evidencia para respaldar la aplicación de este instrumento en procesos empresariales e industriales de selección y gestión del talento** de las personas. No obstante, PDA Assessment está en constante revisión y evaluación para permanecer actualizado y asegurar su utilidad en un mundo que cambia continuamente.

Se resumen las principales conclusiones de la auditoría:

•La **muestra** empleada del estudio de validación ha sido amplia y representativa. De acuerdo a los estándares mundiales se considera de gran tamaño, lo que posibilita la realización de algunos de los estudios más exigentes.

•La **calidad** de los materiales, la facilidad de administración y la brevedad para completar el formulario PDA Assessment son, sin duda, sus puntos fuertes. También se ha valorado positivamente la variedad de **documentación** aportada, como los trabajos de investigación y la información técnica.

•La **fundamentación teórica** sobre la que se asienta el instrumento se considera “Adecuada” o “Buena” según los criterios del CET-R.

•En el **análisis de los ítems** se han utilizado diversos procedimientos, tanto desde la perspectiva clásica como desde la Teoría de Respuesta al Ítem: índice de dificultad, variabilidad, índice de discriminación (correlación ítem-total) y correlaciones. Todos ellos han puesto de manifiesto un funcionamiento adecuado de cada uno de los elementos, si bien se han propuesto acciones de mejora en alguno de ellos. De acuerdo con los criterios del CET-R, esta fase de validación es calificada como “Buena”.

•Los **estudios de fiabilidad**, concretamente los relacionados con la consistencia interna y la precisión de la prueba, reúnen requisitos para ser considerados al menos como “Buenos”. Los coeficientes Alpha de Cronbach son adecuados y con dimensiones homogéneas. Además, este estudio se ha completado con el cálculo del índice omega, más ajustado a la naturaleza de los datos de este estudio. En esta situación los valores logrados son superiores y mayores en todos los casos a 0,80.

•Respecto al análisis de la **estructura interna** del PDA Assessment, se optó por realizar un estudio factorial confirmatorio, pues se cuenta ya con un modelo teórico subyacente y con información previa de otros estudios. El AFC está contemplado en el cuestionario de evaluación de los test (CET-R) como un proceso fundamental en la validación de pruebas. Los resultados de este análisis pueden considerarse como “Adecuados”.

•Los estudios adicionales sobre el funcionamiento diferencial del ítem (DIF) han puesto de manifiesto que en cuanto a **género** no existen diferencias importantes y que los ítems del PDA no capturan este factor, convirtiéndolo en un aspecto positivo.

Sobre PDA

Somos una compañía global que desarrolla, implementa y transfiere herramientas tecnológicas y programas innovadores para la gestión integral del talento.

Sobre Evaluaciones y Estudios 2E

2E Estudios y Evaluaciones es una empresa orientada a ofrecer SERVICIOS INTEGRALES DE EVALUACIÓN DE PLANES y PROGRAMAS en los ámbitos de EDUCACIÓN, ECONOMÍA, SOCIOLOGÍA e I+D+I.

Somos expertos con una larga trayectoria profesional y académica en el ámbito de la evaluación de programas públicos en España y formamos parte de una amplia red de profesionales e investigadores en metodología de evaluación.

Personas, excelencia, honestidad e innovación son los cuatro pilares sobre los que está construido el ADN de Ackermann International afirma la Managing Partner US, Begoña González-Blanch. En esta entrevista con Rocking Talent, la ejecutiva española con residencia en Estados Unidos hace más de 6 años, hizo énfasis en la importancia de desafiar el status quo, rediseñar, reinventar y en que el punto de gravedad hoy ya no está sobre la organización, sino sobre el candidato, entre otros temas.



Por LEILA OVANDO

Eres mujer y de habla hispana en un país con una cultura diferente y otro idioma. Ya estás en Estados Unidos hace más de 10 años, pero nos contarías ¿cómo fue ese momento de relocalización? ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que enfrentaste y hoy viéndolo en retrospectiva cómo crees que te hizo crecer como profesional?

Me trasladé a USA hace 6 años. El momento de mi llegada fue difícil porque, primero, no conocía a nadie, y, segundo, empezaba una empresa desde cero, un reto que por sí no fuera suficiente por sí solo, encima abordaba en un país desconocido. Pero gracias fundamentalmente a la dedicación, la perseverancia y el esfuerzo, he conseguido cumplir los objetivos. Comparto algunas de las acciones que a mí me ayudaron. Por ejemplo, nada más llegar, me creé una hoja de ruta para darme a conocer y para conocer también a todas las empresas que podían ser potenciales clientes. Además, aposté por la especialización, en mi caso lo hice en perfiles multiculturales y bilingües. Nuestro trabajo consiste, ante todo, en generar confianza, dar un servicio de máxima calidad y ayudar a nuestros clientes en sus decisiones de talento, que cada vez son más importantes, y, en este sentido, todas las acciones llevadas a cabo en cuanto a especialización, diferenciación, networking y también la puesta en valor de mi experiencia previa de más de 20 años en la industria de Executive Search, me han ayudado a hacerme un hueco en el mercado.

SIN TALENTO, LAS ORGANIZACIONES NO TIENEN FUTURO

Si miro atrás, veo todo el esfuerzo recompensado porque he tenido éxito, profesionalmente me siento mucho más completa, me he demostrado de lo que soy capaz y me gusta esta sensación de reto superado, un gran reto, por cierto...

Ackermann International  
Grupo especializado en Executive Search, Selección, Consultoría de Recursos Humanos, Eficiencia e Innovación.

MISIÓN

Identificar, seleccionar y desarrollar el mejor talento ejecutivo y cualificado, el cual ayudará a las organizaciones a superar sus desafíos y conquistar su éxito.

VALORES

- Excelencia**
- Agilidad**
- Innovación**
- Confianza**
- Integridad**
- Diversidad e inclusión**

ACKERMANN
INTERNATIONAL



ACKERMANN
INTERNATIONAL
EN EL MUNDO 
+ 200 CONSULTORES
36 OFICINAS

Tienes amplia experiencia en la búsqueda de ejecutivos internacionales en 2 continentes diferentes ¿Cuáles son las habilidades y/o competencias clave que los clientes están buscando en los últimos años? ¿Notas cambios de prioridades/indispensables pre y post pandemia al momento de búsqueda de talentos?

Lo que más se busca y necesita es **creatividad, empatía, habilidades de comunicación, capacidad de esfuerzo y de trabajo, responsabilidad y compromiso.** Cada vez son más importantes las que llamamos soft skills. En entornos de máxima incertidumbre como los actuales, la capacidad de adaptación y de conexión de los profesionales se presentan como críticas. Los conocimientos se quedan obsoletos a velocidades de vértigo y ello conlleva la necesidad de mantenerse permanentemente aprendiendo. **Estamos en un momento donde necesitamos**

questionarnos el status quo, rediseñar y reinventar muchas de las cosas que estamos haciendo, y ello exige máxima curiosidad, creatividad, espíritu crítico... Si pensamos en cómo se están transformando los modelos de negocio y las organizaciones, ello nos lleva a plantearnos la importancia de la conexión y la colaboración, porque hoy nadie tiene por sí solo respuestas ni la capacidad de encontrar la fórmula para casi ninguno de los retos que tenemos sobre la mesa; necesitamos mantenernos unidos, conectados, colaborar, de ahí la relevancia de todas las skills que tienen que ver con la comunicación, la empatía, etc. En definitiva, lo que necesitamos y buscamos son aquellas habilidades que nos permiten adaptarnos, crecer y avanzar.

En cuanto a la pre y post pandemia, lo cierto es que el principal cambio no viene por parte de las empresas y sus demandas, que vienen siendo más o menos las mismas, sino por parte de los profesionales que

han cambiado de manera significativa sus prioridades. Muchos profesionales están abandonando sus puestos actuales y comenzado la búsqueda de compañías y proyectos que, por un lado, estén más alineados en cultura y valores con ellos, y, por otro, ofrezcan flexibilidad. Es por esto por lo que el mercado laboral está tan activo ahora. **El punto de gravedad ya no levita sobre la organización sino que se ha desplazado y acercado más al candidato, y ello afecta directamente a las estrategias de atracción y retención de talento.**

"LOS HEADHUNTERS NO SOMOS CREADORES DE EMPLEO SINO CONECTORES: CONECTAMOS LAS NECESIDADES DE LAS EM-PRESAS CON EL TALENTO DISPONIBLE"

SAMUEL PIMENTEL - *Executive Chairman* Ackermann International 

Me gustaría preguntarte sobre las diferencias que ves, desde tu posición, entre el mercado europeo y el estadounidense. ¿Consideras que hay diferencias notables entre la formación y necesidad tanto de España como de Estados Unidos?

Destacaría principalmente tres. En primer lugar, la diferencia más notable tiene que ver con el dinamismo del mercado. El mercado laboral estadounidense ofrece altas oportunidades y eso hace que los candidatos sean muchísimo más exigentes.

Otra de las principales diferencias que he detectado tiene que ver con el perfil profesional. El profesional estadounidense trata de especializarse y se preocupa mucho de que las funciones que realiza respondan y se ciñan a esa especialización, mientras que el profesional europeo es más polivalente y acepta realizar funciones para las que quizá no se le haya contratado; en este sentido es más adaptable.

Y en cuanto a la formación, creo que tanto los europeos como los americanos están muy bien formados. En EEUU se valora mucho al candidato extranjero que aporte conocimiento de otras culturas, diferentes idiomas, etc. Como diferencia, podemos señalar que el americano, por lo general, no es de moverse mucho de su país.

MERCADO

	EUROPA	ESTADOS UNIDOS
DINAMISMO DEL MERCADO	-	ALTAS OPORTUNIDADES CANDIDATOS EXIGENTES
PERFIL PROFESIONAL	ADAPTABILIDAD	ESPECIALIZACIÓN
FORMACIÓN	BUENA FORMACIÓN	BUENA FORMACIÓN APRECIA CANDIDATOS EXTRANJEROS QUE APORTEN DIVERSIDAD Y OTROS PUNTOS DE VISTA

Si bien aún queda un largo camino por recorrer, en los últimos años las mujeres hemos ido avanzando y conquistando mayores derechos e igualdad. El último informe de "Women in Business 2022" enunció que España ha logrado el mayor número de mujeres en altos cargos con un 36% y en el *ranking* de "S&P 500 companies" tan solo hay un 6,6% de mujeres CEO en Estados Unidos. Si bien son cifras significativas es evidente que se debe seguir luchando por achicar la brecha de género. ¿Qué acciones impulsan desde Ackermann International para que esto ocurra?

En Ackermann International el compromiso con la diversidad y la igualdad de oportunidades es parte esencial de nuestro ADN, de nuestra estrategia e impregna toda nuestra actividad. Como parte de nuestra compañía, en Ackermann International contamos con paridad en el equipo de dirección del Grupo, y países como, en este caso, EE.UU., y otros están dirigidos por mujeres.

Como parte de nuestra estrategia, toda nuestra actividad se rige por los principios de no discriminación e igualdad de oportunidades. Asimismo, adquirimos un compromiso proactivo para que en todos nuestros procesos, todas las listas cortas que presentamos a los clientes reflejen la diversidad.

Y porque, como bien indicas, aún hay mucho por hacer, formamos parte además de diferentes asociaciones y participamos en numerosas iniciativas que promueven la igualdad de oportunidades y el talento sin género. Por ejemplo, en Ackermann International estamos adscritos al Código de Buen Gobierno de EJECON y otros similares, y en mi caso, soy fundadora y presidenta en EE.UU. de la asociación WhExecutives cuyo objetivo es la promoción del talento sin género.

En esta nueva realidad laboral hay cada vez mayor rotación, empleo remoto, y la atracción y retención del talento es

todo un desafío para las organizaciones. ¿Qué recomendación le darías a aquellos directivos que están en un mercado cada vez más competitivo y dinámico?

Efectivamente estamos en un mercado altamente competitivo y dinámico, por eso, mi recomendación siempre es: trabaja con dedicación y pasión, refuerza tus contactos personales y trabaja el *networking*, haz siempre un poco más de lo que se espera de ti, porque, entre otras cosas, te ayudará a crecer y superarte, y los éxitos y nuevas oportunidades te llegarán.

“EL PRINCIPAL CAMBIO VIENE POR PARTE DE LOS PROFESIONALES QUE HAN CAMBIADO DE MANERA SIGNIFICATIVA SUS PRIORIDADES”

HR ha pasado de ser un proveedor en muchas organizaciones a sentarse en la mesa chica porque se dieron cuenta del valor estratégico que le trae al negocio. ¿Qué características consideras que marcan esta nueva era de HR?

Esta nueva era ha puesto de manifiesto la importancia que tienen las personas en el seno de las empresas, que son el mayor bien. De su buen hacer y de su felicidad dependen los resultados y la reputación de todas las compañías. Por lo tanto, la función de HR ha dejado de ser meramente el gestor administrativo de nómina y conflictos a pasar a ser palanca estratégica clave para la sostenibilidad de la compañía porque sin talento, sin su conocimiento, rendimiento, entrega, compromiso, creatividad e innovación, no hay posibilidad de futuro para ninguna organización.

¿Le contarías a los lectores de *Rocking Talent* cómo es la cultura de Ackermann International y el liderazgo? ¿Cuál es su norte?

Personas, Excelencia, Honestidad e Innovación te diría que son nuestras estrellas polares. Lo más importante del Grupo Ackermann International son las personas que lo conforman y es por ello que trabajamos en un entorno de máxima cercanía, cuidando mucho a nuestros colaboradores, ayudándoles a conseguir sus metas profesionales y, sobre todo, preocupándonos por su bienestar integral, no solo desde el punto de vista profesional.

Perseguimos la excelencia, primero, porque es lo que debemos a los clientes y candidatos con los que trabajamos, a los que hemos de ofrecer los mejores resultados, y también porque creemos que es el camino del desarrollo y fuente de satisfacción para cada uno de los profesionales de la compañía.

Valoramos y cuidamos mucho la honestidad, la transparencia y la ética, porque son pilares fundamentales de nuestra actividad.

Y por último, destacaría también que somos un Grupo muy dinámico y que apuesta mucho por la innovación. Nos impulsamos a mejorar cada día, estamos continuamente buscando la forma de ayudar más y mejor a nuestros clientes y candidatos, y de crecer, y esto también forma parte de nuestra identidad y de nuestra cultura.

Al final, nuestro norte es ayudar a nuestros clientes a conseguir su éxito profesional mediante la contratación del mejor talento, y para ello, necesitamos contar con el mejor talento dentro, y cuando hablamos de mejor talento nos referimos a personas que destaquen por su integridad y valores, a los que les apasione su trabajo, les mueva la búsqueda de la excelencia y no se conformen con lo que ya saben hacer hoy sino que cultiven el aprendizaje continuo.

BEGOÑA GONZALEZ-BLANCH | Ackermann International [in](#)

VWFS España, potenciando un *mindset* enfocado en la transformación

Por ANA LAURA CARREGA

Aitor Tena es el director de RR. HH. y Organización de Volkswagen Financial Services del país ibérico donde impulsa, constantemente, acciones que potencien la mentalidad transformadora en este contexto de cambios acelerados.

Aitor tiene más de 15 años dedicados a la función de Recursos Humanos en diferentes compañías como Chupa Chups y SEAT, está convencido de que la clave está en tomar decisiones personales con convicción, especialmente en los momentos más difíciles: "No temer a los retos por muy ambiciosos que parezcan, nunca dejar de formarse y aprender a rodearte de buenas personas y maestros/as", destaca.

Para el líder del área de RR. HH. de VWFS, el mayor reto es la gestión del cambio. Si bien la transformación ha existido siempre, explica, la velocidad con la que hoy ocurre es exponencialmente más elevada que en cualquier otra época. "El escenario actual es muy exigente

y cambiante, lo que nos presenta un gran desafío: el de ser capaces de acompañar a nuestros equipos para que no solamente puedan adaptarse al



cambio, sino que sean ellos quienes lo busquen y lo lideren”, subraya.

Pero **¿cómo lograr este cambio de *mindset* enfocado en la transformación?** Aitor explica que es necesario trabajar en muchas líneas de actuación, ya sea incorporar nuevas formas de trabajo, desarrollar nuevas competencias o habilidades para poder cumplir con las expectativas corporativas, o afrontar una misma situación desde otra perspectiva no explorada hasta la fecha. Y, para ello, destaca, **es imprescindible potenciar un *mindset* enfocado en la transformación, que sea flexible y esté abierto al cambio para poder evolucionar.**

Los 5 atributos que mejor definen a VWFS España, según sus colaboradores/as

- Transformación
- Alto Rendimiento
- Dinamismo
- Orgullo
- Desarrollo

Asimismo, Aitor resalta que otro de los grandes retos como director de RR. HH. es la fidelización del talento a medio-largo plazo y conseguir ser una compañía atractiva para el desarrollo profesional. “En nuestro caso, la principal palanca para conseguirlo es *Work&Life*, un programa muy estratégico que contribuye al desarrollo y bienestar de todo el equipo, creando, dinamizando y compartiendo con el público interno todas las iniciativas de cambio cultural de VWFS, integradas tanto en programas de trabajo como de estilo de vida”, detalla Aitor, y opina que el éxito de una compañía pasa, sin duda, por la apuesta por el talento, tanto interno como externo: “Un equipo motivado y conectado es imparable!”, enfatiza.

“*Move On* es el programa de movilidad interna con el que queremos potenciar que las personas puedan tener nuevas oportunidades dentro de la compañía. Y no solamente dentro de VWFS España, sino que con *Move On Iberia* ofrecemos, también, la oportunidad de cambio entre las distintas marcas del Grupo VW en España, por lo que el mar de oportunidades es inmenso. Otra de las iniciativas enmarcadas dentro de *Work&Life* con la que potenciamos

“

El programa *Work&Life* fue reconocido como mejor práctica de comunicación interna en España e Iberoamérica por su innovación, impacto y excelencia”.

el talento interno es Leadership in Transformation, a través de la cual facilitamos a nuestros líderes nuevas herramientas para que puedan liderar sus equipos de la mejor forma posible”, precisa.

“*Digital Skills* es un proyecto formativo que hemos desarrollado conjuntamente con ISDI, la escuela de negocios líder en transformación digital, para formar a nuestros 482 empleados en competencias digitales. Con un total de más de 5.600 horas de formación de calidad, este programa pone el foco en el talento interno como motor de la transformación digital de la compañía con un objetivo muy claro: que nuestro equipo se anticipe y desarrolle las habilidades que los nuevos modelos de negocio requieren”.

Generar diversidad e inclusión es un must en cualquier organización. ¿Qué políticas implementan dentro de la compañía?

Vivimos en la era de la diversidad, y esto conduce a más innovación, creatividad y dinamismo en las compañías. Por ello, para el Grupo VW es una prioridad,

“

Fomentamos la diversidad e inclusión sin discriminación de género como valor corporativo y en nuestros procesos de selección.

y nuestro objetivo no es solamente reconocer las diversidades de nuestros equipos sino promover su integración absoluta.

En cuanto a políticas que hemos implementado: fomentamos la diversidad e inclusión sin discriminación de género como valor corporativo y en nuestros procesos de selección. Asimismo, formamos en igualdad de oportunidades y de género a toda la plantilla y hemos hecho una revisión del sistema retributivo entre hombres y mujeres para analizar y detectar posibles puntos de mejora en este ámbito.

Además, recientemente, hemos acordado junto a nuestro Comité de Empresa el **Plan de Igualdad de la compañía, y estamos creando nuevos programas de liderazgo femenino y diversidad para seguir impulsando y desarrollando nuestro talento interno.** Todo ello, con formaciones específicas en esta materia al equipo de RR. HH. y al comité de empresa para hacer realidad el cambio en la compañía.

¿Cuáles consideras que son las competencias laborales más valoradas en este nuevo entorno de trabajo?

En este nuevo entorno de trabajo, claramente las habilidades *soft* están ganando cada vez más peso. Incluso las hemos empezado a llamar **power skills**, porque son habilidades que empoderan a las personas y las ayudan a desarrollarse en su trabajo.

En este sentido, **competencias como el autodesarrollo, el autoconocimiento o tener estabilidad personal contribuyen a que nos podamos adaptar a un entorno cada vez más cambiante y a que seamos capaces de mantener una mentalidad positiva.**

Asimismo, habilidades como tener visión estratégica, gestionar la complejidad o tener la capacidad de desarrollar y empoderar a las personas también nos hacen más competitivos en el mercado y van a ser cada vez más requeridas en las organizaciones.

¿Qué puedes recomendarles a las personas que quieren insertarse en el mundo laboral?

A alguien que quiera entrar en el mundo laboral le diría que, en las primeras empresas que escoja, no se fije solo en el nombre de la compañía

o en las condiciones que le ofrecen. Obviamente son aspectos importantes, pero para mí la clave está en analizar bien el proyecto profesional concreto y, sobre todo, las personas con las que trabajarás. Y hacerte preguntas como: **“¿Será un entorno enriquecedor, que me permitirá aprender y crecer como profesional?”**, “¿Me rodearé de personas de las que podré aprender?”. Para mí, esa es la clave, porque creo que, **de cara a esa inserción en el mundo laboral, el principal retorno de la inversión debe ser en términos de aprendizaje** y de preparación para seguir avanzando con éxito en la carrera profesional futura, y construir una muy buena y sólida base desde el inicio.

En mi caso, por ejemplo, he tenido la suerte de coincidir y trabajar con grandísimos profesionales, de los que he aprendido muchísimas cosas en los proyectos que he trabajado con ellos, especialmente al inicio cuando estás en un mundo nuevo que desconoces totalmente. Porque allí es cuando estás invirtiendo en tu futuro.

Antes era más complicado, pero hoy en día, **en la sociedad de la información, con referencias directas o herramientas como Glasdoor o LinkedIn es relativamente sencillo hacerte una idea de cómo es la cultura empresarial de una organización**, el tipo de liderazgo o el ambiente de trabajo.

POR LO QUE EL RESUMEN SERÍA: conoce todo lo que puedas de una organización antes de unirse a ella y escoge buenos maestros que te permitan desarrollar todo tu potencial.

“La interacción con los candidatos es muy similar al funnel de ventas, en el que hay unas fases: atracción, interés, conversión y fidelización. Aunque la persona no se acabe incorporando a la compañía, es muy importante que tenga una experiencia excelente durante todo el proceso y que quede satisfecha con la interacción vivida con la compañía, ya que quizá en otro momento sí hay oportunidad de que los caminos profesionales se encuentren”.

AITOR TENA | director de RR. HH. y Organización de Volkswagen Financial Services

Justo

la *startup* mexicana que quiere transformar la industria de consumo en LATAM

Por ANA LAURA CARREGA

Ricardo Weder es el fundador y el CEO del primer supermercado 100 % online señalado como el próximo unicornio del país azteca. En esta entrevista con Rocking Talent descubre cómo ha sido el camino al éxito de este supermercado "invisible".

Ricardo nació en Monterrey, México, es ingeniero Industrial, tiene una Maestría en Administración de Empresas, colaboró en el sector financiero de HSBC y J.P. Morgan, fue presidente global y CEO de Cabify, donde fue una pieza clave de su crecimiento y expansión. Pero eso no fue suficiente para él, su sueño por emprender aún no lo había podido concretar, y no lo quiso postergar más.

A los 37 años, en plena pandemia, decidió fundar Jüsto y transformar así la industria del consumo a través de la tecnología.

Para su fundador, el objetivo no es convertirse en el nuevo unicornio mexicano, en cambio, quiere ser el supermercado favorito de LATAM antes de 2030... lo que suena aún más retador.

Jüsto opera a través de micro *fulfillment centers* con tecnología propia con



TE PUEDE INTERESAR:

Volkswagen revela cómo creció a pesar de la pandemia



TE PUEDE INTERESAR:

Choiz, la startup argentina que está revolucionando el cuidado de la salud



Te puede interesar

objetivo de estar cerca de los usuarios y de poder suministrarles los productos principales de un autoservicio. Además, trabajan con todas las grandes marcas, pero, también, muchos de sus productos los obtienen de pequeños productores o pymes.

“

La propuesta de valor de Jüsto es una mejor calidad en los frescos con precios justos, y la mejor experiencia en todo el trayecto de la compra”.

Ricardo tiene en claro que deben competir contra grandes marcas de supermercados como Walmart y, para ello, se apoya en su equipo (empezaron siendo 12 personas y hoy son más de 2000): “Queremos traer al mejor talento posible, diversificando el conocimiento, es decir, priorizando gente que tiene experiencia en distintas áreas, pero que sea distinta una de la otra, así siempre suma. La experiencia diferenciada, multiplicada con actitud, es lo que nos va a llevar más lejos”, explica.



Para él, el rol de CEO debe verse de forma diferente a como ha sido por mucho tiempo, debe tener la capacidad de crear un ambiente horizontal que habilite y empodere a la gente para que desarrollen y usen sus capacidades hasta punto tal que logre una misma misión. Asimismo, destaca la importancia de tener equipos con la capacidad de iterar constantemente, de atreverse a hacer las cosas y de no frustrarse si fallan, sino de aprender rápido para mejorar, y seguir iterando.

Weder asegura que la cultura dentro de una organización es un factor clave, si no el más importante a largo plazo: “Estamos creando una cultura organizacional donde la meritocracia esté en el centro de todo y de todos, donde la transparencia sea una realidad diaria y, el respeto, sea el pilar que nos sostiene. Esto, anclado a un mismo propósito común”.

“

Estamos convencidos de que el crecimiento de las personas debe de estar basado en sus habilidades y mérito, independientemente del género”.



RICARDO WEDER, founder y CEO de JÜSTO [in](#)

“

Queremos generar decenas de miles de fuentes de trabajo formales y adecuadas en México y luego en LATAM”.

La importancia de una buena experiencia

La pandemia aceleró sustancialmente el crecimiento del ecommerce en todo el mundo ya que las personas, obligadas por el aislamiento obligado, dejaron de asistir a las tiendas físicas, lo que generó un aumento sin precedentes en la actividad de la compra online.

Aunque esto parece un escenario perfecto para plataformas digitales como Jüsto, esto generó, también, que la competencia se acelere exponencialmente, haciendo difícil la adquisición de usuarios. Y aquí es donde entra en juego la importancia en la experiencia del usuario, algo que Jüsto ha sabido implementar gracias al desarrollo de Inteligencia Artificial aplicada en softwares que permiten la

administración de los pedidos de los clientes y la comunicación de manera automática y personalizada. Esto le ha permitido a Jüsto acelerar su crecimiento 16 veces con un 500 % de aumento en ventas en el 2021 respecto al año anterior.

Weder sabe que la competencia es difícil, por eso, para lograr instaurar este cambio de hábito en las personas se tienen que apoyar en superar la experiencia de compra de cada una de las personas que los elige.

Jüsto parece ser mucho más que un supermercado online, tiene sed de justicia por un mundo mejor, con empleo para todas las personas, donde se potencie el desarrollo, se impulse la economía, y se vuelva a creer en el talento mexicano.

Números justicieros:

Se fundó en 2019

Tienen entre 20 y 30 % de crecimiento mensual

Levantaron más de USD 250 millones

Más de 8000 productos en todas las categorías

2000 colaboradores

Creció cerca de 500 % el último año

TE PUEDE INTERESAR:

Luis Videla, fundador de Costumbres Argentinas:
“Nos va muy bien porque tenemos esa capacidad de reinventarnos”



People Analytics

La brújula que nos permite gestionar el talento

Por ANA VALERA

En esta era de "guerra de talentos" en la que nos encontramos es más necesario que nunca identificar quiénes son los perfiles clave en nuestras compañías, con el objetivo de fidelizarlos y desarrollarlos internamente.

La metodología más utilizada en los departamentos de Personas y Cultura para la identificación del talento interno es la conocida "9 Box Grid": una matriz de 9 casillas en la que se distribuyen los profesionales de la organización en torno a sus puntuaciones en dos evaluaciones: desempeño y potencial.

El origen de esta herramienta se puede atribuir a George Odiorne, quien se basó en los modelos de matrices de Boston Consulting Group y McKinsey para crear la primera matriz basada en los ejes de desempeño y potencial para categorizar gerentes en un total de 9 grupos (Odiorne, 1984).

La evaluación del desempeño

El talento medido como desempeño se basa en el entendimiento de que las personas clave para una compañía son aquellas que obtienen resultados destacados en la evaluación de su rendimiento.

Las evaluaciones del desempeño surgen en China (221-2655 A.C.) en la que los emperadores contaban con el "valorador imperial", quien evaluaba el rendimiento y actitud de los miembros de la corte. En la historia moderna y, concretamente, en su aplicación al mundo empresarial, se suele referenciar a General Motors en 1918 como una de las primeras compañías en desarrollar e implementar un sistema de evaluación del rendimiento de sus directivos.

De forma práctica, las evaluaciones de desempeño se suelen realizar mediante un cuestionario de evaluación anual donde el responsable directo analiza el rendimiento de cada colaborador.

En numerosas compañías, la evaluación de desempeño tiene dos vertientes: resultados/cumplimiento de objetivos (qué consigue) y competencias (cómo lo consigue).

La evaluación del potencial

El talento medido como potencial se basa en el entendimiento de que las personas clave para una compañía son las que muestran aptitudes para el crecimiento dentro de la organización. Si la evaluación de desempeño se centra en

el pasado (rendimiento durante el año que terminó), la evaluación del potencial aporta la mirada hacia el futuro del/a colaborador/a.

Si bien en el desempeño la operativización de su medición está más estandarizada, la forma en que se mide el potencial en las organizaciones es muy variada (Escobar, 2022)

A nivel práctico, las compañías suelen entender la evaluación de potencial como la capacidad de crecimiento profesional de las personas dentro de la organización, y la forma más habitual de evaluación, igual que en el caso de la evaluación del desempeño, es a través de la evaluación del responsable directo.

Algunas organizaciones entienden el potencial como sinónimo de agilidad de aprendizaje (Hoff & Burke, 2017) basado en competencias como la flexibilidad, la asunción de riesgos de desempeño e interpersonales, la recopilación de información o la reflexión, entre otras.

Otras organizaciones defienden el concepto de "potencial para" (Escobar, 2022), entendiendo que todas las personas tienen potencial "de crecimiento" y marcando la diferencia en

la dirección hacia la que la persona, de forma individual, puede y quiere orientar su crecimiento profesional. Por ejemplo: potencial para gestionar personas (foco en crecer en responsabilidades de coordinación y desarrollo de equipos), potencial como referente técnico (foco en crecer en responsabilidades dentro de su área de expertise), potencial estratégico o político (capacidad e interés para crecer y moverse en diferentes áreas de expertise, con orientación a puestos de toma de decisiones estratégicas).

Incluso, hay organizaciones que entienden el "potencial para" como algo muchísimo más específico: el grado en que la persona se ajusta a un puesto concreto en la organización.

Cada vez más organizaciones, conscientes de la importancia y necesidad de ganar objetividad en esta medición, comienzan a recurrir a assessment center presenciales o herramientas psicométricas online como PDA Assessment para evaluar el potencial de sus colaboradores/as.

People Analytics: la brújula del talento

La visualización de datos y el análisis de la información se convierten, en este caso, en una brújula que nos orienta en la búsqueda del talento y pueden ayudarnos en diferentes aspectos:

- Automatización de la generación de las 9 Box Grid.

Son numerosas las organizaciones que realizan manualmente estas matrices, lo cual comienza a complicarse (llevándose muchas horas de trabajo) cuando se entiende el potencial como el ajuste a un puesto concreto o cuando se quieren realizar diferentes matrices en función de colectivos concretos (segmentación por áreas, equipos, departamentos, etc.). En este sentido, contar con una herramienta que automatiza esta generación de matrices aporta un valor diferencial: ahorrar tiempo destinado a la generación de la matriz para poder dedicarlo a su análisis e interpretación.

- Identificación automática de las mejores candidaturas para planes de sucesión o promociones.

El análisis de datos nos ayuda a identificar talento de forma proactiva entre nuestros/as colaboradores/as antes de lanzar las vacantes de forma externa.

- Identificación de las necesidades de desarrollo individualizadas y por colectivos.

Podemos visualizar rápidamente la brecha entre el perfil requerido para un puesto o las competencias clave para una compañía o las competencias que definen el potencial, y el perfil de cada

persona. De manera que podemos construir, gracias a esta información, planes de desarrollo individualizados, así como identificar necesidades de desarrollo a nivel agregado, de cara a poder programar las acciones de formación de nuestra compañía.

Los datos, en general, y People Analytics, en particular, se presentan, en definitiva, como imprescindibles para comenzar a mapear el potencial y el desempeño de nuestro talento de una forma más objetiva, rigurosa, visual y ágil.

REFERENCIAS

Escobar, C. (2022) "¿Alguna Vez Has Tenido Dificultades Para Medir El Potencial De Un Líder? ¡La Agilidad De Aprendizaje Te Puede Ayudar!" (Consultado el 01/06/2022)

Hoff, D., & Burke, W. (2017). "Learning Agility: The Key to Leader Potential. Hogan Press"

Odiorne, G. (1984). "Strategic management of human resources (Jossey Bass Social & Behavioral Science Series)"



AMADEUS

AMADEUS



Luciano Pollastri:

“Ya no hablamos de un modelo híbrido, sino asincrónico”

Es el *Global People & Culture Director, Employee Experience and Digitalization* en Amadeus, la empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de viajes. En esta entrevista con Rocking Talent habló sobre los desafíos que implica el reclutamiento en el mundo tecnológico y cuáles son las mejores prácticas para la retención de estos talentos.

Nació en Córdoba, Argentina, luego vivió un tiempo en la provincia de Neuquén y, a los 6 años, emigró a París, pero desde hace más de 15 vive en España. Estudió Derecho Laboral, tiene un MBA y un

Máster de Derecho Europeo. Asegura que el exilio, sobre todo a su corta edad, le dio fuerzas y experiencia de vida: “Hay pocas cosas, luego, que te dan miedo”, confiesa Luciano Pollastri durante una entrevista virtual desde su casa en España. Dio sus primeros pasos en una organización internacional de ferrocarriles como abogado laboralista, dentro del departamento de Recursos Humanos y, con el tiempo, comenzó a desarrollar allí una carrera más “tradicional”, que tenía que ver con reclutamiento, talento, entre otros temas.

Hace más de 11 años trabaja en el área de People de Amadeus, una compañía IT con más de 14 000 colaboradores/as en todo el mundo, que se dedica a desarrollar tecnología para la industria de viajes. **“Mi mayor desafío es que podamos trabajar todos juntos, a pesar de que tenemos formas diferentes de hacerlo.** La pandemia nos ha demostrado que las personas pueden trabajar desde casa sin perder la productividad, por lo tanto, el propósito de la oficina también cambió. Estamos viendo cómo lo reinventamos para que sea un lugar de humanización de las interacciones colectivas”, explica Pollastri y destaca que, en Amadeus, el intercambio humano es una necesidad, por ello, implementaron una política híbrida y un ecosistema de diálogo para entender las necesidades de cada una de las personas y de *los managers*.

“**Verdaderamente el objetivo era encontrar la receta que genere un compromiso y que permita evolucionar juntos/as**”.

Pollastri resalta la importancia de formar y acompañar durante este proceso de cambio y adaptación: “Ya no hablamos de un modelo híbrido, sino asincrónico, en el cual las cosas no ocurren al mismo tiempo ni en el mismo espacio”. En función de este aprendizaje y de este tiempo de escucha, **Amadeus implementó la posibilidad de que las personas puedan extender sus vacaciones hasta cuatro semanas (en**

modo remoto): “Esto provocó que se sientan apoyadas y generó muchísimo apego hacia la empresa. También causó un challenge para los managers, pero es algo mucho más sencillo cuando se hace desde un lugar positivo que desde uno negativo”.

El reto de atraer talentos IT

El experto explica que es muy común en Europa tratar con “agencias de ingenieros”, pero ¿qué es esto?: “De la misma manera que los actores o futbolistas tienen sus representantes, ahora, cuando quieres negociar una oferta con un ingeniero informático te reenvían a su agencia”. Pollastri revela que esta modalidad está comenzando a hacerse popular entre los perfiles digitales.

“Antes, quienes tenían el ‘poder’ eran las empresas y, ahora, para cierto tipo de puestos, son los empleados. Yo me encontré en situaciones en que un candidato nos había convocado para una call a cuatro empresas juntas. Y en esa conversación él enumeró las condiciones básicas que consideraba (inicialmente) para aceptar el puesto”, y detalla que considera importante manejar muy bien el lenguaje informático y estar en contacto permanente con este tipo de entornos.

“**Yo no recluto gente, me eligen. Entonces necesito una estrategia muchísimo más agresiva, como si fuesen casi clientes**”.

Además afirma que durante los procesos de entrevista es muy importante explicarles cómo van a poder evolucionar dentro de la compañía. Incluso, asegura que muchas veces solicitan hablar con la persona que podría ser su manager, “para ver si hay conexión”.

Para Pollastri es mucho más efectivo definir el perfil para un puesto, porque eso ayuda a “ir casi a tiro fijo” y convencer a esa persona, en lugar de buscar entre millones de candidatos/as: “Eso va en contra de la agilidad, **la calidad es más importante que la cantidad en este espacio**”.

“**En un mundo puramente de oferta y demanda, capitalista, el que tiene la opción es el que elige. Entonces, en este momento, es al revés. Yo no gestiono talento, son ellos quienes me gestionan. Ellos gestionan empresas**”.

IA para retener talentos

En Amadeus implementan IA (inteligencia artificial) que los ayuda a identificar por qué la gente elige irse, de esta manera, logran anticiparse a la fuga de valiosos talentos. Estos modelos predictivos evitan el “yo pienso que” y, en cambio, determinan si una persona “está en riesgo o no”. A través de esta implementación, Pollastri revela que pudieron darse cuenta de mucha información valiosa:

- Cuanta más movilidad tiene una persona dentro de la empresa, más probabilidades hay de que se quede. Es decir, favorecer la movilidad interna y la promoción es muy importante.

- Cuantos/as más managers tenga una persona, más tiempo se queda dentro de la compañía, porque cada vez que alguien te dice que te quiere para un nuevo puesto, es un momento dulce y entonces esa persona está fuera de mercado.

- La conexión con la misión y los valores de la empresa. Esto está ligado a lo que se llama walk the talk, es decir, que la empresa practique lo que predica. Poco importa lo que diga la empresa acerca de sus valores si no los traduce en cosas tangibles.

- Pero el elemento más importante de retención es el rol de manager. Tu manager cuenta con casi el 80 % a la hora de tomar la decisión de quedarte o irte. Es quien te transmite los valores, tu capacidad a progresar, te brinda información, te transmite absolutamente casi todo. Es, sin lugar a duda, el elemento de retención más importante que hay dentro de una compañía.

“**Tenemos que formar managers que entiendan que una de sus misiones ya no es únicamente vender o satisfacer al cliente, sino también satisfacer a las personas que trabajan, al ‘cliente interno’. Ese es el elemento de retención más importante. Pero lo interesante de todo esto es que no lo digo yo, lo dice la data**”.



“Faltan mujeres en tecnología” Pollastri define a Amadeus como una compañía muy diversa, donde conviven personas de muchas nacionalidades sin ningún problema, sin embargo, destaca que en cuestión de género hay una brecha que se arrastra de las universidades: “El 95 % de las personas que terminan sus estudios en IT son hombres. Vemos que, desde el origen, está muy alterado y esto genera un cono de exclusión para incorporar a las mujeres. Por eso, en lo que se refiere al mundo TEC necesitamos ayuda, especialmente desde las instituciones educativas, porque si no hay gente formada para ocupar estos puestos, es imposible”.

“**Nos aseguramos de que, cuando llegamos a ciertos niveles directivos, siempre se promocionan un 50 % de mujeres”.**

Para finalizar, señala que estamos viviendo un momento muy interesante y que, por primera vez, desde hace muchos años, tenemos la oportunidad de hacer un cambio global y redefinir ciertas reglas que corresponden a los desafíos que tenemos ahora y no a los problemas que había en el siglo XIX. Y destaca, sobre todo, que hoy el área de Recursos Humanos está siendo desafiada: “Es el momento más interesante y bonito que me ha tocado vivir desde mi rol porque podemos generar grandes cosas”.

Volver al índice

Volver al índice



“**Es founder y CEO de TGA, la startup que lidera el rubro del corporate gaming en la región**

Por ANA LAURA CARREGA

Tiene 23 años y está por recibirse en Administración y Gestión de Empresas, carrera que estudió en el poco tiempo que tenía libre. Con solo 16 años fundó la compañía que busca transformar a las organizaciones a través de la diversión.

Cuenta que cuando era chico se dormía en el colegio y que empezó a jugar al tenis de manera profesional para tener que dedicarle menos horas al estudio. Eso lo motivó a buscar la forma en que las personas puedan aprender a través de la ludificación. Y lo logró. Este año, **TGA planea levantar cerca de un millón de dólares con lo que esperan seguir creciendo en LATAM**, terminar

de expandirse en México y Chile, y comenzar operaciones en Brasil.

Además, ese capital les permitirá seguir desarrollando una plataforma interna para realizar juegos en cuestión de semanas y a costos más bajos: “Vamos a tener una batería de juegos que nos va a permitir adaptarlos a nuestros distintos clientes, lo que nos va a brindar una ventaja competitiva enorme”, señala Tomás durante una entrevista virtual.

Cuando se dio cuenta de que, en realidad, no quería ser tenista profesional, decidió emprender, pero a “escondidas”, para evitar que lo señalen:

“**Había decidido rendir libre mi último año del colegio para dedicarme al tenis y resulta que después decidí dejar el tenis. Yo quería evitar esos prejuicios que existen en la sociedad”.**

TOMÁS
Giovanetti



Tiene 23 años y está por recibirse en Administración y Gestión de Empresas, carrera que estudió en el poco tiempo que le tenía libre. Con solo 16 años fundó la compañía que busca transformar a las organizaciones a través de la diversión.

Cuenta que cuando era chico se dormía en el colegio y que empezó a jugar al tenis de manera profesional para tener que dedicarle menos horas al estudio. Eso lo motivó a buscar la forma en que las personas puedan aprender a través de la ludificación. Y lo logró. Este año, TGA planea levantar cerca de un millón de dólares con lo que esperan seguir creciendo en LATAM, terminar de expandirse en México y Chile, y comenzar operaciones en Brasil.

Además, ese capital les permitirá seguir desarrollando una plataforma interna para realizar juegos en cuestión de semanas y a costos más bajos: "Vamos a tener una batería de juegos que nos va a permitir adaptarlos a nuestros distintos clientes, lo que nos va a brindar una ventaja competitiva enorme", señala Tomás durante una entrevista virtual.

Cuando se dio cuenta de que, en realidad, no quería ser tenista profesional, decidió emprender, pero a "escondidas", para evitar que lo señalaran:

“Había decidido rendir libre mi último año del colegio para dedicarme al tenis y resulta que después decidí dejar el tenis. Yo quería evitar esos prejuicios que existen en la sociedad”.

TGA es hoy un equipo compuesto por más de 80 personas, entre ellos: Julio Alfonsín, ex CFO de Arcos Dorados para el Conosur; Hernán Vazquez, ex presidente de Volkswagen, Nicolás, Chief Marketing Officer y su mejor amigo de la época de cuando jugaba al tenis, y Agustina, directora de Producto, con quien Tom esta de novio hace tres años. "Somos una empresa bastante friends & family", dice Tomás con una sonrisa. Se lo percibe feliz, y lo confirma: "Tengo una vida muy divertida, todos los días me levanto a hacer cosas que no sé. Yo vivo de mi hobby, me genera cansancio y estrés, pero me apasiona".

Destaca que tiene un equipo ejecutivo formado por profesionales con más de 60 años: "Son personas que han decidido retirarse, pero se sienten activas, quieren hacer cosas y tienen un montón de experiencia que quieren transmitir. Esto aporta mucho al equipo, así como los chicos/as jóvenes, porque la diversidad también radica en sumar jóvenes a los proyectos". Y señala que esta conjunción de experiencia y diversidad es lo que permite que TGA crezca y tenga una multiplicidad de valores.

“Nuestro propósito es que la gente aprenda a través del juego. Hoy vivimos en una sociedad que interactúa como si fuésemos del futuro, pero seguimos aprendiendo con los mismos métodos de hace 100 años. De alguna manera esto hay que cambiarlo”.

También subraya que el universo IT está muy acotado y que es muy difícil encontrar mujeres en la industria del software y, más aún, en la del gaming: "Hay una demanda vertiginosa de desarrolladores backend, frontend, directores de integraciones, son talentos súper demandados. Por eso estamos pensando en desarrollar una suerte de training academy para capacitar especialmente a las mujeres, porque tienen una visión increíble en muchas áreas que los hombres no tenemos", dice Tomás y reitera: "De la diversidad surgen las buenas ideas".

“Emprender significa hacer algo distinto a como lo está haciendo el resto. No necesariamente tiene que ver con crear algo novedoso

o disruptivo, quizá es esa encontrar la forma de hacer algo distinto”.

Confiesa que TGA es como su hijo y sueña con convertir la compañía en la más grande y admirada del mundo en lo que es el corporate gaming: "Mi propósito y mi misión es transformar a las organizaciones a través de la diversión. Y, además, queremos generar un impacto en la forma en la cual las personas aprenden. Me da una satisfacción enorme cuando voy al supermercado y veo un producto con un código QR nuestro para que la gente pueda bajarse un juego y aprender de la temática que sea".

Pero ¿qué es el corporate gaming? La gamificación es un término que se escucha cada vez con más frecuencia en el ámbito corporativo, como herramienta de aprendizaje y reclutamiento, con el beneficio de implementarlo a costos muy bajos, con un alto nivel de engagement y la posibilidad de medir cualquier resultado, entre otros aspectos.

“El/la latinoamericano/a juega mucho, hay una cuestión de territorio virgen e inexplorado en LATAM. Si ves lo que es el mundo del corporate gaming en Europa o en Asia hay otro desarrollo. En China, por ejemplo, todo está gamificado, hay sistemas de puntos para aquellas personas que donan sangre, para quienes denuncian un crimen. En toda esta región occidental, en LATAM fundamentalmente, es un territorio muy inexplorado”.

“Hay muchas compañías en lo que es el mundo de la gamificación, no tantas en lo que es corporate gaming y LATAM es territorio vacío”.

TOMÁS GIOVANETTI, founder de TGA

A quién admiras:

A Harvey Specter, de la serie Suits, y a Bobby Axelrod, de Billions, por su forma de ser, son predominantes, todo el tiempo están solucionando problemas, tienen tendencias workaholics y yo me identifico.

Cuál es el peor consejo que te dieron:

"Tirate a la piletta". Yo tenía que tomar una decisión importante, me tenía que asociar con una empresa liderada por una persona con la cual yo tenía algunas dudas. En ese momento TGA estaba en un momento crítico. Recuerdo que necesitaba crecer y expandirme, sumar ventas, pero no venían. Fue antes de la pandemia. Y recuerdo que alguien me dijo: "tirate a la piletta, total todo se arregle" y yo me quedé al borde de firmar la alianza. En realidad, no es como todo el mundo dice, cada decisión tiene una consecuencia y yo pienso mucho antes de hacer algo, si bien soy bastante arriesgado, trato de tirarme a la piletta viendo que, por lo menos, hay algo de agua en la misma.

Cuál es el mejor consejo que te dieron:

"Buscate un buen equipo". Yo no soy especialista en nada, soy una persona con muchas ideas, con mucho empuje y tengo al mejor equipo del mundo, que trabaja conmigo todo el día con el mismo compromiso, y cada uno tiene una definición muy técnica en su área, pero yo no soy especialista ni en juegos ni en marketing ni en ventas. Soy un chico con muchas ganas y con mucho empuje y rodeado de un muy buen equipo

Una frase favorita:
"Determine never to be idle. No person will have occasion to complain of the want of time, who never loses any. It is wonderful how much may be done, if we are always doing"

(Thomas Jefferson)

Cuál es el último libro que leíste:

Narnia. Mi primer proyecto nunca salió a la luz, se iba a llamar "Forbidden World", estaba vinculado al mundo medieval. Lo empecé prototipando y cuando me di cuenta, era mucho más grande de lo que pensaba y decidí no tirarme a la piletta. En ese momento surgió "You Deserve" (su primer videojuego que durante los primeros días de lanzamiento estuvo primero en el sitio de descargas Steam).

Un slogan que te describa:

Soy un chico con muchas ganas, con ideas locas y con empuje. No tengo nada distinto al resto, pero sí trabajo más que el resto. Cuando mis amigos estaban en la fiesta de egresados, yo estaba trabajando. Cuando se fueron de viaje de egresados, yo estaba trabajando, cuando los sábados se iban a fiestas o a jugar al fútbol, yo estaba trabajando.

Cuál es tu mayor miedo:

No tengo el mismo perfil arriesgado que tenía hace seis años. Uno de los miedos que tengo es todo lo que representa el desafío de seguir creciendo y a lo inexplorado.

Cuál es tu juego favorito:

"Uncharted", la saga entera.

Salesforce Women Network

EN ARGENTINA:

Una red que busca amplificar el progreso de las mujeres

Por ANA LAURA CARREGA

Melina Rochi es la presidenta de este grupo que se enfoca en acercarles oportunidades de desarrollo en espacios de ciencia, tecnología, matemáticas e ingeniería. Además, es Program Manager, Workplace Services en Salesforce, un rol con alcance regional para Argentina, Brasil y México.

Melina estudió Turismo, pero a lo largo de su vida descubrió que su camino profesional iba por otro lado. Dio sus primeros pasos como profesora de inglés en un pequeño instituto de la zona sur del conurbano bonaerense. Luego, se desempeñó como recepcionista bilingüe en una multinacional de telecomunicaciones, hasta que, en 2017, le llegó la oportunidad de comenzar una nueva etapa en MuleSoft, la compañía de software de integración que, actualmente, fue adquirida por Salesforce.

Aunque estaba próxima a recibirse de licenciada en Turismo, se sintió atraída por la cultura, el ambiente y las posibilidades de crecimiento que le ofrecían allí... y no lo dudó.

"Me atrapó la idea de trabajar en una empresa donde se abrazaba la innovación y se cuestionaba a las personas a cuestionar el status quo. Fue entonces cuando entendí el consejo que cita Sheryl Sandberg, directora de operaciones de Meta Platforms y fundadora de LeanIn.Org, en su libro Lean In: Women, Work, and the Will to Lead: "Si te ofrecen un asiento en un cohete espacial, no preguntes qué asiento. Simplemente subí". Ahí comenzó mi viaje en el mundo de IT, hace más de 5 años atrás, como recepcionista".

Hoy, tras la fusión de la compañía, Melina se desempeña como gerente de Programas para Latinoamérica y, junto a su equipo, se focaliza en la experiencia de las personas dentro de Salesforce, tanto en los espacios físicos como en los virtuales: "Desarrollamos eventos, iniciativas y nuevos programas con foco en escuchar a nuestro cliente

interno e innovar procesos y servicios para darles una mejor experiencia dentro de la organización”, explica.

En paralelo, Melina se desempeña como presidente de Salesforce Women Network en Argentina, uno de los Grupos de Igualdad de la compañía que trabaja por la igualdad de género: “Nuestra red tiene como objetivo amplificar el progreso de las mujeres en cada paso de su viaje, aspirando lograr un 50 % de mujeres en puestos de liderazgo. Para ello, realizamos acciones orientadas al desarrollo profesional y personal, nos asociamos con diferentes actores de la sociedad, hacemos conexiones de apoyo dentro de la compañía y difundimos mensajes y capacitaciones de concientización sobre la igualdad de género, entre otras actividades”.

En agosto del año pasado, explica, Salesforce difundió los resultados de una investigación sin precedentes en América Latina: “Se trató de un proyecto financiado por la compañía en colaboración con CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el

“

Creemos que para poder lograr soluciones de impacto que se sostengan en el tiempo, es necesaria la participación en conjunto y articulada de toda la sociedad, esto incluye actores del ámbito público y privado, así como del tercer sector”.



Crecimiento) con el objetivo de impulsar la participación de más mujeres en ciencia, tecnología, matemáticas e ingeniería en Argentina, México y Brasil. Los resultados del estudio “Mujeres en ciencia y tecnología: cómo derribar las paredes de cristal en América Latina” no solo conforman un acervo de alto valor para toda la sociedad en pos de poder desarrollar acciones basadas en datos, también expone la necesidad de construcción de una estrategia integral y multisectorial que ataque las barreras que enfrentan las mujeres desde muy temprana edad y se suscitan a lo largo de sus trayectorias profesionales”.

¿Qué aspiraciones tienes como presidenta de Workplace Services en Salesforce?

En primer lugar, buscar más sinergias que potencien lo que venimos trabajando en términos de formación. El desafío se trata de una ecuación doble que está fuertemente implantada en la sociedad, donde hay muchas mujeres que buscan insertarse en el mercado laboral y, al mismo tiempo, hay un ecosistema tecnológico que demanda cada vez más recursos

diversos y capacitados. En esta línea, **este año ya tuvimos las primeras historias de éxito de mujeres adultas que se capacitaron y certificaron como Administradores de Salesforce en el contexto de un programa de enseñanza sin fines de lucro** para mujeres que inician en el ecosistema Salesforce, liderado por WomenForcelt, una Organización en Latinoamérica que apoyamos con voluntarios y voluntarias de Salesforce que se desempeñaron como mentores, acompañando el camino de desarrollo de las chicas y que en lo que va del 2022 ya lleva más de 50 mujeres egresadas de diferentes países de nuestra región.

Este año apuntamos a ampliar ese impacto e inspirar a que más actores se sumen. Y, como sabemos que los desafíos de las mujeres comienzan en etapas tempranas de sus carreras de formación, **seguiremos reforzando nuestra alianza con Chicas en Tecnología para inspirar a niñas y jóvenes a acercarse al mundo de IT.**

Por otro lado, también seguiremos trabajando para apoyar a las mujeres y aliados en cuestión de género dentro de Salesforce. Para eso, junto con el resto del equipo de liderazgo, tenemos pensadas distintas iniciativas de alto impacto para nuestros colaboradores y colaboradoras que contribuyan a potenciar el desarrollo de las mujeres dentro de la compañía, y que puedan posicionar a Salesforce Women Network como un grupo de referentes en el tema.

¿Por qué Salesforce fue elegida entre las mejores compañías para que trabajen las mujeres?

En primer lugar, creo que existe una estructura organizacional muy

robusta. Por ejemplo, Salesforce tiene un amplio conjunto de beneficios con un enfoque integral que apunta a potenciar el desarrollo de las personas y acompañarlas a lo largo de todas las etapas de su vida. Desde mi interpretación personal, hoy en día, el beneficio de reembolso por educación es de los que más valoro. Porque gracias a eso pude financiar un posgrado en *Management*, luego hacer un MBA y, actualmente, estoy cursando una certificación en Harvard Business Online sobre Innovación y *Design Thinking*. Pero la historia no termina ahí, gracias al beneficio que nos da la posibilidad de disponer de días libres pagos de manera ilimitada, el año pasado, luego de graduarme de mi MBA en Argentina, tuve la oportunidad de tomarme dos meses de licencia para poder realizar una extensión académica de mi MBA en una Universidad de Negocios en Düsseldorf, Alemania, como parte de una beca de intercambio internacional.

También, hay otros beneficios como el Programa Global de Fertilidad y Adopción, que apunta a ayudar a satisfacer las necesidades de las diferentes familias a través del reembolso de una variedad de gastos de adopción, tratamientos y gastos de fertilidad.

Otro diferencial son las licencias extendidas a través de las cuales, con la aprobación de su manager, la persona que asume el papel principal de cuidado del hijo/hija puede tomar hasta 26 semanas de licencia paga, sin importar su género. La licencia extendida para el cuidador/a secundario –que puede extenderse hasta 12 semanas– también es de relevancia, ya que permite no solo una mayor presencia en el cuidado del



“
el beneficio de reembolso por educación es de los que más valoro”.



nuevo/a integrante de la familia, sino que permite al cuidador/a primario regresar al trabajo con más tranquilidad.

Creo que lo importante es poder identificar cuáles son las necesidades y preocupaciones de las mujeres en las diferentes etapas de su vida, colocarlas como a nuestros clientes, en el centro, y pensar que cada una de nosotras tiene necesidades y prioridades diferentes, que a su vez van mutando a medida que nos desarrollamos y que es importante trabajar en una organización que las tenga en cuenta en los diferentes puntos del camino.

El segundo factor y no menos importante, es la cultura que forman las personas que son parte de Salesforce. Trabajamos en una organización donde la igualdad es uno de los valores, y eso genera una responsabilidad compartida en la que todos y todas tenemos que garantizar



que todas las personas se sientan vistas y escuchadas. Trabajamos en un ambiente donde somos incentivados a levantar la mano cuando sucede algo que creemos que no está tan bien o no contribuye a ese valor. Los Grupos de Igualdad son una gran parte de esa cultura, porque en ellos participan no solo mujeres, sino también personas de todos los géneros que se identifican como aliados, y se acercan para colaborar y aprender. Fuimos las mismas mujeres que trabajamos en Salesforce quienes, al recibir la pregunta sobre si Salesforce es un gran lugar para trabajar, respondimos que sí. Sin duda, hay aún mucho trabajo por delante. Construir un espacio para trabajar que sea inclusivo e igualitario es un proceso de mejora continua, donde los desafíos y el aprendizaje son cosas de todos los días, pero tener una estructura organizacional que lo soporte y facilite, y un grupo de personas comprometidas con la causa, hace que sea un proceso de transformación que se mantiene en el tiempo y da sus resultados.

MELINA ROCHI | President Salesforce Women's Network Argentina | Program Manager Workplace Services in

HERRAMIENTAS Agile para gestionar proyectos

Gracias a su implementación, las empresas pueden reducir su tiempo de producción y los costos del proyecto.

Para lograrlo, es necesario la utilización de herramientas Agile para gestionar proyectos:

1. Monday.com
2. Wrike
3. Trello
4. Clarizen
5. Asana
6. Forecast
7. Axosoft
8. Ravetree
9. Nostromo
10. Favro

El 35 % de los líderes ejecutivos considera a la agilidad organizacional como un factor clave para alcanzar el éxito empresarial

(FUENTE: PULSE OF THE PROFESSION)



Los diez puntos clave para mejorar tu empleabilidad en el nuevo contexto mundial

Por VANESSA CARABELLI

De cara al 2022 se están produciendo grandes cambios y tendencias en la búsqueda de trabajo para los profesionales dentro del mercado laboral.

Efectos como la longevidad, que nos permitirá trabajar hasta después de la jubilación; la tecnología, que nos permite trabajar de manera remota; la duración de los empleos, que son mucho más cortos que hace décadas atrás, y la globalización, nos hace estar en búsqueda constante de trabajo.

A esto se suma la nueva normalidad debido a la pandemia, lo cual ha acelerado estos cambios y nos ha llevado a realizar teletrabajo y, a su vez, a trabajar de manera híbrida.

Es por ello que debemos replantear nuestra búsqueda de empleo, ya que han surgido nuevas formas que plantearé a continuación:

1. CV de alto impacto
2. Desarrollo de Marca Personal
3. Como usar nuestras RRSS para construir nuestra Marca Personal
4. Red de contactos - Networking
5. Entrevista laboral
6. Nuestro futuro profesional depende de nuestra capacitación constante.
7. La educación del futuro: modalidad 100 % online

- Actualizarnos constantemente: para mantenernos competitivos, debemos estar actualizados para mantener alta nuestra oferta de valor.

- Desarrollo de competencias y soft skills para el mercado laboral del futuro.

- Las habilidades profesionales que demandan hoy las empresas distan mucho de lo que se requería hace 5 o 10 años atrás.

- Los reclutadores hoy miden 40 % habilidades técnicas y 60 % habilidades blandas.

Si ya hemos identificado nuestro perfil único o IKIGAI, ahora debemos trabajar las habilidades que nos permitan alcanzar esas metas definidas.

-Las siguientes core skills se consideran transversales para este nuevo entorno de la Industria 4.0:

I. Pensamiento Crítico: Habilidad de cuestionarse la forma en que se hacen las cosas. Se trata de ver el bosque completo y pensar fuera de la caja, para así encontrar nuevas formas de hacer nuestro trabajo.

Cuatro pasos para entrenar esta habilidad:

- Debemos buscar varios ángulos de análisis y opiniones para un mismo problema
- Ejercitar la inquietud intelectual: Ante un problema debemos anotar las dudas y resolverlas
- Resistirse a los ejes dicotómicos: No aceptar solo dos posibilidades ante un dilema (Bueno-Malo, Blanco-Negro). Debemos abrirnos y preguntarnos qué hay entre los extremos
- Aceptar nuestros errores

II. Creatividad: Habilidad para generar nuevas ideas o soluciones

- Leer
- Explorar más allá de nuestra zona de confort
- Cultivar el hábito de aprender constantemente
- Ejercitar el cerebro

III. Flexibilidad: Es la capacidad de adaptarse y responder a nuevos desafíos y responsabilidades. Debemos tener:

- Actitud positiva al cambio
- Participar en equipos interdisciplinarios
- No perder de vista el objetivo

IV. Enfoque Colaborativo:

- Valorar la diversidad- las miradas diferentes no compiten, se complementan para lograr un trabajo colaborativo
- Desapego por las ideas-Abrirse a la posibilidad de propuestas distintas pueden ser más efectivas que las propias
- Empatizar personal y profesionalmente- Escuchar activamente, preguntar y dar retroalimentación son una buena forma de aportar un trabajo colaborativo.

8. Tecnología

¿Cuáles son las tecnologías y servicios tecnológicos que se deben dominar hoy?

- Plataformas de comunicación: Zoom, Teams, Meet
- Servicios de almacenamiento en la Nube
- Seguridad Informática
- El Metaverso

9. Comunicación y habilidades sociales: La Clave para "vendernos"

-Debemos identificar nuestro perfil único dado por ese conjunto de características que nos permiten ofrecer un valor diferencial al mercado laboral. Contar con ese perfil no es suficiente. Hay que saber comunicarlo o "venderlo" a nuestro futuro empleador o socio. -Construir nuestra propia voz, junto con identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales y trabajarlos para mejorarlas y potenciarlas.

-Cinco factores para una comunicación efectiva aplicada a la empleabilidad:

• Mirada estratégica: Investigar y planificar. ¿Quién es el destinatario? ¿Cómo es el sector?

• Pensar en el mensaje: Adaptarlo al receptor cuidando nuestro lenguaje no verbal, cómo presentaremos el contenido.

• Escucha activa: Interpretar lo que nos dicen y las experiencias que hay detrás

• Feedback permanente: Hacerle saber a nuestro interlocutor que seguimos su idea y que estamos interesados en lo que nos dice.

• Consistencia: Enfatizar ciertos aspectos de nuestro perfil de carrera. Procurar que nuestros antecedentes sean consistentes en el tiempo. Los reclutadores solicitarán referencias y nos buscarán en internet. Esa información debe ser consistente con lo que somos.

10. Ejercita el cuerpo y la mente

-Equilibrio entre el trabajo y la vida diaria.

-Regular nuestras emociones y así obtener la energía necesaria que nos permita desarrollarnos.

-En tiempos difíciles sacamos lo mejor de nosotros, los invito a salir de su zona de confort y a no dejar relegada la idea de aprender algo nuevo, empezar a escribir, o de hacer algo que siempre quisimos hacer:

- Hacer deporte
- Alimentarnos de manera sana y balanceada
- Ocupar el tiempo en nosotros.

Es así como estos diez puntos nos llevarán a acelerar nuestra recolocación laboral y, también, nos ayudarían a conseguir un empleo con un nivel jerárquico mayor.

La actitud, el empeño y las horas que le dediquemos a mejorar nuestra empleabilidad nos llevará a conseguir el objetivo deseado.

VANESSA CARABELLI | Co Founder *Care-er Empowerment* | LinkedIn Top Voice 2020 in

El modelo de trabajo híbrido llegó para quedarse

Son millones las organizaciones en todo el mundo que han incorporado el trabajo híbrido como parte esencial de sus operaciones.

Tan solo en América Latina más de 23 millones de personas han laborado en un esquema híbrido y se sabe que más de la mitad de las personas esperan continuar trabajando de este modo

(FUENTE: HUBSPOT)

El 40 %

de la fuerza laboral global está considerando dejar su empleo actual este año, por lo cual nunca fue más importante poder tener estrategias de atracción y retención de talento

(FUENTE: MICROSOFT)

Más del 70 %

de los trabajadores quieren que continúen las opciones flexibles de trabajo a distancia, mientras que más del 65 % anhelan más tiempo presencial con sus equipos.

En consecuencia, el 66 % de las organizaciones están considerando rediseñar los espacios físicos para adaptarse mejor a los entornos de trabajo híbridos

(FUENTE: MICROSOFT)

El 42 %

de los empleados aseguran que carecen de suministros de oficina esenciales en casa

(FUENTE: MICROSOFT)

1 de cada 10 personas

no tiene una conexión a internet adecuada para realizar sus funciones. Además, el 46 % asegura que su empleador no los ayuda con los gastos del trabajo remoto

(FUENTE: MICROSOFT)

El 54 %

afirma tener exceso de trabajo y el 39 % confiesa sentirse agotado por la intensidad digital de las jornadas.

Sin embargo, esta falta de contacto personal y alta productividad son un riesgo para la salud mental. El 20 % de la fuerza laboral afirma que las organizaciones no se preocupan lo suficiente por el balance trabajo/vida personal y sienten que llegan a puntos de burnout frecuentemente

(FUENTE: FORBES.CO)

Trabajando para ser la empresa más inclusiva e innovadora



Ana María Gómez Quevedo es responsable de Comunicación de HR y D&I (Diversidad e Inclusión) de SAP España, fue periodista antes de ingresar al mundo empresarial y aquí nos cuenta sobre los denominadores comunes que ha encontrado en ambos sectores, distintos pero similares en algunos temas, el ABC de EX y el lugar que ocupa la diversidad y la inclusión en la multinacional.

Por LEILA OVANDO

Eres coautora del libro *Cómo construir la experiencia del empleado. Si tuviésemos que hacer un ABC del tema EX para alguien que recién está comenzando en esta área, ¿cuáles serían los must o puntos básicos que le dirías a tener en cuenta? ¿Qué sería lo que no puede faltar?*

Yo diría que hay tres puntos fundamentales: **escucha, confianza y reconocimiento.** La escucha, porque debemos saber qué necesitan las personas en cada momento y en cada lugar. Por ejemplo, no tienen las mismas necesidades ahora que antes de la pandemia o, en una multinacional, hay que entender la cultura de cada país en el que se encuentran. Confianza, para poder ser tal cual somos y desarrollar todo el potencial. Y, reconocimiento, porque todos queremos que reconozcan nuestros éxitos y seguir avanzando en nuestra carrera profesional. Una persona con gran potencial que se siente estancado, a quien no escuchan sus necesidades y trabaja en un entorno donde no hay un clima de confianza,



acabará marchándose a otra compañía, quizás a la competencia.

EX:

Escuchar Confiar Reconocer

Tu camino recorrido demuestra que siempre has estado involucrada en la comunicación, ya sea como periodista o desde un ámbito empresarial. ¿Qué denominadores comunes encuentras entre

estos mundos al momento de abordar, justamente, un tema en el que tú ahora te encuentras muy involucrada como lo es diversidad e inclusión?

Es una pregunta curiosa que nunca me había planteado. Y creo que la respuesta es el story telling. **Los seres humanos somos contadores de historias** y esa premisa, esa forma de enfrentarme a mí, día a día, la llevo al ámbito laboral. Nada mejor, para calar en tu público objetivo, para convencer a un alto ejecutivo o a una gran audiencia de que es necesario implantar medidas de D&I, que contar una historia con principio y

final que enganche, que sea coherente y que apele tanto a los sentimientos como a la razón.

Tal como lo enuncian en su web oficial, en SAP cuentan con personas de más de 150 países y tienen reconocimientos que evidencian el pilar que es para ustedes la diversidad. ¿Nos contarías cómo es el desafío de estar a la cabeza de un área que es la responsable de velar por una cultura inclusiva y por el compromiso de que todas las personas se sientan libres de ser ellas mismas?

Es gratificante poder trabajar en algo que mejora la vida de las personas que forman parte de una empresa y de la sociedad en la que opera. Además, he aprendido a ser paciente, hay que ir paso a paso. **La diversidad e inclusión en una empresa es un trabajo a largo plazo donde tienes que tener la mirada puesta en el resultado obtenido a varios años vistas.** Es imposible cambiar la cultura de una empresa de un día para el otro, aunque yo he tenido la suerte de trabajar en una compañía que desde hace ya muchos años se preocupa por estos temas. Nuestra red de colaboradores/as Pride@SAP, por ejemplo, tiene ya 21 años de vida.

¿Qué es Pride@SAP?

Red global de colaboradores/as fundada en 2001 con más de 8000 miembros en el mundo, tanto personas LGBTQ como no. Pero la sociedad y los

diferentes colectivos evolucionan y nuestros proyectos deben evolucionar con ellos. **Tenemos que ser creativos e innovadores, y compartir éxitos y errores con otras compañías líderes en D&I para seguir creciendo.** En ese sentido, SAP es empresa fundadora de REDI, red de empresas por la D&I LGBT.

Es innegable que nuestro rol como mujeres en el mundo laboral ha ido “ganando terreno” en los últimos años. Sin ir más lejos, el último informe de “Women in Business 2022” arrojó que España ha logrado el mayor número de mujeres en altos cargos con un 36 %. Si bien es un número alto y representa un gran avance en comparación con otros países, aún queda un largo camino por recorrer para achicar aún más la brecha. ¿Qué acciones impulsan desde SAP para que esto ocurra?

Lo abordamos tanto interna como externamente. Tenemos multitud de iniciativas como la red de empleadas *Business Women Network* o *coaching y mentoring*, pero me gustaría destacar dos: *Woman To Watch* y el programa de Liderazgo Femenino. **W2W** tiene como objetivo ayudar a SAP a alcanzar el 50 % de mujeres en los puestos de liderazgo en 2030, mejorando las habilidades y conocimientos de nuestro talento femenino y reteniéndolo. Este programa las obliga a hacer un trabajo de reflexión donde definen qué quieren, hasta dónde quieren llegar, cuál es su plan ideal de carrera... Son las propias colaboradoras las que alzan la voz, las que eligen cómo dirigir su carrera y piden a la empresa que les ayude a conseguirlo. El programa de **Liderazgo Femenino**, por su parte, es un programa formativo, nuevo, que une a mujeres de varios países para formarse en habilidades de liderazgo, finanzas... realizar *coaching* y hacer *networking* entre ellas. Justo acabamos de graduar a la primera promoción y estamos muy felices de comenzar una segunda, con todos los errores y éxitos aprendidos en el piloto.

Por otro lado, también trabajamos externamente. Si el talento femenino es necesario, en el sector IT lo es aún más ya que el número de mujeres que estudian este tipo de carreras es muy reducido. **Según la UNESCO, solo el 35 % de las personas matriculadas en las carreras vinculadas a las STEM son mujeres.** Por eso, nos aliamos con universidades, Escuelas de Negocio, ONGs e incluso colegios e Institutos para dar charlas, formación... e inspirar a las nuevas generaciones.

Leer el informe de la UNESCO: “Descifrar el código: la educación de las niñas y las mujeres en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM)”



Siguiendo la línea de la última pregunta y lo que dijo Anna Oró, directora de Operaciones de SAP España: “Mi deseo sería inspirar a otras mujeres para que persigan sus ambiciones”. Eres mujer y en un rol de liderazgo ¿Cómo ha sido tu experiencia justamente en el mundo laboral como mujer y qué consideras que haces hoy consciente e inconscientemente también para inspirar a otras mujeres a seguir luchando por sus sueños o por romper el famoso techo de cristal?

Ahora tengo la suerte de trabajar en una empresa que apuesta por el potencial femenino y de tener una manager que es una mentora para mí, pero no **siempre ha sido así. Por eso, siempre animo a que las mujeres no se pongan límites, que crean en sí mismas porque podemos hacer cualquier cosa y llegar a donde nos propongamos.** Muchas veces, a la hora de aplicar a una oferta de trabajo, somos nosotras mismas las que nos frenamos, pensamos que tenemos que tener el 100 % de los requisitos para acceder a ese puesto mientras los hombres se arriesgan y aplican aunque solo cumplan con uno de los requisitos. Yo les digo que se arriesguen, que, si creen que pueden desempeñar ese puesto, si realmente les gusta, vayan a por él.

Otro punto importante es la visibilidad. Muchas veces hacemos nuestro trabajo como hormiguitas y pensamos: “Hago tantas cosas que tiene que verse”, pero por desgracia esto no es así. Tenemos que alzar la voz y hablar de nuestros logros. Hacernos visibles.

“La DE&I habla de resultados de negocio, porque nuestros clientes son diversos y porque está ligada a la innovación y la creatividad. La formación y sensibilización son básicas para integrar la diversidad, así como generar un ambiente de confianza, un espacio seguro donde cada persona pueda ser uno mismo. Seguimos apostando mucho por el liderazgo femenino porque al ser una IT hay pocas

mujeres en el sector y tenemos que fomentar las vocaciones STEM para que su representación aumente. También colaboramos con ONGs para trabajar e incluir a personas con discapacidad, contamos con un programa global llamado “Autismo en el trabajo” que brinda apoyo a los candidatos con autismo durante el proceso de contratación adaptando todo el proceso de selección a sus necesidades. Además, ofrece una variedad de recursos para facilitar el éxito de los empleados con autismo una vez en el trabajo.”

¿Cuáles son los mayores desafíos y quizás hasta preocupaciones que has atravesado en estos últimos 2 años bastante particulares desde tu rol?

La salud mental de nuestros profesionales. Han sido años muy duros y el confinamiento aumentó la soledad de algunos colectivos. Escucharlos y atender las necesidades en cada fase de la pandemia ha sido todo un desafío.

Un colectivo que se vio especialmente afectado fue el de las personas con discapacidad. Justo antes del confinamiento lanzamos un programa llamado Empleabilidad en la Discapacidad que se vio afectado por la nueva situación ya que muchos de los perfiles que queríamos reclutar necesitan incorporarse a la empresa presencialmente y contar con el contacto de sus compañeros. Por ello, aunque hemos avanzado en el programa, no hemos podido hacerlo todo lo que nos hubiera gustado.

SAP EN CIFRAS

- +105,000 colaboradores de más de 140 países
- +21.000 empresas partners de SAP en todo el mundo
- +27.34b€ de ingresos totales (sin NIIF) en el 2020
- +200m cuadrados suscriptores en su base de usuarios en la nube
- +100 centros de innovación y desarrollo
- 140 países

ANA MARÍA GÓMEZ QUEVEDO | Responsable de Comunicación de HR y D&I, SAP España



sensibilidad social como centro del negocio

Fabio Boggino, Founder de WorkON Global y Jobbing Consultores, cuenta en esta entrevista cómo la pandemia del COVID-19 fue el motor para comenzar con el primer marketplace de empleo en tiempo real. Las expectativas, los comentarios de los que lo viven en primera persona, empresas o candidatos, y cuál es el objetivo de la app que promete revolucionar el mundo laboral.

Por LEILA OVANDO

Estaba viendo en tu LinkedIn que estudiaste Recursos Humanos, trabajaste en Telecom muchos años y después comenzaste con la consultoría de Directivos

Si, mi consultoría empieza cuando me voy de Telecom, después de más de 15 años. La consultoría tenía que ver con lo que me apasiona desde mucho antes de dejar Telecom, que era la fusión de tecnología y Recursos Humanos, cómo hacer que los procesos tradicionales de Recursos Humanos al mezclarlos con tecnología, genere mucho más valor.

Cuando empiezo a armar la consultoría estuve en búsqueda de un nicho. Así como WorkON hoy es un nicho y es una oportunidad, en ese momento era el teletrabajo: ¿cómo hacer para no tener que ir todos los días a la oficina? Teletrabajo.

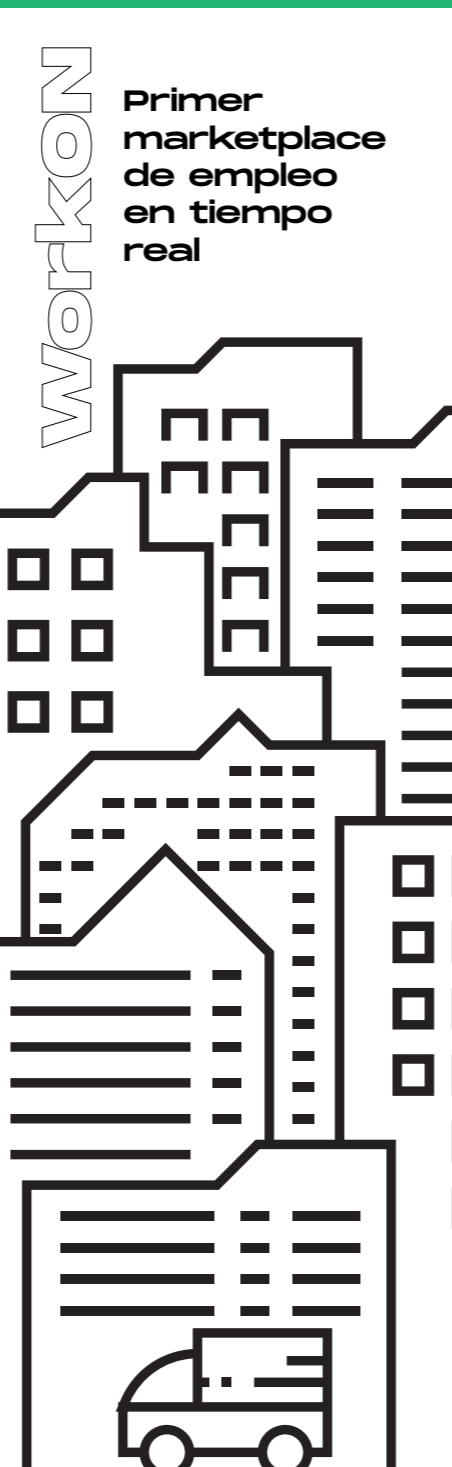
Allá en el 2010 cuando el teletrabajo no existía y, es más, iba a golpear las puertas de las empresas y me decían: "No, acá hay que venir todos los días,

horario presencial en la oficina de lunes a viernes". Así y todo, de a poquito, fuimos encontrando un montón de clientes que implementaron el teletrabajo hasta que llegó la pandemia y nos puso el teletrabajo como una obligación, cuando antes de la pandemia era una opción.

Entonces, en ese afán de seguir explorando cómo la tecnología mejora los procesos de Recursos Humanos, nace WorkON.

En lugar de pensar tecnología y Recursos Humanos y cómo no ir a la oficina todos los días, ahora le metimos tecnología al proceso de selección de personal, que era muy obsoleto. Vos fijate, y ahora se volvió a ver, mucha gente haciendo cola atrás de un local para ser entrevistado, una cuadra de cola para una entrevista.

Mucha gente que sale a caminar el barrio y deja sus CV en los locales, se toma días mandando mails con su CV en pdf o postulándose en portales. Bueno, ese proceso yo lo veía obsoleto y sobre todo después de la pandemia, en donde hay una "uberización" de nuestros hábitos.



¿Cómo es eso de "uberización" de los hábitos?

Me refiero a Uber, que fue la primera app en usar geolocalización. Tener todo cerca, rápido, disponible y digital es uno de los grandes aprendizajes que nos deja la pandemia. WorkON nace de ese aprendizaje y lo aplica a la selección de personal, en donde los candidatos consiguen trabajo cerca de sus hogares y las empresas consiguen colaboradores cerca de sus negocios.

En el mapa de geolocalización de workON los dos usuarios (empresas y candidatos) se encuentran, matchean, contactan y valoran todo de una manera muy ágil y disruptiva.

Hoy, luego de pocos meses de estar en el mercado y en todo el país, ya tenemos 1000 empresas de todos los tamaños usando workON y más de 60000 personas registradas en múltiples oficios y profesiones. Estamos creciendo muchísimo todos los días y muy felices de aportar un granito de arena en este momento de reactivación.

El impacto en valor que estamos generando en las empresas es muy grande, si bien nos definíamos como una app social, no hay duda

de que, para las empresas, workON se convirtió en un socio ideal para buscar colaboradores. Nuestro valor es la velocidad y calidad de candidatos cerca del negocio, muchos de nuestros clientes antes usaban consultoras externas o iban a un portal y, como necesitaban resolver urgente su necesidad de selección, no tenían tiempo ni presupuesto para demorar una semana en recibir una terna de candidatos o publicar una búsqueda y recibir 100 CV que había que leer y la mayoría descartar.

Además de geolocalización (algunos medios nos mencionan como que WorkON es el Mercado Libre o Tinder del empleo) además somos un marketplace de empleo en tiempo real porque unimos dos necesidades: de trabajar y dar trabajo. ¿Por qué en tiempo real? Por el concepto *on-off*. Si soy un candidato buscando trabajo y estoy en on, entonces estoy visible en el mapa listo para que una empresa me seleccione en alguno de los oficios o profesiones en los cuales me registre. En el caso que no quiero que me lleguen solicitudes de entrevista o no estoy buscando trabajo, entonces me pongo en *off* y, automáticamente, no estoy visible y no pueden seleccionarme.

¿Por qué haces tanto hincapié en el tema de de la cercanía?

Otro aprendizaje que dejó la pandemia fue el modelo del teletrabajo. Si bien

muchos pretenden teletrabajar todos los días desde cualquier lugar y no ir más a la oficina, (está claro que, para la mayoría de las tareas, salvo IT, el teletrabajo full time no aplica porque son tareas inevitablemente presenciales como ventas, operarios, construcción, gastronomía, logística, atención al cliente, etc., lo que prevalecerá será el trabajo 100 % presencial o modelos híbridos en donde hay que ir a trabajar a la empresa algunos días de la semana. Por lo tanto, trabajar cerca de casa seguirá siendo un aspiracional para cualquier trabajador porque le permite ahorrar mucho dinero y tiempo en traslados.

La geolocalización y la posibilidad de trabajar cerca de los hogares permite a los trabajadores mejorar su calidad de vida dedicando el tiempo y el dinero de traslados a estar con su familia o amigos, descansar, estudiar, etc. Del lado de la empresa, poder encontrar candidatos que vivan cerca de su negocio le permite, primero, asegurarse puntualidad y presentismo, dos cosas importantísimas en cualquier trabajo. Y, además, baja la rotación de personal porque los trabajadores que viven cerca de su trabajo renuncian menos. Entonces, ¿qué generamos ahí? Un ecosistema virtuoso de reactivación barrial donde la gente es más feliz trabajando cerca de su casa y la empresa consigue candidatos más motivados porque van en bicicleta o caminando.

Entonces aparece un tercer actor que es importante: el Estado, por eso las pruebas piloto que estamos armando en municipios y comunas del Gobierno de la Ciudad y de la Provincia de Buenos Aires. Tenemos identificados barrios enteros en donde todos los días muchísima gente se va muy temprano y vuelve muy tarde para trabajar en empresas que quedan muy lejos de sus hogares, sin saber que muy cerca hay empresas que están necesitando alguien en su oficio. Este trabajador, además,

consume en otra ciudad, estudia, va al mercado, etc. Cuando vos generás este ecosistema virtuoso, donde la gente del barrio trabaja en el barrio, también se reactiva el barrio y es un ecosistema de reactivación local muy potente.

Crear estos ecosistemas sociales es lo que nos define, workON es una app de impacto social no hay dudas.

Cuando trabajas cerca de tu casa el índice de rotación es más bajo.

Entonces, ¿qué generamos ahí? Un ecosistema virtuoso donde la gente es más feliz trabajando cerca de su casa y la empresa consigue candidatos más motivados porque van en bicicleta o caminando. Ahí hay un tercer actor que es importante, por eso te nombraba al Gobierno de la Ciudad y a la Provincia de Buenos Aires, porque hay muchas ciudades y muchos partidos, muchos municipios, que son municipios dormitorio. ¿Qué quiere decir? Toda la gente se va a muy temprano y vuelve muy tarde y consume en otro partido o en otra ciudad, va al gimnasio, estudia, compra el libro, va al supermercado. Cuando vos generas este ecosistema virtuoso, donde la gente del barrio trabaja en el barrio, también se reactiva el barrio y es un ecosistema de reactivación local muy potente. Nosotros nos definimos como una app de impacto social.

Hablaste de un nicho donde está WorkON y que hay mucha rotación en ese nicho, ¿Cuál es el nicho de WorkON?

Si analizamos el mercado laboral actual de manera global, más allá de que estamos saliendo de una pandemia, hay una clara reactivación en la primera línea de empleo. Si bien workON está hoy preparado para más de 150 puestos (profesiones y oficios) hemos encontrado un nicho de mercado. Así como LinkedIn es más para directores, gerentes y mandos medios, workON es más para la primera línea de la base piramidal de empleo: primer empleo, gastronomía, retail, atención al cliente, cajero, repositor, etc.

Cuando encuestamos y preguntamos por qué tenemos tanta aceptación de las empresas en estos rubros o segmentos, la respuesta está en lo que dije al inicio: muchos de esos negocios que son unipersonales, un local gastronómico, por ejemplo, cuando le falta un camarero a la mañana y tiene que abrir, y no tiene

ni tiempo para publicar la búsqueda en un portal ni presupuesto para contratar una consultora de selección, ¿qué hace? Toma la app workON, pone en on la búsqueda, ve a pocas cuadras los candidatos que están listos para empezar a trabajar, los selecciona y los contacta para una entrevista, todo en cuestión de minutos. Cuando la empresa selecciona, al candidato que está en on le llega una solicitud de entrevista que puede descartar o aceptar. Si el candidato acepta, ese matcheo hace que esa necesidad de la empresa, en lugar de resolverla en una semana, sea resuelta en una hora.

Video curriculum:

Es un paso disruptivo en donde le damos la posibilidad al candidato de que en 20 segundos cuente quién es, qué busca, etc. Y, el selector, en 20 segundos puede ver su lenguaje corporal, tono de voz, etc.

Me interesaría ahondar en qué te impulsó a vos desde lo humano a mirar esto, esta problemática. ¿Cómo lo descubriste?

Por un lado, mi formación y vocación de Recursos Humanos y mucha sensibilidad social. Como te dije al inicio, cuando armé la consultora de teletrabajo no podía creer cómo puede ser que existan personas que estén 15 horas por semana yendo y viniendo a un trabajo que podrían hacer desde su casa.

Con workON pasó lo mismo, con mis socios no podíamos creer que para las empresas el proceso de selección sea tan largo y costoso, principalmente, en aquellas que necesitaban urgente resolver una necesidad de personal

Y del lado de los candidatos lo que te decía al inicio ¿Qué necesidad en este mundo tan digital tener que hacer una fila para tratar que una empresa te entreviste?, o tener que ir a repartir un CV en papel a empresas durante toda una semana ¿Por qué estar dos horas en un colectivo para llegar a un trabajo cuando seguramente cerca de mi casa hay uno mejor?

Para todo esto esta workON, cuando te registras como trabajador estás en

on y visible, o sea, no hace falta que te postules y podés ser seleccionado por cualquier empresa que esté necesitando alguien como vos.

Desde hace un mes muchos de los locales del barrio que usan workON pusieron en sus puertas de acceso un QR en donde los vecinos del barrio le pueden poner "me gusta" a ese negocio desde la app, esta acción genera que la empresa sepa qué vecinos del barrio están interesados en trabajar con ellos y esto mejora aún más las posibilidades de matcheo y contratación.

HISTORIA

"Somos cuatro socios, Patricio y yo que venimos de Recursos Humanos que fuimos los mentores de este concepto, y luego nos juntamos con Diego y Fede, dos amigos especialistas en programación de app. Fusionamos HR y tecnología Sumamos un board de primer nivel a la altura de la oportunidad y desafío que nos espera: Marcelo Martínez (Cafe Martínez), Martín Zucker (I+D IoT Lab), Martín Padulla (staffing america), Silvia Torres Carbonell (IAE)."

¿Cuáles son las proyecciones para este año?

Pudimos participar de ENDEAVOR, que es el más prestigioso ámbito para el mundo emprendedor, ya que permite aprender muchísimo y tener conexión con inversores. Tuvimos la oportunidad de empezar a conectarnos con fondos de inversión y venture capital, que se mostraron muy interesados en nuestro modelo de negocio. Ahora, nuestra idea es escalar mucho más esta app en todo el mundo, no tenemos duda de que nuestro aporte es súper necesario en todos los países y no detectamos algo similar en cuanto al concepto *on/off* que proponemos.

Queremos llegar a 1 millón de usuarios y a 100 mil empresas que estén usando la plataforma en el próximo año, y lo que estamos haciendo ahora es terminar de consolidarnos en Argentina, nuestro gran piloto exportable.

Para el posicionamiento comercial en países necesitamos inversión. Nuestro producto workON hoy está muy bien valorado desde lo tecnológico y digital, pero queremos incorporarle avances más cómo ser IA para ser más certeros en los matcheos, *e-learning* para formar a los candidatos mientras esperan ser

seleccionados, incluir PDA para que las empresas conozcan un poco más a los candidatos desde el perfil conductual.

La inversión es para tres cuestiones:

- 1) Llevar WorkON a toda Latinoamérica e Iberoamérica.
- 2) Incorporar IA, *blockchain* y todo lo que se viene, eso es mucho dinero de programación.
- 3) Hacer crecer el equipo y que su **objetivo primordial sea que la gente consiga un trabajo ideal** y sea más feliz, por lo menos en lo que impacta todo el tema de trabajo.

Obviamente, al ser una idea que no tiene parecido en el mercado, tenemos mapeados casi todos los países del mundo.

Es como que el concepto *ON-OFF* para nosotros es el factor más distintivo con respecto a todo lo que uno puede ver en el mercado del reclutamiento y selección.

Mencionaste que lo pensaban dejar gratuito hasta fin de año. ¿A quién le cobrarían? ¿A las empresas?

El candidato no va a pagar por el uso porque es nuestro aporte en ayudar a la gente a conseguir un trabajo, o uno mejor. Estar en on en workON va a ser gratuito para los usuarios que busquen trabajo, forma parte de nuestra visión y misión.

A las empresas les vamos a cobrar luego de algunos meses de uso gratuito, algunas empresas que la usan muchos y desde hace



varios meses ya están pagando un *fee* mensual simbólico que va desde los 2500 pesos en adelante por uso ilimitado.

Con la masificación que estamos logrando en todo el país, antes de fin de año workON será sin dudas una de las mejores opciones de selección de personal para las empresas el país.

Entiendo que emprender en Argentina es difícil. ¿Cuál es la actitud que hay que tener?

Como fundador digamos que la preocupación más grande ya la dejamos atrás y era poder conseguir los fondos propios, para que esto sea una realidad. La segunda preocupación, que ya la dejamos atrás también, es tener un MVP en la calle, el producto funcionando, y ahí Diego y Fede, nuestros socios tecnológicos, hicieron y están haciendo un trabajo increíble con su equipo de programación.

La tercera preocupación también ya la dejamos atrás, porque pusimos workON en el mercado y tuvimos muy alta aceptación, no solo de decenas de miles de personas que confían en que le consigamos trabajo, sino también con empresas muy grandes y conocidas que la usan muchísimo, y también de pequeños locales comerciales que no encontraban una opción rápida y económica para solucionar sus urgencias de conseguir trabajadores.

Agradecidos y orgullosos de emprender en Argentina, estamos felices y nos va muy bien en nuestro país del afecto y de la familia. Estamos muy contentos de haber emprendido acá y no encontramos ninguna traba, aunque reconozco que tampoco buscamos ayuda o no sabíamos dónde buscarla.


Siempre queremos mencionar el tema de la equidad de género y la diversidad en general en los equipos de trabajo. ¿Cómo trabajan en función de eso desde WorkON?

Desde la registración nosotros tenemos habilitado que cada uno se pueda registrar en la diversidad que se sienta a gusto. Así que, en ese aspecto, las empresas también pueden hacer una elección del género que consideren más apropiado desde la comunicación. Democratizamos el acceso al empleo, por lo tanto, también incluye toda la diversidad que podamos conversar, por ejemplo, a las personas con discapacidades y es ideal que consiga un trabajo cerca de su casa.

Nuestro compromiso es seguir aportando para que todo esto de la diversidad y la inclusión se termine de una vez por todas de posicionar en nuestra cultura como sociedad.

Y dentro de la empresa, ¿qué importancia le dan a esto en la formación de sus equipos?

Somos súper amplios. En nuestras reuniones somos personas apasionadas que queremos lo mejor para nuestro proyecto. Hacemos una reunión de accionistas donde decidimos cosas más estratégicas pero el día a día, que es la adrenalina pura que genera WorkON. somos un equipo de personas que trabaja en equipo para cumplir nuestra visión: "ayudar a las personas a encontrar su trabajo ideal".

FABIO BOGGINO | Fundador de workON Global  



Yaiza Rubio VIÑUELA

la hacker que defiende la Web3 para democratizar internet

Por ANA LAURA CARREGA

Es española, licenciada en Ciencias de la Información, tiene un Máster en Análisis de Inteligencia, otro en Logística y Economía de la Defensa, y en Derecho Tecnológico y de las TIC. Da clases en Másters y Universidades, y también ha hecho incursiones en divulgación y escribiendo libros, como "Manual de investigación en fuentes abiertas (OSINT)" y "Las Aventuras del Equipo Clber"; da conferencias, y colabora con medios de comunicación (Radio y TV). Hoy es la **Chief Metaverse Officer en Telefónica** donde tiene el gran desafío de ofrecer a los/as usuarios/as la posibilidad de interactuar con internet, pero de una forma mucho más inmersiva.



“

Una persona que se acerca a esto, lo que intenta es llevar la tecnología un pasito más allá, viendo otros posibles usos a través de ella”.

Iba camino a convertirse en tenista profesional, pero decidió centrarse en los estudios. Aproximándose a la seguridad informática desde el mundo del hacking: “Una persona que se acerca a esto, lo que intenta es llevar la tecnología un pasito más allá, viendo otros posibles usos a través de ella. Esto te obliga a conocer muy bien los sistemas informáticos, cómo se construyen, cómo se comunican cada uno de los componentes, cómo es la arquitectura de una solución”, explica Yaiza con el rostro al descubierto, porque ella siempre ha *hackeado* “para el lado del bien”.

“La ciberseguridad no consiste solo en estar preparado a nivel individual. Es necesario implantar normas, políticas y establecer relaciones con otros organismos capacitados para tomar decisiones en todo el entorno para acotar el campo de actuación de aquellos que quieren aprovecharse de la situación”.

Desde 2013 trabaja en Telefónica, es una de las directivas más jóvenes de la compañía, y desde hace unos meses lidera el equipo de Metaverso. Ante la inevitable pregunta acerca de la igualdad de oportunidades para las mujeres en un rubro erróneamente “masculinizado”, Yaiza destaca que la mitad de su equipo está compuesto por mujeres: “Es verdad que en el mundo de la seguridad informática no había casi chicas, pero el número ha crecido, ya no es lo que era antes. Lo que aún se puede ver con claridad es que en los equipos más técnicos es más notoria esa diferencia.”

Yaiza explica que, desde Telefónica, tienen la infraestructura de internet y la capacidad de red suficientemente potente para hacer realidad el Metaverso: “ya los verdaderos beneficiarios de internet no serán las grandes plataformas de internet sino los usuarios”, subraya.

“

Para Telefónica, el Metaverso va a ser un canal más para poder vender digitalmente y posicionar nuestra marca en estos nuevos canales”.

“

El reto de las empresas es entender cuáles son sus assets de cara a posicionarlos en la siguiente versión de internet”

La hacker española destaca que, también, trabajan junto a su equipo en el desarrollo de la web3, es decir, esta evolución de internet que promete la seguridad de la información personal gracias a la descentralización de los datos. Asimismo, esta web puede brindar una mejor experiencia, más personalizada y centrada en los individuos.

“La Web3 viene a decir que el mayor beneficiario ya no va a ser la plataforma centralizada, en cambio, los verdaderos beneficiarios serán los usuarios. Incluso, las personas podrán ser recompensadas por ver publicidad, no como ahora, que hay una venta por detrás de sus datos”, detalla Yaiza.

Si bien la Web3 se lanzó en España hace ya dos años, explica que aún es un entorno que está en desarrollo y queda por entender cómo ofrecer más productos y servicios apalancados en este “nuevo” concepto.

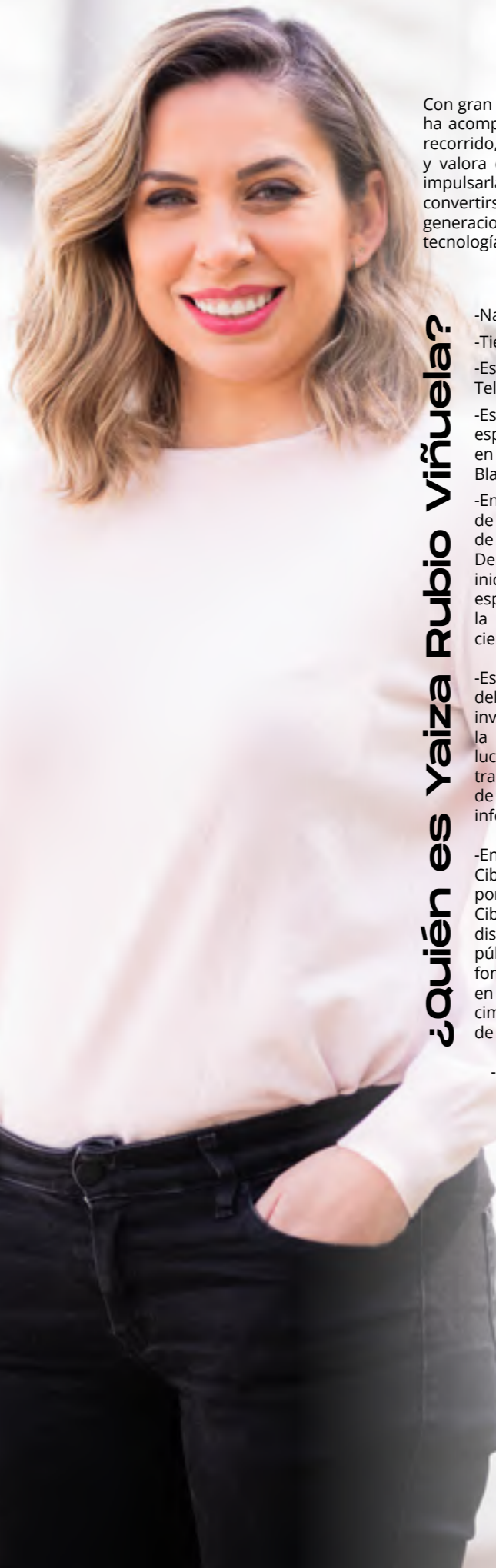
“

Se viene una época súper bonita, ya que la filosofía de la Web3 es que los verdaderos beneficiarios de internet son los usuarios y los creadores de contenido”.

“

Con la Web3 vamos a recuperar la filosofía inicial de internet”.

YAZA RUBIO VIÑUELA, Chief Metaverse Officer en Telefónica



¿Quién es Yaiza Rubio Viñuela?

Con gran humildad asevera que la suerte la ha acompañado a lo largo de este intenso recorrido, destaca la ayuda que ha recibido y valora el esfuerzo de quienes supieron impulsarla hasta llegar a donde llegó: a convertirse en un referente para las futuras generaciones que aspiran a convertir la tecnología como su forma de vida.

- Nació en León
- Tiene 35 años
- Es la Chief Metaverse Officer de Telefónica.
- Es la primera mujer hacker española en realizar ponencias en eventos como DEF CON y Black Hat Briefings.
- En 2015 obtuvo el tercer premio de la Cátedra de Servicios de Inteligencia y Sistemas Democráticos, la primera iniciativa en la universidad española que investiga y estudia la inteligencia en el ámbito científico.
- Ese año logró el segundo premio del Reto de ISACA de jóvenes investigadores, promovido por la organización sin ánimo de lucro estadounidense ISACA que trabaja para impulsar estándares de control y seguridad de la información.
- En 2017 fue nombrada Cibercooperante de honor por el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE), esta distinción es otorgada a figuras públicas cuya labor contribuye a fomentar el respeto en ámbitos en línea y cuyos valores se cimientan en el uso responsable de las tecnologías.
- Es mismo año fue segundo premio del *hackaton* organizado por el INCIBE en el congreso internacional Mobile World Congress, una competición amparada por el Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital del Gobierno de España que pretende mostrar el potencial español en ciberseguridad, promoviendo un evento de trascendencia mundial.
- En 2019, por su labor, recibió la Cruz del Mérito de la Guardia Civil con Distintivo Blanco.



LEONOR

¿Has hackeado?:
Sí, pero siempre para el bien.

Un sueño:
Que se materialice la Web3 para que internet sea más democrático.

Un defecto:
Mi carácter no es muy bueno.

Una virtud:
Soy muy trabajadora.

Un hobby:
Jugar al tenis.

El momento más feliz de tu carrera:
Cuando me entregaron la medalla del Mérito de la Guardia Civil.

Qué es lo más te ha llamado la atención en internet:
Lo lista que es la gente para comprometer a otros, cómo se las apañan para engañar a las personas.

Un miedo:
Que algún día me deje de gustar lo que hago.

TE PUEDE INTERESAR:
SeniorITy,
el programa
dedicado al
reskilling
tecnológico
de +40



MARCELO FUMASONI

La pandemia afectó el crecimiento de los lugares de la mujer, en especial en LATAM".

Por ANA LAURA CARREGA

Es argentino, estudió Relaciones Industriales, tiene un MBA y dos maestrías, una en Recursos Humanos de la Psicología Organizacional y, la otra, en Ciencias de la Gerencia Profesional con orientación a Negocios Internacionales. Afirma ser un apasionado de tres cosas: el talento, la educación y la diversidad e inclusión. Entérate cómo piensa y qué lo desafía al *Head of Human Resources* de **Microsoft Latam**.

Sus primeros pasos los dio en **Banelco**, la primera empresa *fintech* de los 90 en Argentina, gracias a una pasantía a través de la universidad. En **McDonald's** obtuvo su primer puesto de jefatura en Recursos Humanos en un contexto de gran expansión para la compañía. En la búsqueda de nuevos desafíos profesionales, fue el director de RR. HH. del grupo chileno **Errázuriz**, donde debió crear los equipos de RR. HH. para los diferentes negocios, los cuales tenían públicos y necesidades diferentes. "Esta experiencia me marcó mucho, ellos me dieron la verdadera oportunidad de ser un generalista sin tener la experiencia", destaca Marcelo durante la entrevista virtual desde su oficina en Miami, donde vive hace más de 20 años.

Otra piedra angular que lo marcó en su carrera fue trabajar para la integración de **Aztra y Zéneca**: "Fue un aprendizaje cultural y de adaptación personal muy fuerte", recuerda Marcelo, y destaca que le propusieron armar la oficina de LATAM en EE. UU. a pesar de que no conocía la legislación americana. Lo que le respondieron lo marcaría para siempre: "*You have freedom to act* y, si algo sale mal, *you have to response for that*. Eso lo aprendí con ellos y me pareció fantástico", sonríe.

También trabajó en **Novartis** donde se enfocó en la formación de la región: "Yo ya tenía el *hook* de la industria de la salud, de trabajar con un propósito, con equipos focalizados en la innovación, y Novartis me llevó a la enésima potencia".

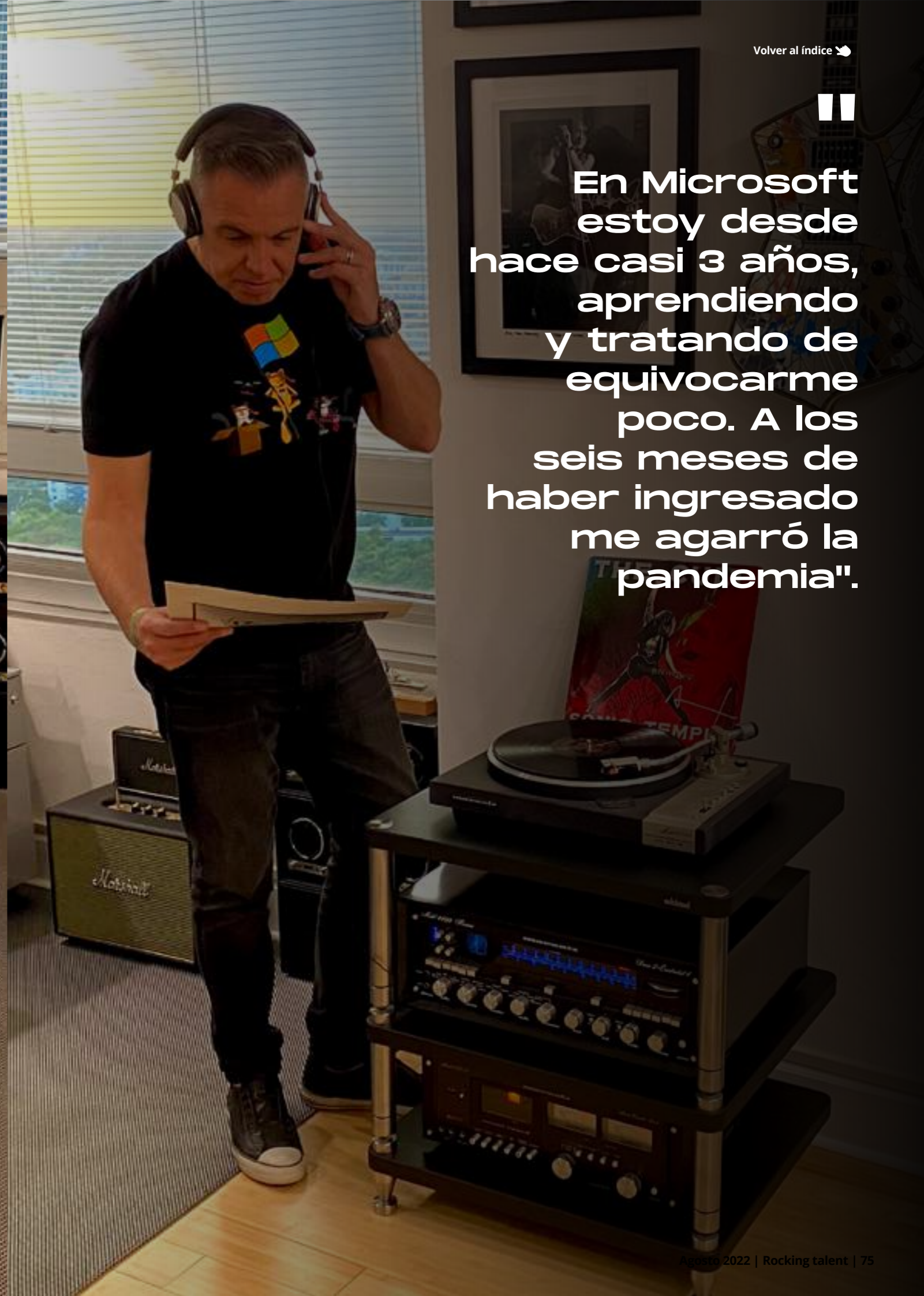
Marcelo remarca que en estos últimos años se sintió apasionado por el talento, la educación y la diversidad e inclusión. "He construido, tanto para jóvenes profesionales como para *senior leaders*, universidades corporativas y programas de aprendizaje, bastante novedosos diez o quince años atrás. En Novartis, por ejemplo, habíamos logrado tener el 50 % de la representación de género en todos los niveles. Esta es mi



En Novartis, por ejemplo, habíamos logrado tener el 50 % de la representación de género en todos los niveles. Esta es mi misión ahora en Microsoft".



En Microsoft estoy desde hace casi 3 años, aprendiendo y tratando de equivocarme poco. A los seis meses de haber ingresado me agarró la pandemia".





misión ahora en Microsoft", subraya Fumasoni, y confiesa que cuando apareció la oportunidad de trabajar para el gigante tecnológico sintió que ya estaba viejo.

"En Microsoft estoy desde hace casi 3 años, aprendiendo y tratando de equivocarme poco. A los seis meses de haber ingresado me agarró la pandemia. Durante esa etapa nosotros estuvimos en el *backoff* intentando que las compañías se reconvirtan lo más rápido posible y puedan digitalizarse y seguir operando en *retail*, en agro, en finanzas, prácticamente nos vimos obligados a trabajar el doble o el triple, con lo cual, la reorganización que tuvimos que hacer desde RR. HH., el cuidado hacia nuestra gente, el reentrenamiento de muchas áreas fue único. En mi vida había estado expuesto a algo así", explica Marcelo.

Para el equipo de Microsoft no fue un desafío trabajar *home office* porque lo habían implementado tiempo antes, sin embargo, "ahora el desafío es cómo pasar de un sistema absolutamente remoto a uno híbrido. Para ello tenemos que ser muy flexibles y debemos dar un menú de opciones para que cada uno entre al sistema a su tiempo", aclara.

"Ningún sistema es perfecto, cada organización deberá determinar el esquema

híbrido más conveniente para su sistema de negocio. A nosotros, el concepto de flexibilidad fue el que nos dio la oportunidad de entender que ese ese el camino", puntualiza.

Por su parte, señala que el gran aprendizaje que les dejó la pandemia fue darse cuenta de lo que podían hacer y que no estaban haciendo como oportunidad: "Ese es el *mindset* que estamos tratando de tener de aquí en más. Cómo capturar oportunidades para ayudar a LATAM a que los gobiernos, las áreas de educación, de salud, de producción, estén cada vez más rápidamente a tope para poder producir y servir a la comunidad. Tenemos un rol importante y una responsabilidad que sabemos que no podemos ignorar en este momento".

Desafíos en modo on

"La salud mental y espiritual de cada una de las personas que trabaja en Microsoft es una prioridad fundamental. Además, seguir construyendo un medio ambiente donde la gente se sienta inspirada para dar lo mejor de sí; para eso necesitamos tener planes de carrera, *managers* que cuiden a sus empleados, flexibilidad y un nivel de respeto muy fuerte", revela el *Head of Human Resources*.

Otro desafío, señala, es seguir comprometidos socialmente e inclusivos en la manera de ejercer el gerenciamiento o en la manera de trabajar: "Siempre ha sido muy desperejo el mercado laboral, y siempre más desproporcionadamente a favor de los hombres que de las mujeres. Debemos cuidar las comunidades de mujeres dentro de la compañía, este es el predicamento en el cual estoy. La pandemia afectó el crecimiento de los lugares de la mujer, lo veo más acentuado en LATAM, por ello en su momento activamos un sistema de licencias pagas y de permisos con el objetivo de cuidar sus puestos de trabajo. Fue un buen esfuerzo y un gran aprendizaje de que tenemos que ser veloces y ágiles. Pero la verdad es que no hay una solución común a todos", finaliza.

el gran aprendizaje que les dejó la pandemia fue darse cuenta de lo que podían hacer y que no estaban haciendo como oportunidad".

MARCELO FUMASONI | *Head Of Human Resources* en Microsoft

TE PUEDE INTERESAR:
FedEx, impulsando la inclusión y el empoderamiento de las mujeres

¿Cómo lograr un exitosa a tasa de retención de talento?

Para compañías como Microsoft, nuestro talento es nuestra usina de producción, la retención es muy importante, y hay varios niveles que impactan en esto:

1. Desarrollo de carrera.

Tener un plan de desarrollo de carrera claro para la persona y activo en la mente de los managers en la compañía es clave. Estamos acostumbrados a hablar de conversaciones de carrera, pero la diferencia está en tener un plan articulado de desarrollo que después se puede ir ajustando porque, como todo en la vida, nada es perfecto ni lineal. La formalidad de esas conversaciones es clave para asegurar retención.

2. Workenviorment.

Para ello es preciso tener muchas normas de flexibilidad, equipos de trabajo diversos, con objetivos claros. El rol del gerente es fundamental, debe ser quien cree energía en los equipos

3. Compensaciones.

Es decir, cuál es el deal al final del recorrido. Se trata de la percepción que yo tengo de lo que ya le di a la compañía y lo que la empresa me retribuye.

Key Camp

COMPETENCIAS CLAVE

"La cooperación, la colaboración, la innovación son habilidad que permiten a las personas entender el rol que el futuro juega o puede jugar en las cosas que están haciendo. Las compañías como las nuestras requieren de todo ese intelectual power. Pero las habilidades sociales en términos de colaboración, participación, creación, estas competencias sociales y técnicas son relevantes. No hay una que sea común a todas, uno tiene que hacer su ejercicio para determinar qué es lo más relevante para cada etapa del negocio que estas representando o apoyando".



Rocking Talent

#Progressive
Rock
Edition



Según un estudio de Nielsen Global Group, se estima que para el año 2050 habrá 100 millones de profesionales de UX alrededor del mundo. ¿Qué es UX? ¿Por qué es tan importante y qué protagonismo cobró en los últimos años? Juan Carlos Ferraris, User Experience Manager en Falabella Financiero explica aquí lo estratégico que es poner al usuario en el centro y cómo el equipo de diseño puede guiar en la visión de negocio.

Por LEILA OVANDO

ATTENTION ATTENTION ATTENTION ATTENTION UX TAKES OVER!

¿Crees que algunos de los principios del UX son replicables en los departamentos de HR?

En la actualidad **hay una demanda creciente de perfiles que cuidan la experiencia de los equipos** (*employee experience*), **aconsiderando que son "usuarios" de la experiencia de trabajar en una compañía.** En este sentido, nos parece relevante utilizar las metodologías y las prácticas de UX al diseñar las experiencias de los talentos dentro de las organizaciones.

En Falabella Financiero tenemos varias mesas de "Marca Empleadora" compuesta por perfiles de todas las áreas que nos ayudan a alinear nuestro propósito corporativo de "simplificar y disfrutar más la vida" para ofrecer una propuesta de valor diferenciada a nuestros colaboradores.



Trabajamos para atraer a los mejores profesionales; empoderar los liderazgos y generar una cultura organizacional colaborativa y resiliente"

¿QUÉ ES UX?



Es un acrónimo en el que la "U" hace referencia a "User", y la "X" a "Experience". Esta rama del diseño que se desprende del User Centered Design tiene como objeto mejorar la experiencia del usuario en relación a un producto o servicio, sea o no digital.

Intenta comprender su perspectiva y motivaciones para diseñar un recorrido, desde antes del primer punto de contacto hasta después de la última interacción, adelantándose a sus necesidades, deseos, preferencias, frustraciones y sensaciones.

FUNDAMENTOS DEL UX

Accesibilidad
Interacción
Usabilidad

¿Consideras que el diseño UX comenzó a estar en una instancia de madurez suficiente como para entrar en la mesa chica de las organizaciones?

En una época donde existe una carrera constante de la diferenciación, el diseño de experiencia se convirtió en la herramienta más poderosa a la hora de marcar el camino de un producto o servicio. Los usuarios se han convertido en expertos catadores de experiencias bien construidas (o pobremente ejecutadas) y hoy demandan ser considerados en sus necesidades a la hora de crear un producto. Todo esto es 100 % cubierto por una práctica madura de UX, por lo que cada vez es más relevante abrir este espacio al interior de las compañías.

Y, en contraposición a la última pregunta: ¿Las organizaciones están suficientemente maduras como para adoptar una visión *user centric* también en los procesos internos?

Las compañías que cuidan el diseño de la experiencia logran entre 2 y 3 veces mejores resultados que aquellas que están lideradas por perfiles tradicionales (Fuente: McKinsey). Los grandes grupos corporativos

que son hábiles para migrar su estrategia y sumar talentos nativamente digitales, "clientecéntricos", es decir, orientados a crear experiencias que hagan perfecto match con las necesidades de sus clientes, hoy están estableciéndose en la región como referentes.

En un artículo de tu autoría de LinkedIn dijiste: "Todo equipo necesita sus valores. Esos pilares que contienen la cultura de una compañía, de una startup, de una familia. Pasen y lean sobre el proceso de creación de los Core Values del equipo de Diseño de Experiencia de Falabella Financiero". ¿Nos contarías de qué se tratan estos Core Values y cómo nació la idea de plasmarlos por escrito ya que en sí Falabella ya tiene valores propios?

Un equipo de diseño de experiencias saludable construye experiencias saludables.

En equipos tan variados como el nuestro -que crea experiencias para clientes diferentes, en países diferentes necesitamos construir experiencias que sean empáticas, transparentes, confiables y lo suficientemente simples de aprender, para que así nos sigan eligiendo.

Como equipo nos dispusimos a crear una estructura de valores que nos identifique, nos contenga y nos interpele, pero, sobre todo, nos ayude a hablarle de manera simple a nuestro cliente. Por ello, creamos 8 Core Values o Valores Principales que describen el equipo que somos y que queremos ser en términos de empatía, honestidad, transparencia, pasión, equilibrio y entusiasmo. Es una herramienta clave a la hora de sumar nuevos perfiles que compartan esta estructura de valores.

Desde tu experiencia y visión de cómo se está manejando el mercado, ¿qué competencias crees que son necesarias en los perfiles líderes de UX para poder contagiar a toda la organización con una metodología *user friendly* tanto de cara externa como interna?

La resiliencia, sin duda. Estamos en un contexto de constante cambio, lo que ayer era una buena idea, hoy ya no lo es. Lo que antes funcionaba, hoy ya no está siendo suficiente. Los liderazgos de Diseño se han convertido en los puentes de transformación no solo metodológico, sino de cultura en las organizaciones.

En Falabella Financiero nos han abierto las puertas para abordar ampliamente la Experiencia de Usuario, Usabilidad y Accesibilidad.

Mensualmente tenemos diversos ingresos a las filas de la compañía y

siempre tenemos la posibilidad de contagiar a estos nuevos talentos con esta mirada de construcción de valor a nuestros clientes, donde la experiencia está al centro de todo lo que hacemos, guiados -además- por el propósito de "simplificar y disfrutar la vida".

¿Cómo los perfiles de diseño pueden comenzar a tener otro peso en las organizaciones gracias a la importancia que se le comenzó a dar al UX, a partir del cambio de *mindset* global potenciado por la digitalización durante la pandemia?

El primer paso, como en todo proceso de diseño, es escuchar; entender la situación actual de la empresa y su mirada sobre su propuesta de valor. A partir de allí, dar las conversaciones difíciles. Los perfiles de Diseño de Experiencia pueden ser agentes de transformación. **A mis queridos colegas de UX: ¡HABLEN! Hagan esa pregunta difícil, hablen del elefante en la habitación...**

...Es nuestra responsabilidad transformar los contextos de nuestros equipos y poner sobre la mesa los datos necesarios para dar valor a nuestros usuarios y clientes".

Ahora poniendo el foco en lo corporativo, ¿qué podemos esperar de Falabella Financiero para este 2022?

Nos hemos desafiado en transformar una industria que supo ser la primera en adaptarse tecnológicamente y avanzar en la experiencia digital, centrándonos permanentemente en optimizar la calidad de servicio.

En Banco Falabella, por ejemplo, logramos en solo un año pasar del 5to puesto al 2do lugar en cantidad de cuentas corrientes en Chile, y el objetivo es ir por más en todos los países donde tenemos presencia.

A su vez, estamos rediseñando CMR Puntos, el programa de fidelización más valorado en la región, con el objetivo de ampliar los beneficios a nuestros clientes y entregar un servicio más simple y conveniente; alineado a nuestra cultura *gennials*.

En Seguros Falabella hemos profundizado la mejor experiencia y el servicio digital, mientras que Fpay, nuestra billetera digital, se está consolidando como un gran habilitador de la propuesta de valor del Grupo, conectando negocios y facilitando el pago de nuestros millones de clientes.

Pocas compañías se han animado a reinventarse y a adaptarse con celeridad al nuevo contexto digital como lo está haciendo Falabella Financiero. Creemos en nuestro equipo y en la forma en la que estamos construyendo las experiencias. Y es que nos desafiamos permanentemente a ser más cercanos, horizontales y más *gennials*.

CIFRAS DE UX



79 %

de los clientes admiten que buscan otro sitio si el que visitaron no está a la altura de las expectativas

+5

probabilidades de abandonar un sitio si el mismo no está optimizado para dispositivos móviles

52 %

de los usuarios dijo que una mala experiencia mobile los hacía menos propensos a interactuar con una empresa
81 % de los compradores investiga online antes de comprar

88 %

menos de probabilidad de que los consumidores online regresen a un sitio después de una mala experiencia

75 %

de la credibilidad de una web depende de la estética general de la misma

85 %

piensa que la versión mobile de una empresa debería ser tan buena o mejor que la de escritorio

90 %

de los usuarios informó que dejó de usar una app debido al bajo rendimiento

86 %

eliminó o desinstaló al menos una app móvil por problemas con su rendimiento

38 %

de las personas dejarán de interactuar con una web si el contenido o el diseño no son atractivos



JUAN CARLOS FERRARIS | User Experience Manager en Falabella Financiero



“

Estamos convencidos de que la innovación comienza con la inclusión”

Por LEILA OVANDO

En una entrevista con la Tech Cloud Director de Oracle Argentina, Silvana Martinelli, detalló algunas de las acciones que impulsan desde la multinacional en tecnología informática para fomentar la igualdad de género. Se explayó sobre el reciente acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo y la importancia de los datos al momento de tratar con las personas de nuestros ecosistemas.

Sin duda, cada vez más los datos son el capital de las instituciones. Sin embargo, también es una realidad que muchas empresas no los tienen como un activo indispensable. En una situación hipotética ¿qué le dirías a aquellos directivos a los cuales les tendrías que vender la importancia de los datos? ¿Cuáles serían los primeros beneficios que destacarías de los mismos?

Lo primero que haría sería preguntarles a esos directivos ¿qué es lo que conocen de su cliente? ¿Les gustaría estar más cerca de él y tener ofertas según su deseo y preferencias?

Independientemente de la industria, o de si ese cliente es usuario, prestador o ciudadano, **el principal beneficio de gestionar con datos es contar con la capacidad de decidir en base a ellos.** Hoy existe un gran volumen de

información que está al alcance de la mano, pero los datos son los que nos permiten ser más asertivos y construir soluciones adecuadas a las expectativas del cliente.

La humanización de la tecnología llegó para quedarse

Recientemente, en un evento dijiste: “Nuestra área se despegó de lo duro y hoy tiene que ver con la empatía, con entender y comunicar. Tenemos un rol importante porque tenemos la capacidad de ayudar a las organizaciones a encontrar una solución a sus problemas”. Indudablemente, el sector IT salió del estereotipo al cual se lo tenía anclado ¿crees que este “desanclaje” sucedió con mayor aceleración por la pandemia mundial o no hubo incidencia? ¿Por qué?

Sin duda, el rol del área de IT tomó un nuevo impulso en todas las organizaciones a partir de la pandemia, aunque previamente ya venía adquiriendo un espacio importante y no solo de soporte al negocio.

Hoy, las áreas de IT generan la base para crear nuevos servicios, ampliar zonas geográficas, idear paquetes a medida, brindar mejores tratamientos médicos, etc.

Con la pandemia todo esto se aceleró muchísimo, ya que las personas accedieron a lo digital mucho más rápido, incluso en algunos casos sin darse cuenta, impulsadas por la necesidad de estar conectadas durante los períodos de aislamiento y distanciamiento social.

Un claro ejemplo de esto son las personas mayores que tenemos alrededor, que hoy saben hacer videollamadas, usar *homebanking* o comprar por internet. A partir de esto, se ha creado una gran cantidad de datos, producto de la multiplicidad de interacciones realizadas a lo largo de más de dos años.

Siguiendo la línea de la última pregunta, desde tu posición

¿consideras que América Latina está a la altura de los países del primer mundo en cuanto a la transformación digital?

América Latina tiene todo el potencial para aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización, y estamos transitando el camino que va en ese sentido.

Tenemos como gran desafío llegar a todas las personas, capacitarlas y conectar pueblos y ciudades. Y también debemos potenciar el uso de la tecnología en las escuelas para mejorar nuestra vida cotidiana.

Gran parte de tu trayectoria es en compañías relacionadas a la tecnología. De a poco está siendo cada vez más común ver a mujeres en este sector, pero la realidad es que las cifras continúan demostrando que es un sector más masculino. CIPPEC enunció: “A pesar de su relevancia creciente, la ciencia y la tecnología es uno de los sectores de la economía con menor participación femenina en el mundo, y en particular en América Latina”. ¿Qué consejo le darías a las jóvenes que quieren introducirse en este mundo, pero aun sienten que la cuestión de género es muy fuerte?

El primer consejo para una mujer que quiera crecer en tecnología es que busque potenciar sus habilidades, independientemente de cuáles sean sus *skills* y del sesgo de género que pueda existir en distintos ámbitos. Aún hoy tenemos un porcentaje muy bajo de mujeres trabajando en tecnología a causa de los estereotipos presentes, ya que se asocia erróneamente la tecnología a los componentes físicos y al *hardware*, como las computadoras.

Y después, otra sugerencia sería que siga su instinto. **Creo que las mujeres tenemos la capacidad de interpretar con una visión más amplia las cosas**

concretas y también que somos capaces de humanizar más lo más abstracto.

¿Tienen en Oracle alguna iniciativa o política para fomentar la inclusión y diversidad de las mujeres en la tecnología?

En Oracle celebramos las diferencias porque estamos convencidos de que la innovación comienza con la inclusión, y para crear el futuro necesitamos diferentes aproximaciones, perspectivas y habilidades.

Promovemos la diversidad de género, sexual, cultural, generacional y religiosa, y estamos comprometidos en crear un ambiente laboral para que todos se sientan escuchados, cómodos, respetados e incluidos, y así puedan explorar su máximo potencial.

Entre las acciones con foco en equidad de género, se destacan:

- El programa de pasantías Geno-O (Generación Oracle) tiene como objetivo desarrollar estudiantes dentro de la empresa para luego incorporarlos como empleados. Busca atraer talento poniendo el foco en la coincidencia de valores y propósito de los postulantes con la empresa, y no tanto en sus currículums.

En las últimas 2 ediciones, el 54 % de los candidatos fueron mujeres.

- En **Reclutamiento** tenemos una política de vacantes afirmativas para mujeres y personas de color, que consiste crear y anunciar posiciones específicas que priorizan estos perfiles.

- Llevamos adelante el programa **Women in Business**, que tiene como objetivo empoderar y desarrollar a las mujeres,



independientemente de su rol y nivel jerárquico como futuras líderes. Se abordan temas de autonocimiento, negociación, marca personal, liderazgo estratégico y plan de carrera. Alrededor de 800 mujeres han participaron de la iniciativa y se destaca entre los resultados que más del 95 % de ellas se sienten más seguras para alcanzar los objetivos esperados de acuerdo con sus funciones y más de la mitad tienen mayor seguridad para compartir sus ideas y proyectos. Además, más del 80% de las participantes afirman tener claridad de su próximo paso de carrera, y mayor visión estratégica profesional de su propio desarrollo.

• Dentro del programa se ejecuta la acción Master Life Career Accelerator, un programa de mentorías para mujeres que trabajan en la compañía. A la fecha el 70 % de las mujeres inscritas se ha graduado del programa y se ha percibido una mejora del 3 % en el liderazgo femenino.

Como resultado de estas acciones, cabe destacar también que fuimos reconocidos por la consultora Great Place To Work como uno de los mejores lugares para trabajar para mujeres, en empresas de 251 a 1000, por dos años consecutivos (2021 y 2022).

Reconocimientos de Great Place to Work:

#4 en Los Mejores Lugares para Trabajar™ en Argentina 2022 (251 a 1000)

#5 en Los Mejores Lugares para Trabajar™ en Tecnología 2022 (251 a 1000)

#11 en Los Mejores Lugares para Trabajar™ para Mujeres 2022 (251 a 1000)

Hace poco más de un mes Oracle y el Banco Interamericano de Desarrollo firmaron un acuerdo para asegurar la mutua colaboración con el objetivo de fomentar la digitalización como herramienta para el desarrollo sostenible. ¿Nos podrías contar de qué se trata este acuerdo?

Se trata de un acuerdo que formaliza y busca profundizar la colaboración entre ambas partes, para promover conjuntamente iniciativas y proyectos

a través de los cuales la tecnología puede ayudar a impulsar el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe (ALC).

En el memorando de entendimiento firmado, ambas instituciones declararon unir fuerzas para colaborar para impulsar el progreso social, la recuperación económica, la infraestructura y la salud, con un enfoque en áreas relacionadas como la justicia, la educación, la recaudación de impuestos, la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad.

En última instancia, los socios aprovecharán la experiencia tecnológica y las capacidades innovadoras de Oracle, así como el profundo conocimiento del BID sobre el desarrollo y los países de ALC, para aprovechar la tecnología como una fuerza para el bien en toda la región. El acuerdo también esboza sus intenciones de colaborar a través de conferencias, talleres, cursos de formación y materiales destinados al fortalecimiento institucional y la creación de capacidad. Estos esfuerzos buscan enfocarse en desarrollar el conocimiento y las habilidades técnicas de los formuladores de políticas de ALC, líderes corporativos y funcionarios públicos y privados en los sectores descritos anteriormente.

"Para Oracle Latinoamérica la firma del acuerdo con el BID reafirma el compromiso que tenemos como empresa con el desarrollo social y económico de la región. Creemos profundamente que, como empresa, tenemos la responsabilidad de utilizar nuestros talentos y recursos en beneficio de las comunidades donde operamos; por lo tanto, para Oracle, este es un hito que nos permitirá en el corto plazo seguir impactando positivamente la vida de las personas"

LUIZ MEISLER, Vicepresidente Ejecutivo de Oracle Latinoamérica

LEER MÁS SOBRE EL ACUERDO DE ORACLE Y EL BID

Para ir cerrando, ¿qué podemos esperar de Oracle en lo que resta del 2022?

En 2022 continuaremos generando más soluciones de valor que permitan a nuestros clientes seguir transformando

ORACLE en cifras:

175 países

136K colaboradores

22K gestiones de contrataciones de colaboradores anualmente

430K clientes

40.000 millones USD de ingresos generados

40K proveedores asociados



CONTOA



Un ejemplo a seguir: Uno mismo. Creo que uno va superándose día a día y debe ser su mejor ejemplo.

Un lugar en el mundo: una playa

Un sueño: recorrer el mundo

Un objetivo: vivir feliz todos los días

SILVINA MARTINELLI | Tech Cloud Director en Oracle Argentina

DENISE FRANCISCATO

La flexibilidad es lo que buscan los nuevos talentos"

Por ROCKING TALENT

Nació en San Pablo, Brasil, y cuenta con una larga trayectoria en el área de talento de importantes compañías de la región. Desde comienzos de 2022 tiene como principal desafío seguir consolidando en 123Seguro una cultura empresarial flexibe, inclusiva e híbrida.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas hoy como Head of People de 123Seguro?

Es la *insurtech* con mayor presencia operativa en Latinoamérica y su crecimiento es exponencial.

||

Mi misión es atraer al mejor talento y consolidar la cultura inclusiva, híbrida y colaborativa

para soportar este crecimiento de manera estructurada.

¿Qué políticas implementan a lo hora de reclutar talentos y fidelizarlos?

En los últimos años, experimentamos un proceso de transformación de la forma en la que vivimos y trabajamos, esto también impacta en los valores, beneficios y condiciones de trabajo que buscan hoy los talentos. **Entendemos que es clave adaptarnos a la nueva realidad, a través de una cultura sólida, con espacio para actuar con autonomía.**

1. Buscamos crear un espacio para la escucha activa dando importancia a las sugerencias de las personas.

2. Estimulamos su creatividad para que encuentren soluciones innovadoras a los problemas que se presenten.

3. Asignamos objetivos acordes a sus puestos de trabajo que les permitan crecer y aprender.



4. Incentivamos la colaboración en la misma área o departamento. Establecemos espacios donde las personas puedan compartir experiencias, permitiendo encontrar nuevas ideas y oportunidades.

5. Promovemos un método de comunicación interna que permite generar un ambiente laboral propicio para mejorar la productividad.

¿Qué valores los mueven y cómo impulsan la cultura organizacional?

Los nuevos talentos buscan trabajar en empresas socialmente comprometidas, con cultura inclusiva, donde se sientan cómodos para actuar con autonomía y flexibilidad.

||

Por nuestra parte, somos una compañía con plena confianza hacia el trabajo híbrido y aprovechamos los beneficios de tener empleados con un sentido de las responsabilidades más desarrollado".

En 123Seguro somos una empresa auténtica y transparente porque sabemos que es el primer paso hacia la confianza. Estamos siempre atentos a qué necesitan nuestros clientes y nuestros equipos. Además, somos predispuestos y comprometidos, entendemos que para avanzar es necesario el trabajo en equipo.

Impulsados por reglas claras, beneficiándose de las ventajas del desarrollo tecnológico y sabiendo aprovechar las oportunidades y



DENISE FRANCISCATO, Head of People de 123Seguro

condiciones coyunturales, conformamos una nueva cultura laboral.

Generar diversidad e inclusión es un *must* en cualquier organización. ¿Qué políticas implementan dentro de la compañía?

La cultura organizacional de hoy exige ética, respeto y una actitud de apertura permanente por parte de quien dirige los destinos de una compañía. El espíritu de trabajo que debe reinar es de equipo y objetivos conjuntos, donde el éxito se comparte y de los errores se aprende.

Es clave generar ambientes de trabajo sanos donde los trabajadores se animen a expresarse, a realizar propuestas y a poder tomar decisiones.

“la flexibilidad es lo que buscan los nuevos talentos y quienes pertenecemos a generaciones anteriores debemos adaptarnos y saber leer sus necesidades”.

La pandemia nos ha dejado varias enseñanzas, una de ellas es que no es necesario trabajar desde la oficina para hacerlo “bien”. ¿Cómo es el modelo de trabajo que adoptaron en 123Seguro?

Actualmente tenemos equipos que están en diversos lugares de la región, no importa donde estén, pero sí lo que aportan. El desafío es mantener la integración y la sinergia entre los equipos, fundamental para el éxito del negocio. Para esto, disponemos de oficinas en cada país y adoptamos el concepto “Remote First”, donde la presencialidad es intencional.

En este nuevo modo de organización, trabajar a distancia se presenta como la primera opción, permitiendo a los empleados elegir si un día quieren ir a la oficina y otro día quedarse desde sus casas, la flexibilidad es lo que buscan los nuevos talentos y quienes pertenecemos a generaciones anteriores debemos adaptarnos y saber leer sus necesidades.

¿Cuáles consideras que son las competencias laborales más valoradas en este nuevo entorno de trabajo y por qué?

Este nuevo entorno de trabajo necesita personas que sepan trabajar de forma autónoma con base en objetivos mejorando así su eficiencia y

productividad dentro de la compañía, que cuenten con una gran adaptabilidad a los cambios constantes y que tengan un buen manejo de las nuevas tecnologías. Estas competencias deben estar conectadas a la cultura y valores de la empresa.

¿Qué puedes recomendarles a las personas que quieren insertarse hoy en este mundo laboral cambiante y competitivo?

Mi recomendación es que sean personas dispuestas a ser las protagonistas de su propio desarrollo y busquen trabajar en empresas con valores que se sientan identificados.

El crecimiento de 123Seguro en la región es del 50 % en el valor asegurado.



ADRIANA CERVANTES GILBERT

“Mi propósito en la vida es ayudar a las personas”

Por ROCKING TALENT

Es psicóloga, ha realizado diversas especializaciones como Negociación y Manejo de Conflictos y Gestión de la Comunicación Integrada. Tiene una diplomatura en Responsabilidad Social Corporativa, una certificación en Coaching Multidimensional y un magíster en Comunicación Estratégica.

Adriana se describe como una mujer determinada y apasionada en todo lo que se propone y, sobre todo, le gusta trabajar con las personas y contribuir en su desarrollo. Por eso, a lo largo de sus 20 años de profesión, cuenta, tuvo la oportunidad de capacitar adolescentes de escasos recursos en temas de valores humanos, lo cual le marcó su propósito en la vida: ayudar a las personas.

“Me apasiona trabajar con las personas e iniciar proyectos que permitan generar cambios, tanto en los procesos como en la implementación de recursos tecnológicos o automatización. Creo firmemente que, entre menos procesos operativos tengan las organizaciones, más posibilidades tendrán las personas para crear espacios para la innovación y el desarrollo”, explica Adriana.

Has realizado el Programa de Alta Formación y Gobierno Corporativo para Mujeres Líderes, lo que refleja tu interés por fortalecer las competencias directivas de las mujeres. Desde tu rol como gerente de Capital Humano en la empresa donde laboras, ¿cómo trabajas por la equidad de género y por la diversidad en general?

El tema de equidad de género y diversidad ha sido un tema que ha ido tomando cuerpo con el paso del tiempo. Nos hemos ido preparando para esta tendencia porque la mayor parte de las posiciones en las empresas donde he trabajado han sido ocupadas por el género masculino. Sin embargo, cuando se practica con el ejemplo, los/as líderes comienzan a ver la importancia de tener un equilibrio de género en sus plantillas, que aporta valor y diversidad de pensamiento, y las decisiones tienen un tinte más humano e inclusivo. Todavía hay trabajo por hacer y, en esa línea, nos encontramos fortaleciendo las políticas y procesos dentro de las organizaciones.

¿Cuáles son hoy las prioridades para el área de Recursos Humanos y qué acciones realizan para alcanzarlas?

Algunas empresas en Ecuador adoptaron como una de sus prioridades el fortalecer el modelo de trabajo híbrido mediante el uso de un diseño centrado en las personas para ofrecer experiencias flexibles, aunque no es una tendencia general en todos los tipos de negocios. Muchas organizaciones han visto una gran ventaja no solo en generar ahorros, sino en atraer talentos bajo este formato mixto. Dentro de las acciones están analizando qué cargos en las compañías pueden seguir manejando

||

Algunas empresas en Ecuador adoptaron como una de sus prioridades el fortalecer el modelo de trabajo híbrido mediante el uso de un diseño centrado en las personas".

esta modalidad sin afectar los temas de productividad empresarial y basándose siempre en los objetivos.

Otra de las prioridades es el conocimiento digital y la implementación y el manejo de plataformas que procesan rápidamente información para la toma de decisiones.

Además del fortalecimiento de competencias y la selección de talentos con habilidades digitales. Dentro de estas acciones, el desafío está en atraer talento nuevo desde las universidades, con las competencias técnicas desarrolladas y, también, generar estructuras especializadas en manejo de información.

¿Cuáles son tus mayores preocupaciones como gerente de Capital Humano?

Una de las preocupaciones que tengo es respecto a esta nueva tendencia digital que demanda talento con conocimiento técnico en nuevas plataformas digitales, y la rotación debido a la relevancia en este entorno de evolución acelerada en los modelos de negocios. Formar y entrenar al talento interno de manera más rápida se torna relevante si queremos ser más atractivos para las generaciones actuales y venideras.

¿Cuáles son las competencias más valoradas por las empresas en este nuevo entorno de trabajo?

Dentro de los cambios acelerados, y luego de una pandemia que nos hizo reinventarnos, pienso que una de las competencias fuertemente valoradas hoy en día es **la habilidad de adaptación a los entornos cambiantes, la resiliencia, el liderazgo de equipos digitales, el manejo de plataformas digitales, la capacidad de crear e innovar rápidamente y las habilidades para crear experiencias centradas en el cliente.** Esto no quiere decir que mañana puedan cambiar, hoy

||

si quieres insertarte laboralmente, debes tener la capacidad de adaptarte a trabajar en entornos muy cambiantes".

aprendimos que lo que nos sirvió ayer en materia de selección de talento, en el futuro pueden ser obsoleto.

¿Qué puedes recomendarles a las personas que quieren insertarse en el mundo laboral?

Mi recomendación es que la capacidad de actualizarse en conocimientos (ahora digitales) debe ser una prioridad. No se puede ser un simple especialista y, si quieres insertarte laboralmente, debes tener la capacidad de adaptarte

a trabajar en entornos muy cambiantes, donde se debe seguir reforzando el aprendizaje compartido y la rapidez para poder dar soluciones a problemas a través del análisis de información, que ayudará a tomar mejores decisiones en estos entornos volátiles.

¿Te animas a contarnos alguna anécdota que te haya inspirado o marcado en tu carrera profesional?

Me ha tocado vivir experiencias muy complejas: desde cierre de empresas, conflictos laborales, crisis y pérdida de compañeros de trabajo en la pandemia que, en lo personal, ha sido lo más duro que me ha tocado vivir. Enfrentarme a situaciones de tensión emocional y física que nunca había experimentado, pero me ha hecho más resiliente y me ha ayudado a fortalecer esa inteligencia emocional como líder dentro del área de recursos humanos. Esto me ha ayudado a poder tomar mejores decisiones en entornos muy complejos, y me ha permitido seguir evolucionando no solo como profesional, sino como ser humano. Al final, eso es lo que más importa, cuando creces con la experiencia y la logras compartir con los equipos.

ADRIANA CERVANTES GILBERT | Gerenta de Capital Humano en empresa líder en alimentos y bebidas en Ecuador. in

BBVA

Antoni Ballabriga

“

La sostenibilidad es una capacidad estratégica para afrontar los retos de la sociedad”

Por ROCKING TALENT

Es el director Global de Negocio Responsable, dentro del área de Sostenibilidad del grupo, y tiene la responsabilidad, entre otros temas, del compromiso público con la sostenibilidad, la inversión en la comunidad, la experiencia responsable con el cliente y la gestión del impacto. Descubre cómo fue el camino que ha liderado para convertir a BBVA en el banco más sostenible del mundo.

Antoni lleva más de 14 años en BBVA y tiene una larga trayectoria en temas de gestión y ética empresarial, y en cómo generar proyectos de alto valor para las organizaciones como para la sociedad. Tiene en claro que el mundo y la industria financiera están cambiando, por ello, desde 2019, BBVA decidió incorporar la sostenibilidad como una de sus seis prioridades estratégicas, poniendo el foco en la lucha contra el cambio climático y el crecimiento inclusivo.

¿Qué los ha inspirado a crear un área tan importante como la de sostenibilidad? ¿Cómo han logrado que se convierta en una de las prioridades? Desafíos del área de sostenibilidad.

El compromiso de BBVA con la sostenibilidad es posiblemente una de las formas más claras de materializar nuestro propósito: “Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”, y ayudar a nuestros clientes en esta transición hacia un futuro sostenible.

La sociedad está pidiendo que las entidades financieras situemos a las personas en el centro de nuestra estrategia. Por ello, en 2019, BBVA llevó a cabo un proceso de reflexión estratégica para seguir profundizando en su transformación y adaptarse a las grandes tendencias que están cambiando el mundo y la industria financiera e incorporó la sostenibilidad como una de sus seis prioridades estratégicas, poniendo el foco en la lucha contra el cambio climático y el crecimiento inclusivo. En julio de 2021, el banco dio un nuevo impulso a su estrategia al elevar la sostenibilidad al máximo nivel ejecutivo de la organización y creó el área global de Sostenibilidad, que está liderada por Javier Rodríguez Soler.

Ahora tenemos por delante menos de una década crucial (en virtud del Acuerdo de París, el objetivo es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en al menos un 40 % hasta 2030 con respecto a las de 1990) para hacer una transformación como sociedad, en la que la banca desempeña un papel clave ayudando a personas, empresas e instituciones a acometer la transición hacia un mundo más verde e inclusivo.



“

Creo que tenemos tres grandes retos pendientes: la plena incorporación de los países emergentes, la biodiversidad y el capital, y los derechos humanos”.

Cuéntanos en qué consiste la plataforma educativa “Aprendemos juntos 2030” y qué buscan a través de ella.

En enero de 2018 nació “Aprendemos juntos”, un proyecto transformador junto a las mentes más brillantes del planeta, con contenidos audiovisuales útiles e inspiradores para mejorar la vida de millones de personas de todo el mundo. En un mundo donde el consumo de contenidos audiovisuales se incrementa exponencialmente gracias al entorno digital, “Aprendemos juntos” se propuso elevar la conversación sobre educación al lugar que le corresponde en nuestra sociedad, utilizando el vídeo como la gran herramienta para dotar de información útil e inspiradora de una manera abierta, universal y gratuita. Se trata de la mayor plataforma

educativa en castellano que cuenta ya con más de siete millones de suscriptores y cuyos vídeos superan los 1.800 millones de visualizaciones.

Desde el 5 de junio de 2022, Día Mundial del Medioambiente, “Aprendemos juntos” se transforma en “Aprendemos juntos 2030”. Este cambio supone el comienzo de una nueva etapa en la iniciativa de BBVA que reforzará y ampliará su compromiso global con las personas y el planeta, mejorando la experiencia de usuario y con contenidos más globales y sostenibles.

“Aprendemos juntos 2030” publica contenidos semanalmente a través de una renovada web y a través de sus redes sociales, así como en otros medios de comunicación internacionales. También aumentará la presencia de los vídeos relacionados con las temáticas fundamentales de la Agenda 2030 de Naciones Unidas con la vocación de impulsar una sociedad más respetuosa con el entorno, diversa e inclusiva.

Han implementado también un plan de formación en sostenibilidad para todos los/as colaboradores/as, ¿podrías contarnos un poco más acerca de este espacio formativo?
Como he comentado anteriormente, **BBVA considera la sostenibilidad**

como una capacidad estratégica necesaria para afrontar los retos a los que se enfrenta la sociedad. Por ello, la entidad imparte conocimientos generales a toda la plantilla en esta materia, y ha desplegado diferentes itinerarios formativos concretos y certificaciones específicas para ampliar estos conocimientos en los puestos que lo requieran. **El 80 % de la plantilla de BBVA (87.000 empleados) ha recibido formación en sostenibilidad**, en concreto, en materia de acción climática y crecimiento inclusivo, los dos focos de nuestra estrategia sostenible. Se ha dedicado una media de tres horas por persona a dicha formación.

Consideramos que la preparación en este ámbito es esencial y es necesario seguir trabajando e invirtiendo en este tipo de conocimientos. Esto es una carrera constante, todavía hay que innovar, hay que seguir aprendiendo. Los cambios tecnológicos e innovaciones que está experimentando el mercado son constantes y, por tanto, todos los empleados tenemos que estar preparados para ello.



“

BBVA está a la cabeza de los bancos que pueden aprovechar esta gigantesca oportunidad, asesorando a nuestros clientes y financiando esta inversión”.

ANTONI BALLABRIGA | Director Global de Negocio Responsable en BBVA

¿Cuáles son hoy las otras prioridades de BBVA?

Además de ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible, BBVA tiene otras cinco prioridades estratégicas, que son:

- **Tener el mejor equipo y el más comprometido.** Un equipo diverso y empoderado, guiado por nuestro propósito, valores y comportamientos e impulsado por un modelo de desarrollo de talento que proporciona oportunidades de crecimiento para todos.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.

Además de ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible, BBVA tiene otras cinco prioridades estratégicas, que son:

- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- **Mejorar la salud financiera de nuestros clientes,** ayudándoles, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.

¿Qué podemos esperar de BBVA en términos de sostenibilidad para este año?

El año 2021 será recordado como un año de cambio estructural. Esperamos la concreción de todas las iniciativas que se han gestado en 2021. Asimismo, trabajamos para avanzar en la descarbonización, quizá la disrupción más relevante de la historia, que requiere de una gran inversión.

TE PUEDE INTERESAR:

La herramienta que utiliza BBVA, inspirada en Netflix, para la gestión de talento





Con presencia en 32 países y en medio de un plan de crecimiento a nivel mundial, uno de los desafíos es velar por la misión y la visión de una organización que es casa de múltiples culturas y realidades. En esta entrevista con Jesús Torres Mateos, CHRO de Food Delivery Brands, nos cuenta cuáles son los must de los profesionales de HR, la relevancia de los datos y cómo le gustaría que los colaboradores se refieran tras su paso por FDB.

Primero, cuéntenos un poco sobre ti ¿quién es Jesús Torres Mateos? ¿Cómo te definirías laboral y personalmente?

Soy director global de Personas en Food Delivery Brands, grupo multinacional español que gestiona directamente o a través de franquicias restaurantes de marcas líderes en Europa y Latinoamérica. Licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla, MBA por el Instituto de Empresa de Madrid, y PDD por el IESE, he trabajado como abogado senior laboralista en grandes corporaciones multinacionales de la asesoría (Deloitte y EY), y desde hace 27 años como directivo de RR. HH. en empresas como Heineken o Rentokil Initial, antes del puesto actual.

Soy un profesional de los RR.HH., apasionado de las personas y del mundo empresarial, siempre intentando conjugar ambas pasiones para conseguir que las personas sean felices en su puesto de trabajo, se desarrollen personal y profesionalmente y, en definitiva, sientan que son productivos y eficientes en sus organizaciones y, de esta forma, satisfechos consigo mismos en el desarrollo de sus funciones profesionales.

Si tuvieras que definir la cultura organizacional de Food Delivery Brands, ¿cómo la describirías?

Nos definimos como una compañía absolutamente centrada en la satisfacción de nuestro cliente, en la excelencia y eficiencia de nuestros procesos y servicios. Creo que la mejor definición nos la da nuestros valores corporativos que acabamos de redefinir para acercar más nuestra cultura a la estrategia de la compañía: creemos profundamente en nuestras personas y equipos, generando un alto clima

FOOD DELIVERY BRANDS

la integridad como el centro de la gestión

Por LEILA OVANDO

colaborativo y equipos de alto rendimiento; **nuestro leitmotiv es la excelencia operacional, que genera grandes experiencias para nuestros clientes;** somos flexibles para adaptar nuestro trabajo a lo que los clientes y el mercado demanda de nuestro negocio en nuestros restaurantes; apostamos por la constante innovación que eleve el nivel experiencial y de satisfacción de nuestros consumidores; creemos firmemente en nuestro aporte a un futuro global sostenible, generando un ecosistema de igualdad, diversidad, equidad e integración, y, transversalmente, la Integridad en su más amplia expresión es el componente esencial de nuestra cultura.

Food Delivery Brands en cifras

32 países

4 marcas (Telepizza, Pizza Hut, Jeno's Pizza y Apache Pizza)

+ 2.600 establecimientos a nivel internacional

+20.000 colaboradores



¿Cuáles son los highlights de, justamente, tener tanta diversidad intercultural?

Creo que lo más destacable en este entorno de diversidad intercultural

Creemos profundamente en nuestras personas y equipos

es lograr un reconocimiento de marca y de empresa que atraiga el talento y que nos dé una imagen de gran compañía donde trabajar, que seamos aspiracionalmente deseables para todo aquel profesional que quiera desarrollar una carrera exitosa y digna. Y creo que lo conseguimos: en todos los países en los que operamos, y a pesar de estar en un sector con grandes índices de rotación, nos encontramos constantemente con personas (de todos los rangos de edad, pero especialmente en los sectores más jóvenes de la sociedad) cuya aspiración es incorporarse a nuestra compañía, no solo por el valor percibido de nuestras marcas (que es muy alta), sino porque sienten que los valores comentados son reales y se practican todos los días, y con ello tienen la garantía de incorporarse a una organización donde la persona está en el centro y donde van a recibir contraprestaciones (no solo salariales) justas y atractivas, diferenciales. Esta realidad está implementada transversalmente, por lo que **conseguimos atraer y fidelizar el mejor talento con independencia de la realidad cultural y local donde nuestros establecimientos estén implantados.**

Crecimiento

FDB continúa con su plan de expansión: en el primer trimestre del 2022 tuvo 104 aperturas en comparación al primer trimestre de 2021.

En América Latina alcanzó los 1334 establecimientos operativos en 2021 y en Europa realizó 34 aperturas en el mismo año.

Sin duda, un desafío de HR es crear y mantener una cultura de trabajo saludable. Food Delivery Brands se encuentra en más de 35 países con casi 20 mil colaboradores ¿Cuáles son los desafíos más grandes que tanto tú como tu equipo enfrentan al tener que velar por una cultura corporativa global y, al mismo tiempo, respetando la local?

Precisamente **la integridad es el componente esencial para la gestión diversa, integradora, equitativa y justa de nuestros empleados.** El respeto a las personas con independencia de su edad, sexo, nacionalidad, etnia o religión es el elemento clave que transmitimos a nuestros *managers* y directivos. En una organización tan diversa por su implantación en más de 32 países es fundamental establecer y fomentar una cultura transversal que sea asumida por todos los que componemos esta compañía, sin que ello suponga que renunciemos a respetar y fomentar igualmente los valores culturales locales, la idiosincrasia propia de cada región y de cada país, adaptando nuestros productos, nuestros servicios y toda nuestra oferta a la demanda y la cultura local. Esto nos otorga una riqueza multicultural única y espectacular que garantiza el éxito de nuestro negocio allá donde estemos presentes ofreciendo nuestros productos a nuestros clientes.

Nuevos valores de FDB

- Somos equipo
- Excelencia
- Flexibilidad
- Espíritu emprendedor
- Futuro sostenible
- Integridad

A partir de tu experiencia en 3 grandes compañías y tu lectura sobre el mundo laboral actual, ¿cuáles son aquellas competencias que son un must en los profesionales de HR?

Siempre digo que la primera gran cualidad de un profesional de los

RR. HH. es la de ser "buena persona". Y esto en todo el sentido amplio de la expresión: entender que cada empleado es una persona con sus necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y realidades; y, en este sentido, entender que el problema que un empleado expone es el mayor de sus problemas y que debemos intentar dar soluciones para lograr que el mismo se entienda comprendido y su necesidad resuelta. En definitiva, volcar todas nuestras acciones en conseguir que nuestros empleados sean felices, porque con ello conseguiremos una gran identificación (*engagement*) del empleado con la compañía, y en términos economicistas (al final, trabajamos en organizaciones donde unos accionistas esperan conseguir los mayores beneficios posibles), empleados eficientes, productivos y de alto rendimiento. Todo son beneficios.

Para lograr este objetivo es fundamental tener una visión estratégica a medio y largo plazo que le permita entender qué espera la compañía de sus empleados para lograr sus objetivos, lo que permitirá al profesional de los RR. HH. atraer e incorporar al mejor talento (al menos, el que necesita la empresa), desarrollar profesionalmente a los empleados (aprendizaje y formación, carrera profesional), retribuirles de una forma justa y equitativa, con lo que conseguirá alinear los costes financieros que ello conlleva con la obtención de los ingresos exigidos, y, en definitiva, generar entornos y climas favorables y positivos de trabajo.

Y para ello, **el primer must del profesional de los RR. HH. es conocer perfectamente el negocio al que se dedica la compañía, en todos sus aspectos:** que producto y/o servicio se ofrece, cómo se ofrece, qué procesos se siguen, qué operaciones se realizan, cuáles son los flujos de información y conocimiento que existen, quién es la competencia, cómo nos posicionamos antes ellos... si RR. HH. no es el partner perfecto del CEO y del negocio, se abrirá una brecha que provocará importantes desalineamientos entre las personas y los equipos que terminarán generando ineficiencias y la no consecución de los objetivos accionariales: no olvidemos nunca que somos responsables de que todos nuestros empleados puedan llevar todos los días sus ingresos económicos a su casa y dar respuesta a sus necesidades personales y familiares.

Si no hay alineación entre RR. HH. y el negocio, fracasaremos en ese objetivo de sostenibilidad y permanencia de la organización y sus empleados.

Ahora yéndonos al mundo de analytics, ¿qué tan importante son los datos en el mundo de la gestión del talento? ¿Consideras que las organizaciones se aceleraron en cuanto a su implementación y que HR está explotando su usabilidad?

Personalmente, soy un absolutamente creyente de que aquello que no se mide, no existe. Partiendo de esta base, y teniendo en cuenta el impacto que la gestión de personas tiene en la cuenta de resultados de una compañía (y no solo por el coste salarial y social, sino también en términos de productividad, eficiencia, excelencia operacional, etc.), creo que es absolutamente necesario incorporar la gestión del dato a la actividad habitual de RR. HH. Una correcta gestión analítica nos permitirá entender cuánto talento debemos atraer y qué debe aportar a la compañía. Pero no solo eso, nos permitirá ser predictivos respecto de las necesidades en términos de talento que va a ir precisando la compañía, y también nos permitirá anticiparnos en el mercado en esta "guerra por el talento" en la que estamos inmersos.

“
Creo que es absolutamente necesario incorporar la gestión del dato a la actividad habitual de RR. HH.”

Data Analytics no solo es fundamental en el aspecto de atracción, la gestión del talento debe tener un soporte analítico y numérico que nos permita reducir costes reversibles (rotación, por ejemplo), y elevar la productividad a través de la



identificación de empleados con potencial para crecer, establecer los planes de aprendizaje y desarrollo adecuados, y los planes de sucesión y crecimiento necesarios. En definitiva, impacta en toda la gestión de personas de una organización.

Aun así, creo que los departamentos de HR tienen mucho camino que recorrer en este sentido: la gestión analítica, el *HR Analytics*, aún está poco implementada (solo en grandes organizaciones y en muchos casos, con no todo el aprovechamiento que debería tener) y debemos demandar soluciones y herramientas sencillas y prácticas, y mucho aprendizaje interno, para permitir que esta actividad se convierta en central dentro de HR, y la toma de decisiones gire en torno a datos fiables que soporten adecuadamente las mismas.

Para terminar, un consejo basado en mi experiencia profesional: no siempre copiar lo que hacen otros es adecuado. No cualquier solución vale para todas las compañías. Como decía más arriba, es muy importante conocer el negocio a la perfección, para parametrizar las estructuras analíticas de HR a lo que la empresa, sus clientes y sus empleados demandan. Analizar bien qué es lo que se necesita y acoger aquellas soluciones que realmente den respuesta a esas necesidades, lo cual muchas veces es algo exclusivo y propio de la organización en la que se trabaja.

“
Un consejo basado en mi experiencia profesional: no siempre copiar lo que hacen otros es adecuado. No cualquier solución vale para todas las compañías.”

JESÚS TORRES MATEOS | CHRO de Food Delivery Brands

Telepizza, Pizza Hut, Jeno's Pizza y Apache Pizza son marcas que forman parte de la historia o momentos de la vida de las personas, ya sea en una reunión con amigos/familia o un partido de fútbol. Asimismo, Food Delivery Brands forma parte de la historia y camino de sus colaboradores porque es el lugar en donde están creciendo y aprendiendo. ¿Cómo te gustaría que describan a FDB como un empleador de ellos que es parte de su vida?

Como una gran compañía que me atrajo para desarrollar mi vida profesional en ella, no me defraudó respecto a la propuesta de valor que me realizaron, donde me identifiqué con sus marcas y con sus restaurantes, con su marketing y sus productos, donde me sentí orgulloso de trabajar y, donde, finalmente, fui feliz.

“Food Delivery Brands cuenta con un posicionamiento consolidado y con una fuerte filosofía de employer branding, siendo un eje estratégico de la compañía que pretendemos potenciar a través de la transformación digital. mi objetivo es trabajar de forma transversal con el negocio y hacer que la experiencia del empleado en el Grupo sea motivadora, impulsando el crecimiento y desarrollo profesional.”





“ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE LA DIVERSIDAD ES EL PRINCIPAL MOTOR DE LA INNOVACIÓN”

De acuerdo a un estudio de Endeavor, tan solo el 2 % de los emprendimientos que levantaron capital en América Latina estaban conformados por mujeres y, el 29 %, por equipos mixtos.

Loirena Andrea Suárez es *Managing Partner* de Alaya Argentina y nos cuenta sobre el escenario actual de las mujeres en las *startups* y el diferencial que significa y representa tener diversidad en los equipos.

Por LEILA OVANDO

En tu descripción de LinkedIn dices que te gusta invertir en emprendedores extraordinarios que quieren cambiar el mundo, ¿qué crees que hace falta para que esto suceda? Y ¿cómo las organizaciones y cada uno como individuo puede accionar en pos de esto para que no quede en solo un sueño?

Desde mi punto de vista ya existen emprendimientos que están aportando a un futuro sostenible. En Alaya Capital invertimos en *startups* que resuelvan los principales problemas estructurales de América Latina como la inclusión financiera, la digitalización de PyMes, el uso sustentable de recursos naturales, la creación de ciudades sostenibles, la producción y consumo responsable, la accesibilidad a la educación, la reducción de desigualdades y la innovación en salud. Nuestro objetivo es invertir en *startups* de impacto, aquellas

que resuelven un problema social o ambiental o sustentables, aquellas que tienen buenas prácticas para con su entorno, aunque su propuesta de valor no se centre en resolverlos. Pero con una mirada *finance first*, es decir, buscamos *startups* que colaboren con el desarrollo sostenible, pero que sean rentables y escalables.

Estamos convencidos de que invertir en *startups* que acompañen un desarrollo sostenible en la región no es solo un buen propósito, sino también un buen negocio. Las empresas que nacen considerando el impacto que crean en sus comunidades se adaptan mejor a los cambios del entorno y encuentran mejores oportunidades en él. Por el contrario, si van en detrimento del planeta o las personas que viven en él, sus riesgos a largo plazo son altos y su rentabilidad disminuirá.

FINANCE FIRST

ALAYA CAPITAL EN CIFRAS

- 3 fundaciones
- 32 inversiones en startups
- 4 éxitos
- +50 inversores



PROPÓSITO:

Desarrollar una nueva economía con empleo e inclusión, respetando el planeta y convirtiendo a los países latinoamericanos en economías desarrolladas.



En una entrevista con *Rocking Talent*, Silvina Moschini, founder de SheWorks! dijo: “El talento está distribuido equitativamente, pero no las oportunidades”. Como profesional en el mundo corporativo que promueve el desarrollo de mujeres y vela por la diversidad, ¿consideras que el famoso techo de cristal sigue existiendo en las organizaciones?

La inclusión y diversidad en el ecosistema emprendedor aún sigue siendo una tarea pendiente. Una de las principales barreras que encuentran las mujeres para emprender es la falta de acceso al capital. Según el último estudio de Endeavor, solo el 2 % de los equipos que levantaron capital en América Latina estaban conformados por mujeres y, el 29 % por equipos mixtos.

Una explicación a este fenómeno es que existen sesgos de género en la evaluación de *startups* por inversores de todos los géneros. Hay un experimento que muestra esta realidad y se trata de un *software* de lingüística que evalúa los *pitchs* del Demo Day de Techcrunch en Estados Unidos. Se encontraron sesgos de género de

parte de los inversores hacia los startups donde quien presentaba el proyecto era una mujer. Mientras que a los hombres fundadores se les hacía preguntas de promoción, cómo escalarían sus modelos de negocios, a las mujeres fundadoras se les consultaba por sus estrategias para minimizar riesgos.

Estoy convencida que una de las vías de acción es aumentar la cantidad de mujeres en los fondos de inversión. Según un estudio de All Raise, las mujeres inversoras son 2 veces más propensas a invertir en *startups* con una fundadora, y más de 3 veces más propensas a invertir en una CEO mujer. Sin embargo, el 5,6 % de los fondos de inversión de USA son dirigidos por mujeres (Women in VC). No es casualidad que los inversores de estos fondos también sean en su mayoría hombres, generando un efecto cascada de falta de representación hacia abajo. Estoy segura de que incrementar la cantidad de mujeres inversoras y gestoras de fondos puede ayudar a que más mujeres accedan al capital que necesitan para escalar sus modelos de negocio.

LA DIVERSIDAD NO SOLO ES RELEVANTE PORQUE ES LO JUSTO, SINO PORQUE ES LA MEJOR MANERA DE FOMENTAR LA INNOVACIÓN Y TOMAR

De acuerdo a un informe de State of European Tech de Atómico, en el 2021 las nuevas empresas fundadas 100 % por mujeres recaudaron solo el 1,1 % de la inversión en Europa, mientras que el 8,8 % de la inversión se destinó a equipos con fundadores mixtos.



¿Qué hacen desde Alaya Capital por la diversidad y la inclusión?

En Alaya Capital hemos desarrollado una estrategia de diversidad que funciona en dos niveles: a nivel fondo y a nivel *startups*. Comúnmente se habla de diversidad en los equipos de los startups, pero creemos que es fundamental comenzar con buenas prácticas desde adentro. Por ello, como fondo estamos trabajando fuertemente por tener diversidad en nuestros espacios de decisión que promuevan diferentes visiones. Recientemente desarrollamos



nuestras políticas y capacitación para asegurar un espacio de trabajo seguro, para nuestro equipo y las personas que se relacionen con Alaya Capital. También, **buscamos visibilizar a nuestras referentes para que actúen como role modelos y animen a más emprendedoras a acercarse a nuestro fondo.**

Por otro lado, a nivel de los *startups*, creamos mecanismos para evitar sesgos en la postulación y evaluación de emprendimientos fundados por mujeres. A su vez, evaluamos los índices de diversidad de todos los *startups* que invertimos y las monitoreamos de manera semestral. Estamos convencidos que la diversidad es el principal motor de la innovación. La posibilidad de tener diferentes puntos de vista ayuda a tener una mirada más representativa del mercado real, pudiendo entender mejor sus problemas y crear soluciones más eficientes. Considerando que las mujeres representan el 51 % de la población mundial, hay un gran mercado que no está siendo representado en las nuevas soluciones innovadoras que vamos a usar. Por lo tanto, encontramos que equipos equilibrados performan entre un 10 % y un 20 % mejor que los equipos homogéneos.

FINANCE FIRST

SUSTENTABILIDAD

RENTABILIDAD

ESCALABILIDAD

Hoy en día LATAM tiene alrededor de 50 unicornios de los cuales la gran mayoría están vinculados al comercio online y/o industria tecnológica. Alaya lanzó un fondo que invertirá US\$100 millones en *startups* tecnológicas en Serie A que promuevan la digitalización de empresas y las necesidades del nuevo consumidor digital con impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. ¿Cuál es el denominador común en nuestro continente que pese a los obstáculos de desigualdad tan grandes en ámbitos sociales y económicos que impulsan a que aun así surjan estos gigantes *games changers* en la industria?

Las adversidades de nuestra región son fuente de oportunidad para que surjan *startups* que puedan presentar soluciones innovadoras a través de la tecnología. La pandemia ha colaborado en bajar las barreras de adopción digital que eran uno de los principales impedimentos para lograr que el mercado adquiriera las soluciones de las *startups*. Hoy LATAM está ávido de digitalizarse.

El desafío para los equipos emprendedores es conseguir el capital necesario para escalar sus modelos de negocio en la región y capturar mercado. Debido al contexto macroeconómico, se ha reducido el capital disponible que hemos visto su auge en 2021.

Sin embargo, esto no es una novedad para América Latina donde siempre fue desafiante crecer con el menos capital posible.

A su vez, creo que uno de los mayores valores de la región es el talento emprendedor y tecnológico, que en gran parte es el resultado de la primera ola de empresas unicornios entre 2005 y 2013. Estas fueron un gran semillero de talentos donde se formaron muchos de los equipos emprendedores que hoy están innovando para solucionar problemas.

¿Cuál es el mayor desafío que tienes como Managing Partner en Alaya?

Todos los fondos tenemos el gran desafío de reunir los retornos financieros con el desarrollo sustentable para lograr una economía próspera en la región. El planeta ya nos ha marcado un límite y ya no podemos mirar hacia otro lado; el desarrollo sustentable es la única manera de hacer buenos negocios en el largo plazo. Hoy nos encontramos en el punto de cambio donde debemos tomar la delantera sin demasiadas evidencias anteriores pero con el convencimiento de que el futuro es sostenible.

“SOY UNA APASIONADA DE INVERTIR EN EMPRENDEDORES EXTRAORDINARIOS QUE QUIERAN CAMBIAR EL MUNDO, PORQUE CREO QUE ASÍ ES LA FORMA EN LA QUE PUEDO AYUDAR A CREAR UNO NUEVO Y MEJOR.”

¿Cuáles son los *must* que toda persona que está buscando inversiones debe tener en cuenta al momento de presentar una idea y un plan de negocios? ¿Hay puntos o industrias que están más ávidas de recibir *startups* que otras?

A grandes rasgos, estamos lanzando un nuevo fondo dirigido a *startups* que apoyen dos grandes desafíos: la transformación digital de empresas y las necesidades del nuevo consumidor digital. Dentro de estos desafíos, estamos viendo una gran oportunidad en el mundo *fintech*, donde el *open banking* y las finanzas descentralizadas son una realidad y hay mucho trabajo por hacer allí.

También en *Edtech* (tecnología para la educación) hay muchas oportunidades al repensar todo el modelo de cara al nuevo estudiante digital. El boom del *ecommerce* deja mucho trabajo por hacer en logística y el mundo publicitario. El cambio climático y las nuevas tendencias de consumo nos están dejando claro que las *agrifoodtech* (tecnología para la agroindustria) tienen una gran oportunidad. Están surgiendo nuevas olas como *govtech* (tecnología para gobiernos), *femtech* (tecnología para la salud de las feminidades), *cleantech* (tecnología para la eficiencia energética) y se está re-convirtiendo la manera de ver las *healthtech* (tecnología para la salud) a partir de los cambios regulatorios en torno a la *telemedicina*.

Si pudieses ver el futuro basándote en el presente y todo lo que eso conlleva ¿te animas a hacer una predicción de cómo ves el mundo del emprendedurismo en LATAM en los próximos 5 años?

Creo que los últimos años marcaron un gran hito en el ecosistema emprendedor que logró consolidarse como un actor relevante en la generación de una nueva economía en América Latina, basada en tecnología y conocimiento. En un contexto donde muchos desafíos estructurales pueden resolverse con innovación, creo que hay un buen panorama para el talento emprendedor de la región

LORENA ANDREA SUÁREZ | Managing Partner de Alaya Argentina

Somos el **stage** que **amplifica** las voces



¡Visita

rockingtalent.com!



“

ESTAMOS CONVENCIDOS DEL GRAN APORTE QUE EL EMPRENDIMIENTO TRAE AL DESARROLLO DEL PAÍS”

Por ROCKING TALENT

Pilar Concha García es la gerenta general de la Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión que busca contribuir al desarrollo sostenible de la industria de fondos para aportar al bienestar económico y social del país. Asegura que la inversión en venture capital en LATAM se multiplicó casi 4 veces en 2020 y, en cuanto a los unicornios, durante 2021, cada semana se registró el nacimiento de 10.

Estudió periodismo, tiene un diplomado en Marketing y siempre ha estado ligada al área de comunicación, tanto de empresas privadas como del Ministerio de Educación de Chile. Desde hace más de siete años está al frente de la asociación que reúne a casi la totalidad de la industria de administradores de fondos en Chile para ayudar a elevar el dinamismo de la economía, facilitando la inversión en sectores clave tales como exportaciones,

construcción, servicios, y empresas medianas en general.

¿Qué opinas de la participación de mujeres en el sector financiero y cómo trabajan para fomentar su participación?

Es realmente muy baja, en especial en los puestos gerenciales y directorios. Como asociación estamos conscientes de ello y lo hemos puesto en nuestra agenda. En los últimos años hemos incorporado mujeres en el directorio, quienes han sido un valioso aporte para Acafi.

En 2021 participamos en la mesa Mujeres en Finanzas y en la creación del decálogo de buenas prácticas para la inclusión de las mujeres en la industria financiera, el que se firmó en enero de este año. Este documento reflejó un gran trabajo que se hizo de manera público-privada. Hace algunas semanas hicimos un webinar

en donde participaron cerca de 180 asociados para revisar los principales puntos de este documento y también los beneficios que la diversidad trae al interior de las empresas.

¿Cuál es el aporte de ACAFI para el desarrollo de Chile?

La industria de fondos es muy interesante, ya que los fondos son vehículos que invierten en instrumentos sumamente diversos, lo que te hace tener el pulso de la economía completa. Hay fondos accionarios, de infraestructura, inmobiliarios, de deuda privada, de venture capital, agrícolas, entre otros. Por lo tanto, vemos que el aporte de los fondos es muy amplio y contribuye de manera importante al crecimiento de Chile.

Ha habido un crecimiento exponencial de startups en toda LATAM, especialmente en estos años de pandemia. ¿Qué opinas de este "fenómeno"? ¿Cómo trabajan para apoyarlas?

Durante la pandemia notamos un crecimiento enorme de las startups y en su consolidación. A nivel de fondos, esto se ve reflejado en el crecimiento sostenido de la industria de venture capital, que son los fondos que financian este tipo de proyectos.



ACAFI

MISIÓN

Promover un adecuado clima de negocios e inversión que contribuya al desarrollo de la economía del país y del mercado de capitales.

OBJETIVOS

- Representar los intereses de sus asociados.
- Estrechar lazos con organizaciones pares nacionales y extranjeras, además de autoridades locales e internacionales relacionadas al mercado de capitales.
- Promover un debate adecuado sobre aquellas materias legales y normativas que tienen impacto sobre la industria de fondos de inversión en el país.
- Establecer un parámetro común de buenas prácticas para todos sus asociados, aportando en la consecución de un entorno de negocios transparente y autorregulado.

-Aportar con información técnica y estadísticas actualizadas a todos aquellos miembros de la industria de fondos de inversión, de forma de ser una herramienta efectiva en el proceso de toma de decisiones.

-Apoyar la entrega de información necesaria para el Gobierno, reguladores y otros actores relevantes para la industria de fondos de inversión.

-Realizar diagnósticos constantes sobre cambios y avances necesarios en el entorno y clima de negocios, promoviendo cambios regulatorios y normativos necesarios para generar una continua mejoría e incentivos para la industria.

¿Qué retos y oportunidades tiene hoy el ecosistema de emprendimiento chileno?

Actualmente, el ecosistema chileno está viviendo un buen momento. Los inversionistas están muy interesados en invertir en este tipo de activos.

Corfo (Corporación de Fomento de

BlackRock

El impulso hacia la inversión sustentable

Por ANA LAURA CARREGA

Andrea Sanhueza es la VP, *Head of Institutional Sales* en Chile de la empresa más grande a nivel global en gestión de inversiones. En esta entrevista con **Rocking Talent** descubre cuáles son los valores que mueven a la mayor gestora del mundo con un profundo compromiso social y ambiental.

que la llevó a ser hoy la nueva VP, *Head of Institutional Sales* De BlackRock en Chile: "Lo que me trajo donde estoy hoy fueron las ganas de no sentirme en mi zona de confort, ir por más, exigirme y buscar desafíos que me hicieran sentir "incómoda" y que, a la vez, me permitieran crecer día a día.

BlackRock es uno de los principales proveedores mundiales de soluciones de inversión, asesoramiento y gestión de riesgos, con aproximadamente 10 trillones de activos bajo administración y **con más de 18.000 colaboradores/as alrededor del mundo**. Desde 2019, Andrea Sanhueza tiene el gran desafío de, por un lado, identificar las oportunidades que se presentan en el mercado actual y cambiante para hacer crecer el negocio institucional en Chile y, por el otro, seguir consolidando a su equipo de trabajo.

Asegura que el recorrido no fue fácil y que el mayor desafío fue enfrentarse con ella misma, con sus miedos e inseguridades y, sobre todo, a pedir ayuda y a recibir feedback para mejorar: "Este ha sido uno de los aspectos clave, una de las frases que más me ha marcado es 'no te tomes las cosas personales', siempre, por supuesto, que sea en un ambiente de respeto y constructivo".

"En BlackRock buscamos ayudar a que cada vez más personas experimenten el bienestar financiero. Junto con nuestros clientes estamos contribuyendo a un mundo más equitativo y resistente, hoy y para las próximas generaciones".

Tiene un BBA y un máster en Finanzas y ha trabajado en diversas compañías, y dice que la perseverancia es lo

“

Lo que me trajo donde estoy hoy fueron las ganas de no sentirme en mi zona de confort”.

la Producción) ha sido clave en el nacimiento y desarrollo de nuestra industria de venture capital y creo que es un desafío seguir creciendo también de manera independiente, para desarrollar más la industria. En línea con esto, en Acafi hemos impulsado el proyecto de Ley Fondo de Fondos, actualmente en discusión, que busca integrar nuevos actores para el financiamiento de emprendimientos.

De qué se tratan las “finanzas verdes” y las inversiones sostenibles.

CONSIDERAMOS LA INVERSIÓN SOSTENIBLE A AQUELLA ESTRATEGIA Y PRÁCTICA QUE INCORPORA LOS FACTORES AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBIERNO CORPORATIVO (ASG O ESG EN INGLÉS) EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS.

Desde 2018, con la llegada de María José Montero a nuestro directorio, el tema de

la sustentabilidad ha guiado la agenda de la asociación. Nuestros esfuerzos han estado por difundir, habilitar y participar con las autoridades en una adecuada regulación. Contamos con un Comité de Sustentabilidad que maneja y va afinando esta agenda.

En lo que respecta a “habilitar”, hemos realizado un trabajo importante en consensuar conceptos a nivel de industria y ecosistema, para que todos entendamos lo mismo al referirnos a estos conceptos, y también nos ha permitido ir midiendo ciertos números. Los invito a leer la Guía de **Inversión Sostenible** en Chile y la **Guía de Inversión de Impacto**, ambas son un gran aporte en este sentido.

En cuanto a “difundir”, desde Acafi hemos realizado importantes seminarios y *webinar* para dar a conocer estos conceptos y cómo aplicarlos. Además, varios de los miembros del comité se han convertido en voceros y embajadores de este tema, con una fuerte presencia en los medios.

Finalmente, en materia de regulación, hemos participado en las consultas que la autoridad ha hecho sobre normativa

y somos parte de la Mesa de Finanzas Verdes que impulsó el Ministerio de Hacienda.

¿Cómo incentivan este cambio de mindset en los inversionistas?

Más que algo que venga de nosotros, creo que los inversionistas han entendido que las cosas hoy se están haciendo de manera diferente. La rentabilidad económica dejó de ser el único factor a considerar al momento de invertir, y eso es incluso más fuerte en las nuevas generaciones.

¿Cuáles son los proyectos para Acafi para lo que resta del año?

Como asociación, continuaremos trabajando por ser un aporte en el crecimiento sostenible de la industria y contribuir así al desarrollo económico y social del país.

Para ello, seguiremos promoviendo un marco regulatorio adecuado y las mejores prácticas a nivel de industria, incluyendo cada vez más los criterios de



Así es como respondemos a las preguntas más importantes y resolvemos los problemas más difíciles. Un entorno inclusivo y equitativo nos hace prosperar. Nos permite aprovechar los conocimientos y las experiencias únicas de toda la empresa y sacar lo mejor de cada uno/a.

Nos apasiona el rendimiento:

Somos implacables a la hora de encontrar mejores formas de servir a nuestros clientes y mejorar BlackRock. Desde nuestra fundación, la innovación ha estado en el centro de la forma en que ofrecemos rendimiento y nos adelantamos a las necesidades de nuestros clientes.

Nos hemos reinventado continuamente y a nuestro sector para ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos. **Somos estudiantes**

permanentes: de los mercados, de la tecnología y del mundo.

Nos implicamos emocionalmente:

Las personas a las que servimos confían en que les ayudemos a prepararse para el futuro. Nuestra cultura se define por el profundo sentido de responsabilidad que sentimos hacia nuestros clientes y entre nosotros.

En todo lo que hacemos desde el rendimiento de las inversiones que ofrecemos hasta la tecnología que desarrollamos **estamos emocionalmente comprometidos con el futuro de nuestros clientes.**

Estamos igualmente involucrados con el éxito de nuestra empresa y de nuestros colegas. Nos exigimos a nosotros mismos y a los demás los más altos niveles de excelencia.

Estamos comprometidos con un futuro mejor:

Somos pensadores a largo plazo, centrados en ayudar a las personas a construir un futuro mejor.

Estamos profundamente comprometidos con el éxito de todas nuestras partes interesadas –clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en las que operamos y dirigimos nuestro negocio de forma sostenible y responsable.

En las empresas en las que invertimos para nuestros clientes, abogamos por prácticas empresariales sustentables y responsables que generen valor a largo plazo. Siempre nos

esforzamos por servir a más personas y por encontrar formas nuevas e innovadoras de ayudarlas a alcanzar el bienestar financiero.

¿Cuál es el propósito de BlackRock?

Ayudar a millones de personas a generar ahorros

Hacer posible que invertir sea más fácil y asequible

Impulsar inversiones sostenibles

Contribuir a una economía más resiliente que beneficie a más personas

Como experta en finanzas, ¿cuáles son los skills más valorados para emprender en este mercado global?

Primero, la perseverancia, siempre **buscar algún camino para lograr los objetivos es clave en este mercado, si no es el plan A, es el B o el Z, siempre hay alguna forma.**

Segundo, la capacidad de agruparse con socios que complementen las áreas más frágiles de uno, de esta forma, la diversidad del equipo ayudará a llegar a mejores resultados y objetivos más sólidos.

Tercero, el foco en el cliente, las comunidades y colaboradores. Hoy, toda empresa (sin importar el tamaño) es importante que sea consciente del valor que está entregando a todos sus grupos de interés, esto es lo

que hará que se diferencie en el largo plazo y sea sustentable.

Eres mujer, líder y trabajas en un rubro que está “masculinizado”. ¿Cuáles han sido las dificultades a las que te has enfrentado a lo largo de tu profesión?

Una de las dificultades más grandes ha sido cultural, vivimos en una cultura latinoamericana muy masculinizada en la que las mismas mujeres a veces no nos damos cuenta de situaciones o comentarios que no corresponden.

Darme cuenta de los propios sesgos que tenía al respecto y enfrentarlos creo que ha sido todo un viaje. Conocernos, saber de lo que uno es capaz y no dejarnos llevar por los clásicos “así son las cosas”.

Ha habido situaciones específicas donde me he enfrentado a personas que te tratan distinto por ser mujer y el cómo afrontas esas situaciones es donde uno aprende a poner los límites. En este sentido, **una de las cosas que más he desarrollado es a hablar desde la racionalidad y no desde la emocionalidad,** lo que me tomó algunos años de entrenamiento.

Cuéntame sobre la asociación de BlackRock con ONU Mujeres, la entidad de las Naciones Unidas dedicada a la igualdad de género y el empoderamiento femenino, para promover la inversión con una perspectiva de género.

Este convenio fue firmado en la Reunión Anual 2022 del Foro Económico Mundial



en Davos, Suiza. **El acuerdo contempla que BlackRock desarrollará estrategias para movilizar capital en apoyo de las oportunidades económicas para las mujeres.** ONU Mujeres, por su lado, actuará como socio de conocimiento y colaborará con datos e investigación.

La inversión con perspectiva de género es definida por ONU Mujeres como la asignación intencional de capital y la alineación de las estrategias, procesos y productos de inversión, para lograr contribuciones positivas y tangibles contra los objetivos de empoderamiento de las mujeres y que tiene el potencial de generar un rendimiento financiero.

Al reunir la profunda experiencia de BlackRock en materia de inversiones en los mercados públicos y privados y el poder de convocatoria y la experiencia en materia de igualdad de género de ONU Mujeres, la asociación tiene como objetivo catalizar el crecimiento de la inversión con perspectiva de género e inspirar una mayor movilización de capital en empresas que abordan las necesidades de las mujeres en la educación, los servicios financieros, el cuidado de los niños, la atención sanitaria y otros sectores. BlackRock y ONU Mujeres están unidos por la convicción de que **invertir para ayudar a mejorar la vida de las mujeres y las niñas de todo el mundo puede aumentar su participación económica, realizando valor y desbloqueando un mayor crecimiento económico.**

BlackRock, como gestor de activos en nombre de sus clientes, tratará de invertir en una amplia gama de clases de activos, regiones y estilos de inversión. En su núcleo se encuentra una tesis de inversión de "doble línea de fondo" que tiene como objetivo impulsar o apoyar resultados positivos en el mundo real, al tiempo que ofrece rendimientos

atractivos y ajustados al riesgo para los inversores. Un conjunto inicial de fondos se lanzará gradualmente en los próximos trimestres y estará disponible para una base global de inversores, a través de canales institucionales y de riqueza.

De cara al futuro, BlackRock y ONU Mujeres se comprometerán con el ecosistema más amplio de organizaciones del sector público y privado centradas en la igualdad de género, tratarán de reforzar la colaboración en materia de datos e investigación, y seguirán explorando nuevas oportunidades para colaborar y promover soluciones generadoras de rentabilidad y basadas en el mercado que mejoren la vida de las mujeres y de las niñas.

Andrea señala que, para lo que resta del año, continuarán profundizando el compromiso con el desarrollo de inversiones sostenibles: **"Creemos que es vital que las empresas y los países se responsabilicen por lograr el cero neto.** Al fin y al cabo, el riesgo climático es un riesgo de inversión que tendrá un impacto en los rendimientos de las carteras de los inversionistas a medida que las empresas naveguen por el riesgo físico y de transición asociado con el clima".

Asimismo, subraya que, en 2021, las inversiones sostenibles superaron los US\$4 billones y, desde BlackRock observan que este cambio persistirá durante los próximos años, y se convertirá en el principal contribuyente a la rentabilidad de las carteras.

"En BlackRock seguimos trabajando en nuevas alianzas e inversiones que ayuden a nuestros clientes a lograr sus objetivos y mejorar sus resultados con miras a la transición al cero neto de emisiones", finaliza.

ANDREA SANHUEZA | VP, Head of Institutional Sales de BlackRock Chile [in](#)

Rocking Young



*Anna Laura Rodríguez,
la joven mexicana que siguió
sus sueños y llegó a la NASA,
sin escalas*

la joven mexicana que siguió sus sueños y llegó a la NASA, sin escalas

Por ANA LAURA CARREGA



ANNA LAURA RODRÍGUEZ

Tiene 22 años, es de Ciudad Victoria, Tamaulipas, y está a punto de recibirse de licenciada en Ingeniería Mecatrónica. Hace poco participó de un programa de la NASA y acaba de regresar de Polonia, donde formó parte de una misión como astronauta análogo.

Su historia se hizo viral en México ya que debió vender dulces con chile en su ciudad para reunir el dinero que le hacía falta para poder ir a Alabama, Estados Unidos, donde se desarrollaba el "International Air and Space Program" (IASP por sus siglas en inglés), un programa de la NASA. Pero eso ya quedó en el pasado, porque a Anna no solo la ayudó la gente, sino el propio gobierno de Tamaulipas.

Debió competir con 60 alumnos de todo el mundo, pero fue seleccionada tras presentar un proyecto que consistía en un "carrito" con inteligencia artificial para tomar fotografías, lo que permitiría que las fotos que se tomen desde el espacio podrían llegar de manera instantánea a la Tierra. "Hoy este proceso tarda horas, y, de esta forma, podrían llegar casi de manera inmediata", explica Anna de manera muy sencilla algo que parece de ciencia ficción.

"El programa duró cinco días y fue una experiencia súper bonita. Nunca imaginé poder hablar con un astronauta, además hicimos buceo como entrenamiento y volé una avioneta. Vivir la experiencia me hizo darme cuenta de que quiero seguir en esto", detalla Anna a días de haber culminado su segunda misión, esta vez en Polonia.



“ Vivir la experiencia me hizo darme cuenta de que quiero seguir en esto”

“Al poco tiempo de haber participado de ese programa en la NASA me enteré de que había otro programa en Polonia para ser astronauta análogo, significa que haces lo mismo que un astronauta normal, pero sin ir al espacio. Estás en insulación dos semanas, sin internet y sin poder ver la luz del sol, eso es lo más fuerte. Sentí que esta podía ser otra gran oportunidad”, dice Anna, pero explica que el proceso de selección fue más difícil ya que solo podían ser admitidos/as cinco jóvenes y era únicamente a través del CV.

||

Me gustaría transmitirle a la gente que sigan sus sueños sin importar cuál sea su situación. Mi mamá siempre dice que un enorme castillo empezó desde un bloque, y yo vivo pensando de esa forma”.

Así fue como Anna fue aceptada como astronauta análoga en la misión de la LunAres Research Station en Piła, Polonia, que se llevó a cabo el mes pasado y donde estuvo 10 días junto a una chica de Nepal/EE. UU., y tres jóvenes de Polonia: “Yo era la Voice Officer, era la segunda, comandante, y la chica de Nepal era la primera comandante. Entre ella y yo teníamos toda la misión en nuestras manos”, recuerda Anna con mucho orgullo, el mismo que desea que sientan sus padres por ella.

Además, sostiene que cada vez hay más mujeres en esta área: “En esta misión éramos cinco jóvenes, de los cuales tres éramos mujeres. Además, las que comandamos éramos dos mujeres. Yo pienso que se está viendo que nosotras nos animamos a acercarnos a estas carreras como ingeniería, matemática, física, robótica, y eso me alegra mucho, se nota que las mujeres estamos participando más en el área de la ciencia”.

A los pocos días de esta entrevista, Anna regresó a México para reencontrarse con sus padres y para retomar el último cuatrimestre de la universidad. Y no quiso asegurar qué planea hacer este año: “Tengo una meta, pero nunca sé cuál va a ser mi próximo paso”.



PING PONG

Un sueño:

Ser astronauta y tener una casa bonita

Un hobby:

Armar cubos de Rubik, leer y pintar

Un libro:

Astrofísica para gente con prisa

Una serie de TV favorita:

Stranger things

Tu frase de cabecera:

La persona que tiene fe en sí misma no necesita que los demás creen en ella

A quién admiras:

A mi mamá

Algo que no soportas:

La discriminación y los prejuicios

¿Existe la vida en otro planeta?:

Claro

¿Existen los extraterrestres?:

Uno nunca sabe



Volver al índice

TE PUEDE INTERESAR:

Julieta Luz Porta, ganadora del concurso de la NASA: «Los lugares están ahí, está en nosotras sumarnos a esos espacios»

🌐



TE PUEDE INTERESAR

Mira nuestras ediciones anteriores



PDA



Volver al índice