

Rocking Talent

**Nicolas
Kirchuck,**
CEO de Biomakers

*La revolución de las
HealthTech y la tecnología
aplicada a la industria
de la salud*

Maggie Giuria,
Co-Founder & COO
en Brava

Marcos Fontau,
Data & Analytics
Tech Manager de Galicia

Denisse Goldfarb,
Autora e Instructora
LinkedIn Learning

Leonardo Coca,
Director de Negocios
B2B de Telecom

ESTE 2022

Nos atrevimos a seguir desafiando el *statu quo* y amplificar las voces de muchas personas que rompen barreras e inspiran.

Nos espera un 2023 mucho más disruptivo y con mucho más rock.



**Acompaña
la lectura con
esta playlist**



p. 006
TIME IS ART
EDITORIAL
Julieta Cumbo

p. 010
MELINA JAJAMOVICH: "EL DESAFÍO ES DEJAR DE PENSAR EL FUTURO PARA CREARLO"
ENTREVISTA
Melina Jajamovich

p. 014
ESTRATEGIA EN SALUD LABORAL:
ORANGE APUESTA POR LA INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE EMPRESA SALUDABLE.
ENTREVISTA
Mónica García Ingelmo

p. 017
EL DESAFÍO DE TRANSFORMACIÓN EN PLATAFORMA 10 A PARTIR DE SU INTEGRACIÓN CON BOOKAWAY GROUP
ENTREVISTA
Gustavo Markier

p. 021
ARANTXA CID: EL PROPÓSITO PERSONAL, CLAVE EN EL ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL.
ENTREVISTA
Arantxa Cid

p. 026
HR AL DIVÁN.
COLABORACIÓN
Gustavo Giorgi

p. 028
LEONARDO COCA: "TODO LO QUE HACEMOS TIENE COMO PRIORIDAD A NUESTROS CLIENTES"
ENTREVISTA
Leonardo Coca

p. 032
NTT DATA Y LA REDUCCIÓN DE BRECHA DE GÉNERO EN POSICIONES DE LIDERAZGO
ENTREVISTA
Marina G Alvarez

p. 037
EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE MICROSOFT PARA AMÉRICA LATINA, MARCELO FUMASONI, SE UNE AL BOARD DE PDA.
GACETILLA

p. 071
LA REVOLUCIÓN DE LAS HEALTHTECH Y LA TECNOLOGÍA APLICADA A LA INDUSTRIA DE LA SALUD.
ENTREVISTA
Nicolas Kirchuk

p. 038
KARINA SUAREZ, LA PRIMERA GERENTE GENERAL MUJER DE AVON CHILE.
ENTREVISTA
Karina Suarez

p. 043
LA STARTUP QUE PROMUEVE EL TRABAJO ON-DEMAND Y AUGURA LA REVOLUCIÓN DEL TALENTO.
ENTREVISTA
Martín Calzetti

p. 047
EL DESEO DE POTENCIAR, AYUDAR Y ACOMPAÑAR A LAS PERSONAS COMO CORE DE LA GESTIÓN.
ENTREVISTA
Paula Raele

p. 053
MÁS REALIDADES Y MENOS SENSACIONES:
EL IMPACTO DE LA CULTURA DATA-DRIVEN PARA LA INDUSTRIA FINANCIERA
ENTREVISTA
Marcos Fontau

p. 058
VENDER ELEVANDO LOS NIVELES DE CONCIENCIA.
COLABORACIÓN
Juan Irigoyen

p. 060
LOS SECRETOS DEL PROFE ORTEGA Y LAS VENTAS
COLABORACIÓN
Mariano Monetti

p. 062
FIN DE AÑO, MOMENTO PARA EL ENCUENTRO:
ES TIEMPO DE DEJAR A UN LADO EL MÓVIL Y HACER LA PAUSA NECESARIA PARA RE-CONOCER-NOS Y RE-VIVIRNOS.
COLABORACIÓN
Marcella Plata

p. 063
HIGH FLOW, LA MIRADA DISRUPTIVA PARA AUTOMATIZAR Y DIGITALIZAR LA BUSQUEDA DE TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES.
ENTREVISTA
Mauro Lestrangle

p. 067
MUJERES LÍDERES, EL COMPROMISO DE UPLANNER POR LA EQUIDAD DE GÉNERO.
ENTREVISTA
Andrea Lorenini

p. 076
LA CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE PEOPLE EXPERIENCE Y PERSPECTIVA DE GÉNERO.
ENTREVISTA
Denisse Goldfarb

p. 081
LA ESTRATEGIA DATA-DRIVEN DE BRAVA, MEDIR LAS BRECHAS DE GÉNERO Y DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LOS DATOS.
ENTREVISTA
Maggie Giuria

p. 086
FELIPE ANGUITA: "EN LG NOS ENCONTRAMOS DESARROLLANDO UN CAMBIO CULTURAL GLOBAL QUE NOS INVITA A REINVENTARNOS"
ENTREVISTA
Felipe Anguita

p. 092
¿POR QUÉ HAY PERSONAS QUE NO APOYAN EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA?
COLABORACIÓN
Alberto Fernandez

p. 093
LA CULTURA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DESDE MANPOWER-GROUP.
ENTREVISTA
Marisol Aguayo

Rocking Talent

Directora General:

Julieta Cumbo

in

Redacción:

Ana Laura Carrega

Ana Giorgi

Fernanda Cala Luque

in

in

PR & Media:

Leila Ovando

in

Colaboraciones:

Gustavo Giorgi

Mariano Monetti

Marcella Plata

Juan Irigoyen

Alberto Fernandez

in

in

in

in

in

Graphic Design:

Isabel Sandrea

in

Correctora:

Fernanda Cala Luque

in

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-hrtech

PDA.hrtech

PDA_hrtech

PDA.hrtech

in

@

🐦

f

TIME is Art

“El tiempo vuela” es una frase que solemos decir y repetir. Fin de año suele ser una época ideal para repensar, hacer balances, sacar conclusiones de todo lo que ha pasado en el año y de lo que deseamos para un próximo tiempo. Pero en definitiva ¿qué es el tiempo?

Según la mitología griega, existen dos tipos de tiempos: el cronos y el kairos.

El tiempo cronos es el más conocido, es el tiempo calendario, el tiempo limitado, el que empieza y termina, el que nos permite medir nuestros años, el que nos exige alcanzar ciertos objetivos y al que queremos correr o alcanzar ... como si en verdad pudiéramos hacerlo.

El tiempo Kairos es disruptivo, tiene otra perspectiva u otra vista del punto. No es medible, no se lo puede controlar, ni tampoco alcanzar. El tiempo kairos nos encuentra, nos abraza, es el tiempo preciso en el mundo terrenal para que se materialice lo que está en el mundo espiritual. Mientras la naturaleza de cronos es cuantitativa, la de Kairos es cualitativa.

Kairos se trata de vivir el momento, se trata de un tiempo de calidad, imposible de medir con el reloj. ¿Alguna vez te pasó de vivir una eternidad en una milésima de segundo? ¿De tener la sensación de que el reloj literalmente se frenó? Este tiempo no suele coincidir con el ritmo monótono del segundero porque se vive en función de la emoción que posee.


Nuestro ser, nuestra construcción es a partir del tiempo Kairos. Somos lo que somos a causa de esos momentos especiales. Esos precisos momentos donde el Kairos nos abraza, ahí se constituye la esencia de nuestra experiencia vital.

En RockingTalent somos fans de Kairos. Deseamos para este 2023 que todos podamos tener inspiración, que nos habite la musa en el momento preciso en el cual nos sintamos en sintonía y alineados con lo que deseamos. ¡Que puedas estar en tu máxima plenitud de explotar el aquí y ahora!

Felices fiestas RockTalents 😊

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.

JULIETA CUMBO | Chief Marketing Officer at PDA 

Holiday EDITION

OSSSSSS
LLLLLLL
LON
HISTORIAS
LLONES DE
CIASSSS
SS 15 AÑOS
LLONES DE
TORIAS 15 M

Melina JAJAMOVICH

"El desafío es dejar de pensar el futuro para crearlo"

Es licenciada en Ciencia Política y tiene un máster en Gestión de la Innovación. Es especialista en agilidad, *trainer*, *coach*, *speaker*, autora de "Agilidad en 4 estaciones" y "Reflexiones de un año trabajando en pantuflas", y es founder de la consultora Risoom.

Melina comenzó a dar charlas y a acompañar a los equipos casi por casualidad, luego de que un colega le pidiera que lo reemplazara como oradora de un taller; ya pasaron diez años de aquel episodio que la conectó para siempre con su pasión: impactar en los demás.

¿Cómo lo hace?: "Para poder ayudar a las personas, básicamente, lo primero es la escucha. Yo no soy una psicóloga ni una psicóloga organizacional, pero trabajo con equipos y con organizaciones. Mezclo agilidad con *coaching*, esto me permite llegar a las personas para que, no solo detecten sus problemas, sino que encuentren atajos para resolverlos", explica Melina durante la entrevista, y agrega que estos encuentros permiten pasar a la acción rápidamente, pero sin querer cambiarlo todo al mismo tiempo, sino de a una cosa a la vez para "entrenar el músculo del cambio".

||
Tengo la suerte de poder impactar en mucha gente y en muchas organizaciones distintas, porque al dar una charla tenés la posibilidad de que te escuchen 500 personas al mismo tiempo".

Uno de los temas en los que se especializa y para lo que la convocan en Argentina y LATAM es para dar charlas sobre *Smart Working & Being*, es decir, cómo hacer para que los días sean más productivos y saludables; y otro tema en el que se especializa es sobre *Future Making & Agile Planning*, que tiene que ver con crear el futuro y planificar, para que la planificación ayude, pero que no sea una cárcel, explica Melina.

A lo largo de la entrevista, la especialista destaca en más de una oportunidad que no se tratan de charlas magistrales, sino de encuentros en los que, cada 10 minutos, el poder vuelve a las personas, quienes hacen ejercicios y responden a sus propias preguntas, señala.

"En general se nos ha dicho que una charla es un momento en el que uno va, se sienta y escucha, y al final no cambiás nada, porque escuchaste a diez personas distintas, que pueden hablar mejor o peor, que tienen temas más divertidos o más aburridos, pero la audiencia no se hace las preguntas más importantes que son las que tenés que hacerte a vos mismo, porque el cambio empieza cuando yo reflexiono. O sea, el aprendizaje implica que me haga preguntas. Para mí, la charla permite crear este disparador, esta motivación en los distintos temas en los que trabajo, que todos tienen un poco de agilidad", destaca Melina, quien trabaja con grandes empresas acompañándolas a que detecten en qué quieren trabajar y, junto a su equipo, proporcionan distintas herramientas y una forma diferente de ver las cosas, es decir, un mindset ágil para que lo puedan solventar.

"Hoy por hoy la gente toma muchas horas de formación en las empresas y esas horas no necesariamente impactan ni en ellos ni en la organización ni en el negocio [...] El reto que tenemos es empezar a pensar en el aprendizaje, no en la formación. El aprendizaje no es tomar notas ni estar aislado de tu día a día, el aprendizaje es riesgo, es animarse a nuevas experiencias. Esto es muy desafiante para los equipos de HR y para las personas también. Hoy, la pregunta no debería ser si te formaste, la pregunta debería ser qué aprendiste. ¿Me preguntabas cuál es mi sueño? Yo quiero hackear el mundo del aprendizaje corporativo".

Melina comenzó a trabajar en el concepto de *Smart Working & Being* durante la pandemia, porque se dio cuenta de que la razón por la cual ni las personas ni las organizaciones se adaptan a los cambios es porque vamos corriendo todo el tiempo:

||
El problema de este apuro en el que vivimos es que creemos que podemos con todo, pero la verdad es que podemos con todo... mal. Hacemos todo por la mitad, estamos muy estresados y quien está estresado no está más motivado, y si no está más motivado no sos más

“Si no tengo tiempo para parar no voy a aprender y, si no aprendo, no me adapto a los cambios, y mucho menos los creo, que es el último concepto con el que estoy trabajando: *Future Making*”.

Otro de los aspectos que la especialista destaca es que debemos desarticular la ilusión de que más es más: “Más es menos, tenemos que dejar de pensar en hora-culo-silla, tenemos que dejar de pensar a peso y empezar a medir el impacto, y para esto hay un desafío, sobre todo en los departamentos de Recursos Humanos, porque debemos empezar a cambiar las métricas. Debemos dejar de medir el rendimiento por la cantidad de horas o la cantidad de proyectos, a mí lo que me importa no es la cantidad, sino la calidad y qué impacto le genera eso a las personas, a la organización y al negocio”.

Como *founder* de Risoom, Melina no quiere reproducir lo que hay, quiere invitar a las personas a sumarse a un movimiento que permita crear el futuro tal vez para crear el mundo y transformarlo: “Nosotros trabajamos con una escala muy boutique, el equipo es chiquito, pero estamos en cada uno de los detalles y nos gusta trabajar de esa manera, sobre todo porque cuando uno quiere acompañar a otras organizaciones en procesos de cambio tiene que entender que es un proceso casi psicológico y artesanal, y uno tiene que estar disponible para hacerlo. Elegimos trabajar para aquellos sectores donde creemos que hace falta hacer la diferencia, por eso nos estamos volcando más al mundo de la educación y estamos trabajando con el Poder Judicial, en donde entendemos que es necesario llegar con estos temas de agilidad, de aprendizaje, de smart, y también estamos trabajando con equipos directivos de multinacionales en distintas partes de LATAM en estos procesos de acompañamiento de *coaching*”.

Otra charla que ofreció recientemente fue sobre *Future Making* con un twist, aclara, de *Agile Planning*, en donde Melina explica la importancia de que cada organización se detenga a pensar si realmente está construyendo el futuro o si el plan que está construyendo es igual al del año

anterior: “Si los planes son todos los años iguales y no sirven para alcanzar los sueños, ¿qué nos estamos perdiendo? Algunas empresas son como el día de la marmota: las reuniones son siempre iguales y ahí nos sentimos seguros... pero las personas quedan encerradas en un teatro en el que todo se repite una y otra vez, nadie es más creativo y todos nos vamos haciendo más chiquitos y menos poderosos”, subraya Melina.

Además, no descarta que muy pronto Risoom se enfoquen también en *agile gov*, aunque resalta que para que se pueda implementar un *agile gov* se requiere también un *agile citizenship*: “Dentro de crear un gobierno distinto, la ciudadanía tiene que pensar distinto”.

Por último, Melina impulsa a que cada persona visualice su futuro, que lo sueñen y que recuerden que, si no lo construyen, el costo que van a pagar es elevadísimo, porque alguien más lo va a estar construyendo por nosotros.

“
En un estudio que Uno de los sueños de Risoom es dejar el *Future Thinking* para pasar al *Future Making*, y que nos animemos a salir de la seguridad del modelo conocido para crear otros mundos”.



Estrategia en salud laboral:

Orange apuesta por la inversión en programas de empresa saludable.

Por FERNANDA CALA

Orange, uno de los líderes mundiales en telecomunicaciones, es una compañía pionera en la implementación de programas de bienestar corporativo, basados en el modelo de la Organización Mundial de la Salud. Orange se convirtió en la primera operadora de España en conseguir la certificación de Empresa Saludable, al igual que la certificación OHSAS en 2007, que posteriormente actualizó por la ISO 45001.

Mónica García Ingelmo, Manager de Beneficios, Administración HR y Salud Laboral de Orange, con una trayectoria de más de veinte años de experiencia, ha

trabajado en distintos departamentos de empresas multinacionales con una amplia experiencia en gestión de equipos, nos cuenta en primera persona acerca de la estrategia en Salud Laboral de Orange y la inversión en programas de empresa saludable.

¿Desde cuándo están apostando en Orange por los programas de empresa saludable y cuáles son, en tu opinión, los mayores retos a los que se enfrenta una compañía para garantizar el bienestar físico, emocional y psicológico de los colaboradores?

Una vez tomada la decisión estratégica de adoptar políticas de salud, en mi opinión el mayor reto es implementar una cultura de

salud en la Compañía, con la implicación del empleado como agente decisor de esta. Para mí ha sido una satisfacción ver la evolución en este sentido en los últimos años, hasta el punto de que, actualmente, más de la mitad de los colaboradores de Orange participa activamente en el programa de bienestar.

Estamos asistiendo a un momento clave en el que muchas compañías están destinando recursos a promover la salud entre sus colaboradores y sus familias. Ahora son los propios colaboradores de Orange los que entienden que son un agente imprescindible en la promoción de la salud, participando muy activamente y sugiriendo nuevas propuestas.

Cabe señalar, por otra parte, que una empresa saludable, no es solo la que cuida la salud de los colaboradores sino la que cuenta con una organización saludable. Por ello, cuidamos nuestros espacios físicos, para que los colaboradores tengan a su disposición el mejor lugar para trabajar, con oficinas de espacio flexibles y con la instalación de espacios cardio protegidos en nuestra sede. También trabajamos para fomentar un liderazgo saludable y facilitamos la mejor forma de trabajar.

La apuesta de Orange por la promoción de la salud tiene también reflejo en su política de beneficios sociales, que incluye, entre otros, seguro médico privado para los colaboradores, cónyuge o pareja de hecho e hijos, así como un programa de conciliación que cuenta, entre otros servicios gratuitos, con nutricionista o una línea gratuita de apoyo emocional, gestionada por psicólogos.

¿Puedes contarnos en que consiste el programa de empresa saludable en Orange?

Nuestro programa de empresa saludable, al que denominamos Fresh Program, está basado en criterios epidemiológicos y cuenta con objetivos anuales. Está diseñado en cuatro pilares:

- **Fresh Heart**, que fomenta la salud cardiovascular, divulgando hábitos saludables, nutrición sana y promocionando la actividad física.

- **Fresh Ageing**, dirigido a mejorar la calidad y cuidado de la salud a cualquier edad, incluyendo el descanso reparador. También incluimos programas de deshabituación tabáquica como parte de nuestra estrategia de gestión de salud laboral de Orange.

- **Fresh Mind**, cuyo objetivo es preservar y mejorar la salud psicosocial y el cuidado de las emociones, poniendo a disposición de los participantes técnicas y metodologías de alto impacto.

- **Fres for Her**, con un porcentaje muy relevante de mujeres en nuestra plantilla. Incorporamos este pilar con el objetivo de poner foco en la salud de la mujer, aunque realizamos acciones específicas para ambos géneros; por ejemplo, en el mes de noviembre nos unimos al movimiento "Movember", que promueve el cuidado de la salud masculina.

¿Cómo surgen estas iniciativas y en qué se apalancaron para crear su estrategia en salud laboral?

En nuestro caso, las iniciativas surgen a través del análisis del perfil epidemiológico de las personas que trabajamos en

“

En el año 2022, hemos puesto foco en la protección de la salud psicosocial y en formar a los colaboradores en metodologías relacionadas con un teletrabajo saludable, como el diseño ergonómico del puesto de trabajo o la desconexión digital”.

Orange. Apoyándonos en las ventajas que nos proporciona el *big data* y el análisis de información para gestionar mejor nuestra organización, nos dimos cuenta de que podíamos proyectar las patologías que podrían sufrir nuestros colaboradores y, sobre ello, construir planes de salud para la reducción de estas. Contrastando nuestras conclusiones con la estrategia de la Organización Mundial de la Salud para el control del de enfermedades no contagiosas, encontramos muchos puntos de confluencia; y basándonos en estos y en los factores de riesgos, diseñamos un plan a 5 años, con iniciativas de promoción de hábitos saludables, prevención precoz y coaching saludable.

¿Cómo realizan la medición de este tipo de programas? ¿Cuál es el retorno que se obtiene cuando se invierte en salud?

El ROI de este tipo de programas se mide a medio plazo, por lo que todavía es pronto para unos resultados sólidos, aunque ciertos estudios estiman que de cada 1 euro se pueden retornar hasta 3,5 euros. En todo caso, para nosotros lo más importante es mejorar nuestros indicadores de salud y lograr una mayor satisfacción de las personas que trabajamos en Orange.

Según una encuesta realizada por un bróker especializado en 501 compañías con una media de 300 colaboradores, el 100% de las empresas entiende la correlación entre salud y desempeño del empleado. El bienestar de los colaboradores favorece las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, clave para el desarrollo de los principales proyectos de la compañía.

Además, la promoción de la salud es desde hace años un valor de atracción y retención del talento y son ya muchas empresas las que están trabajando en esta dirección.

La transformación digital avanza a un nivel exponencial ¿de qué manera está afectando a la Prevención y Salud Laboral? ¿tenéis alguna iniciativa que queráis destacar?

Como en todos los aspectos de nuestro día, la tecnología es fundamental para ayudarnos a alcanzar metas que hasta ahora eran impensables. Los beneficios de la aplicación de la tecnología a los procesos de Prevención de Riesgos Laborales y Salud no son distintos a los que aporta al resto de aspectos de la gestión empresarial: información ágil, canal de comunicación masivo y capacidad de predicción, entre otros. Así somos capaces de llegar más lejos, con más detalle y con mayor anticipación allí donde es preciso. Como no podía ser menos en una empresa como Orange, estamos aplicando la tecnología en muchos de nuestros proyectos; por ejemplo, estamos usando la Inteligencia Artificial para predecir las situaciones de riesgo que pueden darse en cada una de las actuaciones de los proyectos de despliegue y mantenimiento de nuestra red.

En cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales, todas las herramientas de digitalización, big data, inteligencia artificial, etc. nos están permitiendo tener un conocimiento más inmediato de lo que está ocurriendo en cada área de negocio y, sobre todo, en lo que puede preverse.

Además, la salud laboral tiene ahora muchas más herramientas para, esté donde esté el empleado, darle soporte y velar por su seguridad y salud.

Desde nuestro punto de vista el principal desafío es que los equipos de Prevención de Riesgos Laborales sean capaces de asesorar a sus compañías sobre los riesgos de las nuevas técnicas, materiales y equipamiento, que se van incorporando a la actividad cada vez a un ritmo más rápido. Es preciso que los profesionales de la Prevención de Riesgos Laborales

estén absolutamente actualizados en su capacitación para así poder evaluar y evitar riesgos a los colaboradores.

Las empresas ya no hablan sólo de prevención de riesgos laborales sino de salud, en sentido global y transversal, implicando al empleado en el cuidado de la salud como un agente que decide, siendo este uno de los nuevos desafíos de nuestra función.

¿Cómo están impactando las nuevas formas de trabajo en los programas de salud corporativos?

Creo que ahora estamos todavía en un periodo de transición después de estos dos años de pandemia. Hemos pasado de acciones 100% presenciales a una mayoría de contenidos digitales, Webinars, artículos, vídeos, podcast... Nuestra idea es ir evolucionando a un modelo híbrido, aprovechando lo mejor de cada opción, presencial y digital. Por ejemplo, es cierto que ahora combinamos días de teletrabajo y de oficina; por eso, además de la consulta presencial con nuestro Servicio Médico, disponemos de servicio de video consulta y hemos ampliado la posibilidad de realización del reconocimiento médico, no solo en el Servicio Médico de la oficina, sino también en centros concertados cercanos al domicilio de los colaboradores.

¿Puedes dar un consejo o recomendación, a todos aquellos colegas que quieren implementar este tipo de programas?

En mi opinión, uno de los aspectos fundamentales para conseguir implantar este tipo de programas es conseguir el compromiso real de la dirección y obtener la involucración e interés del empleado, como agente decisor de su salud.

En el caso de Orange, la Dirección del Grupo Orange ha promovido un Acuerdo Mundial de Seguridad y Salud con los Representantes de los Trabajadores. Cada país ha implantado este Acuerdo en sus diferentes aspectos, con iniciativas en materia de salud como la monitorización de indicadores, la dotación de los recursos o la promoción de la vida saludable.

La segunda recomendación es entender el perfil epidemiológico de los colaboradores, revisando, por ejemplo, las memorias de Vigilancia de Salud. No es válido el "café para todos", sino diseñar acciones en función de las necesidades de las personas que forman tu organización. Y, en función de los recursos disponibles, es también interesante segmentar por colectivo.

“

En cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales, todas las herramientas de digitalización, big data, inteligencia artificial, etc. nos están permitiendo tener un conocimiento más inmediato de lo que está ocurriendo en cada área de negocio y, sobre todo, en lo que puede preverse”.



El desafío de transformación en Plataforma 10 a partir de su integración con Bookaway Group.

Por FERNANDA CALA

Gustavo Markier, CEO de Plataforma 10 es un apasionado por la comunicación, la semiótica, los lenguajes y las ciencias de la comunicación. Desde la creación de Plataforma 10 y la reciente integración con Bookaway Group trabaja en equipo para democratizar el acceso simple a la información y consumo de servicios de transporte y turismo terrestre, promoviendo la creación de múltiples tecnologías locales para hacerlas crecer en el mercado regional y global.

Tuvimos la oportunidad de abrir un espacio de conversación con Gustavo, quién nos contó sobre su inspiración en su vida personal y profesional, además de los desafíos y estrategias desde el rol de HR para la transformación digital y cómo lo han manejado desde Plataforma 10.

Empecemos por conocerte un poco más Gustavo, cuéntanos ¿Qué te inspira en lo personal y lo profesional?

Personalmente soy un apasionado de las ciencias de la comunicación y de la gestión de equipos de trabajo. Me inspira la posibilidad de desarrollar una empresa con talento argentino que pueda competir regional y globalmente. Hemos logrado crear una compañía con 22 años de trayectoria a partir de conceptos como asociatividad, resiliencia, innovación y la búsqueda permanente de nuevos escenarios de negocios. La generación de redes de pequeñas y medianas empresas, las certificaciones de calidad y el apoyo interno a los HR de la compañía son acciones concretas que expresan nuestro compromiso con el desarrollo profesional.

Partiendo de tu amplia experiencia dentro de Plataforma 10, ¿podrías contarnos cómo definirías su cultura organizacional?

En Plataforma 10 vivimos una cultura organizacional positiva, resiliente y de mucha familiaridad. Tenemos un equipo fortalecido, con muchas ganas de hacer y siempre predispuesto a nuevos desafíos. Gracias a esta fortaleza ante las adversidades, a la unidad y a la comunicación, hemos logrado atravesar la pandemia. La integración con el Grupo Bookaway enfrenta a nuevos desafíos y el equipo muestra cada día su capacidad de superarse.

¿Podrías contarnos cómo están abordando el proceso de expansión regional e integración para convertirse en un Grupo con Presencia Global dentro de Plataforma 10?

Plataforma 10 comenzó su expansión regional previamente a la pandemia. Tenemos más de veinte años en el mercado y nos expandimos a Brasil y hace casi tres años a Paraguay.

En este sentido, experimentamos con creces, hemos aprendido de nuestros aciertos y errores. Lo más importante es que es un proceso interdisciplinario, que

involucra a todas las áreas de la empresa. Desde que somos parte de Bookaway Group hemos acelerado el proceso de regionalización llegando a Perú, donde comenzamos las operaciones hace un mes.

Cuéntanos en qué consiste el nuevo "Employer Branding" que están desarrollando dentro de la organización para la identificación de new joiners y atracción del talento.

Hacemos visibles un conjunto de acciones y beneficios que mejoran la calidad de trabajo y de vida de las personas, de modo tal que Plataforma 10 se difunda tal como es, un espacio de innovación y desarrollo en un clima cordial y de colaboración, con proyección e interacción con otras culturas globales.

¿Cuáles crees que serían las principales estrategias para fortalecer el acceso al talento digital dentro de las organizaciones?

Estamos enfocados en fortalecer el área de Tecnología, Arquitectura de SWG, Producto y Data. La

principal estrategia es ofrecer un desafío tecnológico, aprendizaje y posibilidades de crecimiento en un Grupo con expansión regional y global. En este momento estamos en proceso de remodelación de las oficinas para ofrecer un espacio de *coworking* adecuado a las nuevas necesidades, una apuesta fuerte en pos de las nuevas formas híbridas de trabajo, la capacitación permanente en idiomas, cursos, beneficios personales, entre otros beneficios que brindamos al equipo.

¿Cuál crees que es el rol de HR estratégico que se debe manejar para la transformación digital y cultural? Hoy en día convivimos con múltiples generaciones y existe una necesidad de generar espacios de trabajo más inclusivos especialmente en tecnología. ¿Cómo ha sido tu experiencia para generar estos espacios? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

El rol de HR es determinante para acompañar los procesos de cambio y crecimiento. Si bien Plataforma 10 es una

empresa multigeneracional, con un gran componente joven, especialmente en el Área de R&D. El desafío es configurar un equipo capaz de llevar adelante los desafíos derivados de la salida de la pandemia y una estrategia de crecimiento en la que estamos enfocados. Es un desarrollo dinámico, ágil y con necesidades particulares. Por ejemplo, si bien ya habíamos implementado el "día home" como beneficio para R&D, el cambio organizacional que atravesamos durante la pandemia fue determinante para migrar a un modelo híbrido y remoto.

El trabajo *online* es un desafío permanente, pero entendemos que esta transformación llegó para quedarse y hacemos lo mejor para que todos estén involucrados y dando lo mejor de sí. También implementamos la modalidad *coworking*, que representa un aprendizaje a las estructuras tradicionales de trabajo. Además, somos parte de un Grupo global y

es necesario generar beneficios y propuestas conjuntas. El acompañamiento y la estrategia de HR son fundamentales para fortalecer el músculo tecnológico de la compañía y para aprender en conjunto una gestión eficaz de equipos remotos. **¿Cuáles crees que son las principales ventajas y desafíos que enfrentamos dentro de las nuevas formas del trabajo?**

Creo que las métricas y las frecuencias de encuentros son herramientas necesarias para la coordinación de las tareas y roles. El equipo no se encuentra solo en Buenos Aires, varios integrantes trabajan desde otras provincias y en el exterior. Si bien es un desafío permanente, el trabajo a distancia nos ha dado resultados positivos.

El acompañamiento y la comunicación son estratégicos, mantenerse en contacto ha sido nuestro secreto del éxito para superar momentos de incertidumbre y ahora para continuar afianzándonos en esta etapa de expansión regional con la mirada global del Grupo. Creo que lo más complejo resulta subsanar los espacios de comunicación no formal e informal derivados de la presencialidad que se han perdido.

“

El acompañamiento y la estrategia de HR son fundamentales para fortalecer el músculo tecnológico de la compañía y para aprender en conjunto una gestión eficaz de equipos remotos”.

“

La integración con el Grupo Bookaway enfrenta a nuevos desafíos y el equipo muestra cada día su capacidad de superarse”.

Red de Comercialización

Plataforma

10

PASAJES  

¿Qué podemos esperar de Plataforma 10 en términos de sustentabilidad para el 2023?

Nos enfocamos en optimizar los flujos de información internos y externos, que redundan en un ahorro de energía eléctrica y tiempo para todos los públicos involucrados. También asumimos hace tiempo una política de digitalización y reducción en el uso del papel, por ejemplo, con el e-ticket, que contribuye a un menor talado de árboles y otros vegetales. Nos interesa continuar colaborando en las sociedades en donde nos desempeñamos para toda acción, por más pequeña que sea, que contribuya a mitigar o paliar el cambio climático.

“

Nos interesa continuar colaborando en las sociedades en donde nos desempeñamos para toda acción, por más pequeña que sea, que contribuya a mitigar o paliar el cambio climático.”

[Volver al índice](#)

[Volver al índice](#)

cellnex

Arantxa Cid

El propósito personal, clave en el engagement organizacional.

Por ANA INÉS GIORGI

El desafío de grandes compañías es no solo poder crear y sostener la cultura de la organización, sino mantener a sus talentos encendidos y conectados con su propósito. Para entender cómo se logra y cuáles son los principales desafíos en la actualidad en torno al engagement, hablamos con Arantxa Cid, Global Head of Engagement de Cellnex, el principal operador europeo de infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas, con operaciones en 12 países y que hoy en día cuenta con una nómina de más de 3000 colaboradores.

Tienes toda tu carrera profesional en Cellnex Telecom, sin duda uno de tus valores agregados al rol que estás desempeñando de engagement es justamente tu recorrido ¿podrías contarnos tu experiencia desde tus comienzos?

Efectivamente, ya son más de 22 años viviendo la transformación de lo que hoy en día es Cellnex. ¡Empecé muy joven! Mis primeros pasos fueron como Executive Assistant en la Dirección de Compras, también de Negocio, y por aquel entonces simultaneaba mi trabajo con la Universidad, el inglés, el teatro, el canto y además me atreví a emanciparme. A los pocos años tuve la oportunidad de aplicar al área de Comunicación Externa donde desarrollé toda mi expertise en gestión de eventos, protocolo, relaciones públicas y relación con los medios.

En 2010 me enamoré de la comunicación interna y me surgió la oportunidad de desarrollarme en una nueva función que complementaba perfectamente mi trayectoria y que, además, por inquietudes personales, me atraía muchísimo y tenía mucho sentido. Me fascina el desarrollo de las personas, el comportamiento humano y sobre todo el poder de la palabra para crear

realidades. Esta fascinación ha impulsado mi trabajo en poner en valor la función de comunicación interna y, ¿cómo no?, a las personas.

¿Cómo vives la velocidad de las transformaciones que vemos en el mundo para mantenerte actualizada?

No he parado de investigar, estudiar y, sobre todo, poner en práctica todo lo que ha llegado a mí. Durante unos años he tenido la oportunidad de formarme como *Practitioner* y *Master* en PNL, *Trainers Trainer*, *Generative coach practitioner*, *coaching* con PNL y *coaching* sistémico

”

Me fascina el desarrollo de las personas, el comportamiento humano y sobre todo el poder de la palabra para crear realidades”.



además de Reiki y Ho'oponopono. Y todas estas disciplinas, incluso mi experiencia como *'Gospel Singer'*, confluyen ahora en un momento en el que, junto con mi equipo, estamos liderando la transición de la función de Comunicación Interna a la función de *Engagement*.

Cuéntanos más sobre este cambio en tu rol y cómo sientes que apoya tu propósito laboral.

Hace unos dos años Yolanda Menal, nuestra Global People Director, me planteó afrontar un upgrading de la función de comunicación interna a la de *Engagement*.

Una vez más, se me ofrece una oportunidad, que tenía - y tiene - todo el sentido: primero porque es la evolución natural de la función de comunicación interna. En segundo lugar, porque muestra un claro compromiso de la compañía con las personas, ya que el foco está ahora en el impacto que queremos generar con la comunicación, no en la comunicación en sí. Y, por último, tiene todo el sentido puesto que, por mi experiencia vital, me siento muy orgullosa de compartir con vosotros que tengo la oportunidad de materializar mi propósito en el terreno profesional que tiene que ver con impactar, inspirar y conectar a las personas para construir un mundo más auténtico y equilibrado.

¿Cómo fue este plan de carrera y si alguna vez creíste que años después tendrías un cargo de liderazgo global?

La verdad que nunca me he planteado llegar a una posición concreta, así que te diría que, pese a mi interrelación con prácticamente todos los niveles de la compañía, no visualizaba un cargo concreto. Sí un rol que he ido ejerciendo de forma natural y gradual.

Me siento una privilegiada de poder estar en esta posición que me permite conectar, como me gusta llamarlo, H2H o "human to human", con prácticamente toda la compañía. Mi mantra era poner en valor la función de comunicación interna por el impacto que tiene en las personas. Así que más que un plan concreto de largo plazo he ido desarrollando gradualmente planes de desarrollo individuales con la voluntad de seguir mejorando funcionalmente y desde hace unos años en mi rol de *manager*. En este sentido, mi formación en *coaching*, en PNL, *coaching* generativo y *agile leadership* han resultado fundamentales, y ahora mi plan de carrera es mucho más específico y tiene una dirección clara.

Me imagino que al estar hace tantos años en Cellnex Telecom has visto cómo las cosas han ido cambiando con el transcurso del tiempo, ya sea por incidencia de factores externos o internos. ¿Cómo definirías hoy la cultura organizacional de Cellnex Telecom y las transformaciones que han tenido en pos de adaptarse al mundo actual?

Cellnex nace como evolución del negocio de telecomunicaciones del grupo Abertis que a su vez integró el negocio Audiovisual de Retevisión. Puedes imaginar que en 22 años he vivido transformaciones de todo tipo desde la segregación del negocio audiovisual de Retevisión en pleno boom de las telecomunicaciones en mis primeros años en la compañía como la creación de una empresa independiente, autónoma, que ya está presente ya en 12 países y cuenta con más de 100.000 sites y 3000 personas distribuidas por toda Europa.

¿El factor común? Pasión, resiliencia, escucha, convertir retos en oportunidades, *learning* y *growing mindset*, espíritu intraempresario, excelencia profesional, cultura de autoliderazgo y un gran sentido de compromiso con todos nuestros grupos de interés.

Somos una compañía muy atractiva que lidera el crecimiento creando un gran lugar para trabajar e inspirar al mejor talento. Somos competitivos, reaccionamos rápido ofreciendo formación continua y opciones de desarrollo asegurando nuestro futuro y mejorando nuestro rendimiento. Somos una empresa global, colaborativa, alentamos la cooperación con herramientas digitales que permiten un conocimiento compartido más profundo y por, último y como he comentado anteriormente, tenemos un elevado sentido del compromiso y la responsabilidad, defendiendo la diversidad, igualdad y la inclusión además de fomentar la concienciación social y la sostenibilidad.

Hace unos meses participaste en un evento hablando sobre Digital Workplace, ¿qué importancia tiene este tipo de herramienta para ustedes?

Es la herramienta principal y fundamental que nos permite conectar con todas las personas del grupo Cellnex. Tengamos en cuenta que Cellnex está presente en 12 países europeos, cada cual con su cultura, sus inquietudes y necesidades. Entonces, es necesario encontrar el



Gracias a nuestro espíritu emprendedor, habilitamos nuevas soluciones de conectividad y aceleramos nuevas tecnologías".



En Cellnex promovemos activamente la forma de crecer en los valores de la Diversidad, Equidad e Inclusión de todas las personas".

común denominador ya que, entre todos, compartimos una cultura común que debemos crear y promover. El digital workplace común nos permite precisamente crear esta cultura de manera colaborativa y por qué no decirlo, generar incluso orgullo de pertenencia.

Nos queda aún mucho por hacer, pero estamos afrontando el desarrollo de este digital workplace con mucha ilusión porque sabemos que es fundamental para que desde cualquier dispositivo y en cualquier momento y lugar cualquier miembro de Cellnex pueda expresar sus necesidades, su opinión para, en definitiva, aportar en este gran proyecto

Siguiendo en línea con la última pregunta, la singularidad de cada persona es elemental para que pueda

desplegar todo su potencial, ¿de qué forma trabajan con la diversidad e inclusión en Cellnex Telecom y cómo la fomentan?

En Cellnex promovemos activamente la forma de crecer en los valores de la Diversidad, Equidad e Inclusión de todas las personas, así como de asegurar la no discriminación por razón de género, edad, orientación sexual o identidad de género, raza, religión, pensamiento o condición social o discapacidad. Es por ello, que desde los últimos 4 años hemos llevado a cabo un plan que tiene por objeto potenciar la Equidad, Diversidad e Inclusión especialmente a través de un liderazgo inclusivo que actúe como palanca de cambio y sostenibilidad del negocio. El



Promover la paridad de oportunidades y fomentar la equidad de género en todos los niveles.



Contribuir a la integración laboral y convivencia de las diferentes generaciones.



Asegurar un entorno inclusivo para todos los empleados, con independencia de su orientación o identidad sexual.



Valorar, respetar y aprovechar las diferencias culturales como fuente de valor añadido.



Valorar el potencial único de las personas con capacidades diferentes y aprovechar su talento.



Garantizar la transversalidad del programa y fomentar la sensibilización en materia de diversidad.

¿A qué nos comprometemos?

Programa recoge los compromisos y estrategias que la Organización tiene en estas materias y cuenta con cinco líneas de acción específica (género, generacional, afectivo-sexual, cultural y funcional) y una línea de acción transversal de comunicación y sensibilización, que se desarrollan mediante 90 acciones específicas programadas para el período 2019-2022.

Por otra parte, nuestro ritmo de crecimiento nos ha llevado a trabajar en un proyecto que ha involucrado a todos nuestros grupos de interés, hemos revistado la definición de nuestro propósito y valores con el objetivo de conseguir una nueva definición que realmente representara lo que somos y, sobre todo, nos inspire entendiendo el impacto positivo que tenemos con todos ellos. Aún estamos en la última fase de aprobación, pero está resultando un trabajo precioso y sé que el resultado será mucho más que una frase en la pared.

Cellnex es un socio neutral, proporcionando infraestructuras compartidas para nuestros clientes, conectando empresas, fomentando la colaboración y facilitando el acceso a la información. Gracias a nuestro espíritu emprendedor, habilitamos nuevas soluciones de conectividad y aceleramos nuevas tecnologías. La innovación mueve el mundo hacia adelante. No basta con generar riqueza, el cómo lo hacemos marca la diferencia. El impacto positivo en todos nuestros stakeholders cobra relevancia y marca la estrategia de la compañía.

Al estar a la cabeza del área de engagement, me imagino que será moneda corriente la conversación con colegas del sector el que las generaciones más jóvenes cambien constantemente de trabajo en búsqueda de mejores opciones laborales, ¿cuál es el mayor desafío que tienen hoy las organizaciones al momento de entender a estos nuevos profesionales?

El reto al que se enfrenta toda gran compañía en la actualidad es evidentemente mantener una propuesta vibrante, genuina y auténtica que ayude a las generaciones jóvenes a crecer como profesionales y como personas, y que se mantenga ese nivel de compromiso desde que entra en la compañía y durante toda su carrera su trayectoria laboral.

Este reto debemos combinarlo también con un traspaso eficiente de conocimientos; hablamos de una plantilla en donde se encuentran generaciones muy diferentes con puntos de vista muy distintos, pero estamos consiguiendo o trabajando en como ya he dicho, en la creación de una cultura común. No solamente me refiero a diferentes países sino también diferentes generaciones, diferentes modos de entender la compañía. Esto para nosotros y repito, para cualquier compañía de nuestro tamaño, es fundamental hoy en día.

" El reto al que se enfrenta toda gran compañía en la actualidad es evidentemente mantener una propuesta vibrante, genuina y auténtica que ayude a las generaciones jóvenes a crecer como profesionales y como personas".

EPONING

Una película: La vida es bella o Vaiana

Una frase: El movimiento se demuestra andando.

Un objetivo: Contribuir a que Cellnex sea un referente como GPTW for all.

Un consejo que te dieron y sí darías: Si fallas en la preparación, te preparas para fallar.

HR al Diván

HR al Diván

Por GUSTAVO GIORGI



[Volver al índice](#)

Los HR nos la pasamos hablando de los demás. Y no es porque seamos chusmas o metidos, sino porque en el ADN de nuestro rol se halla una clara orientación hacia los otros.

De ese modo, nos enfocamos en los colaboradores, en los equipos, en nuestros pares y así. ¿Y de nosotros mismos qué? ¿Nos reservamos un espacio para pensar en lo que nos pasa? ¿Nos damos un tiempo para analizar nuestras prácticas y el efecto que ellas tienen en las demás personas?

¿Qué cosas estamos haciendo bien, que otras haciendo mal? y... la gran pregunta... ¿Qué es lo que no sabemos que no sabemos en nuestro hacer?

¿Conozco qué emociones personales se ven implicadas? ¿Puedo gestionarlas adecuadamente? ¿Hay algo de esto que resuena en mi historia personal? ¿Qué pasa con mis prejuicios?

¿Te preguntaste alguna vez por qué hay equipos en los que sentimos que las cosas fluyen, luego de nuestra intervención y otros que no logran ninguna mejora? ¿Será un tema de los demás o tendrá algo que ver con nosotros mismos?

No es posible conectar con los demás si antes no conectamos con nuestras propias emociones y es parte de nuestra responsabilidad como profesionales HR que avancemos hacia nuestro interior, visibilizando, asumiendo, animándonos y responsabilizándonos por nuestras emociones.

3 Señales de que estoy en serio riesgo de joderla

1. "Me siento obligado a estar feliz": Coincidimos en que no podemos transmitir motivación, entusiasmo o bienestar con cara seria. Pero de ahí a sentirnos obligados a "estar siempre bienfelices y rozagantes" hay una buena distancia.

Estar bien y sano anímicamente significa poder explotar las situaciones y emociones agradables sí, pero también afrontar las desagradables con fluidez.

La felicidad no se asienta en bases imaginarias al estilo de "ver siempre lo positivo en todo todo todo", sino más bien en una posición subjetiva que, por medio de mirar de manera integral, inteligente y global los hechos, en sintonía con un juicio realista de mis habilidades y recursos, permita desarrollar estrategias de afrontamiento efectivas y seguras si las circunstancias son aciagas.

En la práctica, un exceso de positivismo nos haría ver cosas donde no las hay, con la consecuente frustración posterior (en definitiva, siempre la realidad tiene la última palabra). O también podría hacernos descuidar algunos aspectos que merecerían ser enfocados con mayor detalle, porque creemos que "está todo bien" o incluso minimizar circunstancias importantes para algunos miembros del equipo.

2. Necesidad de estar siempre presente o su contrapartida: la fobia.

En el primer caso, vemos un mandato, necesidad u obligación de estar presente junto a los colaboradores: "...Si no estoy las cosas van a ir mal... porque me necesitan... hace falta que yo esté...". Hay una reverberación de la fantasmática neurótica en esas cuestiones y me pregunto: ¿Es tan así? ¿De verdad hago, tanta, falta?. Una ambigüedad inquietante y difícil de comprender es la combinación entre ausencia-presencia. Especialmente, si digo que muchas veces la mejor manera de estar presente es no estándolo...

Juego de palabras mediante, pienso que es necesario hacer falta pero en el sentido de crear el agujero. No intentar tapar siempre ese hoyo que permitirá al otro construir sus cimientos precisamente allí. En el vacío...

Ahora bien, decir que la maduración del otro dependerá de que nosotros nos corramos de lugar implica un saber hacer con nuestro narcisismo. Asumir que no somos imprescindibles para

el bienestar de las personas a quienes amamos o que nos pagan por nuestro trabajo. Y esto es antipático...

Por otro lado, y en el otro extremo tenemos la pura ausencia. Tener miedo a estar en el territorio y no salir de la oficina, encerrarse físicamente bien podría ser una metáfora de un encierro superior: en uno mismo.

Tener fobia al contacto nos hará desarrollar síntomas varios y uno de sus principales argumentos será: "Hoy hay que analizar datos, más que hablar con las personas" (Debo decir que la analítica de datos ha venido muy bien a reforzar y dar argumentos a los fóbicos, sin quererlo claro).

3. Involucrarse afectivamente con otras personas de la organización.

¿Significa que debemos convertirnos en seres de piedra, incapaces de experimentar cariño por los demás? ¡Noo! Nada de eso. Aludo en este punto al empaste/pegoteo. A no poder diferenciar vínculos profesionales de afectivos. Vuelvo a Freud para explicarme: La transferencia es el motor de la cura en el análisis y se sustenta fundamentalmente en el amor del paciente al analista, por lo que es importante que este fenómeno suceda. Pero también advertimos que esta misma transferencia (amor si te parece mejor decirle así) puede volverse una complicación si no es suficientemente dominada por el que, se supone, más sabe.

El involucramiento afectivo a gran escala ocurre muchas veces por procesos identificatorios ("Me veo parecido a" o "Tenemos los mismos gustos...") y si no le damos el lugar adecuado puede volverse peligroso.

Abandonar el lugar en la mesa de la cena familiar por atender un llamado del trabajo, dejar de ir a un cumpleaños, no prestar atención a mi pareja por estar pensando en lo mal que la está pasando tal o cual persona son ejemplos claros al respecto. Involucrarse afectivamente es asumir un lugar sacrificial, de renuncia al propio deseo en pos de satisfacer al del otro.

En resumen, se trata de estar advertido de la existencia de un inconciente, que puja todo el tiempo por expresarse y del que, si no nos hacemos cargo, aparecerá con los ropajes de los síntomas más perturbadores.

HR Diván

[Volver al índice](#)

telecom | personal | flow

Leonardo Coca:

"Todo lo que hacemos tiene como prioridad a nuestros clientes"

Por ANA INÉS GIORGI

El avance de la tecnología y la digitalización acelerada puso en manifiesto la necesidad de las empresas de impulsar procesos de transformación digital asegurando así, la sostenibilidad de sus negocios. En este sentido, Telecom, la empresa centrada en la industria de las telecomunicaciones con más de 22 mil colaboradores y 30 millones de usuarios, se posiciona como partner tecnológico co-creando soluciones junto a sus clientes para potenciar la innovación y contribuir al desarrollo del ecosistema digital argentino.

En esta oportunidad, entrevistamos a Leonardo Coca, Director de Negocios B2B, para que nos cuente más de su rol, sus desafíos y la mirada customer centric de Telecom.

Empecemos por conocerte Leonardo, cuéntanos ¿Qué te inspira en lo personal y lo profesional?

En lo personal me cuesta quedarme quieto con algo, desafiarme y sentir que estoy fuera de mi zona de comodidad me inspira. Y también mi curiosidad por lo nuevo, por ejemplo, cuando estoy de vacaciones, tengo que conocer todo y puedo caminar 20km todos los días, cosa que en Bs As no hago nunca. De la misma forma en lo laboral, sentir que hay por delante un desafío me genera un motor interior muy fuerte, y en especial cuando estamos innovando y generando nuevos modelos de negocio

Podrías contarnos ¿Qué es lo que más te llena de satisfacción en tu labor dentro de Telecom?

Todo lo que hacemos tiene como prioridad a nuestros clientes. Nuestro objetivo es acompañarlos en sus procesos de transformación digital, para quienes estén iniciando o ya tengan un camino recorrido,

potenciar esa evolución y asesorarlos con las soluciones que realmente necesitan sus negocios, acercando a los clientes la innovación y tendencias del mercado que realmente están marcando una diferencia.

Vivimos en un mundo cada vez más digital, para muchas empresas sobre todo para las más pequeñas puede ser un gran desafío abarcar todo lo que esta ola implica, ciberseguridad, migración a la nube, evolución de las redes, herramientas de colaboración y productividad, internet de las cosas, es mucho para asimilar, por eso saber que somos un aliado fundamental para el crecimiento de las empresas de Argentina me llena de satisfacción.

Partiendo de tu amplia experiencia, si tuvieses que definir la cultura de Telecom ¿Cómo lo harías?

En Telecom buscamos evolucionar constantemente nuestra manera de pensar hacia una cultura digital, ágil y centrada en la experiencia de los clientes. Creamos valor en todo lo que hacemos, desarrollamos nuevas habilidades y prácticas para ser más autónomos, más eficientes y colaborativos. Apostamos a hacerla fácil, divertirnos y darlo todo en constante equilibrio entre la vida personal y laboral, así describiría nuestra cultura.

Telecom Argentina lideró el ranking 2022 de InfoTechnology ¿Desde tu perspectiva podrías contarnos un poco sobre este logro y a cuáles desafíos se enfrentaron hasta conseguirlo?

Nos pone muy contentos alcanzar el 1er puesto en la nueva edición del Ranking de Proveedores dentro de la categoría #Telecomunicaciones, ya que es el reconocimiento a toda la evolución que venimos desarrollando para ser el partner que nuestros clientes necesitan, con soluciones que potencien el crecimiento de sus negocios y acompañarlos en su transformación digital.

Fuimos reconocidos con mayor cantidad de votos en los drivers más importantes o valorados: más innovador, mejor estrategia de negocios, mejor respuesta ante los desafíos de la pandemia.

Durante el 2021 nos propusimos el desafío de acompañar a nuestros clientes desde un lugar más estratégico, por eso estuvimos acompañando al mercado corporativo en su paso hacia soluciones de nubes híbridas o multi nube, en alianzas estratégicas con los partners de soluciones cloud más importantes de la región como AWS, Google Cloud, Huawei Cloud, IBM Cloud y Microsoft Azure. Telecom es una de las primeras empresas de telecomunicaciones de Argentina en establecer estos acuerdos con players de primer nivel a escala global; y co-desarrollar productos y soluciones que son un diferencial para el mercado corporativo del país.

Además, ofrecemos soluciones integrales de seguridad informática que garantizan

“

saber que somos un aliado fundamental para el crecimiento de las empresas de Argentina me llena de satisfacción”.

“

Telecom es una de las primeras empresas de telecomunicaciones de Argentina en establecer estos acuerdos con *players* de primer nivel a escala global; y co-desarrollar productos y soluciones que son un diferencial para el mercado corporativo del país”.

un entorno controlado y seguro para empresas y el sector público. El portfolio de la empresa se caracteriza por su flexibilidad, ya que los productos y servicios son escalables y desarrollados a la medida de las necesidades de cada cliente y de los requerimientos tecnológicos de cada industria.

Supimos sobre varias uniones entre Telecom y Partners tecnológicos a través de tus redes sociales. ¿Podrías contarnos cuál es la propuesta y el propósito que se consolidó a través de estas alianzas?

Durante estos dos últimos años aceleramos nuestras alianzas estratégicas junto a los Partners más reconocidos del mercado con el objetivo de impulsar transformación digital de empresas argentinas. El trabajo conjunto nos permite aprovechar la tecnología y experiencia de cada compañía para desarrollar las mejores soluciones tecnológicas pensadas específicamente para potenciar a cada empresa en base a la industria a la que pertenece, colaborando con el desarrollo de las organizaciones, acompañándolas en cada etapa y fortaleciendo el crecimiento del negocio.

¿Cómo ha sido tu experiencia para generar más espacios de trabajo inclusivos en tecnología? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

Desafíos tenemos siempre, que esa es la parte que más me gusta. Al tener equipos diversos se afianza más el compromiso y las ganas de dar un poco más. A la hora de poner en marcha un nuevo proceso o idear campañas, los debates que se generan, son mucho más ricos y surgen ideas innovadoras. Algo que implementamos en Telecom, es el trabajo híbrido. Se han remodelado edificios, llamados hoy "Centros de Experiencia", los cuales nos permiten trabajar de forma presencial, colaborativa, moderna y más sustentable, pero también podemos optar por trabajar desde casa.

Realmente fue un proceso increíble, ya que con la tecnología implementada en cada Centro de Experiencia podemos estar conectados remotamente con personas que están en su casa o en cualquier lugar del país, lo que permite que cada espacio se nutra de experiencias y no perdamos la posibilidad de trabajar en equipo conectados.

En esta evolución, por ejemplo, desarrollamos una app para reservar puestos de trabajo y a las de reuniones, esto forma parte sin duda, de la transformación del puesto de trabajo. Contamos con herramientas digitales para mejorar nuestra comunicación, equipamiento de salas digitales con equipos de video conferencias para poder trabajar con este modelo híbrido.

Sinceramente fue un proceso de aprendizaje, co-construcción con todos los equipos y sin duda la tecnología fue un habilitador estratégico, para así poder lograr la forma en que queremos relacionarnos y potenciar nuestra cultura.

¿Cuáles crees que son aquellas competencias importantes en la búsqueda del mejor talento para las organizaciones?

Nuestro propósito es potenciar la transformación digital de las empresas acompañando a nuestros talentos en ampliar habilidades y potenciar capacidades claves a través del mindset digital, el change management, y el learnability; impulsando vínculos de confianza y generando un ecosistema de negocios que nos impulsa a la mejora continua, aprender y desaprender, a hacer simple lo complejo, potenciando a los equipos. Creemos que es fundamental, incorporar talentos que sean promotores de nuestra cultura, con una mirada Customer centric, con personas más conectadas para alcanzar resultados sustentables generando impacto positivo en nuestros clientes.

“

Al tener equipos diversos se afianza más el compromiso y las ganas de dar un poco más. A la hora de poner en marcha un nuevo proceso o idear campañas, los debates que se generan, son mucho más ricos y surgen ideas innovadoras”.



NTT DATA y la reducción de brecha de género en posiciones de liderazgo

Por FERNANDA CALA

NTT DATA lanzó la primera edición del programa "WomenTogether" buscando disminuir la brecha de género y desarrollando profesionalmente a ejecutivas en su camino hacia la alta dirección.

Este año fueron 50 las participantes de las diferentes geografías de América Latina donde opera NTT DATA, en total 100 personas (mentoras y mentees) quienes estuvieron trabajando para transformar el liderazgo presente y futuro.

Marina G Alvarez, quien estuvo a cargo del programa comentó que: "La iniciativa surge como una acción positiva en la búsqueda de una constante evolución de la participación de mujeres en posiciones de top executives.

El objetivo es trabajar específicamente sobre el colectivo de mujeres que se encuentran en etapas tempranas de su carrera ejecutiva y acercar herramientas que ayuden a potenciar su liderazgo". Además, nos contó sobre ella, lo que le inspira, cómo empieza a enfocar su profesión en temáticas de perspectiva de género y qué podemos esperar de NTT DATA en el 2023.

Empecemos por conocerte Marina, cuéntanos ¿Cómo te definirías laboral y personalmente? ¿Qué es lo que más te inspira en tu vida profesional y personal?

Estuve reflexionando y hay dos palabras que me definen, una sería "tesón" y algo de "intrepidez". La mezcla de ellas fue lo que me acompañó en todos estos años tanto en lo laboral como en lo personal. La verdad que los desafíos en sí mismos me inspiran, conformar equipos y ser parte

activa de esos equipos. Más que todo en equipos comprometidos con ganas de hacer cosas grandes e interesantes y además de eso pasarla bien en el camino, eso me motiva muchísimo. Por otro lado, en lo personal, me inspira mi familia, mi hijo, viajar, conocer nuevos lugares y también compartir mucho con amigos. Ese sería un resumen de cómo me definiría y las cosas que me movilizan e impulsan.

Adicionalmente, fue interesante este año abordar todos los temas de diversidad de género y talento femenino en la organización. La verdad que fue todo un descubrimiento para mí ya que de formación yo soy ingeniera con lo cual, estar en contacto con un programa que abarca los sentimientos, las emociones, los miedos y el cómo una mujer se planta delante de la sociedad en general y, particularmente, en el ámbito laboral me hizo descubrir un nicho y un área

desde dónde puedo contribuir con mi experiencia personal. Definitivamente, acompañar y apoyar a otras mujeres en su camino, realmente también me inspira.

Sabemos que hay barreras ideológicas, sociales, de desinformación que no ayudan a que más mujeres puedan involucrarse como líderes, pero ¿cómo abarcar todos esos espacios para motivar, formar y acompañar a las mujeres en su camino?

Yo creo que el primer paso y lo celebro, porque cada vez se está instalando más, es visibilizar la situación y esta necesidad de abrir el juego a las mujeres en particular, diluir barreras y abrazar esta diversidad. Además creo que uno a uno cada granito de arena contribuye al logro de grandes transformaciones. Es una causa que tiene que ser abrazada desde varias dimensiones, obviamente desde el plano empresarial -privado y público- y organizaciones que ya tienen un objetivo claro respecto la inserción de ciertos colectivos, los gobiernos mismos y la educación desde los contenidos y los mensajes en los que se fomentan ciertos comportamientos y mindsets en los niños cuándo van haciendo sus primeros pasos en su formación. Adicionalmente, generando alguna red de contención para equilibrar y manejar las responsabilidades familiares con las ansias y el interés de progresar profesionalmente.

Considero que este cambio se está dando y lo vemos presente en las nuevas generaciones, . Claramente en algunas sociedades se hace visible más incipientemente que en otras pero el cambio está sucediendo. La percepción respecto al rol de la mujer, y el valor de su aporte a la sociedad ha ido evolucionando. Desde NTT DATA, con las acciones que estamos impulsando, ojalá también

podamos aportar nuestro granito de arena en esta transformación.

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

En un sentido amplio la compañía lanzó una iniciativa que se llama uniqueness que pone foco en la singularidad de cada persona para abrazarla y lograr que cada persona que se sume pueda brillar con su energía particular. La verdad creo que esto es un aporte de base sumamente relevante en el terreno de la inclusión y la diversidad. Esto nos permite tener distintas miradas y distintos enfoques. En definitiva todo genera más y mejores resultados así que esa concepción es un pilar clave a nivel organizacional.

Adicionalmente, más allá de las necesidades puntuales de cada país en relación a la diversidad de género y el talento femenino se lanzó este año en la región este programa que conocemos como "WomenTogether".

Cuéntanos en qué consiste el programa "WomenTogether" y qué buscan a través de él.

WomenTogether es un programa muy lindo y se lanzó hace unos años en Europa y, en 2022, lo lanzamos por primera vez en Americas buscando apoyar a las mujeres en su camino hacia posiciones de liderazgo.

El programa tiene dos ejes principales, uno de formación específica para las chicas que llamamos "mentees" que son quienes transitan dentro del programa y por otro lado, lo que tiene que ver con el "mentoring" que se aborda con

La percepción respecto al rol de la mujer, y el valor de su aporte a la sociedad ha ido evolucionando".

NTT DATA
Trusted Global Innovator



Definitivamente, acompañar y apoyar a otras mujeres en su camino, realmente también me inspira".

Entonces, desde el punto de vista de las chicas que se suman al programa, se trata de acompañarlas en este camino de evolución en sus posiciones de liderazgo, buscamos combatir las típicas barreras a las que se enfrentan, a miedos propios y adicionalmente la mirada externa en cuánto a estereotipos, sesgos de género. Trabajamos desde el programa en esos dos planos.

Solemos evidenciar que los sentimientos y miedos que enfrentan son normales y los vivimos todas, algunas mujeres dudan más mientras otras se atreven a exponerse y a enfrentarlos. El aporte de los role models es fundamental, mujeres que han pasado por lo mismo y haciendo mucho énfasis también complementan muy bien el acompañamiento que se brinda vía el mentoring. A los mentores (hombres y mujeres) también los formamos, porque son actores clave de la transformación. Sumamos a socios y directores de la compañía para que tengan en su día a día y en agenda este tema y así poder trabajar en situaciones de la dinámica laboral diaria; y posteriormente que enriquecer el proceso con las “mentees” y los “mentores” compartiendo sus puntos de vista y sus vivencias aportando aún más valor al proceso.

Creemos que esta combinación de formación específica y de trabajo conjunto entre “mentees” y “mentores” va traccionando y transformando la mirada de la compañía como un todo, la cual en definitiva es la suma de muchas personas cada una con una carga particular a partir de la cultura del país, el contexto, la educación que recibimos y cómo se percibieron los roles de género en cada hogar. En definitiva, estos ejercicios nos han ayudado mucho y han sido muy ricas las conclusiones que hemos obtenido. Definitivamente queremos seguir apostando en los próximos años por el programa.

¿Qué puedes recomendarles a las mujeres que aspiran a un rol de liderazgo en el mundo laboral?

Más allá de recomendaciones propias me parece interesante compartirles algunas conclusiones o reflexiones que se dieron hace unas semanas cuando finalizamos la primera edición del programa aquí en Americas. Analizamos los puntos salientes del programa y definimos cómo quisiéramos que fuera una mujer líder en NTT DATA y surgieron algunas frases muy lindas que de alguna manera consolidan también mis sentimientos y de aquellos que formamos parte del programa.

Una de ellas sería: “La mujer líder no teme ser quién es, se atreve, confía

en ella, es auténtica, empodera a otras mujeres e inspira y deja huella a través de su voz reconociendo su valor y el valor de su aporte en los ambitos que se desempeña”. A todo eso, yo le agregaría darnos permiso para “pedir ayuda” ya que en muchas ocasiones vimos el síndrome de “super woman” como una constante. El estereotipo de mujer que debe poder con la familia, con la casa, con el trabajo y con miles de frentes más nos llevó a concluir que debemos ser capaces de pedir ayuda y construir redes de contención en casa y en el trabajo vía nuestros equipos y compañeros.

En muchas ocasiones se abre un debate sobre el significado de la palabra “empoderamiento” en términos de perspectiva de género. Desde tu perspectiva ¿cómo definirías el empoderamiento?

Yo lo pondría en los términos de la compañía. Esto es, que las mujeres sepan que realmente tienen espacio y oportunidades en NTT DATA, que entiendan que su mirada y su aporte es bienvenido y que reconozcan que cuentan con el espacio para crecer y evolucionar constantemente. Ese es el mensaje que queremos destacar y, afortunadamente, a nivel compañía nuestros líderes están muy comprometidos con estos conceptos. Pretendemos que cada colaborador en NTT DATA sea actor activos del cambio, de la evolución personal pero también de la transformación de la organización. Esto define también al empoderamiento, de realizar la contribución de las mujeres y, de esta manera, reconocer que podemos hacer muchas y grandes cosas.

La mujer líder no teme ser quién es, se atreve, confía en ella, es auténtica, empodera a otras mujeres e inspira y deja huella a través de su voz reconociendo su valor y el valor de su aporte en los ambitos que se desempeña”.

¿Cuál crees que es el mayor desafío que enfrentan las mujeres hoy en día para disminuir la brecha de género en el ámbito laboral? ¿Qué acciones crearías que se pueden tomar para trabajar en esto?

Lo particularizaría en nuestra industria, las disciplinas STEM y las ciencias más duras. En el origen de por sí, no son las carreras o los ámbitos que naturalmente las mujeres elegían, por lo menos no ha sido así durante mucho tiempo. Creo que uno de los pasos es desmitificar que todo lo que tiene que ver con IT, tecnología y demás ciencias es algo muy difícil o inaccesible para mujeres. El desafío pasa por acercar e interesar cada vez a más mujeres en los ámbitos tecnológicos, por ejemplo. En este sentido NTT DATA, vía su fundación, trabaja muy activamente con ciertos colectivos de mujeres en etapas tempranas de su formación para acercarlas al mundo corporativo y a la industria en particular para ir transformando estas realidades.

¿Qué acciones e iniciativas podemos esperar de NTT DATA en el 2023 respecto a la reducción de brecha de género en posiciones de liderazgo?

Por un lado, como comentaba antes, cada país tiene su contexto local y de acciones especiales que se hacen en diferentes ámbitos de diversidad y, entre ellas, lo referido al talento femenino. Por nuestro lado estamos enfocados en WomenTogether, planeamos realizar la segunda edición el año que viene y creemos que la transformación va por ese lado, hackear el statu quo y movilizar a todos los participantes.

Por otro lado, como nueva iniciativa estamos trabajando en un proyecto muy bonito que es una red global de mujeres en la organización y justamente queremos empezar con algunos para unir los colectivos de mujeres de uno y otro lado del atlántico. Con estos grupos de trabajo, estamos realizando encuestas para comenzar a trazar el contenido y el foco que queremos establecer para el año que viene para el WomenTogether Network.

Afortunadamente, como te decía, a nivel liderazgo en la compañía hay mucho foco en el talento y en la búsqueda de que ese talento, en este caso las mujeres, elijan cada día a NTT DATA y la sientan como un espacio propio donde pueden aportar y transformar para ayudar a que cada vez más mujeres sean parte de esta hermosa compañía. Esos son los focos principales en los que nos encontramos trabajando dentro de este ámbito tan desafiante, diverso e inclusivo.

que las mujeres sepan que realmente tienen espacio y oportunidades en NTT DATA, que entiendan que su mirada y su aporte es bienvenido y que reconozcan que cuentan con el espacio para crecer y evolucionar constantemente”.

PDA es una HRtech cuyo ecosistema digital optimiza la gestión, identificación y el desarrollo del talento basado en 3 pilares, usabilidad, ciencia de datos y experiencia de usuarios.

PDA ayuda a lograr estrategias de adquisición, rendimiento, análisis y compromiso para sus colaboradores y garantizar una experiencia atractiva en todo su ciclo, de la manera más simple y ágil.

Sus herramientas permiten identificar rápidamente perfil conductual de las personas, inteligencias múltiples, así como evaluar su compatibilidad con los puestos y/o habilidades de la organización, compatibilidades de liderazgo, creación de equipos de alto desempeño, fit cultural, entre otras.

PDA cuenta con respaldo científico, es miembro del Instituto Americano de Psicología Empresarial (AIOBP) y cuenta con la certificación ISO 9001. PDA se utiliza actualmente en prestigiosas instituciones académicas y en empresas como Junior Achievement, Evertec, Direc TV, Get Net, KPMG, LG, Hitachi, Metlife, Panasonic, Scania, TMF, Sodexo, PepsiCo, FEMSA, Adecco, Boehringer Ingelheim, Telefónica, Bimbo, Arcos Dorados, Alsea, Porsche, Mercedes-Benz, Volkswagen, Magneti Marelli, DHL, Uala fintech, IE Business School, Ditella, IAE, Universidad San Andrés, Roche, Nestlé, INCAE, entre otras.

Algunos de los beneficios de usar el ecosistema digital de PDA son:

- Medir el *Turnover* de las compañías, identificando acciones concretas para mejora de ratios.
- Mejorar la eficacia de los procesos de selección hasta un 75%.
- Uso de People analytics y ciencia de datos para gestión estratégica de compañías.
- Incrementar la productividad de los colaboradores, desarrollando todo su potencial.
- Dar respuesta rápida y eficiente en todo el proceso end to end de los colaboradores (desde selección hasta *outplacement*).

El director de recursos humanos de Microsoft para américa latina, Marcelo Fumasoni, se une al *board* de PDA.

Los conocimientos y la experiencia de Marcelo Fumasoni, contribuirán a PDA en su misión de democratizar el autoconocimiento y brindar oportunidades de empleo a las personas a través de su ecosistema digital en los EE.UU. y sus operaciones globales.

Miami, Florida - 29 de noviembre de 2022 - PDA, la HR Tech de gestión del talento, anunció hoy la ampliación de su board con la incorporación de Marcelo Fumasoni, un ejecutivo de gran prestigio reconocido por sus logros durante su carrera de más de 25 años en Microsoft, Novartis, AstraZeneca y McDonald's.

"La carrera profesional de Marcelo abarca más de 25 años liderando e impulsando las estrategias de Personas y Talento de importantes multinacionales como Microsoft y Novartis en las Américas, incluidas sus contribuciones a la creación de la Universidad Corporativa de Novartis en América Latina e impulsando la tecnología digital y de personas, la evolución de la transformación para Microsoft y su ecosistema colaborativo", dijo Jaime Díaz, CEO de PDA.

"Su profunda experiencia en la construcción de prácticas exitosas de talento, aprendizaje y la transformación de negocios, así como su enfoque inspirador del liderazgo, ayudarán al equipo a ejecutar un camino de crecimiento emocionante para PDA", dijo Leonardo Lammers, socio fundador de PDA.

"He sido fanático de PDA desde que me presentaron a la empresa hace un año y vi de primera mano cómo su ecosistema digital innovador puede mejorar drásticamente la efectividad de una organización para construir su base de talento crucial", explicó Fumasoni.

"Estoy encantado de darle la bienvenida a Marcelo a PDA", dijo Jaime. "Su profunda experiencia en la estrategia de 'salir al mercado', soluciones de asociación, transformación digital, desarrollo de talentos y plataformas de aprendizaje será invaluable para PDA, a medida que expandimos nuestra posición como el socio preferido para la aceleración del crecimiento del talento para clientes de todo el mundo".

El desafío pasa por acercar e interesar cada vez a más mujeres en los ámbitos tecnológicos".

Con 45 años de trabajo en el país y 135 años de desarrollo en el sector de la belleza y cosmética a nivel mundial, la empresa Avon, perteneciente al grupo Natura&Co, nombró, luego de décadas, a su primera Gerenta General mujer.

Se trata de Karina Suarez, Ingeniera Comercial de la Universidad Diego Portales, con 23 años de experiencia en el área de *Marketing* y Ventas en el sector de consumo masivo y venta directa, quien luego de haber realizado la mayor parte de su carrera en Unilever, llegó a Avon en plena pandemia, donde lideró en base a una visión más estratégica a favor de la rentabilidad de la empresa, cohesionado a la consolidación de un equipo líder y motivado.

Karina es un claro ejemplo de cómo las mujeres han logrado mejorar su representatividad al interior de las organizaciones en su país; según revela el tercer reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2021 las mujeres subieron de 12,7% su participación en directorios y se mantienen en 21% en gerencias de primera línea.

Tuvimos la oportunidad de conocer un poco más de su trayectoria y los desafíos que enfrentó tras este nombramiento en medio de la pandemia. Luego de haber trabajado por casi dos años como Gerenta de Ventas de la empresa, asumió su nuevo cargo con el objetivo de impulsar y elevar a la compañía, evidenciando su trabajo en temas de innovación y causas relacionadas a la mujer.

Eres ingeniera Comercial, tienes más de 23 años de experiencia en el área de marketing y de ventas, has trabajado en diversas empresas como Unilever donde te has enfocado en fortalecer las categorías de alimentos, cuidado personal, entre otras. En plena pandemia asumiste el rol de gerenta general de Avon Chile. Cuéntanos cómo fue este camino profesional que has transitado y qué objetivos tienes por delante.

Creo que fue el desafío más grande que he tenido a nivel profesional, porque ya era difícil entrar a liderar un equipo de ventas que era grande, con casi setenta mujeres a cargo. Sin embargo, cuando firmé no había pandemia. A los veinte días de haber firmado me dicen que no voy a ir a la oficina y que no voy a poder conocer a nadie porque estábamos todos encerrados.

Lo más desafiante fue generar un vínculo y ofrecer credibilidad a través de una pantalla; Sin dudas, eso me invitó a desarrollar mi creatividad. Si te hiciera una

lista de todas las cosas que hice y si me lo hubiese planteado antes no hubiese creído que podría hacerlo: inventé mil historias, mil formas de comunicarme, desde lo más formal hasta lo más informal; chats, internet, Teams, Streaming, hice vídeos, juntas de todo tipo, hice hasta fiestas virtuales para conocernos, ¡de todo lo que se te pueda ocurrir! Y las personas super dispuestas a participar y estar presentes. Así, se fue desarrollando el vínculo y hoy en día considero que conozco ese equipo perfectamente. En resumen, de alguna manera me encargué de conocerlas y de poder vincularme con la fuerza de ventas a distancia.

En su momento, pensé que iba a ser muy difícil y no sabía si iba a lograrlo. Sin embargo, a lo largo del tiempo se fue logrando y ahí, es cuando uno descubre que como ser humano eres capaz de reinventarte y adaptarte a todas las adversidades. Yo no sabía si estas estrategias iban a ser sostenibles en el tiempo porque ya en el segundo año nos sentíamos cansadas de no poder tener esa relación personal; pero finalmente me enseñó que lo podía lograr y a entender mi capacidad de reinención. Definitivamente fue bastante gratificante al recibir tanto apoyo y cariño de parte del equipo ¡Fue increíble!

Eres la primera mujer que llega para ocupar este cargo dentro de la compañía, ¿cuál es tu mirada y qué puedes aportar en esta nueva etapa en Avon?

Avon es una compañía que siempre se ha caracterizado por potenciar a mujeres. Nos caracteriza el empoderamiento y la independencia económica que adquieren las personas a través de este negocio y donde hay presentes también muchas ejecutivas mujeres. Sin embargo, nunca había existido una gerente general, mujer, chilena, que ocupara el puesto.

Yo lo recibí con mucha humildad y con mucho agradecimiento porque realmente no me lo esperaba. Pero una vez que asumí me di cuenta de que, no sólo era el cargo y la responsabilidad de reinventar el negocio sino de representar a muchas mujeres que a lo mejor no tuvieron las mismas oportunidades. Entendí que tenía una responsabilidad para llevar al frente e inspirar a muchas otras.

¿Podrías desmitificar esa teoría que resuena habitualmente de que ser vendedora/consejera no es redituable?

Realmente hay que estar acá adentro para vivirlo, porque obviamente cuando miras desde afuera el negocio de Avon y te hablan del poder de las relaciones

y el modelo de venta directa como una razón de ser, uno se imagina algo muy distinto, y piensa, ¿qué tanto será? Pero efectivamente es un modelo así. Hoy en día estamos en 50 países y es un modelo que ha funcionado por más de 130 años que permite dar independencia económica a hombres y mujeres, aunque la mayoría de las personas que trabajan con nosotros son mujeres.

Las personas vinculadas tienen la independencia de realizar otras actividades sin un contrato laboral, pero a su vez tener la fortuna de que nosotros brindamos el acompañamiento desde un inicio y durante toda la trayectoria que tengan dentro del negocio. Tenemos personas jóvenes que apenas están ingresando al negocio como otras que llevan entre treinta y cuarenta y cinco años y aun así no dejamos de capacitarlas y de acompañarlas. Es un negocio que en realidad no tiene estereotipos.

En general, uno puede ver que las personas que hacen parte del negocio son diversas, no hay restricción de edades, no hay tope de edad para incorporarse y no se les exige una participación total, puede ser parcial y esto puede ser un acompañamiento de su trabajo habitual o su fuente de ingresos para la familia y en general, de lo que más nos preocupamos es que sea un emprendimiento ético, accesible y flexible. De esa manera, nosotros les proporcionamos todas las herramientas para tener autonomía y sobre todo para las mujeres que puedan salir de círculos donde no pueden hacer otra cosa porque no pueden acceder a un trabajo formal u otra actividad.

||

Avon es una compañía que siempre se ha caracterizado por potenciar a mujeres".

Karina Suarez,

la primera Gerente General mujer de Avon Chile.

Por FERNANDA CALA

KARINA SUAREZ

El negocio depende de cada persona, obtienen incentivos y además la ganancia por cada producto que venden; adicional a eso tienen beneficios para acumular puntos donde hay personas que han podido remodelar su casa, tener acceso a un auto, viajes así que yo diría que en general es una compañía que te permite tener ingresos, pero el vínculo es lo primero.

Durante la pandemia fuimos una alternativa muy importante en el mercado ya que estaban todas las tiendas cerradas y no había muchas posibilidades de salir a comprar. Todas las personas que trabajaban con nosotros tuvieron la posibilidad de mantener su negocio ya sea vía digital, por WhatsApp, con todas las herramientas que les dimos. No dejamos de capacitarlas y acompañarlas porque el negocio de Avon no es solo un negocio, sino que también es un propósito.

Los catálogos físicos de Avon son súper conocidos, o los hemos hojeado en el trabajo o alguna vecina nos lo ha acercado alguna vez. Imagino que la pandemia vino a quebrar esa modalidad física de venta, ¿Qué cambios han transitado y qué desafíos les dejó por delante?

Sin duda, nos aceleró la digitalización que no la teníamos tan avanzada. Existía, pero no la habíamos incentivado tanto porque claramente hay hábitos detrás de esto y había muchas personas de edad que no les gustaba lo digital. Estaban más acostumbradas a hojear el folleto, mientras que otros descubrieron que a través de lo digital podían ampliar su grupo de clientes y enviar sus folletos a todas las personas que tenían en WhatsApp.

Siempre nuestra principal preocupación fue cuidarnos e incentivar a las personas a no salir de sus casas y eso, claramente nos desafió a desarrollar herramientas digitales, a ofrecer capacitaciones. Hoy en día tenemos videos de tres minutos donde contamos la campaña y está instaurado que ahora todas las campañas tienen un video de tres minutos para enterarte de todas las novedades. Así entregamos

nuevas herramientas para que ellas pudieran vender toda su propuesta del folleto sin salir de casa. Adicional a eso, la digitalización en la pandemia nos dio un paso más para acelerar nuestra campaña de sustentabilidad ya que estamos buscando reducir la impresión de folletos.

Avon tiene 135 años de desarrollo en el sector de belleza y cosmética, es una empresa consolidada a nivel mundial, pero ¿cómo han sido estos años en los cuales, seguramente, debieron hacer y deshacer muchas cosas para adaptarse a las nuevas necesidades que impone el mercado?

Si bien todo el mundo conoce Avon, hubo muchos años en Chile que estuvo en silencio. Por lo tanto, había muchas personas que no sabían si aún existíamos o no y preguntándose ¿Qué había pasado?

Hace un par de años lanzamos una campaña llamada "Mira de nuevo", lo que buscábamos era enviar un mensaje super potente respecto a nuestro propósito. No solo se trataba de decir "Mira de nuevo a Avon"; queríamos poner el foco en cómo estamos enfrentando la democratización de la belleza hoy en día, porque Avon si bien nació de una manera y se ha mantenido en el tiempo siendo una oportunidad de emprendimiento y una empresa de vínculo, como marca necesitaba renovarse en términos de que no existieran estereotipos y nos enfocamos en que el maquillaje es para cualquiera, no sólo para las mujeres, sino para quien quisiera usar el maquillaje. Asimismo, democratizar la belleza, es eliminar el prejuicio que los productos de mayor valor son de mejor calidad, nosotros gracias a nuestras patentes y tecnologías entregamos productos de alta calidad a un precio accesible para todos.

AVON

MIRA DE NUEVO

||

Queremos ser una marca más inclusiva, audaz y definitivamente la innovación ha sido de ayuda para entregar productos de calidad y que sean para todos".

Adicionalmente, hablábamos de que uno no debe contar años sino historias. Es decir, no tenemos problema con que haya personas mayores en nuestras campañas.

Estamos innovando y desarrollando productos que sean acordes a las nuevas necesidades de las personas, porque por mucho tiempo fuimos bastante tradicionales y ahora estamos atreviéndonos a evolucionar con el mercado y haciendo cosas diferentes. Queremos ser una marca más inclusiva, audaz y definitivamente la innovación ha sido de ayuda para entregar productos de calidad y que sean para todos.

En 2020 Natura compró Avon, dando lugar a la sociedad denominada Natura & Co, sin embargo, cada una de las marcas que la componen operan por separado. ¿Qué cambios generó esta fusión? ¿Cómo trabajan desde Avon Chile para mantener viva su misión y sus valores?

Que Natura nos haya comprado como grupo nos posiciona en el mercado mundial de una forma un poco más grande; hoy en día somos el cuarto grupo de belleza más grande del mundo. Sin embargo, no dejamos que se pierda la identidad de cada una de las marcas porque cada marca tiene su identidad y el espíritu de Avon se mantiene para fortalecer mucho más su propuesta.

El propósito es común, Natura y Avon nos ha permitido seguir potenciando a los millones de personas que trabajan con nosotros a lo largo del mundo, y el centro del negocio siempre van a ser quienes nos representan. Si bien las marcas siguen teniendo su identidad propia tenemos causas comunes, por ejemplo, en los temas de equidad de género.

Siempre las fusiones traen costos y beneficios, pero yo creo que en nuestro caso nos permite avanzar en tecnología, digitalizarnos cada vez más y yo creo que cada grupo tiene cosas que rescatar de uno y de otro y así poder nutrirnos creando un grupo mucho más sólido.

Por otro lado, ¿cuáles fueron los desafíos de esta fusión?

Yo diría que los desafíos los vamos a estar viviendo más ahora que antes. Hoy hay procesos que están integrados y donde en el fondo hay líderes que trabajan para las tres marcas en los países donde se encuentran presentes las tres. Nosotros tenemos algunos procesos donde los líderes desde finanzas, recursos humanos, etc. trabajan para las tres marcas y eso nos trajo una identidad que trabajó mucho más rápido.

Por otro lado, en otros procesos como ventas y marketing aún no estamos integrados en un 100% pero sí nos ha permitido compartir buenas prácticas, entender en el fondo que cosas funcionan mejor en una que en otra.



¿Qué ventajas trajo esta sociedad desde el punto de vista del negocio?

En Chile por ejemplo la fusión ha sido bastante enriquecedora y en el fondo nos posiciona de una manera más potente a nivel global ya que en unos países era más fuerte Avon y en otros Natura. Esto nos ha permitido mejorar nuestros planes a futuro de cómo queremos participar en todo el mundo como marca.

Por ejemplo, Avon está super posicionado en Europa y en Asia por lo cual Natura puede aprovechar esa fortaleza de Avon en estos territorios, de la misma manera que Avon puede aprovechar la fortaleza que Natura tiene en Brasil y otros países latinoamericanos. La sociedad nos permite tener sinergia y claramente las integraciones requieren de un par de años para integrar todos los procesos, pero desde mi punto de vista a futuro nos va a dar mucha más velocidad en la toma de decisiones y una potencia como grupo que si estuviéramos cada uno por su lado.

¿Qué podemos esperar para Avon Chile en el 2023?

Este año tuvimos el desafío más grande que fue la fusión del centro de distribución para lograr mayor eficiencia en términos de distribución. Buscamos que se termine de ejecutar este año para poder atender toda nuestra red en el 2023.

Los planes que tenemos para el año que viene son seguir innovando y evolucionando en términos de desarrollo. Tenemos un centro de innovación y ahí se desarrollan patentes propias que nos permite tener fórmulas de muy buena calidad a un precio súper accesible. Buscamos seguir haciendo nuevas propuestas para democratizar la belleza y evitar elevar los precios por más que afrontemos la inflación. Queremos seguir brindando una buena relación precio-calidad.

Queremos potenciar el vínculo con las personas que quieren ser parte de Avon y derribar el estereotipo en el que se encasilla a Avon como una empresa en la que sólo venden señoras mayores. Por el contrario, queremos potenciarnos como marca e invitar a jóvenes a ser parte de este vínculo ya que en realidad nuestro grupo más grande se encuentra en un rango de personas entre los 25 y 45 años.

Otra cosa relevante es que para el próximo año tenemos preparado mucha innovación desde el lado de la sustentabilidad porque Avon tiene un folleto de cosmética y otro de hogar. El de hogar tiene un peso super relevante y desde ahí hemos desarrollado un módulo llamado "Avon consciente" donde tenemos una propuesta con variedades de trigo y muchos materiales amigables con el Medio Ambiente. Queremos seguir por ese camino y de aquí a unos años poder tener una propuesta super potente en términos de sustentabilidad.

Por último, ¿Cuál es tu producto favorito de Avon?

Esta pregunta me causa mucha gracia porque siempre que me siento a preguntarle a alguien ¿cuál es tu producto favorito de Avon? Me responden: la frutillita. Para mí es increíble que aún seamos reconocidos por ese producto, pero definitivamente la aman y es un ícono porque sigue siendo nuestro producto top seller y es impresionante.

En lo personal, yo descubrí las cremas Anew (que no las conocía hasta que entre a trabajar acá) y utilizo mucho la vitamina D porque absorbe rapidísimo. En maquillaje uso el tinte labial porque hay en distintos colores y dependiendo de la intensidad que uno le ponga se da cuenta que tan marcado queda, a mí me gusta poder regular eso y tiene una durabilidad de casi 24 horas. Esos serían mis dos productos favoritos, además, yo no tenía incorporado hacer rutinas de skincare y serum pero eso lo aprendí acá y ahora tengo rutinas a la mañana, a la noche y cuando vi la efectividad me di cuenta de que era algo que había que hacer diariamente.

AVON

Volver al índice 

La *startup* que promueve el trabajo *on-demand* y augura la revolución del talento.

Por FERNANDA CALA

Seeds nació en 2018 para conectar talento validado on-demand de Latam con empresas líderes de la región y del mundo. Se presentan el partner que lleva a las empresas y a los profesionales al futuro del trabajo: gestionan el match perfecto entre las necesidades de la compañía y el talento con las *skills* y la experiencia buscada.

Después de la pandemia, los sistemas de contratación tradicionales se empezaron a percibir como obsoletos y las organizaciones además de contar con presupuestos acotados, se enfrentaron al desafío de que no podían atraer al talento que necesitaban ni fidelizar al que tenían. Adicionalmente, las personas se replantearon sus prioridades y deseos, buscaron cambios con más frecuencia,

alinearse con su propósito y renunciaron a las mieles corporativas.

Cómo respuesta a esa necesidad, Seeds se consolidó como una alternativa de gestión de talento superadora. Martín Calzetti, CEO y *Co-founder* de Seeds, tuvo la oportunidad de contarnos como construyó esta empresa que pasó de 8 a 50 colaboradores con operaciones en Argentina, Chile y Estados Unidos.

Empecemos por conocerte Martín, cuéntanos ¿Quién es Martín Calzetti y que le inspira?

Me dicen Tincho, tengo 30 años, estudié ingeniería industrial (ITBA) y soy *co-founder* y CEO de Seeds. Si bien tuve la suerte de trabajar en empresas que

me gustaban, como Ab InBev y Oracle, durante el mundial pasado, junto a Nacho Basso (otro de los *co-founders* de Seeds) decidimos renunciar y emprender un viaje de tres meses por Rusia, Mongolia, China y el sudeste asiático.

Fue durante ese viaje que nos replanteamos la forma en la que trabajábamos y nos dimos cuenta de que no queríamos transitar por la famosa "la escalera corporativa".

Partiendo de tu inspiración, ¿podrías contarnos qué te inspiró y cómo nace la idea de Seeds?

Seeds nació el 21 de septiembre del 2018 como respuesta a esa especie de epifanía que habíamos tenido: queríamos



trabajar con mayor libertad, flexibilidad y en proyectos que se alineen a nuestro propósito. Y sabíamos que no éramos los únicos a los que les pasaba eso. Por eso creamos Seeds, para que cada vez más personas puedan elegir cómo, cuándo y dónde trabajar. Nos inspiró nuestra generación, y nuestra mayor motivación es crear una comunidad en donde el top talent latinoamericano pueda ser feliz trabajando on-demand.

Si tuvieses que definir la cultura de Seeds en una oración o pocas palabras ¿Cómo lo harías?

Nuestra cultura tiene el foco en la comunidad de talento (Seeders): trabajamos por y para las personas. Creemos en el cambio y en que todas las jerarquías y estructuras se pueden desafiar si trabajamos en equipo, somos humildes, auténticos y transparentes.

Entendemos que en Seeds gestionan el *match* perfecto entre las necesidades de las empresas y el talento que estas están buscando ¿Podrías contarnos cuál es el propósito y las soluciones que ofrecen desde su plataforma?

Nuestra misión es que las personas puedan elegir cómo, dónde y para quién trabajar. Que su propósito personal *matchee* con su propósito laboral.

En Seeds diseñamos un proceso ágil que le permite a las organizaciones acceder a un *plug in* inagotable de talento, previamente validado cultural y técnicamente, a un costo menor y en sólo 10 días. Flexibilizamos, aceleramos e innovamos los procesos de gestión de talento; y además nos ocupamos tanto de la parte administrativa como de los pagos.

A partir de tu experiencia en Seeds y tu lectura sobre el mundo laboral actual, ¿Cuáles crees que son aquellas competencias importantes en la búsqueda del mejor talento para las organizaciones?

Las organizaciones valoran el talento

||
queríamos trabajar con mayor libertad, flexibilidad y en proyectos que se alineen a nuestro propósito".

con iniciativa, autonomía, y que esté *aggiornado* a las demandas del mercado laboral actual. Vivimos en un mundo dinámico que le exige flexibilidad y agilidad tanto a las empresas como al talento.

Las habilidades *hard* y *soft* así como la experiencia son la clave para un buen desempeño, y por eso desde Seeds, hacemos mucho hincapié en la validación técnica y cultural del talento de la comunidad.

Entendemos que Seeds nace en un contexto en el cuál es fundamental la adaptación al cambio y los datos son imprescindibles ¿Cómo abor das los datos y la información que ellos brindan sin perder la parte humana?

A través de procesos apalancados en la tecnología, pero manejados por personas. Somos una *startup* centrado en las personas, y por lo tanto nos

||
Nuestra cultura tiene el foco en la comunidad de talento (Seeders): trabajamos por y para las personas".



Seeds
Community
TalentFuture

enfocamos en crear la mejor comunidad de talento latinoamericano. Para esto, tenemos personas que se especializan en acompañar e incentivar a los Seeders, y también nos encargamos de brindarles las herramientas que necesitan para que su experiencia sea positiva.

Por otro lado, entendemos el ecosistema de Seeds cómo un entorno donde la tecnología es fundamental ¿Qué desafíos tienen las organizaciones a la hora de buscar talentos tecnológicos?

Hay mucha más demanda que oferta; el talento busca buenas condiciones laborales además de salario. Hay que mantener a los profesionales motivados, de lo contrario, lo más probable es que termine tomando la decisión de irse. El talento quiere aprender y seguir desarrollando sus skills, y finalmente, si el *match* no es acertado el talento se irá dado cuenta que conseguir un nuevo trabajo es muy fácil, especialmente para las personas

que cuentan con un alto nivel de *seniority*. El producto digital en el que el talento está trabajando es muy importante. Nadie quiere trabajar para un producto de mala calidad. El ecosistema de desarrollo tiene que ser positivo. El código y los sistemas tienen que estar bien planteados.

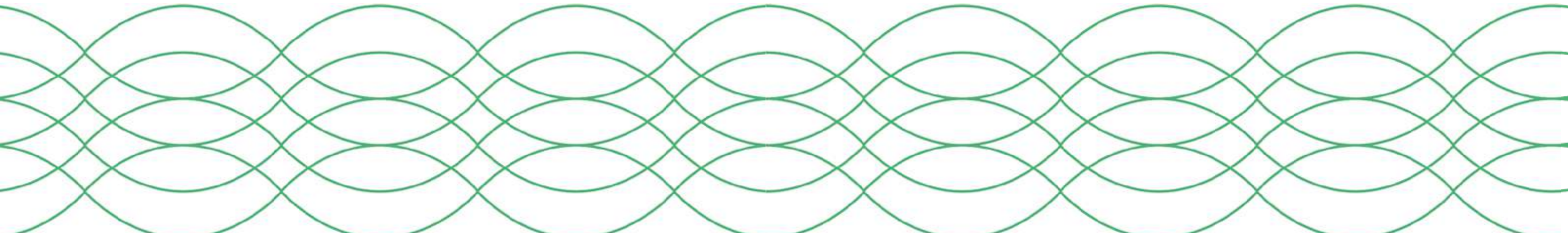
Entendiendo el contexto y la problemática de la diversidad (ya sea de género, cultural, raza, orientación sexual, edad etc.) hoy en día existe una necesidad de generar espacios de trabajo más inclusivos especialmente en tecnología ¿Cómo ha sido tu experiencia para generar estos espacios? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

Desde nuestro lugar buscamos aportar nuestro granito de arena. Ser Seeder no implica cumplir con cierto perfil o estándar. Buscamos que sea el mejor talento el que ingrese a nuestra comunidad.

En empresas como Ab Inbev o Unilever se animaron a contratar profesionales de entre 50 y 65 años con una amplia trayectoria y experiencia laboral, y por cómo está planteada la "carrera corporativa", a esa edad estos profesionales suelen retirarse. La realidad es que la expectativa de vida aumentó y muchos de esos profesionales tienen energía, vitalidad, lucidez y ganas de seguir agregando valor desde otro lugar.

Por otro lado, desde Seeds también trabajamos para lograr la equidad no solo a nivel interno sino también para el ecosistema *startup*. Hace poco, organizamos un P2P de mujeres para que mujeres líderes de distintas industrias, empresas y áreas de trabajo puedan hacer *networking* y reflexionar sobre su recorrido profesional.

Creemos que es importante generar estos espacios para que las mujeres creen una red de apoyo y así puedan potenciarse. Gran parte de nuestro equipo está formado por mujeres (incluyendo el equipo de liderazgo), y nos parece fundamental seguir acortando la brecha entre hombres y mujeres.





Vivimos en un mundo dinámico que le exige flexibilidad y agilidad tanto a las empresas como al talento".

El deseo de potenciar, ayudar y acompañar a las personas como *core* de la gestión.

Por ANA INÉS GIORGI

Conocer las historias de las personas que hoy lideran áreas de recursos humanos nos inspira a trazar nuestros propios caminos y diseñar nuestro futuro.

En esta oportunidad, hablamos con Paula Raele, Global Talent Sr. Manager de LATCOM, la empresa de trading de medios a nivel mundial especializada en OOH, DOOH y Programmatic con más de 15 años en el mercado, para que nos cuente más de su recorrido, qué propósito la mueve y qué la inspira.

Empecemos por conocerte Paula, ¿Cuéntanos que te inspira en tu vida personal y profesional?

En mi vida personal me inspiran mi marido y mis hijos. Mi marido por su resiliencia y su manera de ver la vida, de superarse, y mis hijos... podría resumirlo en que son los dos prematuros. Pero como mi vida dio un giro de 180° cuando llegaron a mi mundo, sería injusto dejarlo ahí, así que puedo agregar que, sobre todo el mayor, con 746grs al nacer, y 3 meses de internación en terapia me cambió las prioridades absolutamente, lo que realmente importa y lo que no, distinguir lo que me hacía bien y aquello que nunca lo hizo, preocuparme por lo real e importante y no por cosas que tienen arreglo. Y la menor, me despeina estructuras cada día que pasa, me empuja a sonreír aún en los momentos que creí que ya no daba más. Los admiro a los dos, aprendo de ellos todos los días y me inspiran a todo y más. Son dos largas y hermosas historias que siempre pongo de ejemplo para la vida.

Y en lo profesional, me inspira el propósito que le encuentro a mi profesión. Para mí lo que hago no es un simple trabajo. El ayudar al otro, el acompañar, contener, apalancarlo para mejorar y crecer, dar oportunidades de cambiar un 100% su vida, recorrer caminos que se veían imposibles, festejar logros junto con

aquellos que pensaban que no iban a poder, son objetivos y logros que me llenan el alma.

Tienes más de 15 años de experiencia profesional especializada en HR ¿Desde cuándo te empezaste a interesar en el área de HR y cómo fueron tus primeros pasos profesionales?

Mi primer “llamado” fue cuando estaba en la facultad ya que estudié y me recibí de Psicóloga, pero no conocía todas las ramas que podía transitar y que también tenían aporte desde mi profesión de base. Cuando tuve la materia de organizacional y vi el alcance que podía llegar a tener mi aporte en las personas dentro de su vida laboral y por transición en su vida personal -porque no dudemos que nada se queda en la puerta de la oficina - pude visualizarme ayudando a todos los que pudiera alcanzar con mi gestión, encontrando sus propios talentos y ayudándolos a potenciarse. Ese resultado, que tiene un poco de mí, pero mucho de la misma persona que lo hace, me hizo sentir que era ese el camino, porque no solo podía dar herramientas para superarse, sino que les daba la oportunidad de sentir que lo hicieron por ellos mismos.

Y la confirmación de mi vocación y de mi propósito, fue cuando comencé a trabajar en Selección y Desarrollo, dos áreas que impactan de lleno en la vida de otro, y que me gusta ver como oportunidades que tengo de cambiar vidas, empujar sueños, y trazar caminos para las personas.

Mis primeros pasos fueron en consultoría, específicamente en selección de personal. Empecé como asistente de selección, organizando agendas de selectoras y pre filtrando perfiles de bancas y financieras; y el reconocimiento llegó para ser responsable de selección de hoteles; industrias; telecomunicaciones, y muchos más. Luego di el salto a una empresa, donde al poco tiempo de ingresar logré alcanzar la posición de líder regional del área de Desarrollo, y así seguí transitando mi camino en esta profesión.

Recientemente iniciaste un nuevo cargo en Latcom ¿podrías hablarnos un poco de cómo fue tu experiencia en esta transición durante este año?

Durante 10 años estuve trabajando en una empresa de salud, donde tuve la gestión corporativa de Talento a cargo (Empleos, Aprendizaje y Desarrollo Organizacional), pero fueron años muy largos que, por distintos motivos, me fueron guiando a entender que mi deseo de potenciar, ayudar y acompañar a las personas era real, y si quería seguir haciéndolo auténticamente y desafiándome a mucho

“

Pasada la pandemia, me cuestioné y decidí que tenía que seguir desafiándome y dije “todavía me falta mucho por recorrer y re-aprender”.

”

Si tenemos en cuenta que las exigencias mínimas principales son el equilibrio de la vida-trabajo, el *wellbeing*, y todo aquello que haga que trabajen para vivir, y no vivir para trabajar, vamos a estar en buen camino”.

más, tenía que mirar un poco más allá. Pasada la pandemia, me cuestioné si realmente podía hacerlo donde estaba o tenía que dejar el status quo que se generaba en donde estaba, y decidí que tenía que seguir desafiándome, por lo que finalmente mi respuesta fue: “todavía me falta mucho por recorrer y re-aprender”.

Así es que empecé a trabajar en Latcom, del rubro de la publicidad out of home (OOH), dando un volantazo en cuanto a los rubros en los que venía desarrollándome. Aquí es donde di el paso a una Gerencia de Gestión del Talento (así es como se prefiere llamar a la Gerencia de RRHH en la empresa, ya que se considera lo que siempre tuve como norte en mis años de carrera, y por coincidencia comparto que es que todos tenemos talento dentro y sólo hay que saber encontrarlo.

Este nuevo rol me llevó a trascender fronteras, que es algo que siempre tuve como meta a largo plazo. Ese plazo llegó.

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que tienen las organizaciones a la hora de buscar talentos tecnológicos? ¿Y cuáles son las mejores prácticas para retenerlos?

Siempre que converso sobre este tema hay algo que me gusta aclarar y que es que no me gusta hablar de “retención” sino de fidelización, porque implica dar la posibilidad de elegir. Si el talento se queda es por elección, y eso me da un indicador de si las prácticas o acciones que estamos haciendo son las correctas, si los estamos escuchando o hay que cambiar el rumbo.

Hoy en día, creo que el primer desafío pasa por la propuesta de valor que se le presenta a este tipo de perfil. La misma debe incluir beneficios que sean de acción directa al bienestar de la persona tanto física como psíquicamente; sumar proyectos de impacto global social, ambiental, ecológico, y humanitario. Por otro lado, el segundo pilar de fidelización, es potenciar los planes de carrera/capacitación, para que los caminos de crecimiento acompañen el deseo de aprender a desaprender de los talentos, dando conocimientos en tópicos adelantados al mercado local.

Si tenemos en cuenta que las exigencias mínimas principales son el equilibrio de la vida-trabajo, el *wellbeing*, y todo aquello que haga que trabajen para vivir, y no vivir para trabajar, vamos a estar en buen camino.

Las nuevas generaciones, dentro de los perfiles tecnológicos y los que no también, no negocian su bienestar emocional, social y físico, sus intereses a la hora de elegir, se

encuentran situados en el propósito que ponen en su carrera o su trabajo, y en cuán de la mano van los valores de la compañía con los compromisos ambientales, sociales y humanitarios que ellos poseen.

Sus creencias y valores superan cualquier propuesta de valor al empleado (PVE).

Con la experiencia que tienes de más de 7 años en niveles gerenciales, ¿Qué le sugerirías a las mujeres que aspiran a un rol de liderazgo en el mundo laboral?

Que vayan por eso. Hoy por suerte no hay que plantearse si siendo mujer voy a llegar o no a ser líder. La diferencia positiva para con mis inicios, es que antes éste era un tema muy difícil, y el esfuerzo que debías hacer para crecer en una estructura empresarial era mucho mayor siendo mujer - y madre ni hablar - que quizás el que debía hacer un hombre, para demostrar que podía liderar un equipo de alto rendimiento, de estar al frente de estrategias de negocio, o estar en la mesa de dirección.

recorrer
y personas
ecimiento
rio
ender

“

Hoy cada uno traza su propio camino, cada uno se pone el techo que quiere, y seas mujer o no, ese objetivo de ser líder, es una posibilidad 100% realizable”.



Rocking Talent
Rocking Talent
Rocking Talent
Rocking Talent
Rocking Talent
Rocking Talent



**Síguenos
en redes
sociales**

[Volver al índice](#)

MÁS REALIDADES Y MENOS SENSACIONES:

El impacto de la cultura *Data-Driven* para la industria financiera

Por FERNANDA CALA

Data Driven nace como una respuesta a la revolución tecnológica como una gestión basada en datos, que nos permite transformar el proceso de toma de decisiones fundamentada en sensaciones a un proceso basado en información concreta y analizada; sin barreras y sin un sesgo, de una manera más eficiente en las labores del día a día.

Para el rubro financiero esta transformación no ha sido la excepción. Abrimos una conversación con Marcos Fontau, Data & Analytics Tech Manager de Galicia, especialista y apasionado por los datos, la tecnología y la comunicación efectiva. Marcos nos habló acerca de su vida personal, su carrera profesional en Data & Analytics y su labor; acercando su perspectiva sobre los desafíos que presenta el rubro y las iniciativas en las que trabaja alrededor de su especialidad.

Primero, cuéntenos un poco sobre ti ¿Quién es Marcos Fontau? ¿Cómo te definirías laboral y personalmente?

Gracias por la pregunta, trabajo en la industria financiera desde hace tiempo, en breve serán 20 años, pero siempre ligado a la tecnología. Mi vida entera estuvo ligada a la tecnología, este vínculo tecnológico temprano me permitió ver y apreciar desde cerca la evolución y transformación de las redes como el nacimiento de conceptos y prácticas en principio relacionadas a datos, pero también la evolución informática en general de estos últimos 30 o 40 años (tengo 40 años), y con todo lo que implica la ley de Moore como herramienta que nos permite expresar la evolución tecnológica con un simple axioma.



En lo laboral, me gusta definirme como metódico, dándole un lugar primordial a la información, a los datos, buscando (de ser factible) que todas nuestras decisiones tengan un sustento científco basado en evidencia, sin descuidar nuestra humanidad, con las personas siempre en el centro. Así, podría decir que tanto en lo laboral como en lo personal soy una persona analítica que busca darle al sujeto y las relaciones humanas un lugar primario.

¿Qué te motivó a especializar tu carrera profesional en *Data & Analytics*?

Los datos son una de las formas de verdad que tenemos más cercana, con datos podemos no solamente generar campañas de marketing con gran asertividad, sino curar enfermedades, calcular trayectorias de un asteroide, determinar la probabilidad de que un evento ocurra; hoy el concepto puro Data & Analytics es para mí algo muy parecido a la filosofía en sus orígenes, es decir, una disciplina sobre la que se empiezan a construir o son la base para infinidad de nuevas disciplinas, ciencias, artes y técnicas. Hablar de Data & Analytics sin un dominio u objeto específico puede ser un significativo vacío, ya que puede implicar de por sí una gran variedad de universos, ese potencial infinito que subyace en los datos que no solo describe el mundo, sino que encierra parte de nuestro futuro a la vez que nos permite determinar la mejor forma de actuar, habilita un campo de acción que no tiene aún márgenes determinados, esa posibilidad infinita que ofrecen los datos y más aun los datos en demasía es el principal motivo por el que yo, como tantos otros, construyen sus vidas y sus carreras alrededor del mundo de *Data & Analytics*.

¿Qué buenas prácticas implementan en Banco Galicia para la retención del talento?

Una de las mejores prácticas para retener talento es escucharlo; ser conscientes de las necesidades y realidades de nuestros talentos y actuar en función de eso. Hoy, tanto en Argentina como en gran parte de Latinoamérica, nos encontramos frente en una coyuntura compleja para la retención de talento, en gran parte debido a la situación macroeconómica regional y también a raíz situaciones adversas referidas al tipo de cambio local. Esta situación acompañada por la revolución del *home office* que inició en pandemia habilitó un paradigma laboral que sospechábamos llegaría, pero no tan rápido; es esta realidad donde los especialistas pueden acceder a puestos de trabajo en casi cualquier parte del mundo y trabajar desde la comodidad de su casa, lo que nos genera una competencia impensada hace pocos años y una gran oferta laboral para perfiles que hoy son sumamente demandados, no solamente los especialistas de datos en general, sino los especialistas de datos con experiencia en industria financiera.

Estos talentos conjugan la experiencia técnica en ecosistemas de datos complejos y diversos a la vez que integran un considerable conocimiento del comportamiento de las personas, esto se debe a que los bancos modernos como es Galicia sitúan al cliente en el centro, esto nos exige conocer al cliente para lograr darle una mayor experiencia, mejorar su día a día y poder acompañarlos con soluciones útiles, de esta manera buscamos ver al cliente de diferentes ángulos, a diferencia de un ECommerce, telcos o industria de salud, donde pueden tener una gran profundidad en determinado aspecto del individuo.

Desde la industria financiera podemos lograr gran profundidad en múltiples aspectos del comportamiento, esa diversidad en los ángulos de observación genera un gran conocimiento tanto de la realidad como de comportamiento humano; este conocimiento es muy codiciado no solo por la competencia, sino también por otras industrias; es de esta manera que nuestro talento debe ser escuchado constantemente para lograr encontrar el punto donde la persona decide seguir trabajando con nosotros, generándonos un desafío mayor, que es buscar el desarrollo constante de nuestros profesionales, en este pequeño gran mundo de Data, avanzamos constantemente y es por eso que debemos ofrecer la posibilidad de crecimiento y desarrollo a medida que el especialista lo requiere o lo desea. Para ello, implementamos academias internas, facilitamos y acompañamos al colaborador en estudios de posgrado y especializaciones, habilitamos movilidad interna de manera que el talento pueda encontrar dentro de Galicia el área donde mejor pueda expresar su capacidad y mantenga siempre activa las ganas de seguir creciendo junto al Banco.

¿Utilizan algún método de analítica de datos para adelantarse a esta situación?

Hoy no tenemos modelos en producción con ese propósito, pero conocemos cuáles son las características de los procesos de migración de los especialistas y miramos con óptica analítica siempre muy de cerca tanto para adentro como para afuera, buscando ser líderes en ambiente laboral y desarrollo.

¿Qué crees que son los principales desafíos que enfrentan dentro del rubro Banco y Finanzas en Data?

Gran pregunta. Como Banco uno de los desafíos, y espero no aburrirlos con esto, es estar conforme a las regulaciones del Banco Central, regulaciones que nos elevan la vara en calidad y seguridad. Argentina es un ambiente con muchos cambios y adecuaciones, esto nos genera un gran ejercicio para tenernos en forma, estos procesos regulatorios son siempre un reto, pero nunca renegamos de ellos, sino que los entendemos como una necesidad que nos desafía y nos lleva siempre a dar un poco más.

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que tienen las organizaciones a la hora de buscar talentos tecnológicos? ¿Y cuáles son las mejores prácticas para retenerlos?

Uno de los principales desafíos de las organizaciones a la hora de buscar recursos es poder ofrecer posibilidades de desarrollo, siendo parte de esas posibilidades ofrecer un stack tecnológico no obsoleto, por supuesto hablando de organizaciones de gran tamaño,; pero ese es solo uno de los factores y problemáticas que pueden afectar el ingreso de especialistas.

Otro de los desafíos es para las áreas de headhunter, donde el primer screening puede ser muy dificultoso debido a que el landscape tecnológico de data se encuentra creciendo sin parar desde hace años y es muy difícil comprender el alcance sin vivir el día a día de un equipo de datos, esto puede generar varios idas y vueltas de entrevistas con riesgo no solo para la empresa ya que con la demanda actual de profesionales, un especialista puede pasar de disponible a no disponible en horas, sino también para el candidato. Para el equipo de recursos humanos es necesario que pueda entender la situación del candidato muy rápidamente y para esto es clave escucharlo y hacer las preguntas adecuadas.

En tanto a la retención, siempre el pago es un elemento de peso, pero no me gusta centrarme en esa variable, creo que debemos acompañar el salario con una proyección profesional atractiva, dejar ver que el camino que le ofrecemos es un camino de desarrollo, que incluso podrá seguir creciendo por fuera de nuestra organización y también aplaudimos eso, pero mientras esté con nosotros ese camino de desarrollo no se detendrá.

Si hablamos de cultura y estrategia Data-Driven podemos decir que estamos en un contexto en el cual el cambio es inevitable y los datos son imprescindibles, ¿Cómo abor das los datos y la información que ellos brindan sin perder la parte humana?

¿Cuáles crees que son los principales problemáticas y desafíos que enfrentan dentro del rubro Banco y Finanzas en Data?

Gran pregunta. Como Banco uno de los desafíos, y espero no aburrirlos con esto, es estar conforme a las regulaciones del Banco Central, regulaciones que nos elevan la vara en calidad y seguridad. Argentina es un ambiente con muchos cambios y adecuaciones, esto nos genera un gran ejercicio para tenernos en forma, estos procesos regulatorios son siempre un reto, pero nunca renegamos de ellos, sino que los entendemos como una necesidad que nos desafía y nos lleva siempre a dar un poco más.

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que tienen las organizaciones a la hora de buscar talentos tecnológicos? ¿Y cuáles son las mejores prácticas para retenerlos?

Uno de los principales desafíos de las organizaciones a la hora de buscar recursos es poder ofrecer posibilidades de desarrollo, siendo parte de esas posibilidades ofrecer un stack tecnológico no obsoleto, por supuesto hablando de organizaciones de gran tamaño,; pero ese es solo uno de los factores y problemáticas que pueden afectar el ingreso de especialistas.

Otro de los desafíos es para las áreas de headhunter, donde el primer screening puede ser muy dificultoso debido a que el landscape tecnológico de data se encuentra creciendo sin parar desde hace años y es muy difícil comprender el alcance sin vivir el día a día de un equipo de datos, esto puede generar varios idas y vueltas de entrevistas con riesgo no solo para la empresa ya que con la demanda actual de profesionales, un especialista puede pasar de disponible a no disponible en horas, sino también para el candidato. Para el equipo de recursos humanos es necesario que pueda entender la situación del candidato muy rápidamente y para esto es clave escucharlo y hacer las preguntas adecuadas.

En tanto a la retención, siempre el pago es un elemento de peso, pero no me gusta centrarme en esa variable, creo que debemos acompañar el salario con una proyección profesional atractiva, dejar ver que el camino que le ofrecemos es un camino de desarrollo, que incluso podrá seguir creciendo por fuera de nuestra organización y también aplaudimos eso, pero mientras esté con nosotros ese camino de desarrollo no se detendrá.

Si hablamos de cultura y estrategia Data-Driven podemos decir que estamos en un contexto en el cual el cambio es inevitable y los datos son imprescindibles, ¿Cómo abor das los datos y la información que ellos brindan sin perder la parte humana?

¿Cuáles crees que son los principales problemáticas y desafíos que enfrentan dentro del rubro Banco y Finanzas en Data?

Gran pregunta. Como Banco uno de los desafíos, y espero no aburrirlos con esto, es estar conforme a las regulaciones del Banco Central, regulaciones que nos elevan la vara en calidad y seguridad. Argentina es un ambiente con muchos cambios y adecuaciones, esto nos genera un gran ejercicio para tenernos en forma, estos procesos regulatorios son siempre un reto, pero nunca renegamos de ellos, sino que los entendemos como una necesidad que nos desafía y nos lleva siempre a dar un poco más.

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que tienen las organizaciones a la hora de buscar talentos tecnológicos? ¿Y cuáles son las mejores prácticas para retenerlos?

Uno de los principales desafíos de las organizaciones a la hora de buscar recursos es poder ofrecer posibilidades de desarrollo, siendo parte de esas posibilidades ofrecer un stack tecnológico no obsoleto, por supuesto hablando de organizaciones de gran tamaño,; pero ese es solo uno de los factores y problemáticas que pueden afectar el ingreso de especialistas.

Otro de los desafíos es para las áreas de headhunter, donde el primer screening puede ser muy dificultoso debido a que el landscape tecnológico de data se encuentra creciendo sin parar desde hace años y es muy difícil comprender el alcance sin vivir el día a día de un equipo de datos, esto puede generar varios idas y vueltas de entrevistas con riesgo no solo para la empresa ya que con la demanda actual de profesionales, un especialista puede pasar de disponible a no disponible en horas, sino también para el candidato. Para el equipo de recursos humanos es necesario que pueda entender la situación del candidato muy rápidamente y para esto es clave escucharlo y hacer las preguntas adecuadas.

En tanto a la retención, siempre el pago es un elemento de peso, pero no me gusta centrarme en esa variable, creo que debemos acompañar el salario con una proyección profesional atractiva, dejar ver que el camino que le ofrecemos es un camino de desarrollo, que incluso podrá seguir creciendo por fuera de nuestra organización y también aplaudimos eso, pero mientras esté con nosotros ese camino de desarrollo no se detendrá.

Si hablamos de cultura y estrategia Data-Driven podemos decir que estamos en un contexto en el cual el cambio es inevitable y los datos son imprescindibles, ¿Cómo abor das los datos y la información que ellos brindan sin perder la parte humana?

información, bueno, hablamos de datos y de la capacidad de tomar decisiones basadas en datos; cuando hablamos de organizaciones o cultura data driven, en gran medida hablamos de eso, de organizaciones que sustentan todas o gran parte de sus decisiones en data y evidencia.

Los datos nos hablan de una realidad y las personas somos mucho más que datos, es por eso que mantener una cultura de consciencia sobre la persona que genera ese dato es sumamente saludable, el dato sobre un cliente nos podrá contar muchas cosas acerca de sus necesidades, pero es necesario tener un gran resguardo sobre lo que no sabemos, sobre lo que los datos aun no nos pueden contar, emociones y situaciones personales que la información que tenemos no expresa y debajo de toda esta información están las personas, es por eso que es necesario acompañar nuestra labor con un mirada ética, privilegiando valores humanos.

Buscamos siempre dar un mejor servicio, pero el servicio es para Personas, es por eso que nuestro foco no solo por el tipo de industria sino por el ADN de Galicia, está en la gente y lograr hacer que nuestros clientes puedan mejor su día a día.

Cuéntanos en que consiste la comunidad "DataHolic" y qué buscan a través de ella.

La comunidad #Dataholic, es un entorno de colaboración de especialistas y entusiastas de este mundo, nosotros en Galicia construimos un ambiente profesional donde los datos no son solo un trabajo o un hobby, sino que nos apasiona realmente lo que hacemos y llevamos este universo en la sangre, creemos que con los datos podemos hacer mucho, no solo dentro de la industria sino que a partir de los datos podemos descubrir realidades, ayudar y ayudarnos, Dataholic es una comunidad que crece constantemente y donde podemos encontrarnos para compartir experiencias, desafíos y eventos, por supuesto no es una comunidad cerrada sino que buscamos llevar la práctica y el debate a toda la comunidad independientemente del rubro o de la profesión, los invito que se sumen a esta comunidad!

Entendiendo el contexto y la problemática de la diversidad (ya sea de género, cultural, raza, orientación sexual, edad etc.) hoy en día existe una necesidad de generar espacios de trabajo más inclusivos especialmente en tecnología ¿Cómo ha sido tu experiencia para generar estos espacios? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

La diversidad es un tema de considerable complejidad, porque como toda vertical hiper especializada, arrastra sesgos culturales quizá ajenos a la organización o más bien parte de nuestra sociedad, por ejemplo, en Argentina tenemos más graduados varones en ingeniería en sistemas que mujeres, este sesgo cultural nos impacta de lleno, ya que la rama de especialistas en general tiende a tener escuela de ingeniería por lo que genera un desbalance de géneros, que no es necesariamente bueno o malo, sino que en principio describe una realidad que trasciende la organización, es por eso que siendo conscientes de esta cultura buscamos no vincular un rol con un género determinado y una escuela, así equilibrar la población de manera saludable.

Hoy los perfiles como actuarios, sociólogos y matemáticos poseen las bases para transformarse rápidamente en un especialista de datos, esto nos permite ampliar nuestro alcance a la vez que enriquecemos nuestra mirada; a su vez también existen problemáticas o desafíos técnicos que implican o están relacionados con el concepto diversidad como es el nuevo género X, sin introducirme en valoraciones morales, este género a nivel dato implica adecuaciones y el género puede ser una variable de considerable peso o valor, como ya expuso la tesis de Muhammad Yunus, los diferentes géneros con un enfoque estadístico pueden tener diferentes comportamientos o riesgos asociados a diferentes actividades, es por eso que esta variable puede ser de consideración, al introducirse un nuevo género en el universo de variables se crea de manera inmediata nuevos desafíos técnicos, no solo por la adecuación del nuevo valor sino por el impacto que genera este nuevo valor en un ecosistema de datos como así en modelos predictivos y el diseño de la estrategia de tratamiento de esta variable de manera que sea acorde a las políticas de género actuales.

La diversidad tiene muchas caras y aún es un concepto que se encuentra en desarrollo, es por eso que buscamos ser un ambiente fértil para el crecimiento de las personas sin tagueos que nos encasillen, vemos en la diversidad una gran oportunidad de mejora tanto para el banco como para la sociedad.

Hoy hablamos de cultura *Data Driven*, donde buscamos no solo generar una consciencia del valor del dato sino habilitar capacidades para que ese dato pueda ser leído, accedido, graficado, expuesto y discutido".

Buscamos siempre dar un mejor servicio, pero el servicio es para Personas, es por eso que nuestro foco no solo por el tipo de industria sino por el ADN de Galicia, está en la gente y lograr hacer que nuestros clientes puedan mejor su día a día".

Vender elevando los niveles de conciencia.

Por JUAN IRIGOYEN

En los nuevos tiempos, vender implica que el vendedor tiene que entender las necesidades preocupaciones y deseos del autentico ser humano que es su cliente, que tiene tendencias conductuales y una historia personal que lo hacen con toda seguridad un ser humano muy distinto a él.

Cada vez que una empresa o un emprendedor vislumbra un nuevo negocio, hace una "Evaluación de proyecto" para saber si ingresa en este o no. Se determina si el proyecto es o no viable (desde el punto de vista financiero) si llega a una TIR (Tasa interna de retorno) y un VAN (Valor actual Neto) que les permita a los inversionistas tener una idea de que tan bueno puede ser este negocio. La primera línea de toda evaluación de proyectos son los ingresos (ventas). Si este "supuesto" de ingresos esta equivocado, todo el análisis es solo una quimera.

Desde las pequeñas empresas unipersonales, hasta las grandes corporaciones dependen de que las ventas de sus productos y servicios sean exitosas. Sin embargo, las ventas no llegan solas, requieren que el emprendedor, el área comercial o las áreas comerciales (dependiendo del tamaño de la empresa) hayan desarrollado la competencia de vender.

La venta en si ha sufrido un cambio importante durante las ultimas décadas, las nuevas tecnologías y las

redes sociales ya no permiten algunos estereotipos de los vendedores del pasado.

En mis charlas, cursos para empresas o en la universidad, cada vez que le pregunto a una audiencia, que piensan de los vendedores, aún esta muy impregnado el estereotipo del vendedor como un personaje deshonesto, centrado en si mismo, en su resultado y buscando a toda costa aprovecharse o sacar ventaja del cliente.

No es ningún secreto que los clientes antes de comprar un producto o servicio recurren a las redes sociales para saber que tantos "comentarios" tiene. Para ser exitosos en esta nueva era social, se requiere de equipos de ventas con vendedores que tengan desarrolladas una serie de competencias técnicas y humanas que permitan que el cliente sea comprendido y atendido en sus preocupaciones, necesidades y deseos, con un efecto tal, que el cliente sea quien nos recomiende en las redes sociales y nos "califique" con un "máximo de estrellas".

En ventas ya no nos sirve el personaje que pensaba "si no me va bien, aun puedo dedicarme a las ventas". Dedicarse a las ventas requiere desarrollar o haber desarrollado altas habilidades de relacionamiento y comprensión del ser humano, que es el cliente. Tener habilidades técnicas de manejo de las TIC (Tecnologías de la comunicación

e información) tanto para darle seguimiento y administrar la relación con el cliente en todas las etapas del ciclo de la relación con este, desde la preventa hasta la post venta y recompra. Pero por sobre todo se requiere de una calidad humana en donde el cliente perciba la autentica intención del vendedor por satisfacer sus preocupaciones necesidades y deseos, más allá del dinero, propio del intercambio comercial.

Las nuevas generaciones, los nuevos "clientes", han ido elevando sus niveles de conciencia, a una conciencia más holística, donde importa que la empresa, el producto o servicio estén alineados con sus valores, con el cuidado del medio ambiente y la inclusión social.

Hoy se requiere que le vendedor sepa "vender desde la conciencia" para lograr servir a los clientes, un vendedor que se conoce a si mismo, que sea coherente entre lo que hace y dice, un vendedor que refleje los valores de la empresa que representa y sepa entrelazarlos con los del cliente.

Para esto se requieren organizaciones dispuestas a vivir el "Walk to talk" de Carolyn Taylor y a invertir en desarrollar a los vendedores para ayudarlos a elevar sus propios niveles de conciencia, idealmente hacia los niveles de conciencia de segundo orden descritos por Ken Wilber en "Una Teoría de todo".



Investigando las similitudes entre el deporte y las organizaciones en materia de entrenamiento y logro de objetivos, llegamos a una nota del diario español Marca en donde el preparador físico del Atlético Madrid y pilar básico en el equipo del entrenador Diego Simeone, Óscar Ortega, afirma que en el fútbol pocas cosas suceden por casualidad. El azar, lógicamente, existe, pero se puede reducir su impacto en el juego mediante el trabajo. Esa es, al menos, la teoría que defiende Óscar Ortega y con la que desde Iceberg Consultores nos sentimos plenamente identificados.

En las ventas también pocas cosas suceden por casualidad. El azar existe, pero se puede reducir su impacto mediante la formación, los indicadores y el trabajo. Buscamos no dejar nada librado a la improvisación y planificar cada detalle a través de nuestra metodología de trabajo.

En función del protagonista

Cada jugador es distinto y tiene unas capacidades determinadas, el objetivo es la individualización máxima del trabajo. Cada futbolista tiene su rol y sus características y debe potenciar unos aspectos de su juego.

Una de las claves de la metodología de trabajo en Iceberg Consultores es conocer a fondo a quienes integran los equipos de ventas, de lo que son capaces (fortalezas), sus oportunidades de mejoras (debilidades) y lo que se les va a exigir (objetivos a cumplir).

Para ello el AUTOCONOCIMIENTO es fundamental, como cada jugador es distinto, cada vendedor también es distinto y para ello implementamos un análisis objetivo de la comprensión que tiene la persona sobre las estrategias necesarias para tener éxito en la venta. Igual que en cualquier profesión, para que la venta se lleve a cabo con éxito se necesitan determinadas competencias, para conocerlas nos apoyamos en el PDA Assessment.

La planificación, la clave

Para poder personalizar el trabajo a cada jugador, comenta Ortega, es básico tener en cuenta el calendario, que permite conocer en qué momentos va a ser mayor la exigencia. Una vez conocido el calendario y establecidos los objetivos, se procede a la temporalización de la campaña.

Los secretos del profe Ortega y las ventas

Por MARIANO MONETTI

1. Diagnóstico
2. Ejecución
3. Seguimiento

Desde Iceberg Consultores realizamos un diagnóstico inicial con un análisis profundo del negocio, donde elaboramos un plan de acción junto con un mapeo de la fuerza de ventas.

Entrenamiento integrado mixto

Los preparadores físicos explican que no se puede trabajar solo el físico o solo con balón, sino que hay que combinar lo físico, lo técnico y las situaciones de juego, en las que los jugadores repliquen en un ensayo posibles momentos de un partido.

En la capacitación corporativa pasa exactamente lo mismo, no basta con un curso de producto o de técnicas de ventas, es imprescindible que nos integremos en el día a día, comprendamos las diferentes realidades y activemos nuevas prácticas y metodologías para conseguir resultados.

No solamente capacitamos, sino que acompañamos, desarrollamos competencias y generamos nuevos hábitos en los equipos de ventas.

Mucho más que entrenar

Si uno ha visto alguna vez trabajar al 'Profe Ortega' y su equipo, pronto se da cuenta de que no todo es físico, que también hay motivación. El preparador está muy encima de sus futbolistas.

Así lo explica él mismo: "Nosotros ponemos los ejercicios, pero la pelota no viene sola. Hay que ir a por ella".

En ventas los resultados no vienen solos, los objetivos no se alcanzan sin esfuerzo es por ello que la tercera pata de nuestra metodología es el acompañamiento y seguimiento cualitativo y cuantitativo de los resultados a través de indicadores de gestión, para potenciar las fortalezas encontradas y buscar áreas de mejora.

Porque estamos convencidos que no alcanza con dictar el mismo curso para todos, que es necesario conocer a fondo a las personas para llevarlas a que puedan desplegar el máximo de su potencial, acompañándolas en su día a día.



Iceberg
CONSULTORÍA, CAPACITACIÓN
Y COACHING COMERCIAL

MOMENTO PARA EL ENCUENTRO:

Es tiempo de dejar a un lado el móvil y hacer la pausa necesaria para re-conocernos y re-vivirnos.

Por MARCELLA PLATA

¿A qué mundo nos enfrentamos ahora que hemos vuelto? En la fracción que a mi me toca observar nos percibo conectados a la desconexión humana, qué paradoja, noto que las personas difícilmente sabemos estar solamente con nuestra presencia, es como si el teléfono nos atrajese para entrar en contacto con él. Se vive un tipo de crisis de abstinencia si por algún motivo nos toca experimentar la distancia de nuestro celular, supuestamente el aislamiento que vivimos por la pandemia nos llevó a la consciencia de la importancia del contacto y el genuino encuentro humano, y curiosamente hoy que hemos vuelto a encontrarnos "cara a cara" resulta retador que solo exista el que esta físicamente presente.

En este encuentro, muchas veces después de que una persona comparte algo casi como si fuera en piloto automático toma su celular siendo incapaz de quedarse en su totalidad a escuchar lo que el otro tiene para continuar creando la conversación, la mayoría de estas distracciones son debidas a acciones compulsivas y no a necesidades reales, como por ejemplo hacer scroll en las redes sociales. ¿Qué hacer ante esto? primero ser consciente cada que tomo el celular, de acuerdo al libro Make Time, una persona promedio toca el celular 2617 veces al día, y esto para múltiples acciones como ver el reloj aunque lo haya

consultado dos minutos atrás, y es ahí donde aparece esa enajenación que nos hace cada vez menos capaces de encontrarnos h u m a n a m e n t e , entendiendo esto como la capacidad de conectar con el otro.

Una vez que me doy cuenta de esto, es importante dejar de practicar este rally diario de estar permanentemente ocupado en la acción para experimentar la sensación de importancia generada por la dopamina cada vez que avanzamos en una tarea, no se trata de generar una vida donde estemos sin presencia con quienes nos importan, para en algún momento del año tomar unas vacaciones para la "desconexión", y decirnos, cómo requería un espacio de este tipo, sino lograr que esos espacios vacacionales sean una recarga de energía que complemente los espacios diarios de presencia, algunas sugerencias que seguramente has escuchado y que con gran probabilidad no llevas a cabo son:

1. Define tus espacios sagrados, esos en lo que no estás disponible para interrupciones, puede ser tu espacio de comida, conversaciones importantes o simplemente un respiro.
2. Cuando llegues a casa deja el celular lejos de ti, asigna espacios para las personas y dales la importancia que le darías a una junta con tu líder

3. Asigna un espacio para reflexionar al final del día, ¿quién fui hoy?, ¿me resulta agradable mi compañía?

4. Y si eres más valiente, te invito a desinstalar de tu celular las aplicaciones que más tiempo te roban.

Vivimos en un país donde somos los número uno en burnout, según los datos de la OMS (2022) ocho de cada diez colaboradores lo padecen, y esto tiene que ver con el estar p e r m a n e n t e m e n t e haciendo, en palabras de Bertrand Russell "Uno de los síntomas de que se acerca una crisis nerviosa es la creencia de que tu trabajo es tremendamente importante.", y ésta nos lleva a pensar que necesitamos estar disponibles veinticuatro siete en el teléfono o el correo, y probablemente lo único que estamos haciendo es escapar de una vida que tiene que ser sentida, contactada y disfrutada, y definitivamente eso no va a suceder a través de una pantalla.

Disfrutemos de esta pausa decembrina, lejos de ese espejo negro que nos llena de falsos reflejos, para así dar el mayor regalo que le podemos brindar al otro: una presencia total, viviendo lo real y creando verdaderas memorias para el corazón.



High Flow

La mirada disruptiva para automatizar y digitalizar la búsqueda de talentos en las organizaciones.

Por FERNANDA CALA

Mauro Lestrage, CEO y CO-Founder de HIGH FLOW es un emprendedor apasionado por la tecnología y las nuevas tendencias de atracción de talento. Tuvimos la oportunidad de abrir una conversación sobre su vida personal y su visión cómo profesional y emprendedor. Además, nos contó sobre la expansión de HIGH FLOW a un nuevo mercado y las estrategias y desafíos que enfrenta diariamente dentro de su modelo de negocio. Por último, hablamos sobre diversidad, inclusión y los planes y objetivos que podemos esperar de HIGH FLOW en el 2023.

Empecemos por conocerte Mauro ¿Qué podemos saber de ti que no podamos encontrar en redes sociales?

Soy una persona muy sociable, disfruto de pasar la mayor parte del tiempo con mi familia y con muchos grupos de amigos. Soy muy inquieto y me gusta hacer todo tipo de actividad y deporte al aire libre. Desde chico soy fanático de los deportes, jugué toda mi vida al handball, y después como hobbies me encanta jugar al paddel, tenis, fútbol, snowboard, etc.

Por otro lado, puedo contar que me encanta la tecnología y suelo ser *early adopter* de todo tipo de plataformas, aplicaciones, *software*, etc. Estoy siempre intentando innovar, buscando nuevas tendencias y esto es algo que me da la oportunidad de emprender constantemente dentro de HIGH FLOW, explorando novedades y estando siempre en movimiento con ideas nuevas.

¿Tienes una visión clara del valor que quieres aportar cómo profesional y una hoja de vida de ruta que te pueda llevar hasta allí?

Tengo una meta y objetivo profesional al que me gustaría poder llegar y de vez en cuando me gusta tomarme el tiempo necesario para revisar si lo vengo cumpliendo. Soy una persona afortunada que además de tener la oportunidad de emprender, trabajo en un rubro que me apasiona. Si bien nos interesa poder continuar creciendo a nivel negocio, el reclutamiento ejecutivo tiene un fin social muy importante, ya que impactamos y transformamos la vida de las personas.

Las empresas, juegan un rol clave en la sociedad. Después de la familia, son la institución más importante para la vida de las personas, entonces intentar hacer mejores empresas, es el camino para construir un mejor lugar. Desde el momento que creamos HIGH FLOW intentamos trabajar a diario para conseguir nuestra mejor versión, muy alineado con nuestro propósito “encontrar el mejor talento que las empresas necesitan para alcanzar su máximo potencial”.

¿Cómo logras mantenerte actualizado en un mercado laboral tan competitivo?

El mercado laboral es cada vez más competitivo y además hay cada vez más información, entonces no sólo es importante poder acceder a los datos sino seleccionar bien las fuentes y optimizar el tiempo que utilizo en actualizarme de la manera más eficiente. Además de las ya conocidas universidades, existe mucha información de fácil alcance en redes sociales y plataformas para poder capacitarse. La lectura es también otro hábito que he adquirido y que ocupa un lugar importante en mi agenda. La curiosidad me hace estar siempre atento a las nuevas tendencias y novedades, pero el principal desafío es mantener el foco en las cosas más relevantes. Esto lo consigo haciendo *benchmark* a través de mi network con profesionales y empresas que estamos vinculados que están siempre a la vanguardia. Es parte de nuestra propuesta de valor estar continuamente innovando y esto nos permite ser cada vez más competitivos.

Sabemos por tus redes sociales que HIGH FLOW vivió una expansión importante este año, ¿Puedes contarnos los desafíos que experimentaron para llegar al mercado mexicano?

El proceso de expansión es parte de la planificación estratégica que hicimos en HIGH FLOW a comienzo del 2022 y México es el principal destino elegido. Sabemos que es un mercado atractivo por su tamaño, estabilidad, ubicación geográfica y cuenta con grandes profesionales talentosos y un alto nivel de competitividad. Ingresamos al mercado mexicano de la mano de clientes que están presentes en toda la región y a

nivel global. Esto nos permitió tener un crecimiento orgánico y conocer una cultura y nuevas formas de trabajar. La virtualidad nos ayudó a poder acceder a otras empresas y candidatos a la distancia. Con el correr del tiempo nos dimos cuenta de que la presencialidad era indispensable para nuestros clientes. Por esto decidimos tener una operación en la Ciudad de México para continuar con la expansión.

¿Cuál es tu estrategia para captar talento con el objetivo de encontrar profesionales idóneos en tu modelo de negocio?

Nosotros tenemos un doble desafío ya que por un lado buscamos talento para nuestros clientes, pero por otro siempre tenemos un ojo puesto en identificar el mejor talento para sumarlos al equipo de HIGH FLOW y es lo que mejor sabemos hacer. Como consultora boutique es muy importante la cercanía con nuestros clientes. Realizar un diagnóstico asertivo de sus necesidades, entender el estadio en el que se encuentran y hacia dónde quieren para luego identificar qué capacidades van a necesitar para lograrlo.

Por otro lado, nuestra estrategia se basa en tener profesionales senior, integrado por especialistas por áreas, que entregan un alto nivel de servicio a nuestros clientes.

Por último, trabajamos en una industria de Executive Search que se considera un rubro old school, donde nos enseñaron que teníamos que entrevistar de traje y corbata con una carpeta de cuero de manera presencial. Por nuestra mirada disruptiva, invertimos mucho en tecnología, plataformas, apis para automatizar y digitalizar cuestiones operativas de un proceso de búsqueda, permitiendo de este modo que los consultores se enfoquen en dar su toque consultivo y el ojo humano que eso difícilmente pueda ser reemplazado por una máquina.



Una empresa donde se valore la diversidad y se trabaje en un ambiente de respeto y colaboración, será un lugar donde distintas generaciones podrán encontrar oportunidades para desarrollarse”.



Por nuestra mirada disruptiva, invertimos mucho en tecnología, plataformas, apis para automatizar y digitalizar cuestiones operativas de un proceso de búsqueda, permitiendo de este modo que los consultores se enfoquen en dar su toque consultivo y el ojo humano que eso difícilmente pueda ser reemplazado por una máquina”.

Cuando hablamos de incorporar profesionales a HIGH FLOW, una de nuestras claves es buscar perfiles que tengan espíritu emprendedor, con un alto nivel de proactividad y que quieran armar su propia carrera de la consultora. Años atrás era muy difícil poder sumar profesionales del mundo corporativo, ya que buscaban hacer una carrera vertical dentro de un organigrama tradicional en grandes empresas tanto nacionales como multinacionales. El factor común que buscan los profesionales a la hora de querer hacer un cambio en su carrera es trabajar en empresas con proyectos desafiantes, en estructuras más flexibles, donde puedan co-emprender y generar un impacto en el negocio. Y esto es algo que nosotros ofrecemos.

Entendiendo el contexto y la problemática de la diversidad (ya sea de género, cultural, raza, orientación sexual, edad etc.) hoy en día existe una necesidad de generar espacios de trabajo más inclusivos especialmente en tecnología ¿Cómo ha sido tu experiencia para generar estos espacios? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

La diversidad, la inclusión y todo aspecto de género e identidad que pueda encontrarse, son ejes que deben ser abordados con responsabilidad. En primera medida por respeto general hacia las personas y luego por un tema de cambio de mindset. Vivimos en un mundo en el que la mirada del contexto tiene que ser amplia y total, no sólo para poder entender a nuestros clientes sino para entender al ecosistema que nos rodea mostrando empatía. El primer desafío es ser cordial con aquellos que aún no adoptaron esta nueva manera de ver el mundo y que se resisten al cambio. Creo que el camino es invitarlos siempre amablemente, a ver las oportunidades que existen fuera de nuestros propios límites. Hay que abrazar las nuevas perspectivas, incorporarlas y recorrerlas, para neutralizarlas y que todos podamos convivir en un mundo mejor.

¿Qué planes y objetivos podemos esperar de HIGH FLOW en el 2023?

El 2023 va a ser un año de grandes desafíos. Como hemos mencionado anteriormente, estamos inmersos en un mundo cada vez más competitivo donde la lucha por conseguir al mejor talento va a estar entre las principales prioridades de las compañías y ahí estaremos para realizar nuestro aporte.

Tenemos el objetivo de consolidarnos y posicionarnos como consultora de Executive Search líder en la región, buscando al mejor talento sin límites de fronteras. Además, van a poder ver un HIGH FLOW muy presente no sólo en medios y redes, sino con actividades disruptivas para ejecutivos. Nuestro enfoque es co-crear espacios de relacionamiento y *network* donde se construyen vínculos de largo plazo, entonces lo hacemos mediante actividades recreativas y no sólo laborales o informativas. Queremos ocupar un espacio en la vida de los ejecutivos y las empresas en la región de LATAM.

Andrea Lorenzini es *People and Culture Manager* de Uplanner en Chile, es psicóloga con Magister en psicología de las organizaciones y cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de Personas, liderando proyectos de *Employee Experience*, *Employer Branding*, *Clima/ Felicidad*, *Comunicaciones* y *Gestión de Talento* y *Desempeño*.

Tuvimos la oportunidad de abrir un espacio de conversación con Andrea, quién nos habló sobre su vida personal, profesional y además nos compartió su perspectiva en temas relacionados con equidad de género y las acciones que se han estado desarrollando desde Uplanner en conjunto con Value For Women, consultora especializada en equidad de género empresarial.

Empecemos por conocer a Andrea, cuéntenos ¿Cómo te definirías laboral y personalmente? ¿Qué es lo que más te inspira en tu vida profesional y personal?

Me definiría como una persona apasionada y eso tanto laboral como personalmente. Me despierto todos los días a las 6 am para hacer deporte (es como lavarme los dientes, no puedo arrancar el día sin esto), me gusta alimentarme bien, cantar y estar con la gente que quiero: mi marido, mi familia y amigos cercanos.

Lo que me inspira en la vida es generar impacto en lo que hago, sentir que contribuyo al bienestar del otro, me pone feliz sentir que puedo ayudar en la felicidad de un otro y ese otro engloba a las personas de la empresa a la cual trabajo, a mi equipo al cual amo verlo crecer y desarrollarse, a mi familia, a mis amigos y mientras pueda a todas las personas con las que me involucro. Me inspira vivir el día a día al máximo, una buena conversación, reír, disfrutar de los detalles simples, conectar con la esencia de las cosas y sentir que con pequeños actos podemos hacer un mundo más humano y mejor.

Tienes más de 10 años de experiencia en el área de Personas, liderando proyectos de Employee Experience, Employer Branding, Clima/ Felicidad, Comunicaciones y Gestión de Talento y Desempeño ¿Desde cuándo te empezaste a interesar en el área y cómo fueron tus primeros pasos profesionales?

Creo que el primer paso fue darme cuenta lo potente que es trabajar generando impacto directo en las personas. Hoy pasamos la mayor parte del tiempo en nuestros lugares de trabajo y es fundamental poder desde ahí promover que las personas se sientan desarrolladas, felices, que son un aporte. Eso fue lo que más me motivó cuando me llamaron al desafío de llegar a crear la Gerencia que hoy llamamos People and Culture en Uplanner, luego de haber trabajado en varias empresas multinacionales. Dije: "es mi oportunidad de aplicar todo lo que he aprendido y darle un sello distinto al área de Personas".

Mujeres LÍDERES

el compromiso
de Uplanner
por la equidad
de género.



Tenemos el objetivo de consolidarnos y posicionarnos como consultora de Executive Search líder en la región, buscando al mejor talento sin límites de fronteras”.



Hoy somos 5 personas en el equipo, con una creencia firme que cuando se pone a las personas en el centro lo que se genera es hermoso. Buscamos que cada uno, desde tu individualidad pueda encontrar en uPlanner su mejor versión bajo una cultura de mucha colaboración, apasionada, orientada al aprendizaje. Para esto hemos creado planes de desarrollo con rutas de aprendizaje constante y auto gestionable y en donde cada uno pueda ver el impacto de su rol en la consecución objetivos estratégicos, promoviendo el feedback y feedforward con un programa de reconocimiento que apunta a los valores corporativos.

Sabemos que hay barreras ideológicas, sociales, de desinformación que no ayudan a que más mujeres puedan involucrarse cómo líderes, pero ¿cómo abarcar todos esos espacios para motivar, formar y acompañar a las mujeres en su camino?

Yo creo que es fundamental fomentar espacios que les permitan crear en sí mismas, donde como empresa las apoyemos en sus procesos de autoconocimiento para que logren identificar sus fortalezas y trabajar desde ahí. No sirve de nada solo declararlo, las acciones deben ir en línea a eso y en ese sentido es importante generar credibilidad en ellas, que lo sientan real. Es nuestra responsabilidad generar ese espacio en donde se sientan seguras, escuchadas y con las herramientas necesarias para poder desarrollarse.

¿Podrías contarnos sobre el trabajo que han estado realizando con Value for Woman?

Comenzamos desde fines del 2021 un lindo trabajo en conjunto con la consultora especializada en equidad de género empresarial Value For Women. Allí, identificamos algunos espacios de mejora en torno a políticas y prácticas que incentiven la equidad, diversidad e inclusión dentro de uPlanner. El resultado de este trabajo se materializó en la creación de un Comité de Diversidad, inclusión y Pertenencia junto a un plan de acción específico, que contempla hojas de ruta sobre distintas dimensiones claves identificados en el proceso de diagnóstico de la consultoría.

La hoja de ruta se desarrolla de la siguiente manera: En primer lugar se abre el espacio para un "semillero de talento" que busca incluir un lente de género en la iniciativa de semillero de talento joven. Esto da lugar a atraer talento femenino a través de procesos de reclutamiento y contratación inclusivos, generando procesos y prácticas activas en materias que nos permitan ser una empresa atractiva para mujeres y por último, "satisfacción, retención y avance", esto busca mejorar la satisfacción individual y sentido de pertenencia a largo plazo en la organización tanto para hombres como para mujeres. Esto a través del desarrollo de políticas y prácticas internas en relación a la satisfacción y cultura organizacional incorporando a su vez beneficios como el post natal para padres, que ya es parte de lo que ofrecemos a nuestros colaboradores.

Nos tiene contentos que hemos ido avanzando firme en las metas que nos hemos propuesto, lo cual refleja nuestro compromiso por trabajar la diversidad e inclusión. Por ejemplo, este año en el área de tecnología hemos mejorado en un 12% la brecha de género y un 10% en la dotación de la empresa en general.

¿Qué puedes recomendarles a las mujeres que aspiran a un rol de liderazgo en el mundo laboral?

Muchos de los desafíos que enfrentamos las mujeres son los mismos que los de los hombres (equilibrio trabajo / vida, crianza de los hijos, hacer malabares con muchas responsabilidades y la multitarea), pero



Buscamos que cada uno, desde tu individualidad pueda encontrar en uPlanner su mejor versión bajo una cultura de mucha colaboración, apasionada, orientada al aprendizaje".

aún se tiene la errónea percepción que este rol lo cumple más la mujer.

Por otro lado la brecha salarial aún se hace presente en las organizaciones. Esto ha ido cambiando, pero ha sido un proceso gradual el que es importante todos impulsemos. Le diría a las mujeres que sepan valorarse, que logren identificar sus talentos únicos, comprender lo que aportan a su entorno de trabajo y lo más importante de todo que se hagan escuchar, que saquen la voz, den su opinión, que sean perseverantes en sus metas, que si se les cierra una puerta toquen otra, que no se den por vencidas.

¿Qué acciones e iniciativas podemos esperar de Uplanner en el 2023 respecto a la construcción de una política de equidad, diversidad e inclusión?

Para el 2023 y 2024 nos centraremos en dos cosas principalmente: En primer lugar, seguir potenciando las acciones descritas, monitoreando nuestros resultados, los cuales podrían sintetizarse como la inclusión general y orgánica de un foco inclusivo en nuestros procesos de atracción y gestión del talento, considerando categorías de género, etarias y culturales, buscando construir un uPlanner con habilidades/capacidades

distintas y complementarias abrazando las diversidades y particularidades de las personas.

Por otro lado, promover la ocupación de mujeres en puestos de liderazgo a través de programas de Mentoring para el desarrollo de sus habilidades de gestión de equipos, desarrollando su potencial y entregando herramientas que les permitan avanzar en sus carreras dentro de uPlanner con roles de impacto directo en el negocio y en la toma de decisiones. Este último es un proyecto lindísimo que comenzaremos a implementar como piloto desde enero del 2023 sobre una base de 6 Mentors y 6 Mentees, donde habrá un proceso formativo para ser Mentor, con la importancia que tiene llevar esta etiqueta dentro de uPlanner. Luego cada Mentor tendrá su Mentee en procesos rotativos de 2 meses para cada uno. El programa completo de cada mente será de 6 meses pasando por 3 Mentors diferentes.



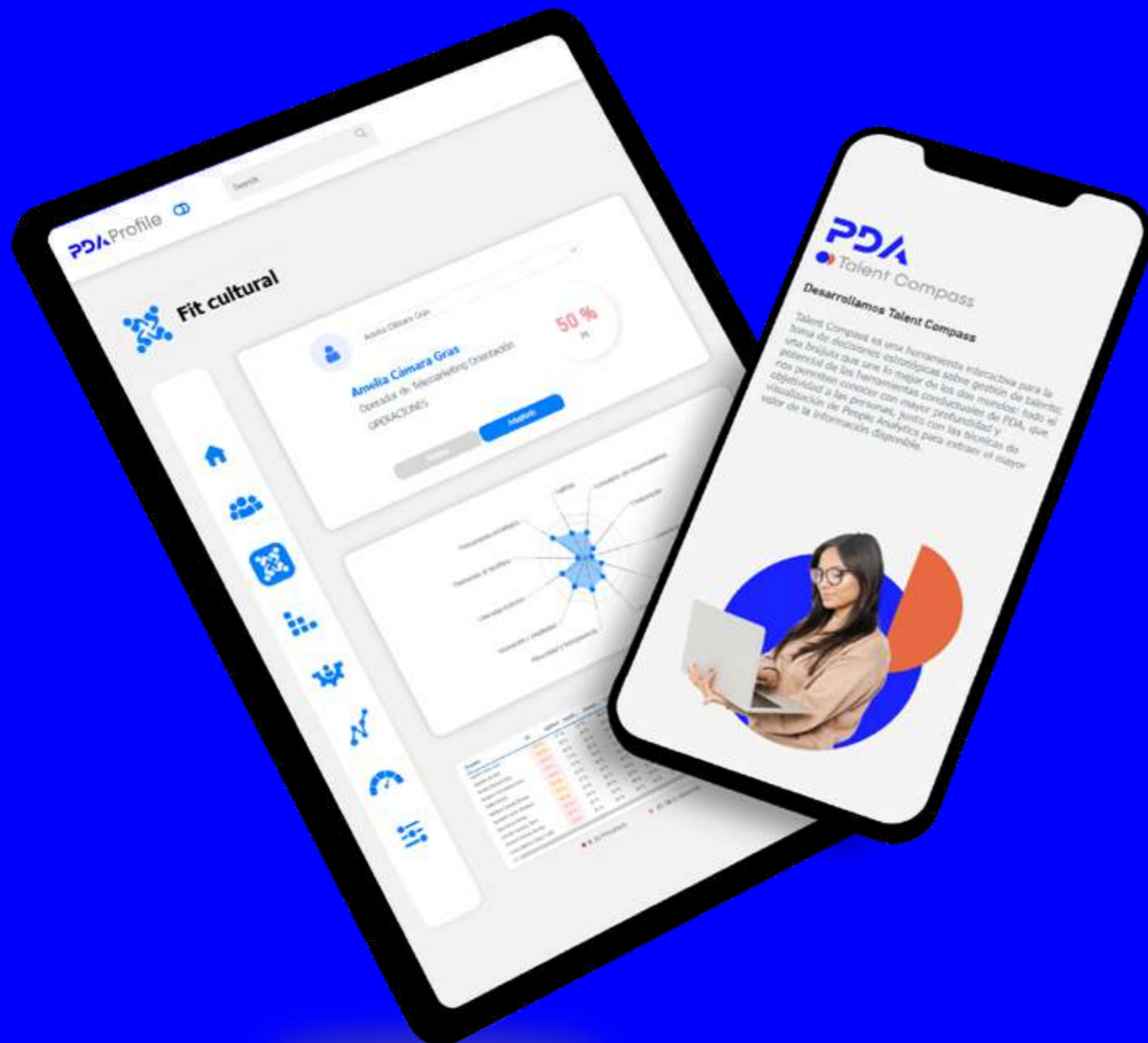
ANDREA LORENZINI | *People and Culture Manager* de Uplanner Chile [in](#)



uPlanner

¡INVIERTE CON propósito!

Talent Compass, nuestro cuadro de mando interactivo para la toma de decisiones estratégicas sobre gestión del talento.



La revolución de las *HealthTech* y la tecnología aplicada a la industria de la salud.

Por FERNANDA CALA

La transformación tecnológica se ha hecho presente en todas las industrias, la industria de la salud no ha sido la excepción con la llegada de las *HealthTech* y la tecnología aplicada a esta industria. Las *Startup Healthtech* son empresas enfocadas en digitalizar y tecnificar procesos, sistemas y procedimientos con el objetivo de hacerlos más automatizables.

Nicolas Kirchuk es el claro ejemplo de esta revolución, quién a través de su sueño de impactar positivamente la vida de las personas fundó la *HealthTech* "BIOMAKERS" en el año 2015, revolucionando e impactando la industria y quién fue elegido por Forbes entre los treinta empresarios más destacados de Argentina en el año 2018 gracias a su proyecto.

Nicolas tuvo la oportunidad de contarnos sobre su vida personal, sus motivaciones y desafíos como emprendedor de una *HealthTech* y qué podemos esperar de Biomakers en términos de sostenibilidad para el año 2023.

Comencemos por conocer un poco más de ti Nicolás, ¿Quién es Nicolas Kirchuk y qué te inspira en tu vida personal y profesional?

Soy una persona que está literalmente obsesionada con impactar positivamente en la vida de las personas. Crecí en una casa con una mamá psicoanalista y un padre médico oncólogo al cual acompañé durante toda mi infancia y adolescencia a sus congresos médicos, con lo cual fui criado entre historias de pacientes oncológicos y novedades de nuevas terapias que ayudarían a que los pacientes vivan más tiempo.

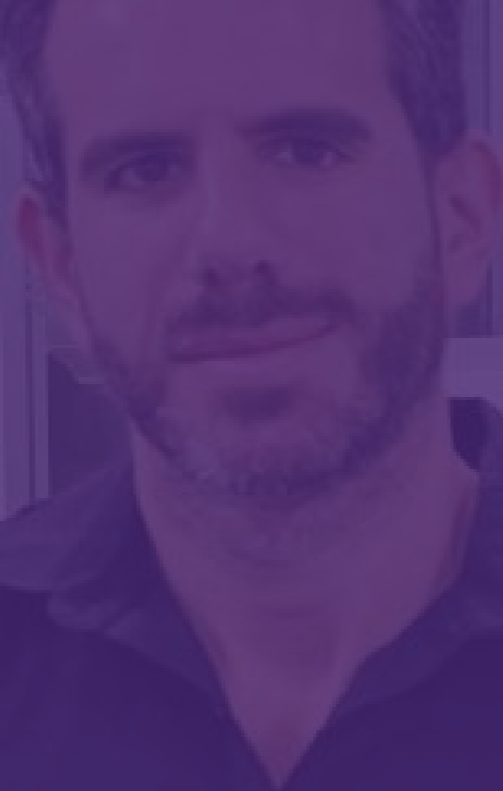
Cada vez que se lanzaba al mundo una nueva terapia era tema de conversación en la mesa de mi casa. A los 11 años cursaba la escuela primaria y la maestra nos dio la tarea de escribir un cuento. Yo escribí uno acerca de una mujer que tenía cáncer y gracias a un tratamiento novedoso lograba curarse cuando nadie lo esperaba. La maestra citó a mis padres porque "la temática del cuento no era normal, y seguramente el pequeño Nicolás tenía algún trastorno psicológico". Mi madre se acercó y le explicó a mi maestra que esos eran los temas que se hablaban en mi casa de forma cotidiana, desde que tanto yo como mis hermanos teníamos uso de razón. Creo que ese contexto fue el que me forjó a tener los sueños y los anhelos tan bien identificados. Y fue así como me formé y durante muchos años, previo a fundar BIOMAKERS, dediqué mi vida al desarrollo de drogas para el cáncer y a la investigación clínica oncológica.

Eres CEO y Co-Founder de BIOMAKERS, ¿Qué fue lo que más te inspiró a comenzar tu camino como emprendedor? ¿Podrías contarnos que te inspiró a desarrollar y llevar a cabo esta idea?

BIOMAKERS fue fundada a principios de 2015, pude finalmente tomar las riendas de este asunto como protagonista y así crear una compañía cuyo propósito es el de extender la vida de millones de pacientes con cáncer avanzado a través del análisis de los perfiles genéticos de cada tumor, determinando en cada momento de la enfermedad cuáles son las alteraciones moleculares y cuáles son las drogas que son sensibles a esas alteraciones, permitiendo que cada paciente viva más tiempo y con mejor calidad de vida.

Asimismo, junto con Rubén Salanova, el otro *Co-Founder* de BIOMAKERS, y un equipo de más de 80 profesionales altamente calificados, hemos desarrollado

"Hemos desarrollado el biobanco de tumores avanzados y el set de Big Data para cáncer más importante en la historia de latino América".



el biobanco de tumores avanzados y el set de *Big Data* para cáncer más importante en la historia de latino América, lo cual nos permite estar colaborando activamente con proyectos de desarrollo de nuevas drogas para cáncer que seguramente serán más eficaces que las actuales. Nuestra obsesión es Cronificar el cáncer avanzado: esto es, que pacientes con tumores avanzados que hoy son mayormente "incurables", puedan recibir distintas terapias en distintos momentos de su enfermedad, según el perfil genético del tumor en ese preciso momento de la enfermedad, y de esta forma convivir con la enfermedad de forma crónica (como sucede actualmente con otras enfermedades como el HIV, por ejemplo).

En el año 2013 había co-creado una Unidad de Investigación Clínica en un Centro de Diagnóstico por Imágenes muy importante de Argentina, focalizado en ensayos clínicos para cáncer. El funcionamiento de dicha Unidad no estaba en absoluto en concordancia con lo que se requería ya que la administrábamos y manejábamos dos personas con criterios absolutamente opuestos. Y el doble comando en este caso hacía que no podamos crecer de la forma debida. Cuando fui a plantear esto a la Gerencia de la Compañía, me dijeron que la persona que estaba conmigo manejando la Unidad era 20 años mayor que yo y que confiaban más en su experiencia, y me invitaron a abandonar la empresa. Nunca voy a estar lo suficientemente agradecido a ese Gerente que decidió desvincularme en ese momento con una falta de visión asombrosa, ya que finalmente dos años después la Unidad de Ensayos Clínicos de dicho Centro terminó cerrando para siempre.

A partir de ese momento, y guiado por mentores que me impulsaron a desarrollar un proyecto propio que me inspire, y conseguir inversores que confien en esa visión, fundamos junto con Rubén esta compañía que hoy impacta positivamente

en miles y miles de pacientes con cáncer de más de 15 países de Latino América y que está desarrollando soluciones para impactar a millones de pacientes en todo el mundo a través de la tecnología y de la inteligencia artificial.

¿Cuál es el mayor reto que experimentaste cuándo decidiste emprender en HealthTech y cómo pudiste sobrellevarlo?

El ecosistema emprendedor y de inversión en 2014 cuando decidimos emprender era absolutamente inhóspito en Argentina, donde nació originalmente BIOMAKERS. Hoy la empresa tiene laboratorios de secuenciación genética y determinación de alteraciones moleculares en México, Brasil y Argentina, y una Oficina de *Big Data* en San Francisco, USA, pero no tenemos que perder de vista que todo nació con una idea escrita en un papel en un bar en el barrio de Palermo, en Buenos Aires. No teníamos más que eso. Y necesitábamos que alguien apueste y confíe en nosotros tan solo con una idea y un plan de negocios escrito.

No existían prácticamente aceleradoras o fondos de inversión que invirtieran en *HealthTech* en Argentina, con lo cual tuvimos que buscar Angel Investors que entendieran mínimamente la industria para poder apostar por nosotros y por nuestro sueño. Y que, sobre todas las cosas, invirtieran en nuestra VISIÓN. Algo que resultó clave es que ya éramos expertos en esta Industria. No éramos improvisados. Teníamos muchos años de carrera y un *networking* científico y de contactos de negocios muy importante. Eso creo que ayudó muchísimo para que podamos conseguir distintas opciones de inversores ángeles rápidamente, y a partir de eso, elegimos y empezamos.

Otro obstáculo muy importante en ese entonces era que La Medicina de Precisión en Cáncer era muy incipiente, y recién comenzaba a formar parte de la práctica clínica cotidiana de los médicos oncólogos que trataban pacientes. El desafío de generar una educación masiva y efectiva en la comunidad científica y médica era gigante. Pero habiendo estado previamente más de diez años trabajando en desarrollo de drogas para el cáncer, sabía perfectamente que diez años después el paradigma imperante y principal en los tratamientos para el cáncer sería el de drogas complejas

asociadas a biomarcadores genéticos que determinarían cuál es el paciente que se beneficia con esa terapia y cuál no, en base a las mutaciones genéticas del tumor.

Esto que nosotros previmos que sería el Estado del Arte en el 2024, se aceleró y sucedió 5 años antes. Hoy en día, los tratamientos más eficaces e innovadores para el cáncer son todos en base a características genéticas y moleculares de los pacientes y sus tumores.

Entendemos que el ecosistema de BIOMAKERS es un entorno donde la tecnología es fundamental ¿Qué desafíos crees que tienen las organizaciones a la hora de buscar talentos tecnológicos en el HealthTech?

BIOMAKERS es una compañía que se nutre tanto de recursos altamente calificados en biotecnología (biotecnólogos, genetistas, biólogos moleculares, bioquímicos y médicos) como en Tecnología (Ingenieros en Sistemas, desarrolladores de Software, Expertos en Inteligencia Artificial y *Machine Learning*). Los desafíos más importantes parten del hecho de que hoy en día estos recursos son globales: compañías de todo el mundo están buscando a nuestros recursos que son únicos y tienen un expertise único, entonces los desafíos sobre todo para retenerlos son increíbles y enormes.

Para ello resulta muy importante la cultura de la Compañía e incorporar el Gran Propósito que tenemos en cada una de las personas que forman parte de los equipos. Inspirarlos y que ellos mismos vean de forma tangible cómo las soluciones que desarrollan guiadas por la visión de los *Founders*, impactan rápidamente en la vida de miles y miles de pacientes que están viviendo probablemente el peor momento de sus vidas. Estamos impactando ahí. En ese preciso momento. En el peor momento. Eso es demasiado fuerte, es una fuerza que nos moviliza día a día de una manera avasallante y categórica.

Luego, como toda Startup, usamos también diferentes herramientas de compensaciones para poder retener a todos nuestros talentos. Creo que hasta el día de hoy nuestras estrategias han sido eficaces ya que hemos perdido muy pocos recursos en el camino, y nuestra gente se sienta sumamente identificada y motivada para trabajar en BIOMAKERS y generar soluciones que trasciendan.

Fuiste elegido por FORBES entre los 30 empresarios más destacados en Argentina en 2018 ¿Te planteaste alguna vez este logro? ¿Cómo fue tu trayectoria para llegar allí?

Haber recibido esa distinción fue un verdadero honor y un privilegio. Y entiendo que fue un reconocimiento por la audacia y por haber apostado por desarrollar soluciones para detener una

de las enfermedades más complejas de este mundo, que es el cáncer avanzado, innovando a través de la tecnología, cuando prácticamente nadie lo había hecho previamente ni en la Argentina ni en Latinoamérica. Fue sumamente reconfortante para el Equipo de BIOMAKERS y personalmente para mí el haber recibido este premio ya que además necesitamos difundir lo que hacemos para que más y más pacientes y médicos especialistas de todo el mundo puedan beneficiarse de nuestras soluciones biotecnológicas.

Es imposible no mencionar la problemática de la diversidad y la necesidad de generar más espacios de trabajo inclusivos, especialmente en tecnología. ¿Cómo ha sido tu experiencia?

BIOMAKERS como compañía ha tomado una posición bien clara y contundente en cuanto a políticas de trabajo de equidad de género desde un principio. Nuestros principales recursos son mayormente mujeres, y hoy representan el porcentaje más alto de trabajadores en la compañía. Luego también hemos activamente contratado recursos de diferentes países de la región y con una altísima diversidad, con distintas comunidades representadas. Creemos fervientemente que los discursos de inclusión y diversidad no deben ser meras palabras vertidas al viento. Deben ser siempre refrendadas con hechos y con políticas de contratación acordes. Nuestro Equipo de Capital Humano trabaja muy a consciencia en este punto.

¿Qué podemos esperar de BIOMAKERS en términos de sostenibilidad para el 2023?

Creemos en BIOMAKERS que el concepto de sostenibilidad no está solamente relacionado con cómo interactúan las personas que conforman distintas organizaciones con el medioambiente, sino también y sobre todo en cómo se puede impactar en la calidad de vida de las personas a través de soluciones basadas en tecnología. Y en ese punto BIOMAKERS está generando soluciones de sostenibilidad que impactan e impactarán mejorando la vida de millones de pacientes con cáncer en el mundo. Cómo? Contribuyendo junto con Compañías Farmacéuticas y Biotechs en el desarrollo y descubrimiento de nuevas drogas complejas para el cáncer a través de nuestros Sets de Big Data y nuestro Biobanco, desarrollando Plataformas con algoritmos de Inteligencia Artificial que permitan dadas las características genéticas y clínicas de cada paciente, determinar cuál es el mejor camino terapéutico para cada persona para que puedan vivir más y con mejor calidad de vida, y promoviendo, a través de la Investigación y el Desarrollo, el descubrimiento de nuevos genes que se podrían convertir en nuevos targets terapéuticos para bloquear y así generar nuevas terapias contra el cáncer.



BIOMAKERS como compañía ha tomado una posición bien clara y contundente en cuanto a políticas de trabajo de equidad de género desde un principio. Nuestros principales recursos son mayormente mujeres, y hoy representan el porcentaje más alto de trabajadores en la compañía".



Creemos en BIOMAKERS que el concepto de sostenibilidad no está solamente relacionado con cómo interactúan las personas que conforman distintas organizaciones con el medioambiente, sino también y sobre todo en cómo se puede impactar en la calidad de vida de las personas a través de soluciones basadas en tecnología".

La clave para la sostenibilidad de las organizaciones a través de *People Experience* y perspectiva de género.

Por FERNANDA CALA

Cuando hablamos de sostenibilidad en las organizaciones podemos basarnos en cuatro pilares fundamentales: obtener el mejor talento para la organización, el mejor puesto de trabajo para los candidatos, un espacio ideal de trabajo para los colaboradores y una sociedad con igualdad de condiciones.

Abrimos un espacio de conversación con Denisse Goldfarb, Ex Vicepresidenta de Personas en Walmart y Microsoft, con 23 años de experiencia liderando equipos de recursos humanos y actualmente autora e instructora de LinkedIn Learning. Denisse nos compartió su perspectiva acerca de temáticas como *People Experience* y Gestión de Equipos Multigeneracionales, además conocimos su mirada a cerca de la brecha de género que se sigue presentando en el ámbito laboral y las organizaciones.

Empecemos por conocer un poco más de ti Denisse, ¿Cuéntanos qué te inspira en tu vida personal y profesional?

Siempre me ha inspirado el enorme potencial de las personas y ayudarlos a ser su mejor versión. Somos nosotros la clave del éxito o fracaso en procesos de transformación y ahora más que nunca necesitamos invertir en aprendizaje y desarrollo. Me he dedicado por más de 20 años a gestionar cambios en empresas como Microsoft, Walmart, Telefónica y Falabella, liderando áreas de Personas. Desde 2019 comienzo mi carrera como docente de postgrado en la Universidad Católica de Chile y luego en LinkedIn Learning, donde me enamoro de la enseñanza y aportar valor al mundo a partir de mi experiencia. En mi vida personal, me inspira mi familia y mis hijos Julieta y Franco, la lectura, la gastronomía, los viajes y conocer otras culturas.

Eres autora e instructora en LinkedIn Learning con más de 50.000 estudiantes abordando temáticas de People Experience y Gestión de Equipos Multigeneracionales. Basándonos en esta experiencia ¿Cuál es el enfoque que buscas enseñarle a tus alumnos sobre estos temas?

La plataforma de LinkedIn Learning tiene un poder maravilloso para llegar a una gran diversidad de alumnos en más de veinte países. Mi primer curso se publicó a fines de junio 2021 y en solo un año creció exponencialmente hasta los 50 mil alumnos. Algunos de mis cursos están diseñados para público general, como el de "Cómo gestionar equipos multigeneracionales" y "Desarrolla tu

plan de carrera profesional". Otros están más enfocados a líderes y áreas de Personas como "Diseña la experiencia del empleado" y "Estrategia para una fuerza de trabajo híbrida". Mi intención es transmitir a través de un formato ejecutivo y ameno las nuevas tendencias en gestión de personas, entregando ejemplos reales y consejos prácticos para aplicarlos en el trabajo. Todos los cursos tienen una duración de una hora o menos.

¿Cuáles crees que son las estrategias que están implementando las empresas para mejorar la experiencia y calidad de vida de sus colaboradores?

Las empresas se vieron muy desafiadas por la pandemia COVID 19 que cambió todas las reglas del juego. Las organizaciones hoy tienen la responsabilidad de adaptarse (y rápido) a las nuevas formas de trabajo en la medida que la tecnología lo permita y las personas lo quieran. Todos vimos el auge exponencial del teletrabajo, donde hasta las empresas más conservadoras lo aplicaron, pero hoy mucho de eso quedó en el pasado y varias volvieron al formato de cinco días presenciales.

“

Mi intención es transmitir a través de un formato ejecutivo y ameno las nuevas tendencias en gestión de personas, entregando ejemplos reales y consejos prácticos para aplicarlos en el trabajo”.

sostenibilidad

Las compañías que están haciendo una buena labor están haciendo cuatro cosas: En primer lugar, instaurar sistemas de escucha permanente. Además, desarrollar una oferta de valor segmentada para sus distintas audiencias. Es importante destacar también que estas organizaciones entregan una oferta atractiva de flexibilidad que no solo considera trabajo remoto: horas de trabajo de 40 horas o menos, vacaciones adicionales, horarios diferidos de ingreso y salida, turnos adaptables, semana laboral de cuatro días, entre otros. Por último, diseñan el journey del colaborador con apoyo de herramientas tecnológicas cuidando la experiencia digital a lo largo de todo el ciclo laboral.

¿Cuáles crees que son los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones a la hora de gestionar equipos multigeneracionales?

Estamos viviendo cambios demográficos muy importantes a nivel mundial impulsados por la baja de las tasas de natalidad y el aumento de la expectativa de años de vida. Si a esto sumamos que las nuevas generaciones prefieren tener mascotas y no hijos, podemos darnos cuenta que la sociedad estará compuesta por una pirámide invertida, con muchas personas mayores y pocos jóvenes y niños.

Esto nos obliga a repensar profundamente el modelo de cómo trabajamos hoy. Tenemos roles de tiempo completo donde hay poco espacio para los mayores de sesenta años, quienes trabajan de modo informal o están fuera del mercado. El futuro debemos pensarlo con roles que trabajarán medio tiempo o por proyectos, abriéndonos a la contratación de seniors que pueden generar importantes aportes.

La gestión de equipos multigeneracionales es un enfoque que aprovecha lo mejor de la diversidad de generaciones dentro del lugar de trabajo, captando la experiencia y madurez de los mayores en complemento con la mirada fresca y más digital de los jóvenes. Una empresa donde se valore la diversidad y se trabaje en un ambiente de respeto y colaboración, será un lugar donde distintas generaciones podrán encontrar oportunidades para desarrollarse. A esto debemos agregar que las empresas necesitarán incorporar talento senior ya que cada vez deberán diseñar más productos y servicios para la silver economy, donde entender las necesidades de este segmento será una prioridad.

Supimos a través de tus redes sociales que participaste en una importante iniciativa llamada *Women Open Innovation*, dónde hablaste sobre la brecha en la participación de las mujeres en LinkedIn. Desde tu perspectiva, ¿Qué consecuencias tiene que las mujeres seamos menos activas en la mayor red profesional del mundo?

El *Women Open Innovation* (WOI) es una iniciativa inédita organizada de Chile para el mundo por el Women

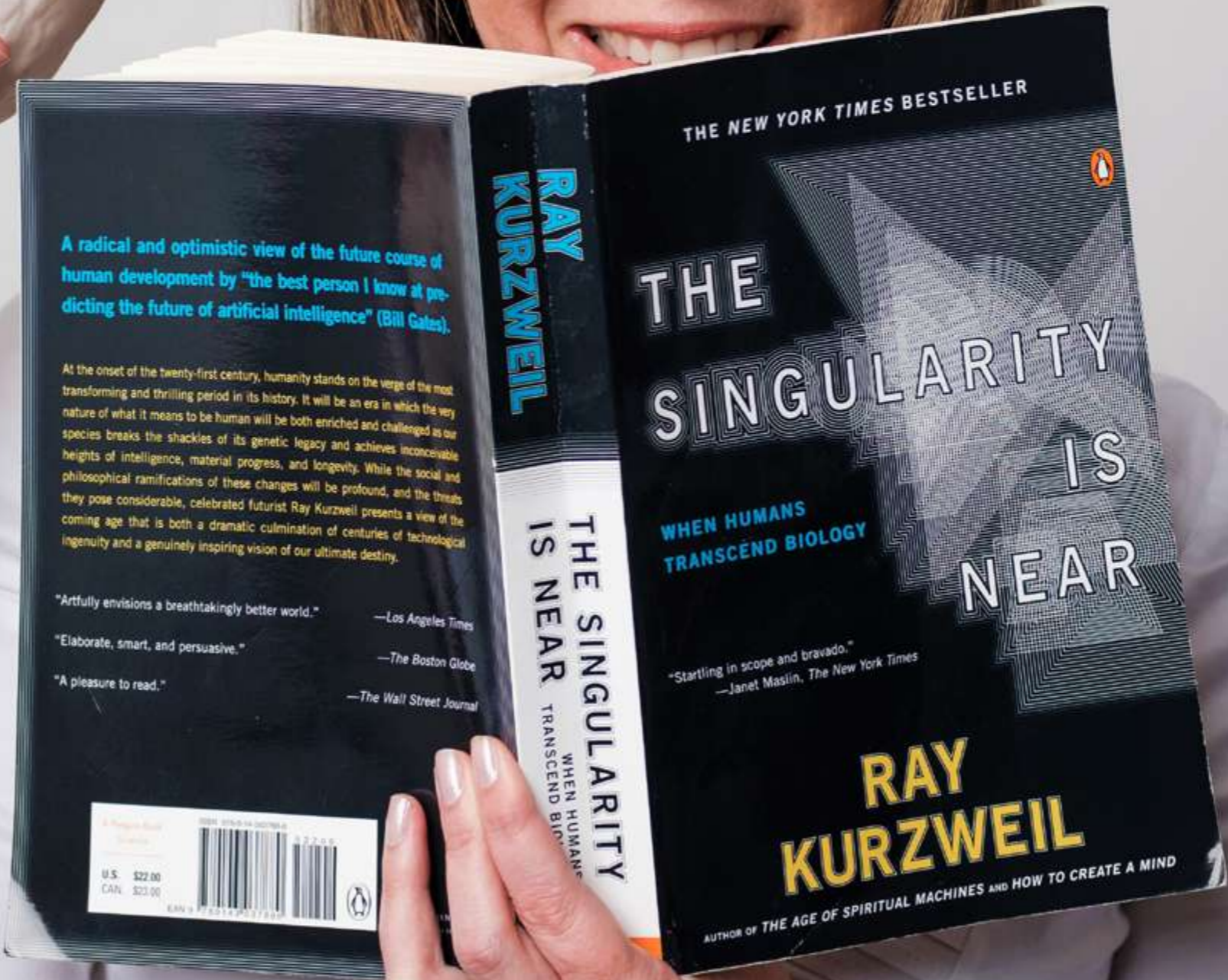
Economic Forum, en el cual se convocó a organizaciones, emprendedoras, gobierno y sedes educacionales. Durante dos días se presentaron conferencias y paneles sobre iniciativas innovadoras que involucran a mujeres. En este evento realicé un pitch sobre *“Networking y marca personal con LinkedIn”*.

Las redes sociales son libres y abiertas, donde cada uno puede usarlas según mejor le acomode. Cuando vemos cifras mundiales sobre quienes usan redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat), la que presenta mayor brecha de género es LinkedIn, con solo 42,8% de usuarias mujeres (fuente: Statista 2022). De modo consistente, las mujeres usamos menos activamente esta red y poseemos menos contactos. Levanto esto como una invitación para aprovechar mejor esta red y buscar oportunidades para avanzar en equidad de género. Es una plataforma que no sólo sirve para buscar empleo, también permite aprender, actualizarse sobre las últimas tendencias y ampliar la red de *networking*. Doy fé de que te ayuda estar a un click de distancia de grandes oportunidades, a mí me han invitado a trabajar en Dubai y coescribir un libro solo por tener presencia activa en la red.



“

Una empresa donde se valore la diversidad y se trabaje en un ambiente de respeto y colaboración, será un lugar donde distintas generaciones podrán encontrar oportunidades para desarrollarse”.



Sabemos que hay barreras ideológicas, sociales, de desinformación que no ayudan a que más mujeres puedan involucrarse como líderes, pero ¿cómo abarcar todos esos espacios para motivar, formar y acompañar a las mujeres en su camino?

Es una excelente pregunta. Lo primero es reconocer que para avanzar en materia de equidad de género necesitamos el involucramiento tanto de hombres como mujeres. Según el Gender Gap Report del WEF aún quedan 132 años para conseguir la paridad de género, cifra peor que la de 2019 donde se esperaba que solo fueran 100 años. La pandemia nos demostró lo frágil que es aún la participación de la mujer en el mundo laboral, y creo que para seguir avanzando hay tres prioridades:

1. Inspirar a más mujeres a estudiar carreras STEM (*Science, Technology, Engineering y Mathematics*), que se asocian a roles con mucha empleabilidad y bajo riesgo de automatización.
2. Fomentar prácticas de flexibilidad en los espacios laborales, como trabajo remoto y trabajos de tiempo parcial que permiten compatibilizar mejor vida-trabajo.
3. Avanzar en cultura de corresponsabilidad y eliminar estereotipos limitantes sobre lo que pueden hacer hombres y mujeres.

Soy mentora en liderazgo femenino desde 2017 y me doy cuenta que las mujeres somos más inseguras sobre nuestras capacidades. Necesitamos que otro/a nos diga lo buenas que somos porque de lo contrario, no lo creemos. Tampoco nos atrevemos a pedir de manera directa lo que aspiramos, aún creemos que por hacer nuestro trabajo con excelencia alguien “nos descubrirá” y nos llevará hacia un rol de liderazgo. Necesitamos ser dueñas de nuestro destino y crecer a partir de una estrategia profesional que conecte con nuestros intereses más profundos, que nos sirva como brújula para definir un plan de aprendizaje y potenciar nuestra marca personal.

“

Necesitamos ser dueñas de nuestro destino y crecer a partir de una estrategia profesional que conecte con nuestros intereses más profundos, que nos sirva como brújula para definir un plan de aprendizaje y potenciar nuestra marca personal”.

BRAVA

La estrategia *Data-Driven* de BRAVA, medir las brechas de género y diversidad en las organizaciones a través de los datos.

Por FERNANDA CALA

Maggie Giuria, impulsada por su propósito de construir una sociedad más equitativa y próspera Cofundó BRAVA cuando entendió que no podía ser indiferente a las brechas de género que venía experimentando en sus ámbitos corporativos, y decidió comprometerse con esta causa. En BRAVA trabajan con empresas porque saben que la equidad mejora la vida de todas las personas, no solo de las mujeres.

Tuvimos la oportunidad de abrir un espacio de conversación con Maggie, quién nos habló de su vida personal, su carrera profesional cómo emprendedora

y los desafíos que enfrentó en el mundo corporativo. Además nos contó sobre la importancia del uso de datos como un argumento sólido para medir las brechas de género y diversidad en las organizaciones.

Comencemos por conocerte Maggie, cuéntanos ¿Qué podemos saber de ti que no veamos en las edes sociales?

Yo soy bastante transparente, me parece que todo se termina viendo en las redes sociales. Pero soy una mujer con mucha energía, me gusta hacer muchas cosas,

me gusta probar cosas diferentes todo el tiempo. Soy bastante familiar y estoy constantemente compartiendo tiempo con mis amigos y mi familia.

Algo que no muestro mucho en mis redes sociales es que me gusta mucho leer, sobre todo novelas y por mi trabajo también leo mucho. A veces en las noches o cuando estoy en la playa me gusta engancharme con una buena novela, si es dramática o histórica me gusta más todavía. Además, soy muy fanática del futbol y voy todos los fines de semana a la cancha a ver futbol.





B.

II

Nos dimos cuenta de que realmente la única forma era generar datos, porque si no generábamos información real que tuviera un sustento sólido las personas iban a seguir pensando que solo somos un equipo de feministas que pide por la igualdad de derechos sin ningún fundamento".

¿Qué fue lo que más te inspiró a comenzar tu camino profesional como emprendedora y mujer líder en la industria?

Darme cuenta cuando crecí que ser mujer tenía desafíos adicionales, me di cuenta alrededor de mis veinte. Yo empecé a trabajar a los diecinueve años, muy joven y los primeros diez años pensaba que eso era mentira y a mí nunca me habías pasado que muchas mujeres lo decían simplemente porque querían quejarse y que si te esforzabas en tu trabajo lo suficiente simplemente no ibas a tener ningún problema. Sin embargo, cuando llegue a mis treinta, la maternidad empieza a ser un *issue* así quieras ser madre o no porque es algo que empieza a estar ahí y al comenzar a tener las primeras personas a cargo me di cuenta que ser mujer implicaba ciertos desafíos adicionales.

Una vez escuché a una persona decirle a mi jefe que aprovechara mientras era joven y no tenía hijo, porque después las mujeres no éramos las mismas. Además, soporté que me dijeran muchas cosas cómo: si el trabajo implicaba viajes mi pareja no me iba a dejar viajar o qué era una mujer muy inteligente pero que con mi carácter fuerte no iba a llegar a ningún lado así que todo esto se consolidó cuando me invitaron a un curso que fui y me empezaron a mostrar investigación científica de que estos desafíos eran verdad, así que se me cayó el velo y las fichas se pusieron en su lugar y mi conclusión fue que no podía quedarme indiferente con las problemáticas que estaban pasando y que tenía que hacer un aporte para hacer que esto comenzara a cambiar.

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

Generando datos, esa es la realidad. Nos dimos cuenta de que realmente la única forma era generar datos, porque si no

generábamos información real que tuviera un sustento sólido las personas iban a seguir pensando que solo somos un equipo de feministas que pide por la igualdad de derechos sin ningún fundamento así que esto nos permitió convertirnos en ese grupo que, si tenía una evidencia científica y que si trabajas la equidad desde los datos, haces más y mejores negocios. Además, que la gente pueda sentirse auténtica en su espacio de trabajo porque esa es la verdadera misión de BRAVA, que la gente pueda sentirse quién realmente es en su espacio de trabajo y para eso necesitamos datos porque los datos matan cualquier relato que pueda haber.

Así que con eso en mente, creamos una herramienta que mide las brechas de género y diversidad en el espacio de trabajo y que le da a las organizaciones todos esos datos y la información que necesita para poder gestionarlas de la mejor manera. La herramienta se llama BDI, lo que hace es que a través de datos que se recolectan de la propia organización analiza y mide las brechas de género y diversidad en cinco dimensiones: la estrategia empresarial, las contrataciones, evaluaciones, promociones, el clima organizacional, la maternidad, paternidad y los cuidados, y la comunidad y el impacto de la empresa hacia afuera. Con base a eso hacemos un análisis de cómo están las brechas y las puntuamos de uno a cinco y entregamos un informe con un plan de acción para seguir adelante.

Esto lo hacemos porque los datos son de la propia empresa, no es algo que se maneja por opiniones sino que son encuestas que llenan las mismas personas de la organización y unas preguntas que contesta el equipo de recursos humanos. Además, también entendemos que si hay cosas que se están haciendo bien debemos seguir potenciándolas e identificar también las acciones que no se hacen y se deberían hacer así que de esta manera también lo descubrimos. Otra cosa que descubrimos adicionalmente, es cómo interactúan y como se manejan los distintos segmentos de población cómo se relacionan con estas dimensiones.

¿Podrías contarnos sobre las iniciativas que estén haciendo dentro de BRAVA en pro de visibilizar a las mujeres líderes dentro de la industria?

Nosotras tenemos una iniciativa llamada BRAVA conecta, puedes ingresar a www.bravasomos.com/conecta y te vas a encontrar con un directorio de mujeres alucinantes que están haciendo cosas increíbles y eso lo hacemos para visibilizar. Ahora en Enero también se realiza un evento de *networking* para mujeres líderes en la industria de tecnología porque también nos parece clave juntarnos a hacer red y hacer comunidad entonces siempre dos o tres veces al año hacemos iniciativas de comunidad de mujeres porque nos parece superimportante esto.

Sabemos que hay barreras ideológicas, sociales, de desinformación que no ayudan a que más mujeres puedan involucrarse cómo líderes, pero ¿cómo abarcar todos esos espacios para motivar, formar y acompañar a las mujeres en su camino?

Yo creo que hay cómo dos o tres cosas acá que son importantes y es que muchas veces nos da pereza arrancar porque sabemos todos los obstáculos que tenemos y la respuesta de eso es que hay una comunidad de mujeres que está dispuesta a sostener, aguantar y apalancar. Así que esta bueno saber que esas dificultades no las vamos a sortear solas y después por otro lado creo que las cosas que hay que motivar son las próximas generaciones y entender cómo muchas veces se nos va la vida por no estar representadas en los diferentes espacios.

Hace poco leí un libro que hablaba justamente de esto de los datos y decía que las mujeres tenemos 47 % más de chance de morirnos en un accidente de tráfico porque las pruebas de seguridad de los vehículos se hacen con las medidas estándares de los varones, y esto se da porque no hay una mujer en esa mesa, no tenemos políticas públicas de cuidados porque no tenemos suficientes mujeres parlamentarias que pongan estos temas sobre la mesa.

Así que también se trata de hacer esto por las generaciones que vienen, con esta lógica de entender que sólo cuando todas las voces de todas las personas estén representadas vamos a estar mejor y también entender una cosa que es muy importante, las mujeres somos la única mayoría subrepresentada porque somos el 50,6 % de la población global y aun así se nos trata todo el tiempo cómo si fuéramos una minoría. Entonces creo que de alguna manera tiene que ver con generar un mundo y no sólo un espacio de trabajo que sea bienvenido para nosotras.

Un consejo que quieras compartir con aquellas jóvenes que están buscando emprender su camino profesional

Que el mundo corporativo no está diseñado para ellas pero que antes que lo sepan lo mejor que van a poder saber es que van a poder trabajar con eso a su favor. Que siempre tienen derecho a diseñar la vida que quieren tener y que si tienen el privilegio de poder hacer lo que quieren, pueden hacer algo por quienes las rodean.

¿Qué planes podemos esperar de BRAVA en cuanto a iniciativas de género en el 2023?

La idea es escalar esta plataforma de tecnología que mencioné anteriormente y poder tener muchas empresas dentro de la plataforma, porque esto también se convertiría en un monitor de datos que va a poder alimentar política pública y va a poder alimentar políticas de gobierno corporativo porque justamente en base a datos es que se toman las buenas decisiones entonces eso es lo que vamos a poder hacer por medio de esta plataforma. Y, por otro lado, también seguir desarrollando iniciativas de comunidad que tengan que ver con crear comunidad de mujeres, pero también involucrar a los varones en el mentorjng de mujeres porque hoy la clave está en que los varones también abran las puertas porque son quienes están sentados en los cargos, así que tenemos que trabajar con ellos también tratando de que entiendan que ellos también tienen esa responsabilidad de abrirnos el camino.



”

las mujeres somos la única mayoría subrepresentada porque somos el 50,6 % de la población global y aun así se nos trata todo el tiempo cómo si fuéramos una minoría”.

BRAVA
CONSTRUIMOS EQUIDAD DE GÉNERO





Felipe Anguita:

“En LG nos encontramos desarrollando un cambio cultural global que nos invita a reinventarnos”

Por FERNANDA CALA

Self-Management
and Creativity

Con más de 10 años de experiencia en consultoría estratégica multi-industrias, especializado en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Felipe Anguita, *HR Manager* de LG Electronics, nos dio la oportunidad de abrir un espacio de conversación acerca de su vida personal y profesional. Además, nos contó sobre su perspectiva acerca de la transformación digital, las nuevas formas de trabajo y las estrategias para fortalecer el acceso al talento digital dentro de las organizaciones.

Empecemos por conocerte un poco más Felipe, cuéntanos ¿Qué es lo que más te inspira en lo personal y lo profesional?

De la misma manera en qué el mundo presenta un dinamismo de cambios nunca antes visto, siento que las inspiraciones llevan un dinamismo similar. Por supuesto existen muchos matices en cómo se van desarrollando las distintas inspiraciones, dependerá de tu historia personal, el estilo de vida que desees, el lugar donde vives, la profesión que has elegido, lo que te agrada hacer etc. Pero a su vez, también rezo que existen otras inspiraciones que prevalecerán desde el momento en que las concebimos, se generan y no mutan con tanto dinamismo, quizás porque son cercanas a las escala de valores humanos que te conectan con la realidad, lo que te permite tener un driver vivencial que te genera estabilidad emocional, que te da identidad y personalidad propia, lo que se llama códigos humanos, tu marca personal, tus intransables.

En este sentido, y ahora que lo reflexiono más detenidamente, mis inspiraciones personales han sido diversas y evolutivas. En lo personal y según mis distintas vivencias he podido replantear de mejor manera la búsqueda de la inspiración a través de una mayor búsqueda de aspiración, el crecimiento personal permanente, a través del auto conocimiento, el concretar deseos y cumplir metas.

Desde pequeño fui muy reflexivo y autodidacta, las dudas quedaban en mi cabeza y quería responderlas, vincularlas con otras realidades, saber más. Este nivel de auto exigencia me llevó a pasar momentos complejos e incómodos en mi infancia ya que no siempre a mayor información se obtiene una mejor decisión, depende de otras variables, como por ejemplo modelos, guías, que permitan utilizar ese recurso de conocimiento y dirigirlo de manera efectiva. En este sentido, mis elecciones fueron diversas y no siempre con resultados de éxito. Para llegar a ser Ingeniero Comercial y encontrarme hoy en el lugar profesional que satisface de mejor manera mis ‘principios intransables’ tuve que pasar por tres distintas carreras y universidades, haber vivido en distintas ciudades de Chile incluso del extranjero, y para hoy ser el Líder de Recursos Humanos de una tremenda y prestigiosa compañía como LG Electronics el camino no fue distinto. Variadas experiencias profesionales en

“

En lo personal y según mis distintas vivencias he podido replantear de mejor manera la búsqueda de la inspiración a través de una mayor búsqueda de aspiración, el crecimiento personal permanente, a través del auto conocimiento, el concretar deseos y cumplir metas”.

variadas industrias y especializaciones, golpes y traspies, aprendizaje permanente.

Hoy con más camino recorrido y experiencia, puedo decir convencido que lo que más me inspira es encontrar el punto óptimo de ser cada día una mejor persona, padre de familia, ciudadano y profesional. Compleja ecuación, pero así como creo que muchas veces la inspiración nace de las aspiraciones, en este caso se da la fórmula inversa. Mi inspiración de encontrar “magia” en lo que hacemos permite que mis aspiraciones ganen terreno y se potencien. Cada resultado mágico, extraordinario, increíble que genera una acción de alto impacto permite que este ciclo continuo de retroalimentación positiva se active y termine dándonos luces del siguiente paso, el siguiente desafío, ese nuevo proyecto.

Desde lo profesional lo que más me inspira es dejar huella en lo que hacemos, democratizar el conocimiento, desatar prácticas innovadoras, darle la vuelta, hacer prevalecer valores de colaboración e integración. Si lo pudiera resumir en un solo concepto sería agregar valor en cada uno de los miembros del entorno donde participamos resignificando el concepto del trabajo gracias a un mayor vínculo con las realidades del entorno, diversidades y particularidades de cada persona.

¿Qué te motivó a especializarte en el área HR y que fue lo que más te desafió para llegar donde estas hoy?

En este cruce de realidades entre aspiraciones e inspiraciones, se fue definiendo de apoco mi camino de carrera. Al egresar del colegio, me di cuenta que era romántico por los números, desde ahí creía que podía explicar de mejor manera la solución de distintas problemáticas, por lo tanto mi decisión fue optar por estudiar una carrera “dura”, la decisión fue Ingeniera Civil en una de la Universidades icono de Ingeniería del país, U. Santa María de Valparaíso. Mi paso fue breve, solo 6 meses me bastaron para reconocer que lo duro era solo una parte de mis activadores cognitivos, y que lo romántico por los números carecía de humanismo. Sin embargo, fui testarudo y seguí dirigiendo mis intenciones de crecimiento profesional en la elección de una carrera de Ingeniería dura.

En este nuevo hito de errores y aciertos terminé estudiando Ingeniería Industrial en la UC de Valparaíso. Mi paso no fue tan breve como en la anterior experiencia, logre estar cerca de un año y medio, pero en esta oportunidad la decisión no nació de mí, las cosas de la vida hicieron que mis padres no pudiesen seguir pagando la carrera, tuve que congelar y nuevamente reformular el camino. Lo siguiente fue prepararme para dar por tercera vez la PAA, en esta oportunidad, la tercera prueba que rendí ya se empezaba a llamar PSU. Logré un puntaje sobresaliente lo que me permitió postular a la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de Valparaíso, quedando en primer lugar de selección y becado.

Este nuevo posicionamiento y los infortunios del pasado me hicieron más fuerte, consciente, maduro y comprometido para llevar adelante esta última oportunidad. Es así como egrese titulado de Ingeniería Comercial. Cuando me preguntas sobre los mayores desafíos que tuve que sortear para llegar a donde hoy estoy, gran parte se responde con lo que acabo de relatar. La vida te entrega desafíos, uno tiene que estar dispuesto a entregarse a la experiencia, estar atento a las oportunidades, reconocer errores, aprender y seguir tomando nuevas decisiones, Ahí está el desafío.

Finalmente, después de haber tenido experiencias profesionales diversas a través de jefaturas en áreas operacionales, haber sido consultor de empresas para consultoras de todo tipo grande, mediana y chicas, logre encontrar esa magia inspiracional que me llevó a mi próximo desafío, liderar áreas de Recursos Humanos. La inspiración nace de mi práctica en Deloitte como Consultor Senior donde fui parte de un gran equipo por cerca de dos años. Los proyectos que me tocó participar fueron estratégicos, con gestión del cambio, siempre apuntando al crecimiento de la compañía visto desde un marco estratégico donde las personas

eran el capital a resolver, mirada futuro puesto en las personas sus capacidades y su forma de adaptarse a los cambios que se venían para la compañía a la cual representábamos en los distintos proyectos.

Gané terreno conociendo variadas metodologías disruptivas, forma de trabajo efectivo y eficiente, a procesar data, generar propuestas de diagnóstico e implementación de soluciones, liderando equipos diversos y multinacionales, pero sentí que la inspiración se me iba acabando a medida que volvía a tomar los ciclos de gestión consultoril. ¿Qué pasó? Quería tener un mayor sentido de pertenencia y seguir acompañando la estrategia que impulsábamos desde la consultoría pero ahora parado en la vereda donde las aplicaciones deben dar cuenta de los resultados, ahí es donde nace mi nueva aspiración, trabajar en HR desde un puesto táctico, resolviendo issues relativos a la estrategia de compañías pero ahora pisando el terreno de lo empírico, donde están nuestros principales grupos de interés, nuestros colaboradores y los directivos.

Es así como me fui formando como HR Business Partner en una multinacional de Seguros sumamente reconocida, para finalmente terminar dirigiendo la estrategia de Recursos Humanos en el líder multinacional de Electrónica como lo es LG Electronics en Chile.

Sabemos que tienes más de 10 años de experiencia en consultoría estratégica y que tu especialidad son los recursos humanos. Partiendo de tu amplia experiencia ¿Cuál crees que es el rol de HR estratégico que se debe manejar para la transformación digital y cultural?

Sin dudas estamos viviendo una era de cambios sin precedentes, lo que nos hace cuestionar permanentemente nuestras prácticas y reorientar de manera más recurrente nuestra hoja de ruta. Cuando se me consulta por las certezas que trae el futuro, generalmente terminamos en largas conversaciones determinando que no existen muchos escenarios que se puedan visualizar y que con certeza probabilística podamos decir que sucederán.

En este contexto HR no es solo que tenga que estar presente en la conversación de reorientación, a mí parecer HR es actor principal en entregar la dirección o al menos compartir la definición de esta desde su opinión basada en datos. Hace poco tiempo leí un artículo que me dejó un concepto dando vueltas, el artículo trataba de imponer la idea que las competencias digitales se adoptarán de una manera más bien natural, serán inherentes a las habilidades transversales del ser humano, así como ese sentido de protección que nos genera nuestra mente antes de cruzar una calle mirando hacia los dos lados antes de hacerlo, las competencias digitales se irán anidando de la misma

“

Sin dudas estamos viviendo una era de cambios sin precedentes, lo que nos hace cuestionar permanentemente nuestras prácticas y reorientar de manera más recurrente nuestra hoja de ruta”.

manera en el consciente humano. Por lo tanto, lo que se proponía en este artículo era el pensar más bien en digitalizar las competencias, vale decir, lo mismo que hoy hacemos tratando de impulsar el humanizar las competencias más duras, lo que tenderá a verse en el futuro es el digitalizarlas con sentido humano, porque toda aquella competencia que se requiera en el mundo del trabajo del futuro, estarán si o si ligadas a aspectos digitales.

En este sentido, y si tomamos este concepto como uno de los principios que deberemos considerar en la construcción de nuestro mapa estratégico HR, tenemos un gran desafío. Esos desafíos significan estar cada vez más cerca de nuestros líderes, tomando el pulso o diagnóstico atingente y pertinente sobre sus necesidades, apoyar a los directivos compartiendo insights de mercado, sobre todo el laboral, que es el que más se visto en dinámicas oscilantes de transformación. El fomentar e impulsar la capacitación dirigida hacia las reales deficiencias de conocimiento actual, y no solo operar por cumplir con una agenda de DNC (Detección de necesidades de capacitación) será clave en el desarrollo organizacional. Todas estas grandes ocupaciones sin dudas serán gran parte de la agenda de quienes hacemos HR, y sin mencionar los aspectos culturales que hacen que cada una de estas nuevas definiciones en cuanto apoyar al negocio generará una derivada de cambio cultural sin precedentes, donde la gestión del cambio será clave para el éxito de adecuación en este nuevo contexto mundial.

“

El fomentar e impulsar la capacitación dirigida hacia las reales deficiencias de conocimiento actual, y no solo operar por cumplir con una agenda de DNC (Detección de necesidades de capacitación) será clave en el desarrollo organizacional”.

¿Cuáles crees que son las principales ventajas y desafíos que enfrentamos dentro de las nuevas formas del trabajo?

Visualizo grandes ventajas que se relacionan desde los intereses de las personas, el optar a sistemas de trabajo flexibles, que como consecuencia generan un mayor espacio de confianza que se deben dar entre los actores internos de la organización, la posibilidad de apalancar desde esos espacios de confianza un mayor engagement en dos direcciones. Este nuevo punto de encuentro mirado desde el Management, proporciona que las organizaciones se replanteen el cómo adoptar nuevos y mejores procesos y herramientas que permitan a la organización fluir con mayor agilidad en su toma de decisiones, a abrazar el cambio reconociendo que los errores son parte del viaje, donde ahora lo importante no es querer evitarlos, sino encontrarlos rápidamente en función de aprender aceleradamente.

El desafío está inicialmente en “descongelar” las distintas creencias y paradigmas de cómo se nos recomendó hacer negocio, en lo tradicional. Control, gestión de riesgo, burocratización de los procesos, estandarización, democracia protegida, que la competencia es con quien te peleas un porcentaje del mercado, todos estos conceptos con origen del *School Management* veo que

cada vez se llenan más de polvo, y que si bien son necesarios conocerlos para identificar qué es lo que se debe en cierta medida desarraigar, creo que es importante que vayamos sincerando y formando el principio organizacional que la real competencia es con nosotros mismos, con nuestras capacidades, agilidad de reacción y aproximación conjunta de mirada futuro.

¿Cuáles crees que serían las principales estrategias para fortalecer el acceso al talento digital dentro de las organizaciones? ¿Cómo lo han manejado dentro de LG Electronics?

La estrategia principal tendrá que nacer desde el diagnóstico en identificar qué tipo de organización somos y cuál queremos ser. El estado de digitalización dependerá del modelo de negocio, las necesidades que se pretendan cubrir, de los recursos que se necesiten, tipo de procesos, etc. Por lo tanto un buen diagnóstico te permite mirar al espejo y decir por ejemplo, quiero ser digital por un sinnfín de razones, pero solo hoy me encuentro en la parte incipiente de maduración. Esto racionalización permitirá habilitar estrategias y acciones que te lleven a ese siguiente nivel. Desde este punto de acuerdo, los programas que podrían fortalecer el talento digital interno y atraer de manera más efectiva el externo, está en el Employer Branding, concepto que busca

“

El desafío está inicialmente en “descongelar” las distintas creencias y paradigmas de cómo se nos recomendó hacer negocio, en lo tradicional”.

con lo que la compañía requiere, y para esto la data será nuestro principal capital. En este sentido en LG nos encontramos desarrollando un cambio cultural global que nos invita a reinventar a través de la experimentación, abrazar el error, eliminar burocracias, pasándolo bien en el viaje. Sin dudas un nuevo approach cultural nos impulsará tarde o temprano a definir una hoja de ruta digital que nos permita con claridad visualizar nuestros próximos desafíos en esta materia. Mientras tanto, desde HR desafiamos nuestros procesos con un enfoque cada vez más digital para encontrarnos preparados cuando la organización así lo requiera.

Hoy en día convivimos con múltiples generaciones, diversidad cultural, de género etc. y existe una necesidad de generar espacios de trabajo más inclusivos especialmente en tecnología. ¿Cómo ha sido tu experiencia para generar estos espacios? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

El desafío de diversidad cultural es inherente a nuestra cultura organizacional, ya que al ser una compañía de origen Coreano, diariamente debemos resolver situaciones que se manifiestan por diferencias en el pensar, hacer y ser. El coreano como gran parte del mundo oriental conceptualiza el trabajo de una manera muy distinta a la nuestra, en occidente. Existen códigos que muchas veces cuesta entender desde nuestro lado. Para ellos la experiencia traducida en años de ejercicio les significa respecto y confianza. Para nosotros nos traduce una sensación de falta de agilidad de cambio, costo laboral, etc. Y así podría dar muchos ejemplos. Por lo tanto la diversidad es un elemento que se gestiona como prioridad y se fundamenta como driver para la toma de decisiones.

Lo valioso, es que las diferencias si se logran gestionar de una manera adecuada podrían a su vez abrir muchas oportunidades, tal como explicaba anteriormente sobre trabajo flexible. Hoy nos hemos dado cuenta que el acercar estas culturas y reconocer lo valioso de las diferencias permite soltarnos y fluir mejor, en términos de comunicación, compromisos y por qué no en la ejecución de procesos. En LG Chile contamos con profesionales y técnicos diversos, algunos con más de 15 años siendo parte de nuestro equipo, otros más jóvenes, especializaciones de todo tipo, provenientes de todas las partes del mundo, los tatuajes tienen su espacio en nuestra cultura, no se ocultan y se consultan incluso muchas veces por cómo nació la idea de querer tatuar algo en tu cuerpo.

Con la pandemia mirándola un poco más de reojo, hemos podido evidenciar que lo importante es tener a los equipos cercanos, por lo tanto el cómo te vistes o de qué color pintas tu pelo no es relevante. El dress-code ha pasado a ser un aspecto literalmente cosmético. Los coreanos son atraídos por la moda y por el compromiso

describir la reputación de nuestro lugar de trabajo y su propuesta de valor para los empleados, en este caso en lo referente a lo digital.

En concreto, cada cambio o desarrollo digital debe ser comunicado, acompañado, publicado y promocionado hacia nuestros stakeholders. De esta manera se sostiene la cultura y por lo tanto la filosofía digital de hacer las cosas. En materia de HR, debemos acompañar esta impronta reaccionando con instalar procesos y herramientas digitales en cada uno de nuestros sub sistemas que operamos. Abrirnos al cambio y trabajar con propósito de digitalizar lo que nos entrega valor dejar hacer desde lo más tradicional es un factor innegable de éxito, convencernos que el negocio lo requiere, por lo tanto debemos apoyar en esto, mientras aseguramos que nuestros colaboradores están teniendo un buen viaje.

La transformación digital como cualquier cambio importante requiere de un buy-in interno constante para dar cuenta que nuestros proyectos digitales van en línea

“

en LG nos encontramos desarrollando un cambio cultural global que nos invita a reinventar a través de la experimentación, abrazar el error, eliminar burocracias, pasándolo bien en el viaje”.

del trabajo, por qué no hacerlos converger en nuestro Business as Usual (BAU), es aquí donde se evidencia que siempre con la diversidad se logra un punto de encuentro y los matices nos permiten ampliar la gama de talento que será fundamental para el crecimiento de la organización y el cumplimiento de la próximas metas. Finalmente, si bien no tenemos una exigencia que nos comprometa a cumplir con una cuota particular que nos permita vivir la diversidad desde el número, si puedo decir que desde prejuicios no queremos dirigir nuestras decisiones.

¿Qué podemos esperar de LG Electronics en términos de sustentabilidad para el 2023?

El slogan global de LG 'Life is good' creo que resume fielmente cuales son las intenciones de LG y su compromiso por la sustentabilidad, la misión no solo se basa en que nuestros productos generen una mejor calidad de vida para nuestros clientes, también queda explícito el compromiso con la vida, el medio ambiente y el entorno que favorece el desarrollo de nuestro negocio. En mayo del presente año LG fue reconocido por la United States Environmental Protection Agency (EPA) con el gran premio por sustentabilidad en 2022, este premio fue luego de haber recibido en el mismo año el reconocimiento de Gold Tier Award 2021 por la misma agencia. Ambos reconocimientos se suman a una lista de 7 que han sido entregados a lo largo del 2021 y 2022 en materia de innovación, producción verde, buen uso de energía y diseño de vanguardia.

Por lo tanto, el compromiso con el medio ambiente, uso de energía renovable, prácticas y doctrinas globales de compromiso del cuidado hacia las personas y sus derechos me hace pensar que la organización va por muy buen camino. El último año la compañía redefinió su anterior "dirección de gestión de la sustentabilidad", que presentaba su dirección a mediano y largo plazo para la gestión sostenible, y lo anexó a un enfoque adicional que presenta un nuevo sistema de gestión llamado ESG, cuyas tareas estratégicas para la creación de productos electrónicos las definió en 6 conceptos, los cuales derivaron en un nuevo slogan para LG: 'Better Life Plan 2030'.

Con este nuevo driver que se soporta de estos 6 conceptos: Better Earth, Better Circularity, Better Eco Products, Better Workplace, Better Society, Better Access; seguramente LG seguirá progresando en su agenda de sustentabilidad de cara a este nuevo año 2023, y lo que más me inspira de todo esto, es que reconoce el lugar de trabajo y acceso (Inclusión) como parte fundamental de su estrategia. Desde HR LG Chile estamos atentos a acompañar este desafío y que traerá sin dudas importantes resultados e impactos no solo para nuestros clientes y sus familias, sino que también para todos quienes trabajamos en esta tremenda compañía de electrónica llamada LG Chile.

“

las diferencias si se logran gestionar de una manera adecuada podrían a su vez abrir muchas oportunidades”.



¿Por qué hay personas que no apoyan el cambio dentro de la empresa?

Por ALBERTO FERNÁNDEZ



¡Tenemos que cambiar! Este es sin duda el grito de guerra que más se escucha en las empresas en los últimos tiempos, donde los equipos de dirección se afanan en liderar un nuevo rumbo estratégico en un mercado cada vez más exigente e incierto. Los factores que impulsan las decisiones de cambio son los suficientes para que el negacionismo o la resistencia a la reformulación de la estrategia empresarial sea absolutamente impensable e incluso irresponsable: problemas en la cadena de suministro, situación geopolítica, escasez de materias primas, cambio en el modelo energético, inflación, nuevos hábitos de consumo, escasez de talento, transformación digital, globalización del mercado, innovación, movimientos migratorios, teletrabajo, etc. Son muchos los factores externos que exigen el cambio interno, pero ¿tienen las personas la motivación necesaria para cambiar?

No es difícil encontrar indicios en las empresas y, en general, en el mercado laboral para saber que el cambio no es, en absoluto, sencillo. Se requieren grandes esfuerzos por parte del management para mantener dentro de las empresas un ecosistema favorable para que las personas tengan la motivación suficiente para cambiar. Lamentablemente, esto no siempre se consigue, incluso cuando la dirección de la empresa hace todo lo necesario. Hay personas que simplemente no quieren cambiar. ¿Cuáles son los motivos?

El cambio es una consecuencia directa de la motivación sobre el mismo. La motivación es un estado mental que determina el comportamiento de una persona hacia la consecución de un determinado objetivo.

Sin este estado mental, ese objetivo, que en estos casos suele ser propuesto o impuesto por la empresa, no es reconocido y, por tanto, se consiguen estados mentales opuestos a los intereses de la empresa y que desembocan inevitablemente en la desafección de la persona y su deseo de abandonar la empresa en el mejor de los casos. Si no toman la decisión de salir, los problemas pueden ser todavía más lesivos y de difícil solución. Estos son los motivos principales, por los cuáles se identifica una falta de motivación hacia los cambios que pretende realizar la empresa:

La persona no participa en las decisiones de cambio. La motivación para cambiar suele ser complicada en aquellas personas que consideran que deberían haber participado en la toma de decisiones previa al cambio. Esto es una actitud muy habitual en los mandos intermedios.

La persona no entiende cuál es el propósito del cambio. Es difícil conseguir un estado mental alineado con un objetivo concreto cuando este no se entiende, bien conceptualmente o bien organizativamente. La persona, difícilmente cambiará si no entiende el beneficio que reporta el cambio en sí mismo.

La persona no tiene información suficiente sobre el cambio. La acción vinculada al cambio será compleja cuando la persona no tiene o percibe que no dispone de la información necesaria para poder alinearse con los objetivos que propone la empresa. La didáctica en el management y la comunicación interna son absolutamente claves en el proceso de cambio.

La persona no ve necesario realizar ningún cambio. Esto ocurre fundamentalmente con aquellas personas o departamentos que hasta la fecha han cosechado buenos resultados dentro de la organización. Es un estado mental relacionado con la dificultad que tiene la persona para salir de su zona de confort.

La persona tiene ideas preconcebidas sobre el cambio. Es muy habitual la existencia de creencias limitantes sobre determinados cambios dentro de las organizaciones (experiencias previas, comparativas con otras organizaciones, comunicación informal, nivel formativo o de responsabilidad, etc). Aún teniendo toda la información necesaria, el cambio se está malinterpretando en su esencia.

A partir de estos motivos, la resultante es sobradamente conocida por las empresas y cada una de ellas requiere una actuación específica: Toxicidad, baja productividad, burnout, etc. Sin duda cambiar es necesario, pero no olvidemos que son las personas quienes deben cambiar. Tenemos mucho trabajo por delante los responsables de personas y los profesionales de la gestión del talento.



La cultura de diversidad e inclusión desde ManpowerGroup.

Por FERNANDA CALA

Tuvimos la oportunidad de abrir un espacio de conversación con Marisol Aguayo, Directora de Talent Solutions en ManpowerGroup Chile, quien cuenta con más de 18 años de experiencia en servicios de recursos humanos y en el desarrollo de gestión y fidelización de clientes. Nos contó sobre su vida personal y profesional, además hablamos sobre su perspectiva acerca de la transformación digital en las organizaciones y su mirada respecto a los desafíos de igualdad y equidad dentro de las organizaciones con perspectiva de género y diversidad.

Empecemos por conocerte Marisol, cuéntanos ¿Cómo te definirías laboral y personalmente? ¿Qué es lo que más te inspira en tu vida profesional y personal?

Soy una persona muy observadora y consciente de mis debilidades y fortalezas, lo que me ha permitido corregir y así avanzar. A través de la experiencia aprendí la importancia de adaptarse a los diferentes contextos y realidades que se van presentando y que la capacidad de reinventarse es vital para "seguir participando". En mi vida personal y profesional me inspira ayudar a otros a ser exitosos en lo que hacen o les gustaría hacer, contribuir a construir una sociedad más empática, con mayor capacidad de escucha y compromiso. En mi organización donde llevo 18 años, he encontrado respuesta a esta inspiración, pues puedo trabajar

para las personas y además me han dado la facultad de ser versátil para construir y colaborar en nuevas soluciones para las organizaciones, acordes a los tiempos que van cambiando.

¿Cuál crees que es el rol de HR estratégico que se debe manejar para la transformación digital y cultural?

Vivimos en una época de cambios constantes. En la actualidad, el mundo laboral está enfrentando una evolución a velocidades nunca antes imaginadas, las cuales por supuesto, fueron impulsadas por la situación que vivimos hace un par de años con la pandemia. Es por esto que, el rol de HR pasó de enfocarse en la productividad y funcionalidad de los equipos, para centrarse en el bienestar y desarrollo profesional que necesitan los colaboradores y colaboradoras como centro de una compañía.

La encuesta "Lo que trabajadores quieren para crecer" desarrollada por ManpowerGroup a nivel global este año, indica que 3 de cada 4 trabajadores quieren sentirse motivados y apasionados por su trabajo. Son nuestros talentos los que realmente hacen posible que todas las metas se cumplan, y para ello, es necesario escucharlos y entender lo que quieren y cómo, desde la mirada organizacional, podemos entregar una transformación cultural que realmente impacte a los protagonistas del mundo laboral, desde adentro hacia afuera; todo esto, apalancado de nuevas formas de trabajar que se apoyen de las bondades de la digitalización que promueven mayor flexibilidad.

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

La equidad de género es un desafío global, pero particularmente en Latinoamérica, aún hay un largo camino por recorrer. En ManpowerGroup venimos impulsando iniciativas de inclusión desde hace muchos años, lo que nos ha permitido navegar en función de los cambios culturales que seguimos teniendo como sociedad. A nivel interno, con nuestro equipo de colaboradores y colaboradoras, hay una intención especial de impulsar el desarrollo de mujeres en áreas estratégicas y posiciones de liderazgo. Particularmente en Chile, contamos con un 60% de mujeres en nuestro staff, y específicamente 48% en roles de liderazgo, lo cual nos ayuda a seguir trabajando para contar con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

En cuanto al apoyo y asesoría que brindamos a nuestros clientes, fomentamos la equidad e igualdad a través de la transformación cultural en las personas y las organizaciones y sabemos que no se construye de un día para otro, por lo que somos cuidadosos en que todos nuestros programas, tengan la cualidad de dejar instalada la cultura a través de una metodología de Diversidad e Inclusión, donde la participación de los líderes es fundamental para alcanzar los desafíos propuestos.

La Encuesta Anual de Empleos que aplica ManpowerGroup, indica que más del 30% de las compañías ya implementa programas de capacitación de D&I, lo cual nos invita a seguir fomentando estas iniciativas para lograr cambios significativos en los próximos años, lo cual es sumamente importante para recuperar la caída que tuvimos en equidad como consecuencia de la pandemia.

Entendiendo el contexto y la problemática de la diversidad (ya sea de género, cultural, raza, orientación sexual, edad etc.) hoy en día existe una necesidad de generar espacios de trabajo más inclusivos especialmente en tecnología ¿Cómo ha sido tu experiencia para generar estos espacios? ¿Te has enfrentado con algún desafío?

Hoy en día nos enfrentamos a un desafío importante, del cual venimos hablando hace muchos años en ManpowerGroup, pero que se hizo más agudo posterior a la crisis económica y de salud que hemos vivido a nivel global: La escasez de talentos.

Nuestra Encuesta Anual de Empleos, indica que 1 de cada 5 organizaciones a nivel mundial tienen problemas para encontrar talento tecnológico, lo cual dificulta el desarrollo digital por el que tanto apuestan las empresas, instituciones y gobiernos a nivel global. Las carreras profesionales en STEM son los empleos del futuro y han sido carreras donde las mujeres han estado históricamente subrepresentadas. Uno de los aspectos porque las mujeres son menos contratadas para cargos en el área de tecnología es la evaluación de competencias técnicas y la falta de experiencia. Es por esto, que es importante desarrollar equipos de trabajo diversos que permitan la oportunidad de capacitar a nuestros talentos y darles la oportunidad de incorporarse a desafíos digitales o de tecnología.

Las capacidades humanas, y el tener la cultura de diversidad e inclusión adecuada en toda la ejecución de las estrategias de una empresa, son clave para la adopción de tecnología y la transformación



El rol de HR pasó de enfocarse en la productividad y funcionalidad de los equipos, para centrarse en el bienestar y desarrollo profesional que necesitan los colaboradores y colaboradoras como centro de una compañía".



Particularmente en Chile, contamos con un 60% de mujeres en nuestro staff, y específicamente 48% en roles de liderazgo, lo cual nos ayuda a seguir trabajando para contar con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres".

continua. Todo es esencial para conducir a la creación de nuevas oportunidades, sobre todo cuando permiten que podamos ayudar a las personas a conocerse mejor a sí mismas, trazando un camino de empleabilidad, equidad y aumento de la prosperidad.

¿Qué acciones e iniciativas podemos esperar de ManpowerGroup en el 2023 relacionadas a temas de diversidad y equidad de género?

Uno de nuestros principales focos es seguir trabajando la diversidad e inclusión, no solo desde una mirada interna, sino también apoyando a nuestros clientes, asociados y partners a instalar la cultura D&I, desarrollar la política y los planes de acción, donde tenemos vasta experiencia a nivel global y local, enfocándonos en todos los pilares como género, discapacidad, migrantes y pueblos originarios, comunidad LGBTQ+, y generaciones.

Estamos trabajando actualmente en el desarrollo de un programa que tiene como objetivo impulsar la empleabilidad, liderazgo y empoderamiento de las mujeres en áreas STEM o de tecnología.

De igual manera, desde nuestra marca *Talent Solutions*, desarrollamos cursos de capacitación para desarrollar e incrementar conocimientos en diversas habilidades técnicas y "soft", que permitan a las mujeres posicionarse como referentes dentro de las organizaciones.



más del 30% de las compañías ya implementa programas de capacitación de D&I, lo cual nos invita a seguir fomentando estas iniciativas para lograr cambios significativos en los próximos años".



Las carreras profesionales en STEM son los empleos del futuro y han sido carreras donde las mujeres han estado históricamente subrepresentadas".

Mira nuestras ediciones anteriores



PDA

