

# Rocking Talent

## Carlos Casas

Global Head  
of Talent & Culture  
de BBVA

nos cuenta  
de Opportunity  
la herramienta  
inspirada en Netflix  
para la gestión  
del talento

*¡No te pierdas la entrevista  
a Julieta Luz Porta  
en Rocking Young!*

María José  
Sobrinos Iglesias  
de Accenture España  
comparte  
los must de los  
profesionales  
del 2022

*Transformación  
del teleworking  
al smartworking*

*Olga Sánchez  
CEO de AXA*

“He visto  
ante mis ojos  
muchos imposibles  
hacerse posibles”

*Bisila Bokoko  
de BBSS*



p. 044

**LA HERRAMIENTA QUE UTILIZA BBVA, INSPIRADA EN NETFLIX, PARA LA GESTIÓN DE TALENTO**

**ENTREVISTA**  
Carlos Casas

p. 005

**FUTURO GLOBAL**

**EDITORIAL**  
Juan Bigioni

p. 006

**¡ADIÓS 2021, HOLA 2022!  
2021 EN CIFRAS**

**POR**

p. 008

**CONEXIÓN EMOCIONAL +  
CAPACIDAD TECNOLÓGICA  
= MUST DE LOS PROFESIO-  
NALES**

**ENTREVISTA**  
María José Sobrinos Iglesia

p. 011

**LA CAJA: CUANDO EL DESAFÍO  
ES ASEGURAR A LAS PERSONAS  
SU BIENESTAR**

**ENTREVISTA**  
Jorge Habif

p. 013

**OLGA SÁNCHEZ: "IGNORAR CÓMO  
ES Y CÓMO PIENSA TU EQUIPO ES  
UNA IRRESPONSABILIDAD"**

**ENTREVISTA**  
Olga Sánchez

p. 016

**IGNACIO CARBALLO: "NECESI-  
TAMOS MÁS REFERENTES DE  
INCLUSIÓN FINANCIERA"**

**ENTREVISTA**  
Ignacio Carballo

p. 017

**BIGBOX, EL ADN LATINO  
Y EMPRENDEDOR QUE ES  
GLOBAL**

**ENTREVISTA**  
Gastón Parisier

p. 018

**VOLKSWAGEN REVELA  
CÓMO CRECIÓ A PESAR DE LA  
PANDEMIA**

**ENTREVISTA**  
Angie Stelzer

p. 020

**THE BENCHMARKING  
REVOLUTION**

**COLABORACIÓN**  
Luciano Mangini

p. 021

**POMELO, CREANDO UNA IN-  
FRAESTRUCTURA FINANCIERA  
PARA LA AMÉRICA LATINA DEL  
SIGLO XXI**

**ENTREVISTA**  
Romina Coto

p. 023

**EDUARDO BASAGANA: "LA  
REVOLUCIÓN QUE TRAJÓ  
LA DIGITALIZACIÓN ES LA  
INCLUSIÓN Y EL STREAM-  
ING ES INCLUSIÓN EN SU  
MÁXIMA EXPRESIÓN"**

**ENTREVISTA**  
Eduardo Basagana

p. 026

**LO QUE NADIE TE CONTÓ DE LOS  
UNICORNIOS, EN LA VOZ DE SUS  
PROTAGONISTAS**

p. 031

**BISILA BOKOKO: "HE VISTO  
ANTE MIS OJOS MUCHOS  
IMPOSIBLES HACERSE  
POSIBLES"**

**ENTREVISTA**  
Bisila Bokoko

p. 034

**GRUPO ADVANCE, UNA EM-  
PRESA CON ADN INCLUSIVO  
Y UNA FUERTE CONVICCIÓN  
AMBIENTAL**

**ENTREVISTA**  
Gustavo De Freitas  
Jimena Seoane  
Natalia Cohen

p. 036

**HYBRID-WORKING: CHECKLIST  
PARA MEZCLAR PERAS Y MAN-  
ZANAS**

**COLABORACIÓN**  
Melina Jajamovich

p. 037

**EL FUTURO DE PEOPLE ANALYTICS**

**COLABORACIÓN**  
Ana Valera

p. 038

**FORTINET, AGILIDAD E IN-  
NOVACIÓN QUE IMPACTA EL  
MUNDO.**

**ENTREVISTA**  
Elisa Ball

p. 039

**WANDA WEIGERT: "TRABAJO  
DÍA A DÍA PARA TRANSFORMAR  
LA PARIDAD DE GÉNERO Y  
GENERAR UN CAMBIO EN  
ESA REALIDAD QUE TIENE LA  
INDUSTRIA TECNOLÓGICA"**

**ENTREVISTA**  
Wanda Weigert

p. 048

**MAGDALENA FERREIRA: "UN  
MUNDO MEJOR PARA LAS MU-  
JERES, ES UN MUNDO MEJOR  
PARA TODAS LAS PERSONAS".**

**ENTREVISTA**  
Magdalena Ferreira

p. 051

**ENTREVISTA A FLORENCIA  
YANUZZIO, HEAD DE  
COMUNICACIONES COMERCIALES  
EN AVON PARA ARGENTINA,  
URUGUAY Y CHILE**

**ENTREVISTA**  
Florencia Yannuzio

p. 053

**NATURA, AGENTES DE CAMBIO  
CON IMPACTO SOCIAL, AMBIEN-  
TAL Y ECONÓMICO**

**ENTREVISTA**  
Verónica Marcelo

p. 057

**ACCENTURE, LAS PERSONAS EN EL  
CENTRO DE LAS ACCIONES**

**ENTREVISTA**  
Gastón Carrión

p. 059

**LUIS VIDELA, FUNDADOR DE COS-  
TUMBRES ARGENTINAS: "NOS VA  
MUY BIEN PORQUE TENEMOS ESA  
CAPACIDAD DE REINVENTARNOS"**

**ENTREVISTA**  
Luis Videla

p. 061

**RESKILLING ES VALENTÍA**

**COLABORACIÓN**  
Roi Benitez

p. 062

**SAP: "LA DIVERSIDAD GEN-  
ERA INNOVACIÓN"**

**ENTREVISTA**  
Cristóbal Vergara

p. 065

**CECILIA GIORDANO: "LAS OR-  
GANIZACIONES NECESITAN LA  
TECNOLOGÍA COMO HABILITA-  
DOR, PERO LOS QUE TENEMOS  
QUE ESTAR BIEN SOMOS LA  
PERSONAS"**

**ENTREVISTA**  
Cecilia Giordano

p. 067

**"ECONOMÍA DE LA PASIÓN", EL  
SUEÑO DE LAS NUEVAS GENERA-  
CIONES**

**ENTREVISTA**  
Fabienne Fourquet

p. 069

**EMPRENDIENDO EN LA ERA DIGITAL**

**COLABORACIÓN**  
Admin Ramirez

p. 070

**RAQUEL ROCA: "LA IGUALDAD DE  
OPORTUNIDADES VA EN FUNCIÓN  
DE NUESTRO TALENTO, NO NOS  
DEFINE NI LA EDAD NI EL GÉNERO  
NI EL COLOR DE NUESTRA PIEL"**

**ENTREVISTA**  
Raquel Roca

p. 073

**SPEAKERS QUE INSPIRAN Y  
DEJAN HUELLA**

**COLABORACIÓN**  
Claudia Acosta

p. 075

**FALABELLA: APRENDER EN  
MOVIMIENTO**

**ENTREVISTA**  
María Laura Magnolle

p. 078

**ROCKING YOUNG**

**JULIETA LUZ PORTA, GANA-  
DORA DEL CONCURSO DE  
LA NASA: "LOS LUGARES  
ESTÁN AHÍ, ESTÁ EN NO-  
SOTRAS SUMARNOS A ESOS  
ESPACIOS"**

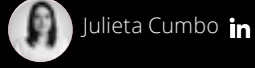
**ENTREVISTA**  
Julieta Luz Porta




Síguenos en redes sociales

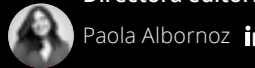
# Rocking Talent


Directora general:



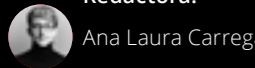
Julieta Cumbo 


Directora editorial:



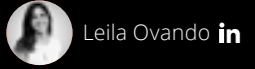
Paola Albornoz 


Redactora:



Ana Laura Carrega 

Redactora + PR & Media:



Leila Ovando 

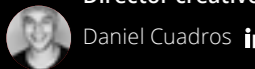
Colaboración:


Melina Jajamovich  
Roí Benítez  
Claudia Acosta

Columnista:

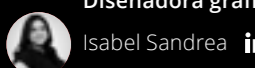
Ana Valera  
Admin Ramírez  
Luciano Mangini


Director creativo:





Daniel Cuadros 


Diseñadora gráfica:



Isabel Andrea 

Contacto PDA International  
Argentina: +54 11 4717 2900  
España: +34 617 182 046  
México: +52 1 55 7568 4505  
Portugal: +351 924441071

www.pdainternacional.net   
info@pdainternacional.net 

RRSS  
 pda-international  
 @pdainternacional  
 pdaprofile  
 PDAInternational



Somos el stage que amplifica la singularidad de las voces.

Esta publicación es propiedad de PDA International. Prohibida su reproducción total o parcial salvo autorización expresa de PDA International.

Contactarse con: Julieta Cumbo [jcumbo@pdainternacional.net](mailto:jcumbo@pdainternacional.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.

## FUTURO GLOBAL



“  
...abandonarme silenciosamente abrazado a mis rodillas, flotando en el agua salada, percibiendo en sus ondulaciones cómo se acerca la espuma efervescente hasta impactarme con su oxígeno...”

Milton Vargas,  
Poesía de verano

Podemos estar de acuerdo en que el futuro es eso que aún no ocurrió y, de todo lo que puede ocurrir, el futuro es, efectivamente, aquello que va a pasar.

Existe una dimensión multipersonal del futuro en función de lo que devendrá a millones de individualidades, cada una interesada en una parte de eso que viene llegando y espera. Visualizo ese futuro como un gigantesco diamante infinitamente facetado que, a media que se acerca a nuestro presente, sus caras se van abriendo y

separando, viajando algunas más rápidamente que otras, y volviendo a multiplicarse para llegar como un año nuevo diacrónico y ecléctico a cada ser. Este es el futuro individual que suena su música íntimamente en cada *earphone*.

Algunos cristales de futuro, en ocasiones, son un poco más grandes, con una temática que abarca a más individuos, incluso a regiones o países y hasta continentes. A veces, ese futuro se vuelve global e impacta en todos, es común a los miles de millones de seres, y esos cristales que viajaban a distintas velocidades se alinean en un único muro absoluto y nos pregunta si podremos atravesarlo.

Esta pregunta necesita una respuesta adaptativa de la especie. La respuesta, o la falta de ella, cambia todo para siempre.

Disrupción es el legado de la respuesta adaptativa prevaleciente a la pregunta del futuro global, que genera en nuestra humanidad una nueva marca, modificando nuestra personalidad y comportamiento colectivo.

Si bien algunos acontecimientos son ciertamente indescifrables, me reconforta saber que existen nodos de observación que, como un telescopio astronómico, nos permite anticipar lo que aún no termina de ocurrir, dándonos la posibilidad de innovar en respuestas adaptativas que anticipan la disrupción y nos preparan para el cambio. Son esos GPS de un territorio sin rutas.

En nuestra curva exponencial permanente, donde los unicornios de tecnología y tecnología aplicada a negocios tradicionales florecen como margaritas en primavera, es necesario poder anticiparnos a los movimientos y percibir las ondulaciones en el agua, mirar por el Hubble la explosión solar que llegará a nuestro mundo, analizar su impacto y transformación y brindar las respuestas.

En términos terrenales me refiero a la gran renuncia pospandemia, al replanteo del sistema del dinero a través de las monedas no fiduciarias, a las decisiones basadas en datos en *people analytics* y la democratización del acceso a herramientas de *machine learning* y predicción, al cambio en los modelos de consumo y el *business experience*, el desembarco de computadoras cuánticas para acelerar procesos, políticas en el uso de los datos personales, multiempleo *world wide*, las competencias del futuro y el liderazgo adaptado al *people experience*. Los metaversos y las posibilidades del AR y VR como espacios inmersivos que expanden nuestra realidad interdigital.

Todos estos vectores aceleran el tobogán invertido hacia la punta del unicornio, creando nuevas compañías que lideran el mercado global, imponiendo nuevas formas, culturas y necesidades.

Como lector encuentro en *Rocking Talent* ese nodo donde los más destacados astrónomos del futuro, desde diversos centros de observación, relatan las próximas olas, invitándome a la metamorfosis de una adaptación continua que responda las preguntas del futuro global.

Por Juan Manuel Bigioni  
COO en PDA International 

# Adiós AÑO 2021 Hola 2022

POR PAOLA ALBORNOZ

Durante el 2021 el mundo vivió un escenario complejo, el crecimiento de la productividad en los espacios laborales se ralentizó significativamente, diversos estudios proyectan un crecimiento y estabilización en el 2022. En esta nota queremos destacar los momentos más importantes de este año.







# Conexión + Emocional Capacidad + Tecnológica

**= must de los profesionales**

“Las personas y su gestión son la clave de todo lo que sucede en una empresa”, sostiene en su LinkedIn María José Sobrinos Iglesias, directora de RR. HH. de Accenture para España, Portugal e Israel. Poner a las personas en el centro es algo que ha marcado los más de 20 años de trayectoria de María José y que continúa siendo no solo su norte, sino también el de la organización que la ve crecer día a día. Tecnología, crecimiento e inteligencia emocional son algunos de los temas que abordamos en esta entrevista con **Rocking Talent**.

Por LEILA OVANDO

Estás en Accenture hace más de 20 años. ¿Qué es lo que te impacta cuando hoy ves hacia atrás y te das cuenta de todo el camino recorrido? ¿Hay momentos específicos dentro de la organización que te han marcado? ¿Cuáles?

Salí de la universidad e ingresé directamente aquí, es como que he estado en un montón de empresas. Solo en España, hoy somos más de 14 mil profesionales de perfiles muy diferentes, más de 200 titulaciones y formaciones. La evolución ha sido tremenda. Estoy aquí hace más de 20 años, vi el nacimiento de outsourcing, de digital, entre otras áreas.

Toda la gestión de la pandemia me ha marcado.

“Yo le digo a mi equipo que no hay momento en el que me hayan hecho sentir más orgullosa que durante la pandemia porque de un día para el otro nosotros fuimos los que ayudamos a todos los profesionales en este cambio. Y, además, estuvimos cerca emocionalmente con diferentes iniciativas. Hicimos lo indecible por ayudar a nuestros clientes en esos momentos. Fue muy gratificante profesionalmente porque se pudieron hacer cosas estupendas para tantas personas.

Nunca estuvimos tan lejos y tan cerca a la vez”.

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

Ha ido cambiando, por supuesto, pero tenemos una cultura muy arraigada en los valores que están focalizados en el comportamiento en cuanto a las personas, la integridad y el legado que dejamos para las futuras generaciones.

Somos más de 600 mil personas a nivel global, innovar, ser inspiradores, saber colaborar, saber operar el negocio lógicamente y que todos se sientan escuchados y sepan que pueden dar lo mejor de cada uno, son nuestros motores en todas partes donde nos encontramos.

PROPÓSITO:

**Cumplir la promesa de la tecnología y el ingenio humano**

“ Hay una verdad incontestable sobre los profesionales de Accenture a nivel mundial: nos tomamos muy en serio todo lo que hacemos y cómo impacta en nuestros clientes y en la sociedad. Es nuestra misión”.

JULIE SWEET, Chair & CEO  



Y, por último, no solo qué hacemos sino cómo lo hacemos. Tenemos un código de ética muy arraigado en la compañía que para nosotros es un aspecto fundamental en todas las áreas.

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

Yo jamás me he sentido una proveedora. Pero también es cierto que **somos una compañía en la cual el talento es fundamental**. Nuestro producto es un conjunto de personas que tienen

capacidades diferenciales, entonces nuestros proyectos tienen un valor especial.

Pero tienes razón, la función de HR ha ido en auge y las compañías se han dado cuenta de que el talento es lo que marca la diferencia.

“ **Nuestro producto es un conjunto de personas que tienen capacidades diferenciales, entonces nuestros proyectos tienen un valor especial**”.

ACCENTURE EN CIFRAS:

**624.000 empleados en el mundo**

**6.000 clientes en más de 120 países**

**8.200 patentes y solicitudes de patente en todo el mundo**

**200 ciudades con oficinas propias**

**50 países en los que**

**Accenture presta servicios**



La transformación digital ha expuesto a profesionales con capacidades muy diferentes. El otro día hablaba con un cliente que nos decía que estaba contratando perfiles parecidos a los de Accenture justamente porque se han transformado y eso hace que todas las compañías estén preocupadas por la función de HR. Es verdad que el COVID-19 nos cambió el paradigma, la forma de trabajar y la necesidad de acceder a un talento que antes no podíamos.

Y un tema no menos importante es el de la conexión: el vínculo emocional ha adquirido cada vez más importancia y lo que es flexibilidad, conciliación, aprendizaje continuo ha ganado más relevancia de la que tenía en el pasado.

Así como HR pasó a ser estratégico, también comenzó a utilizar la tecnología en su favor. ¿Qué papel ocupa y representa la Inteligencia Artificial y el Machine Learning en la gestión del talento?

Cuando pienso en HR es que tenemos que ser relevantes para el negocio, reconocer el valor de cada una de las capacidades que se necesitan, cómo gestionar a las personas de forma segmentada y personalizada. El uso intensivo del dato

es una necesidad y cómo utilizar todos los datos posibles que podamos tener de nuestros profesionales realmente puede facilitar otras cosas. Por ejemplo, nosotros lo utilizamos para descubrir talentos ocultos, *reskilling*, formación, etc.

La verdad es que estos elementos e inteligencias permiten que los profesionales de HR no se dediquen a tareas administrativas, sino que realmente tengan un perfil muy diferente al que veníamos teniendo.

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

Para una persona de HR diría 3 cosas muy importantes: 1) tiene que ser capaz de mantener y fomentar que la cultura de la compañía sea parte del ADN de todos sus profesionales, teniendo en cuenta que la lejanía puede dificultar los vínculos y más ahora con la rotación que vemos en todas las compañías; 2) con la **experiencia del colaborador** es súper importante que el empleado final se enamore del plan de aprendizaje, de un proyecto, de un futuro, y esa experiencia debe ser única y válida para él/ella. Se debe trabajar en grupo y personalizado; y, por último, 3) **estrategia de negocio**: estar al lado del negocio y tener la capacidad de pintar una estrategia de talento que aporte.

En cualquier profesión yo diría que se debe tener **conexión emocional y capacidad tecnológica**, no diciendo que todos deban ser expertos, sino un

conocimiento de cómo aplicarla. Nosotros tenemos unas capacidades estratégicas como de tecnología, digitales, de industria, de negocio, entre otras, que tienen que estar sumadas al perfil de un líder junto con inteligencia emocional, creatividad, capacidad de inspirar, tener pensamiento estratégico y de comunicación.


¿Qué consejo le darías a aquellos jóvenes profesionales y personas de mayor edad que en el último año y medio se han quedado sin trabajo por el escenario mundial, pero que aún están en la búsqueda activa?

Creo que **hay que ser relevante y formarse constantemente**. La formación es fundamental tanto para los que recién comienzan como los que ya tienen cierta "madurez". **Ser curioso es esencial**. Ahora más que nunca es elemental ofrecer capacidades desde donde estés, los límites geográficos están minimizados.

Mi consejo es que busquen algo en lo que sean realmente buenos y ahí ser relevante de verdad. Es ahí cuando las empresas nunca podrán decir que no.

Por último, pero no menos importante, se habla de que el trabajo del futuro es el presente de la educación, ¿cómo piensas que las universidades deben asumir este compromiso?

Yo creo que no es solo algo de universidades, yo creo que todos, incluyendo las empresas, tenemos nuestra responsabilidad en esto. Tenemos que hacerlo cada vez más práctico. Pienso que tendrían que haber más acuerdos entre el ámbito académico y empresarial para achicar la brecha que existe entre los profesionales con lo que se exige del trabajo del futuro.

MARÍA JOSÉ SOBRINOS IGLESIAS | Directora de RR.HH. de España, Portugal e Israel 



¿Ya viste nuestro **Rock On Set** con Andrés Hatum?

¿Cómo describirías la cultura organizacional de La Caja?

La Caja es una compañía de más de 100 años que ha pasado por varias etapas y transformaciones. Nació como una compañía estatal, luego, en los 90 fue privatizada y liderada por un grupo local, familiar y, hace 8 años, somos parte de una compañía multinacional con sede en Italia. Por lo tanto, tenemos un crisol de culturas en el que prevalece un ADN de adaptación al cambio, resiliencia, excelente clima laboral y un sentido de pertenencia/orgullo muy alto. Es un ambiente donde siempre se priorizan las relaciones personales, los buenos tratos y el buen humor. Trabajamos en un entorno amigable con profesionales de gran nivel.

Una de nuestras prioridades es el desarrollo del talento interno y es por lo que la mayoría de las búsquedas se cubren internamente, así también como la mayoría de los líderes vienen de hacer carrera en la compañía. Nuestra antigüedad promedio es de 18 años y la tasa de rotación se encuentra por debajo del 3 %: estos indicadores nos muestran que nuestra gente elige formar parte de La Caja.

Por otra parte, buscamos promover una cultura solidaria, tanto dentro de la compañía como para la sociedad. Desde 2017, formamos parte de *The Human Safety Net*, una red global de personas ayudando a personas coordinada por el Grupo Generali, que trabaja con familias de las comunidades más vulnerables. A nivel local, cada año desde entonces, colaboramos brindando herramientas y recursos a las fundaciones Emmanuel, de La Plata, y Haciendo Camino, en el Norte Argentino.

# LA CAJA:

## cuando el desafío es asegurar a las personas su bienestar



Jorge Habif se desempeña como director de Recursos Humanos de La Caja desde hace más de 15 años. A diario asume el compromiso de generar un ambiente de trabajo saludable, motivador y favoreciendo la diversidad e inclusión, uno de los pilares más importantes de la compañía.

Por Paola Albornoz

  
**FUNDAULA**  
FUNDACIÓN ACCENTURE

Contribuimos a la TRANSFORMACIÓN y DIGITALIZACIÓN de la sociedad, poniendo especial foco en la formación y capacitación de personas vulnerables ante el empleo. Para ello, combinamos el INGENIO HUMANO con las TECNOLOGÍAS MÁS INNOVADORAS para ayudar a las personas a prosperar en la economía digital.



La Caja fue fundada en 1915

**¿Cómo ha sido la transformación de La Caja en cuanto a marca empleadora en estos últimos años?**

Hace unos años empezamos a trabajar nuestra marca empleadora de una manera más explícita. Entendíamos que, para potenciar nuestra marca, debíamos hacerlo desde adentro de la compañía hacia afuera, por lo que comenzamos a comunicar muchos de los proyectos e iniciativas que veníamos realizando. Incorporamos la implementación de *Workplace* como *kick off* de nuestra transformación cultural y digital. El Programa de *Upskilling* y *Reskilling* para todos los empleados, cursos de *Digital Acumen*, la nueva plataforma de *e-learning*, células ágiles y entrenamiento en nuevas metodologías de trabajo, políticas y acciones concretas en el ámbito de la diversidad e inclusión, la revisión de nuestro ciclo de gestión de desempeño, la digitalización del proceso de onboarding y la implementación del legajo digital han sido algunas de las iniciativas más importantes en nuestra transformación.

Muchas de estas iniciativas empezaron a ser comunicadas en distintos medios gráficos, linkedIn, foros, convenciones, entrevistas y, a partir de eso, nuestra marca empleadora se fue fortaleciendo.

**Caja de Seguros ocupa el cuarto lugar en el mercado asegurador argentino con una participación total del 4,9 % a diciembre de 2019.**

**En una entrevista compartías que el promedio de antigüedad de los colaboradores era de 18 años y al ser una empresa de seguros que busca "asegurar a las personas", ¿qué políticas impulsan en materia desarrollo, diversidad, inclusión y sostenibilidad?**

Estamos comprometidos con la construcción de una cultura inclusiva y diversa. Como parte de este compromiso, durante los últimos años hemos llevado adelante diferentes iniciativas que, enfocando la cuestión desde distintas aristas, han contribuido a una transformación en nuestro espacio laboral. Entre ellas se encuentran la creación de un Comité de Diversidad y Género, la implementación de un Protocolo para Prevención e Intervención ante situaciones de violencia doméstica.

Ponemos especial atención en ir eliminando la brecha que existe entre los salarios de los varones y las mujeres. Actualmente, la diferencia es menos del 2 %, pero el objetivo es que sea igual a cero. El programa de Mentoreo Femenino con Perspectiva de Género, es otro de los programas que hemos lanzado para acelerar el desarrollo de mujeres en posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo. También existen KPI que nos ayudan a analizar/monitorear y tomar decisiones para seguir potenciando la diversidad en género, edad, y cultura dentro de la compañía.

Por otra parte, hemos convocado a jornadas de reflexión y concientización internas en distintas fechas conmemorativas como el Día Internacional de la Mujer, el 8 de Marzo, el Día del Orgullo LGBTIQ, el Día de la Diversidad Cultural y la *DiverseAbility Week*. Además, con La Caja formamos parte de la Red de Empresas por la Diversidad y del CIPPEC.

**En una nota a un medio argentino hablabas del desafío de ser jefe de millennials. ¿Cómo entran las nuevas generaciones en las decisiones que impulsas desde tu rol? Hablemos de modelos híbridos, liderazgo remoto, onboarding digital y un cambio de mindset en las empresas.**

Hasta antes de la pandemia, los *millennials* nos hacían pensar distintas alternativas y maneras de gestionar sus actividades, por lo general, tenían otras prioridades y maneras de comunicarse con sus jefes.

La pandemia acercó mucho a todas las generaciones. El trabajar desde casa ya no es solo un requerimiento de los jóvenes, sino que fue un cambio de *mindset* para gran parte de las dotaciones de las compañías. Buscar procesos más simples, tener conversaciones más directas, equilibrar la vida laboral y personal, tener flexibilidad y ahorrar el tiempo de viaje para ser más productivos son algunos de

los nuevos requisitos de los colaboradores. Las empresas, por su parte, también han cambiado su *mindset* y están adaptando políticas, procesos, dinámicas, ya que ésta será la única manera de ser atractivos para que las personas desarrollen su mayor potencial.

**¿Qué desafíos enfrentan de cara al 2022? ¿Qué temas consideras deberían estar encabezando las agendas de RR.HH. y las organizaciones en este momento?**

La vuelta a las oficinas, el manejo del modelo híbrido y el rol del líder en este nuevo contexto es la combinación que sintetiza los temas principales del momento.

Otro desafío que nos espera a muchas organizaciones es el de la atracción y retención de perfiles específicos en el área de IT. Esto se debe a que estamos compitiendo en un mercado muy globalizado, en el que las ofertas salariales en dólares se vuelven muy difíciles de equiparar. Nos vemos, entonces, ante el desafío de ser especialmente creativos en la propuesta de valor que ofrecemos para que estos perfiles se sumen a la compañía y al proyecto. Por último, considero que sigue siendo clave trabajar en la experiencia del empleado y analizar nuevas propuestas de bienestar en el modelo mixto de trabajo.

**¿Qué aprendizajes a lo largo de tu carrera compartirías con los lectores de Rocking Talent?**

Llevo más de veinte años de carrera, por lo tanto, he aprendido un montón de cosas. Con todo, las que más me gustaría y me interesa destacar para nuestra función son tres: en primer lugar, creo que una de las claves es tener una muy buena escucha y ser empático al momento de tratar con un otro; luego, me parece valorable que lo que uno realice, lo haga con pasión; y, por último y por sobre todas las cosas, quiero remarcar que nuestro propósito como profesionales de recursos humanos es sacar la mejor versión de cada uno de los colaboradores/as de la compañía y generar muy buenos lugares para trabajar.



JORGE HABIF | Director de Recursos Humanos de La Caja 



# Olga Sánchez:

“

**Ignorar cómo es y cómo piensa tu equipo es una irresponsabilidad”**

Es CEO de AXA España y la única mujer al frente de una gran aseguradora en el país ibérico. En esta entrevista con *Rocking Talent* nos cuenta acerca de su vida profesional, los cambios que provocó la pandemia y cómo aplican la ciencia de datos, entre otras cosas.

Por Ana Laura Carrega

Olga Sánchez es CEO de AXA España, la misma compañía donde comenzó a desarrollar su vida profesional hace 30 años, después de estudiar actuariales. Asegura que lo que la ha llevado a escalar por toda la pirámide organizacional y llegar hasta lo más alto fue su afán de superación y no acomodarse en un lugar confortable.

Uno de los valores más importantes que promueve dentro de AXA es la escucha: “Existen organizaciones en las que las opiniones tienen más o menos valor en función de la persona de la que procedan. Sin embargo, y sin querer convertir a AXA en un foro permanente de debate, creo que es importante escuchar todos los puntos de vista. Eso incluye atender ideas que, en principio, pueda no compartir. Creo que con más información y con

más puntos de vista sobre una cuestión se pueden tomar mejores decisiones o, al menos, decisiones más fundamentadas. Podría decir que la igualdad y el esfuerzo (o los retos) son valores que siempre tengo presentes”, explica.

“

**Creo que con más información y con más puntos de vistas sobre una cuestión se pueden tomar mejores decisiones”.**

Asimismo, uno de los principios fundamentales que señala la CEO de AXA para liderar es hacerlo con el ejemplo: “Trato

de promover lo que yo he valorado de mis jefes, la autonomía, dar y recibir un *feedback* constructivo y, cuando se cometen errores, corregirlos rápidamente y sacar conclusiones”.

Además, indica que cuando se gestionan grandes equipos se debe tener muy desarrollada la capacidad analítica para entender cómo es cada persona y cuáles son sus capacidades; “conociendo esas facetas es como sacarás lo mejor de él o de ella. Ignorar cómo es y cómo piensa tu equipo es una irresponsabilidad”.

#### Del *teleworking* al *smartworking*

Sea el rubro que sea, la pandemia vino a modificar muchos aspectos en nuestra forma de trabajar. En el caso de AXA, la CEO indica que les ha enseñado que pueden estar cerca estando lejos: “Las reuniones presenciales han dejado de ser la norma y ya nos hemos habituado a mantener reuniones híbridas con alguna persona en remoto. Esto ha cambiado nuestra dinámica y la forma de relacionarnos y nos ha obligado, por ejemplo, a dar el espacio y el tiempo que merecen las personas conectadas *online*. Si bien ya estábamos en un 70 % de *teleworking* antes de la pandemia, hemos confirmado que estábamos en el buen camino. Y hoy hemos dado un paso más hacia adelante porque ya no hablamos de *teleworking*, sino de *smartworking*. La flexibilidad va a ser clave en el entorno de trabajo en el futuro más inmediato”.

“

**Si bien ya estábamos en un 70 % de *teleworking* antes de la pandemia, hemos confirmado que estábamos en el buen camino”.**

En cuanto a los cambios que provocó el COVID-19, más específicamente en el mundo de las aseguradoras, Olga Sánchez fue contundente: “La pandemia demostró al resto de la sociedad la importancia del sector asegurador; no en vano formamos parte del grupo de actividades que el Gobierno decretó de vital interés durante el estado de alarma”.

#### Decisiones basadas en datos

Hoy, los datos son la puerta de entrada para el desarrollo de nuevos productos y servicios. En el caso de las aseguradoras, el análisis de los datos permite, por ejemplo, categorizar a los usuarios e identificar qué tipo de servicio brindarles. Apoyarse en ellos es clave y diferenciador.

Al respecto, la CEO de AXA indica que el sector asegurador, por su naturaleza, tiene una cantidad muy grande de información de sus clientes: “Hasta hace muy poco años esa información estaba ahí y nadie hacía nada con ella porque no teníamos capacidad para manejarla. Lo que está permitiendo el desarrollo tecnológico, siempre bajo el amparo de la Ley, es emplearla para ofrecer un mejor servicio al cliente, más ajustado a sus necesidades y a los riesgos que asume. En este sentido, seguiremos simplificando nuestro modelo de negocio mediante la tecnología y el uso del dato para ser mucho más ágiles y eficientes”.

Por último, vaticina que el mundo de las (*combinación entre insurance y technology, es decir, la convergencia entre el sector asegurador y las estrategias de innovación tecnológica*) son la avanzada de cómo será el negocio de las aseguradoras en el futuro y señala que “hay que estar muy pendientes de lo que salga de ahí”.

OLGA SÁNCHEZ | CEO de AXA España 




## TOP DE APPS

Ranking de Apps para gestión de proyectos

1. Notion
2. Trello
3. Slack
4. Asana
5. Monday.com



# IGNACIO Carballo:

Director Ecosistema Fintech & Digital Banking UCA 

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

Para mí las redes sociales son un medio para un fin, no muestro mucho de mi vida allí. Lo veo para impulsar lo que hago en términos laborales; pienso, además, que las redes sociales vienen a suplir algo que el mundo académico tiene poco ejercitado que es la difusión. La academia debe cumplir con tres funciones: 1) Crear pensamiento a través de investigaciones 2) Formación de personas mediante educación y 3) Difundir conocimiento (investigaciones) y las formaciones que se realizan. La tercera es la que presenta más falencias porque no está alineado a las nuevas tendencias y, ahí, las redes sociales tienen un rol muy importante en nuestros días para acercar la Academia a la gente.

**Hablemos de la brecha entre la academia y los trabajos del futuro. ¿Cómo, desde tu visión, se puede disminuir?**

Pienso que hay muchos caminos por recorrer, primero, vincular las investigaciones al día a día y al sector privado, veo una carencia en las ciencias sociales de llevarlas, muchas veces, a los debates vigentes. Desde el punto de partida que una investigación tiene un promedio de publicación de 8 meses o año y medio, lo que retrasa su participación en los espacios de construcción de agenda, muchas veces en la investigación aplicada publicamos aproximaciones de "respuestas" a preguntas de investigación que, para cuando ven la luz, ya son viejas (principalmente en el vertiginoso mundo de la tecnología).

La educación se ha visto impactada ínfimamente por la descentralización y siguen ofreciendo un contenido verticalista. Por eso es necesario hablar de políticas de largo plazo. La academia es (desde mi punto de vista) el sector que más se resiste a la aplicación de metodologías ágiles y tecnológicas.

**En una entrevista decías: "Hoy más que nunca la ética y la responsabilidad en las finanzas se vuelven características obligadas por las que debemos velar". ¿Qué otras características sumarías?**

Pensar en unas mejores finanzas no es utópico, es comprender el fin último de las finanzas y transformarlo, ya que muchas veces se licua en un modelo de negocios que busca maximizar la rentabilidad. Es algo fundamental.

||

## Necesitamos más referentes de inclusión financiera"

Por Paola Albornoz

Por ejemplo cuando uno piensa en ser consciente de que el dinero que está en el banco está allí para fondear algún tipo de actividad productiva de la que no tienes idea y quizás no vaya con tus valores. Ahí empiezas a digerir que, conciente o no, puedes ser parte de lo malo o lo bueno.

||

## Es necesario que haya más referentes en temas de inclusión financiera"

**¿Cómo ves el crecimiento de las fintech en Argentina y América Latina?**

Podría decir que descomunal, en Argentina, en el 2018, creció un 110 %; en 2019, un 69 %, y en 2020 más del 40 %, no solo tomando en cuenta la cantidad de empresas, sino el incremento de la tasa de empleo. Entonces está la realidad de que, mientras económicamente el país va a contramano, las fintech no paran de crecer y generar empleo. En América Latina este fenómeno no es muy distinto, es un sector que está rompiendo constantemente los récords de inversiones.

Otro punto fundamental a agregar es que no tenemos datos ni evidencia del impacto de este fenómeno. Por eso hace falta hacerse las preguntas adecuadas.

Por ejemplo, en términos de inclusión en las poblaciones más vulnerabilizadas. Semanas atrás publicamos junto a TECHO y con el patrocinio de Mastercard Argentina el primer estudio nacional sobre Inclusión Financiera, Pagos Digitales y Vivienda en Barrios Populares de Argentina. Encontramos datos alarmantes y un diagnóstico inédito sobre el acceso y uso de servicios financieros de las personas que viven en barrios populares de nuestro país con foco en la vivienda y su mejoramiento. Básicamente que las "nuevas finanzas" no están llegando a quienes más las necesitan, exactamente igual que las "viejas finanzas". Todavía está todo por hacer.

@IECarballo  
#InclusionFinanciera, Pagos Digitales y Vivienda en Barrios Populares. 

@TECHOarg  
#InclusionFinanciera #PagosDigitales y Mejoramiento de #Vivienda en #BarriosPopulares 

## Cimientos económicos

Mi blog es mi cable a tierra, cuando lo creé no sabía quién lo iba a leer y ha ido tomando el camino que mi carrera ha tomado, pero trato de que sea un espacio para todos los que están interesados en entrar en debates económicos.

bigbox

## el ADN latino y emprendedor que es global

La empresa argentina que revolucionó el regalo de experiencias en Latinoamérica desembarca en Europa. Gastón Parisier, CEO y Fundador de Bigbox, comenta cuál es el motor de la empresa y el desafío de transformar una organización con ADN comercial en una con espíritu tecnológico.

Por LEILA OVANDO

**¿Cómo nació Bigbox? ¿Qué te llevó a fundar una empresa que tiene como foco las experiencias y el bienestar de las personas?**

Bigbox nació en el año 2009 con el propósito de crear una solución de regalos original y disruptiva. En lo personal, soy un convencido de que estamos en esta vida de paso y lo único que nos llevamos son las experiencias que vivimos. Siempre regalé experiencias y siempre pedí que me regalen experiencias. Seguramente eso fue lo que nos impulsó a crear Bigbox. Luego de muchos años de un equipo muy comprometido con nuestro lema, la plataforma opera en Argentina, Uruguay, Chile, Perú, México y pronto, también, en España. Regalamos porque queremos ver felices a nuestros seres queridos. No importa el motivo, no importa la ocasión, solo importa hacer feliz a alguien, porque esos momentos son los que vamos a recordar por siempre. Esa es nuestra razón de ser, la felicidad de regalar.

Porque un mundo más generoso es un mundo más feliz.

### ¿Qué es Bigbox?



Bigbox es una forma diferente de regalar que viró de un objeto particular a brindar experiencias que pueden ser: Gastronomía, Estar Bien, Estadías, Entretenimiento, Aventura y Mix.

Cada Bigbox incluye una selección de ellas y el que la recibe, elige la que más le gusta y reserva.

Regalamos porque ver felices a los nuestros nos hace muy felices.

Así de simple.

Porque siempre buscamos esa sonrisa, esa emoción, ese abrazo que lo dice todo.

No importa el motivo, no importa la ocasión, solo importa hacer feliz a alguien.

Ese es nuestro propósito, nuestra razón de ser.

Porque un mundo más generoso es un mundo más feliz.

¿Y por qué experiencias?

Porque los momentos de felicidad son los que recordaremos por siempre.



¡Justo!

“

Las reglas de juego cambiaron y eso requirió de nosotros una altísima cuota de flexibilidad y adaptación en la forma de realizar nuestras tareas, de liderar a nuestros equipos y de tomar decisiones y, especialmente, muchísima empatía a la hora de comunicar”.

Es abogada, lleva 20 años en la compañía y, aunque siempre ha trabajado en el área de Asuntos Legales y Procedimientos Corporativos, en plena pandemia asumió el cargo de Legales y Relaciones Gubernamentales para los países de Latinoamérica (menos Brasil y México). Para ella, un buen líder es quien tiene la capacidad de generar el ambiente propicio para que cada miembro del equipo pueda dar lo mejor de sí. Entre otros aspectos, señala la importancia de la flexibilidad a la hora de enfrentar cambios y de la empatía y la sensibilidad para llevar adelante esos cambios. Destaca, además, la transparencia y la coherencia como los valores que otorgan verdadera credibilidad y autoridad a las organizaciones, pero, sobre todo, fomentar ambientes de diálogo.

Asegura que el COVID-19 fue el mayor desafío que le tocó afrontar porque fue una situación sin precedentes: “Tuvimos que adaptarnos rápidamente y hacer un cambio de *mindset* porque el contexto y las reglas de juego cambiaron y eso requirió de nosotros una altísima cuota de flexibilidad y adaptación en la forma de realizar nuestras tareas, de liderar a nuestros equipos y de tomar decisiones y, especialmente, muchísima empatía a la hora de comunicar. Nuestro rol ha sido muy importante en este contexto, ya que debimos transmitir tranquilidad y confianza; bajar el nivel de incertidumbre y frustración que generan las crisis y crear una red de apoyo y sustento para nuestros *stakeholders*”, explica Angie, quien además

es miembro del Comité Ejecutivo de Volkswagen Argentina y de la Fundación Volkswagen.

Asimismo, Stelzer destaca que, en un momento de tanta incertidumbre para todos, la comunicación tuvo un rol fundamental: “Nuestro sector se tuvo que reinventar en muchísimos sentidos y tuvo que buscarle la vuelta a la falta de presencialidad, sin perder el aspecto humano y los vínculos. Al mismo tiempo, se aceleraron varios procesos en los que ya veníamos trabajando como la digitalización, que cumplió un rol fundamental durante la pandemia”.

Cuenta que a partir del 19 de marzo de 2020 empezaron a trabajar fuertemente con todos los actores involucrados de la empresa: gobierno nacional, provincial y los representantes de los trabajadores para implementar un protocolo de seguridad e higiene que les permitiera seguir operando; con sus colaboradores, para implementar el *home office*, dándoles la contención y capacitación necesaria; con sus concesionarios, para implementar la plataforma de venta online; y con los proveedores, para que también pudieran volver a operar y retomar la producción.

“En poco tiempo pudimos implementar plataformas digitales y de ventas *online*; empezamos a realizar *webinars* y capacitaciones virtuales con la fuerza de venta, proveedores y nuestros colaboradores, entre otros. Gracias a acciones de comunicación concretas para

# VOLKSWAGEN

## revela cómo creció a pesar de la pandemia

Angie Stelzer, *Corporate, Legal and Public Affairs* para Latinoamérica, nos habló de los cambios que debieron enfrentar a causa del COVID-19 y cómo la comunicación les permitió dar un salto exponencial, entre otras cosas.

Por Ana Laura Carrega

nuestros clientes, logramos generar un crecimiento exponencial en la generación de *leads* y en el *conversion rate*. A su vez, tuvimos que realizar lanzamientos que fueron totalmente virtuales: se presentó el Volkswagen Nivus y recientemente el Volkswagen Taos, en eventos 100 % virtuales que se emitieron vía streaming para toda la región, algo impensado en tiempos anteriores. Esos eventos que contaban con muchas personas y en donde el *networking* estaba muy presente, se convirtieron en algo totalmente digital, lo que permitió tener un mayor alcance y hacer a nuestros clientes y fanáticos de la marca participar de los mismos. Son todas acciones nuevas, que implicaron un rápido cambio de *mindset*, pero que nos permitió continuar”, explica Angie, quien ha sabido romper los estereotipos y avanzar en una industria vinculada, principalmente, a los hombres. Pero, como ella dice: “No caben dudas del beneficio que significa para las compañías tener un equipo más diverso, tanto en lo general como en lo particular, entendiendo que en la diversidad encontramos riqueza y eficiencia y un mayor conocimiento de nuestro cliente *target* (...) Sin embargo, aún queda mucho trabajo por delante para acercarnos a la meta de la equidad”.

“

Gracias a acciones de comunicación concretas para nuestros clientes, logramos generar un crecimiento exponencial en la generación de *leads* y en el *conversion rate*”.

Un panorama positivo para el 2022

La directora de Asuntos Corporativos, Legales y Públicos de Volkswagen señala que hay mejoras en muchos indicadores respecto a 2020: “A nivel industria tenemos un aumento en ventas del 21,7 % en los primeros nueve meses del año frente a 2020, un incremento del 95,5 % en la producción y 92,1 % en la exportación de vehículos para el año. En el caso de VW ascienden a más del 184,5 % y 361,7 % respectivamente si lo comparamos con el año pasado. El fortalecimiento del mercado interno y de los productos nacionales combinado con las proyecciones positivas de Brasil, nuestro principal socio comercial, nos muestra un panorama positivo que creemos se mantendrá en 2022”.

“

A nivel industria tenemos un aumento en ventas del 21,7 % en los primeros nueve meses del año frente a 2020, un incremento del 95,5 % en la producción y 92,1 % en la exportación de vehículos para el año”.

Por su parte, señala que este año estuvo marcado por el lanzamiento del VW Taos, el primer SUV que la marca produce en Argentina para la región: “Este vehículo se sumó a la línea de producción local gracias a una inversión de casi USD 1000 millones en el país; que permitieron la modernización de la infraestructura y tecnología de nuestras plantas productivas, una nueva plataforma global MQB A y una nueva planta de pintura. De dicha inversión también se desprende el nuevo Centro Logístico Fátima, que inauguramos en el municipio de Pilar, y cuenta con más de 53.000 m2 donde se pueden almacenar y distribuir repuestos

y accesorios originales de VW para más de 200 modelos del Grupo, logrando una mejora en los tiempos de entrega del 50 %. Permite almacenar más de 40.000 piezas de stock que serán distribuidas a lo largo del país y a diferentes mercados de exportación en América del Sur, América Central, Sudáfrica y Europa”.




### Un consejo de Angie para Angie... y útil para todos

“Le diría que se anime, que no tenga miedo a pedir nuevos desafíos, que transparente claramente su ambición y muestre sus logros. Que, con trabajo, enfocada y una buena red adentro y afuera de la compañía, lo que quiera lograr lo puede alcanzar”.

“

No caben dudas del beneficio que significa para las compañías tener un equipo más diverso”.



ANGIE STELZER | *Corporate, Legal and Public Affairs* para Argentina y Latinoamérica 

Siempre quisimos conocer qué están haciendo exactamente otras empresas y profesionales en el mercado para que determinadas cosas les funcionen mejor que a nosotros.

¿Por qué otros tienen muy buenos resultados, pero a nuestra compañía/área/programa el éxito le resulta esquivo?

¿Cómo podemos aprender de esas otras empresas o profesionales? ¿Podemos copiar sus buenas prácticas?

Claro que podemos, y, ese proceso mediante el cual recopilamos información y obtenemos nuevas ideas mediante la comparación de aspectos de nuestra empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado, lo denominamos **BENCHMARKING**.

Según la definición de quien es conocido como el "Padre del Benchmarking" (David Kearns, ex director general de Xerox),



**“EL BENCHMARKING ES UN PROCESO SISTEMÁTICO Y CONTINUO PARA EVALUAR LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES RECONOCIDAS COMO LAS MEJORES PRÁCTICAS, AQUELLOS COMPETIDORES MÁS DUROS”.**

En otras palabras, el *benchmarking* consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos y sus estrategias, siempre dentro de la legalidad.

Por supuesto, cuando hablamos de los mejores pueden ser otras empresas, pero también podríamos hablar de otras gerencias dentro de nuestra compañía u organización que estén teniendo resultados sobresalientes en las áreas donde queremos mejorar.

Por eso hablamos de *benchmarking* INTERNO (comparar prácticas dentro de nuestra organización), COMPETITIVO (compararnos con nuestros competidores o líderes del mercado) y FUNCIONAL (cuando nos comparamos con empresas de diferentes industrias).

# THE BENCHMARKING REVOLUTION

 Por Luciano Mangini | Founder BenchClub 

Y, si bien hace muchos años que existe el *benchmarking* (finales de 1960), la gran diferencia es que ahora casi todos estamos dispuestos a compartirlas para buscar crear un ecosistema de crecimiento.

Pero ¿cómo vas a compartir tus conocimientos y experiencias con empresas competidoras? Estás dándole a la competencia herramientas para que nos ganen mercado /colaboradores /clientes.

Desde luego, todos los profesionales que están en posiciones de decisión comprenden plenamente que compartir información sensible o secretos industriales NO ES *BENCHMARKING*. No llegaron a puestos ejecutivos siendo ingeniosos.

Pero hay muchos casos de *benchmarking* exitosos entre empresas competidoras sin que implique compartir información sensible.

En julio de 2020, Le Pain Quotidien (pastelería francesa con muchos locales a la calle), hace un acuerdo con Mercado Libre para cederle parte de los colaboradores que estaban suspendidos por el impacto de la pandemia de COVID-19 y darles la posibilidad de tener una continuidad laboral.

Arcos Dorados Argentina (McDonald's), al descubrir esa experiencia exitosa y analizar que pueden hacerlo también en su compañía, toma contacto con LPQ y Mercado Libre para replicarlo con sus colaboradores.

Cuando ALSEA (Burger King) toma conocimiento de eso, hace *benchmarking* con sus colegas de Arcos Dorados y también logra el mismo acuerdo con Mercado Libre. Una situación beneficiosa para las 4 empresas y sus colaboradores, y un ejemplo de *benchmarking* entre competidores directos e indirectos.

Pero hay infinidad de casos de *benchmarking* entre empresas no

competidoras, que es en donde se logra la mayor tasa de transferencia de conocimientos, al no haber barreras de competencia que cruzar y los casos de éxito pueden compartirse abiertamente.

Porque APRENDER en esta nueva época no se limita solo entender nuestras experiencias como compañía y comprender qué hicimos mal y qué hicimos bien para replicarlo en la siguiente situación.

Hoy, el aprendizaje es social y colaborativo, tanto en individuos como en compañías. Aprendemos de otros, y otros aprenden de nuestras experiencias.

Las fronteras inter compañías se han vuelto muy flexibles y todas aprenden de todas, de sus errores y aciertos, generando un crecimiento exponencial en las herramientas que todas tienen ahora a su disposición para resolver problemas.

Y esto no solo sucede en espacios creados específicamente para el *benchmarking* como **BenchClub**, sino también en cámaras empresarias, redes sociales, grupos de Whatsapp, universidades, redes de exalumnos, asociaciones de profesionales y en todos los espacios de intercambio de experiencias que han surgido en los últimos años.

Solo hay que tener en cuenta la dos premisas de esta época: aumentar nuestro *networking* y compartir valor, las claves para el nuevo aprendizaje.

¿Y tu compañía? ¿Van a seguir encerrados sin compartir sus experiencias o van a sumarse a la Revolución del *Benchmarking*?

Desde esta columna intentaremos mostrarte, en cada edición, los beneficios que tiene la construcción colaborativa desde el aprendizaje hecho por los demás, tanto dentro de tu empresa como en el mercado, para lograr resultados mejores y más rápidos.

Conócenos en [www.bench.club](http://www.bench.club)  

## ¿Cómo nació Pomelo y cuál es su misión?

Pomelo nació, principalmente, por nuestra frustración como fundadores, Hernán y yo trabajamos por muchos años creando empresas de tecnología, fintech en particular; Hernán trabajó 12 años en Mercado Pago, siendo el empleado número 3, no solo ayudó a crear el producto, sino también a escalar el negocio en Brasil, México, Colombia y Argentina. Nos encontramos en Naranja X, donde yo estaba liderando toda la operación y él se sumó como *Chief Product Officer*, allí armamos otra fintech similar a Mercado Pago y Ualá, y nos encontramos con las mismas frustraciones, que es que lleva mucho tiempo, trabajo, recursos y complejidad técnica crear una fintech en América Latina.

## Una fintech parte de una cuenta virtual con un *onboarding* que sea *compliance* y una tarjeta. Acá estaríamos describiendo las herramientas *core*.

En Pomelo creemos que cada organización va a ser una fintech, sea porque ya lo es o está en camino a desarrollar una capa fintech y queremos simplificar ese proceso, ese es nuestro servicio. Así permitimos que las organizaciones se enfoquen en su diseño, propuesta de valor, y todo lo que le terminan ofreciendo al mercado.

De hecho, Juan, el tercer *co-founder* vio este problema, pero desde otra arista. Su experiencia en Mastercard le permitió conocer que una tarjeta, por ejemplo, tarda entre 12 y 18 meses para ser lanzada en cualquier mercado y tienen como complejidad las fintech que, si tiene una expansión regional, en cada uno tiene que replicar el mismo proceso. Esto, principalmente, pasa porque la estructura



## creando una infraestructura financiera para la América Latina del siglo XXI

Pomelo es una *startup* fundada en marzo 2021 por Hernán Corral, Gastón Irigoyen y Juan Fantoni, quienes decidieron capitalizar sus aprendizajes e inconformidades en la industria tecnológica. Hablamos con Gastón Irigoyen, su CEO, para conocer más de esta empresa que promete una mejor estructura financiera para LATAM.

Por Paola Albornoz



de servicios financieros en América Latina está altamente fragmentada, distinta en cada país y obsoleta porque fue construida hace 30-40 años. Nosotros proponemos crear una nueva infraestructura regional para América Latina y del siglo XXI.

## ¿Cómo describirías su cultura? ¿Cuál es el ADN que los identifica?

La verdad es que en Pomelo nuestro crecimiento va súper rápido, lo pensamos bajo la pregunta ¿cómo debería ser la cultura de una empresa pospandemia? Hace 15 años, cuando yo comencé a trabajar en Google, iba a trabajar en remera y bermudas, eso parecía rarísimo en ese momento. Así pensamos cuáles serían los equivalentes para este momento. De alguna manera, sistematizamos los aprendizajes del 2020 y los cambios de hábitos que impactaron en las personas.

Estamos a favor de una cultura de trabajo híbrida o 100 % remota porque prevalece el talento por sobre su ubicación. De esta manera, tenemos personas en el equipo en Berlín, Barcelona, México y en el interior de Argentina, en línea con esto también estamos a favor del trabajo asíncrono, no importa si la persona prefiere trabajar de noche, fines de semana o lo hace en el horario más convencional, lo importante es que trabaje en equipo y pueda cumplir sus objetivos. Fomentamos el *work life integration*, no hablamos de balance entre lo personal y lo profesional, sino de la integración e implementamos beneficios customizables, donde cada persona pueda armar su experiencia como quiera.

Algo que destaca en nuestro ADN es el valor por la diversidad y vivir realmente un ambiente inclusivo para personas de diversas culturas, etnias, edades, orientación sexual e intereses. Finalmente, buscamos romper el modelo de relaciones laborales "transaccionales" por una donde se comparte el *ownership* de la compañía, en este sentido, todos los miembros tienen una participación accionaria en la empresa, así todos empujamos el éxito.



En una entrevista mencionabas que toda América Latina necesitaba una mejora en la infraestructura de sus servicios y eso es, precisamente, lo que vienen a resolver, aunque en la primera pregunta me comentabas sobre esto, me gustaría profundizar, ¿cómo impulsan la inclusión y digitalización financiera desde las organizaciones?

**Pomelo cuenta con 100 empleados**

**En octubre anunciaron su desembarco en Brasil y México**

Nosotros lo hacemos de manera indirecta al crear una infraestructura financiera completamente digital, a través de cuentas virtuales y el producto de tarjetas, lo que permitimos es que más empresas ofrezcan servicios financieros al mercado, y si más empresa hacen esto, resulta en más variedad de productos y mayor adopción del mercado en general, impulsando la inclusión y educación financiera en la región.

**Aun cuando la pandemia permitió un traspaso a transacciones online, todavía el 80 % de las transacciones en América Latina siguen siendo en efectivo, esto nos dice que falta mucho por hacer.**




**¿Cómo ves el crecimiento fintech en Argentina y América Latina?**

Estamos frente a un boom impresionante, a nivel global, regional y local. Durante los últimos 3 a 5 años vimos el nacimiento de las Fintech BTC (*Business to Customer*) es decir, aquellas que ofrecen su propuesta de valor directamente al mercado, así surgieron neobancos y billeteras virtuales o de criptomonedas. En este momento nos encontramos en el crecimiento BTB (*Business to business*) es decir, de infraestructura o de *software as a service* orientado afintech.

**¿Cómo describirías el proceso de emprender por parte de 3 fundadores que formaron parte de grandes empresas del sector tecnológico?**

Emprender siempre trae mucha adrenalina, yo ya lo había hecho antes, pero Juan y Hernán es lo primera vez que lo hacen. Lo que sentimos es que estamos capitalizando todos nuestros aprendizajes y la experiencia que hemos tenido en la industria tecnológica y fintech. Después, hacerlo en América Latina no es fácil, existen trabas a nivel regulatorio, administrativo y legal, que hacen que el emprendedor invierta mucho tiempo y energía solo creando la empresa. Pero la satisfacción que genera poder crear empleos, ofrecer un producto de valor que el mercado lo use, termina opacando las dificultades. Se requiere ganas, resiliencia y capacidad de adaptación.

GASTÓN IRIGOYEN  CEO y Co-founder de Pomelo

# Eduardo Basagana:

**“ El streaming es inclusión en su máxima expresión ”**

Tiene estudios en finanzas, una especialización internacional en Medios y Entretenimientos, es el CEO de EB Producciones y fundador de la startup +VIVO. En esta entrevista con **Rocking Talent** nos propone hacer un viaje a un futuro no muy lejano.

Por Ana Laura Carrega

Fueron elegidos por Karol G para realizar su gira por América Latina, son los responsables del PWR Festival, el concierto femenino más grande de la región, y del Tereré Fest, el evento musical más importante del noroeste argentino y próximo a desembarcar en Paraguay.

Además, en 2020 lanzaron +VIVO, una plataforma de *streaming* con la que planifican revolucionar la industria del entretenimiento en América Latina. Y para inaugurarla, el año pasado decidieron realizar una transmisión en vivo y en directo del recital de La Beriso con sonido "inmersivo", cámaras 360°, escenografías 3D e interacciones con el público. El éxito fue rotundo, en plena época de aislamiento por el COVID-19, más de 32 mil personas vieron el concierto online desde el Luna Park.

**“Argentina hoy es potencia mundial en tecnología. Incluso, el *Harvard Business Review*, la publicación económica más prestigiosa del mundo, colocó a nuestro país en el primer puesto mundial en cuanto a innovación tecnológica.** Aprovechando esto, es que nuestro primer objetivo (y cumplido con creces) fue construir una estructura segura y robusta, capaz de soportar millones de registros simultáneos y que, además, contara con un área especial encargada de la seguridad. Prueba de ello es que fuimos la única plataforma de *streaming* en toda América Latina que no tuvo nunca problemas de conectividad ni seguridad. Esto nos ha significado recibir varias propuestas de inversores internacionales y *players* locales que están interesados en apostar y sumarse a nuestro proyecto. Hay que tener en cuenta que hoy, casi el 60 % del contenido que se consume en internet, es *live*, las cifras hablan por sí mismas”, nos cuenta Eduardo, quien destaca que todo está hecho con un equipo 100 % argentino.

**“ Fuimos la única plataforma de *streaming* en toda América Latina que no tuvo nunca problemas de conectividad ni seguridad ”.**

“Nuestro segundo objetivo (y diría, el más importante) fue ofrecer contenido de alta calidad. Por eso, fuimos los únicos en todo el mercado que para nuestras producciones contamos con implementos técnicos tales como desplegar 60 metros de pantalla led o el uso de tarimas robóticas, entre muchas otras cosas. Además, guionamos todos nuestros espectáculos y se corren como si se tratasen de una obra cinematográfica”, cuenta entusiasmado, aunque **confiesa**

que el mayor logro de +VIVO fue la posibilidad de generar trabajo en plena pandemia en una industria que estaba totalmente paralizada.

Además, +VIVO acaba de firmar un acuerdo para toda América Latina con una de las Big 3 (una de las 3 empresas de entretenimiento más grandes de Corea del Sur).

“La evolución de la sociedad nos llevó a cambiar de una economía agraria a una economía industrial y luego a una economía de servicios, para llegar a nuestro estadio actual, que es el de la economía de la experiencia. Pensamos que el futuro de los shows de música apunta más a la virtualidad”, explica.

“**Pensamos que el futuro de los shows de música apunta más a la virtualidad”.**

Además, señala que todo se *gamificará*, es decir, toda experiencia será susceptible de convertirse en un juego: “Ganaremos puntos por acudir a ciertos eventos o promocionar a ciertas estrellas en las redes que podremos gastar en equipamiento para nuestro avatar, actualizaciones y mejoras en juegos online o, incluso, en dinero para gastar en comida, bebida y *merchandising* en los *shows*”. El objetivo es que todo se convierta en una experiencia para el consumidor y, cuanto más personalizada, mejor. “Hoy todo es la experiencia. Crecerán quienes empoderen a sus usuarios”, subraya.

“**Hoy todo es la experiencia. Crecerán quienes empoderen a sus usuarios”.**

Asegura, también, que el *streaming* de conciertos y festivales crecerá de manera exponencial y, en muchos lugares, superará en ventas al físico. “La llegada del 5G incrementará la experiencia y velocidad de estos *shows* en las manos de los consumidores. Ya sea desde casa o en el dispositivo móvil, el acceso a los conciertos será tan inmediato que mantendrá a todos conectados al *show* o tendencia del momento”.

## Un unicornio en potencia

Eduardo indica que no sueñan en convertirse en un unicornio, sino en mejorar la vida de las personas: “El principal *asset* de los *streamings* es democratizar el acceso a la cultura. Hoy, cualquiera puede ver el concierto de su artista favorito en alta calidad y con contenido exclusivo (como accesos a los camarines o al *backstage*), lo que lo hace una experiencia superlativa. Antes, por ejemplo, un chico que vivía en el interior del país se le hacía prácticamente imposible poder ir a ver a Buenos Aires un *show*. Hoy puede hacerlo desde su casa junto a su grupo de amigos o su familia. Y tiene la posibilidad

de acrecentar aún más esa experiencia con *merchandising* exclusivo o contenido *premium* como saludos virtuales. La revolución que trajo la digitalización es la Inclusión, y el *streaming* es inclusión en su máxima expresión”.

“**El principal *asset* de los *streamings* es democratizar el acceso a la cultura”.**



Explica que para que una empresa crezca en valor debe crear valor para la comunidad y no solo para uno. “Somos conscientes de que estamos haciendo las cosas bien y que no estamos inventando un mercado, ya tenemos ese mercado y tenemos un negocio. Ahora la idea es expandirlo y llevarlo a un próximo nivel. Por eso hemos empezado explorar posibilidades con el metaverso digital y las tecnologías de realidad inmersiva. **Muy pronto estaremos anunciando una ronda de inversión”.**

Desde su punto de vista, Argentina es una tierra fértil para innovar porque hay mucho talento y muy buenos formadores de talento. “Lo que termina convirtiendo a una empresa en unicornio es la flexibilidad y la practicidad que tenga. Eso, creo, es lo que caracteriza a muchas de las compañías argentinas que llegaron a ser unicornio en el último tiempo. Sin embargo, llegar a ser un unicornio, personalmente, no lo veo como una meta en sí. Nosotros miramos con admiración a todos esos unicornios como MURAL, porque fueron construyendo un producto único y distintivo en lo suyo, que siempre vienen creciendo sobre la base de sus clientes, de manera orgánica, real y natural. Lo que tenemos claro es que nuestra idea no es llegar a esa valoración por la vía financiera, sino sobre la base de un modelo sostenible de crecimiento. Realmente no creo que nuestra meta sea convertirnos en un unicornio, aunque quizá eso termine siendo la consecuencia. Nosotros queremos llegar a cambiar la industria del entretenimiento en América Latina y que los generadores de contenido y el público quieran usar nuestra tecnología. Si nosotros cumplimos con todo eso, entonces seguramente seamos un unicornio”.

“**Lo que tenemos claro es que nuestra idea no es llegar a esa valoración por la vía financiera, sino sobre la base de un modelo sostenible de crecimiento”.**

“**Nosotros queremos llegar a cambiar la industria del entretenimiento en América Latina y que los generadores de contenido y el público quieran usar nuestra tecnología. Si nosotros cumplimos con todo eso, entonces seguramente seamos un unicornio”.**

  
**Hay equipo**

Para Eduardo, el equipo de trabajo es todo y señala que, independientemente del estilo de liderazgo, se debe tener el sentido de la abundancia, del beneficio mutuo en la relación con el equipo de trabajo.

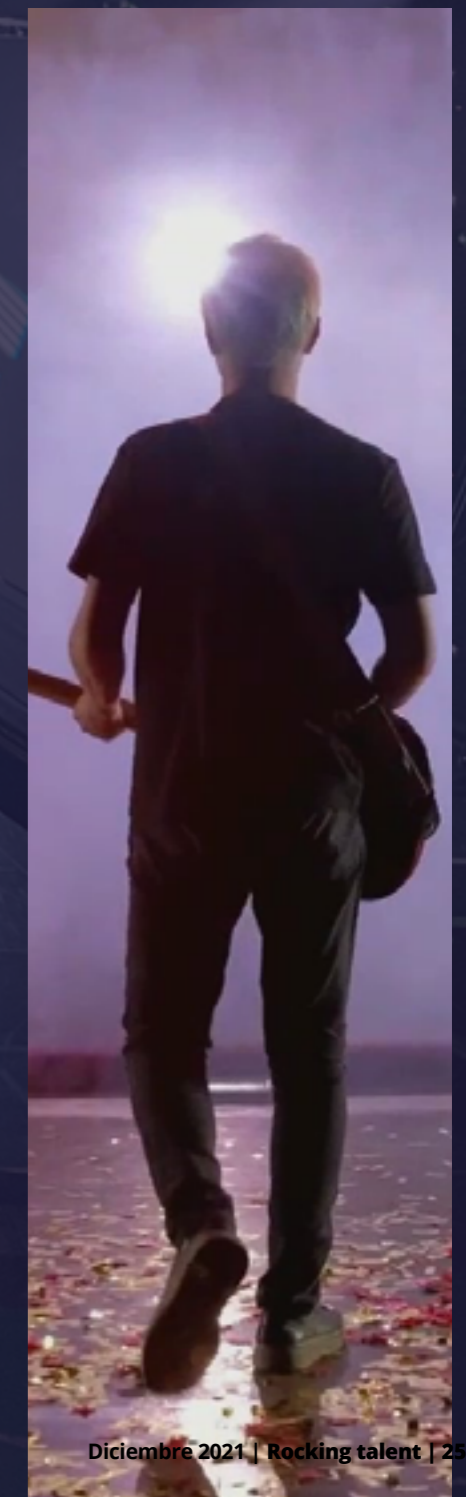
Para él la clave es que se sientan parte de la empresa y, para lograrlo, señala que todos saben qué se hace en cada etapa de los procesos, lo que permite que puedan participar con propuestas de mejora en cualquier fase.

“Agregaría, también, otorgarles seguridad para llevar adelante nuevas responsabilidades que les permitan crecer, tener más confianza y que, al mismo tiempo, le dé más valor a la empresa”, pero reitera que mantener informado constantemente al equipo es un *must*, incluso, saber cómo van los números o cuáles serán los próximos desafíos.

## Si quieres emprender, piensa en grande

Menciona que la cualidad más importante es la de pensar en grande: “Nuestras propias barreras mentales son, generalmente, las principales amenazas; por eso, la única forma de llegar lejos es pensarse en grande desde el momento uno”. Por último, resalta que, cuanto más rápido nos levantemos de un golpe, esa caída será la semilla para hacer que las cosas sucedan.

EDUARDO BASAGANA | CEO de EB Producciones y fundador de +VIVO 



# Lo que nadie te contó de los unicornios, en la voz de sus protagonistas



Se trata de la primera edición especial de Rocking Talent en la cual decidimos contar las historias de éxito, superación y perseverancia de nueve de las startups más valiosas de América Latina y España, y conocer qué sucede puertas adentro de Tiendanube, Rappi, Glovo, Globant, Ualá, Auth0, Cabify, Mercado Libre y Bitso.

Los unicornios, definitivamente, existen. Tomaron vida en 2013, cuando Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures (un fondo de inversión de EE. UU.) introdujo el término para referirse a **estas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares**. Otro factor que consideró al bautizarlas de ese modo se relaciona con la escalabilidad y su impacto en el mercado. Y, como parecen de fantasía, Aileen las denominó "unicornios".

Pero ¿cómo llegan a ser unicornio? ¿Cuándo dejan de serlo? ¿Por qué en Latinoamérica vimos surgir en los últimos años 26 empresas unicornio? Al respecto, **Ignacio Carballo**, economista con un máster en Microfinanzas e Inclusión Financiera, docente, investigador, consultor y especialista en Fintech para el desarrollo, respondió algunas de estas preguntas, pero, sobre todo, destacó que la gran mayoría se trata de empresas que están relacionadas con la tecnología porque son las que están liderando la innovación y pueden tener 100 millones de usuarios en cuestión de meses.

Otro dato importante que compartió el especialista con **Rocking Talent** fue que este resurgir latinoamericano no responde a ningún tipo de política mancomunada entre todas las economías para atraer a inversores, sino porque es la región con mayor desigualdad y, desde el punto de vista del negocio, quiere decir que aquí conviven dos tipos de hogares consumidores y esto facilita una versatilidad de modelos de negocios *tech* que apuntan a un abanico de iniciativas enorme.

||

**Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures (un fondo de inversión de EE. UU.) introdujo el término para referirse a estas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares".**





MÉXICO

- Softtek
- KIO Networks
- Clip
- Kavak
- Bitso

GUATEMALA

- Duolingo

- LifeMiles
- Rappi

COLOMBIA

- Cornershop
- NotCo

CHILE

- Despegar
- Mercado Libre
- Globant
- OLX
- Autho
- Vercel
- Mural
- Aleph
- Bitfarms
- Ualá
- Tiendanube

ARGENTINA

URUGUAY

- dLocal

ESPAÑA

- Cabify
- Glovo
- Idealista
- Letgo

BRASIL

- 99
- Nubank
- Arco Educacao
- Ifood
- Stone
- Gympass
- Loggi
- QuintoAndar
- Ebanx
- Wildlife
- Loft
- Vtex
- C6 Banks
- Creditas
- MadeiraMadeira

# Mapa de unicornios

Asimismo, contamos con la voz experta de un joven inversor, **Matías Nisenson**, quien no dudó en asegurar que nunca hubo un mejor momento para emprender como ahora. A sus 28 años y, en plena pandemia, decidió constituir, junto a Martín Varsavsky y Alec Oxenford, Myelin VC, un fondo de inversión de Venture Capital, es decir, enfocado a aportar capital a startups y empresas con un alto potencial de crecimiento, pero elevados niveles de riesgo. En estos dos años **Myelin ya invirtió en 27 empresas** y buscan hacerlo en aquellas empresas tecnológicas que proponen alguna innovación y, especialmente, que sean *second term founders*, es decir, que sus fundadores sean personas que ya hayan fundado una empresa en el pasado.

En esta edición especial "Unicornios" de Rocking Talent podrás conocer los secretos de estas valiosas startups, en la voz de sus protagonistas: **Victoria Blazevic**, Head Brand & Communications Manager en Tiendanube; **Astrid Mirkin**, General Manager en Rappi; **Jeremías García Seoane**, Expansion Director en Glovo; **Diego Solveira**, Chief People Officer en Ualá; **Wanda Weigert**, Chief Brand Officer

en Globant; **Natalia Ruda**, Global Head of Brand en Cabify; **Eugenio Pace**, CEO y Cofundador de Auth0; **Débora Bonetto**, Culture & Experience Sr Manager en Mercado Libre; **Andrés Ondarra**, Country Manager en Bitso.

“**Tenemos mentalidad de fundadores. Eso quiere decir que, a medida que crecemos, procuramos que ese crecimiento no nos vuelva lentos.**”

Permanentemente estamos observando qué les duele a nuestros usuarios y estamos obsesionados en hacer que todo funcione para ellos. La valoración es importante, pero es igual de importante tener millones de usuarios enamorados de lo que nosotros podemos ofrecerles”, dijo Astrid Mirkin, General Manager de Rappi, respecto al crecimiento exponencial que vivió la empresa al convertirse en unicornio.

Por su parte, **Jeremías García Seoane**, Expansion Director en Glovo, habló de los principios que guían a la compañía:

“**Lo que más nos ha ayudado a crecer ha sido la agilidad en la toma de decisiones, no solo a nivel de expansión, sino también de negocio, y la innovación.**”

Glovo ha seguido creciendo más allá del servicio de comida a domicilio y, ahora, liderando y apostando fuerte por el *Quick Commerce*, basada en la entrega ultrarrápida de cualquier tipo de producto dentro de tu ciudad”.



# Bisila Bokoko:

“**He visto ante mis ojos muchos imposibles hacerse posibles”**”

Es empresaria, oradora y filántropa. Estudió Derecho, Economía y se especializó en Comercio Internacional. Nació en España, pero sus padres son africanos. Reside en EE. UU., donde fundó BBES, una agencia de desarrollo empresarial que representa y promueve marcas a nivel internacional.

Por Ana Laura Carrega

Bisila Bokoko es una de las diez mujeres españolas más influyentes en los negocios americanos y es una férrea defensora del empoderamiento de las personas a través del desarrollo personal. Lleva más de seis años dando charlas por el mundo acerca de emprender y cumplir sueños. En esta entrevista con *Rocking Talent* nos cuenta cómo, a través de su experiencia, logra inspirar a miles de personas y organizaciones alrededor de todo mundo.

“Considero que mi historia es la de muchas personas y que la gente se identifica con mis vivencias. Al compartirlas, son capaces de utilizar los instrumentos que a mí me han servido en las diferentes etapas de mi trayectoria profesional”, explica.

Bisila se instaló hace 20 años en Nueva York y, once años después, tras un despido laboral, fundó BBES (Bisila Bokoko Embassy Services), una agencia de desarrollo empresarial que trabaja para dotar de herramientas claves a las empresas para que puedan expandir sus horizontes y convertirse en empresas o personas globales.





“No fue una decisión meditada ni planificada. Tampoco existía en mí el deseo de ser emprendedora, todo lo contrario, se debe a mi búsqueda de seguridad económica como hija de inmigrantes y siendo inmigrante yo también en Estados Unidos. El detonante fue un despido laboral y eso me dio las alas para volar hacia un destino que construía yo, y no los demás”, subraya..

Desde entonces, explica que BBES se ha convertido en una extensión de los departamentos de comercio exterior de las compañías, a las que dotan con las claves y estrategias para que puedan adentrarse en el mundo global. “Trabajamos también la marca personal del empresario, así como la cultura global de la empresa”, agrega.

Además, indica que en los últimos años se han convertido en “asesores de diversidad (cultural, de género, corporal, de edad, etc.) y en temas de liderazgo empático e inclusivo para empresas”.

Pero, además de sus conocimientos como empresaria, que le han permitido ayudar a más de 200 empresas, principalmente pequeñas, a ser rentables y con un propósito en sus respectivos mercados, su experiencia de vida también la ha inspirado


“**No cuento solo lo que he logrado, cuento cómo lo hice y todo en lo que me equivoqué, las veces que me caí y cómo salí de muchos agujeros. Les comparto mis recetas”.**

para dar conferencias por el mundo: “He visto ante mis ojos muchos imposibles hacerse posibles. Me gusta compartir esto con la audiencia, ¡cómo no hacerlo! No cuento solo lo que he logrado, cuento cómo lo hice y todo en lo que me equivoqué, las veces que me caí y cómo salí de muchos agujeros. Les comparto mis recetas”.

Entre sus recuerdos destaca una frase que, tal vez, la ayudó a comprender muchas cosas de golpe: **“Tienes dos problemas, eres negra y mujer, y con eso vas a tener que lidiar”**. Se la dijo su padre cuando era

una niña y confiesa que en su momento le generó un gran fastidio: “Yo crecí en España siendo una excepción por donde iba, por lo tanto, no me hacía ninguna ilusión esta condición propia en un mundo donde la diversidad era un concepto extraterrestre. Hoy, ser negra y mujer es mi motor porque he abrazado lo que soy, he asentado mis raíces y me he demostrado que lo que puede ser un problema es una oportunidad, dependiendo de las gafas que lleves puestas... y yo me pongo gafas positivas”.



Volver al índice 

Además de ayudar a grandes y pequeñas empresas españolas a abrirlas puertas en el mercado americano, sus orígenes africanos también la mantienen comprometida, por lo cual, trabaja desde hace muchos años en proyectos tanto sociales como empresariales en esa región, especialmente fomentando la educación como llave a la libertad de decidir.

“**Hoy, ser negra y mujer es mi motor porque he abrazado lo que soy, he asentado mis raíces y me he demostrado que lo que puede ser un problema es una oportunidad”**


“Tengo un proyecto que se llama *Bisila Bokoko African Literacy Project* que fomenta la lectura entre los pueblos africanos y estoy muy feliz con este proyecto que ya tiene 11 años. Además, soy embajadora de marcas globales con acento o con la mirada en África y también trabajo en temas de turismo solidario y consciente en el continente. Y en los últimos años hemos añadido también México, Argentina, Colombia, Brasil y Venezuela en nuestro radar”.

Respecto al tema de igualdad de género en el emprendedurismo, Bisila es tajante: “Si no existe la oportunidad hay que crearla, si no se abren las puertas, hay que construirlas o derribarlas hasta que se abran. El principal obstáculo está en nuestras creencias. Es preciso que las mujeres creamos en nuestro potencial y cambiemos la narrativa.”

El camino andado es muy positivo, aun así, falta, no olvidemos que lo que estamos buscando no está fuera de nosotras sino en nosotras. Y, además, unidas y fomentando redes de mujeres será más fácil”.



“**Es preciso que las mujeres creamos en nuestro potencial y cambiemos la narrativa”.**

Por BISILA BOKOKO | Fundadora BBES 

# GRUPO ADVANCE,

## Una empresa con ADN inclusivo y una fuerte convicción ambiental

Por Ana Laura Carrega

Gustavo De Freitas es quien decidió fundar hace 20 años, tras quedarse sin empleo y con el dinero de su indemnización, la compañía que ofrece servicios de *in-store marketing* para el mundo *retail*, pero con una mirada diferente.

Cree en las segundas oportunidades y, también, en la falta de oportunidades, por ello, su equipo de trabajo está conformado por colaboradores de la colectividad LGBTQ, en específico, ATTTA (Asociación de Travestis, Transexuales y Transgéneros de Argentina), personas con discapacidades motrices y neurológicas, ex presidiarios, entre otras "barreras", definidas así por la sociedad, explica Gustavo De Freitas, "barreras que la misma sociedad genera", ironiza.

Grupo Advance ha sido premiada como "Mejor empresa RSE (Responsabilidad Social Empresaria)" (2017), "Mejor empresa inclusión" (2018) y "Mejor Pyme del año" (2018), entre otros reconocimientos, además de lograr la certificación como **empresa B** por, no solo perseguir el beneficio económico, sino también el beneficio social.

"Cuando uno toca fondo tiene su parte negativa, pero si sabés aprovechar eso como enseñanza, te servirá en el futuro", cuenta Gustavo, quien empezó a trabajar a los 16 años con las dificultades por no haber terminado sus estudios, fue padre a los 19 y, en 2001, estuvo en el Club del Trueque; "esas necesidades te ayudan a entender realidades y a ser más empático", detalla De Freitas, quien destaca como valores fundamentales del ser humano la fuerza de voluntad, la empatía y la comprensión. Y, de pronto, reflexiona: "Aunque vengamos de diferentes ámbitos, la vida es la misma (...)" se trata de dar una simple oportunidad".

### Comprometidos con el medioambiente

Jimena Seoane es gerenta de Sostenibilidad y Economía Circular en Grupo Advance donde trabajan con un **modelo de triple impacto: el social, el ambiental y el económico**. "Nuestro modelo no solo apunta al impacto social para revertir la coyuntura local de violencia, falta de oportunidades y desigualdad, sino también, transmitir la responsabilidad ambiental que tenemos cada uno y en conjunto como comunidad, trabajando con procesos productivos con materiales sostenibles, desde la perdurabilidad e impulsando el reciclado de desperdicios conectados con entidades cuyo tratamiento de reciclado aporte empleo y nuevos ciclos de vida de los materiales, porque es nuestra creencia el desarrollo de una actividad que aporte bienestar social y una economía cíclica, donde el medioambiente es un objetivo a preservar y cuidar entre todos", explica Jimena e indica que, como impulsores y referentes en este camino, buscan multiplicar y capacitar, para que más empresas y organizaciones se sumen a este nuevo paradigma.

"En la actualidad, el sector privado se enfrenta a un gran desafío, que es el de abandonar la antigua concepción de desarrollo económico para abrazar una perspectiva, que lejos de ser utópica, es totalmente real, posible y urgentemente necesaria. **La sostenibilidad es un concepto muy utilizado actualmente que, por estar de moda, lamentablemente suele ser mal utilizado o comunicado**, ya que se



asocia únicamente con el medio ambiente y, muchas veces, cayendo en acciones falaces denominadas *greenwashing*. Más allá de la falta real de compromiso, incluso con el medio ambiente, falta la capacitación de lo que realmente implica ser una empresa sostenible y, principalmente, que **las acciones sociales dejen de considerarse, como lo hacen la mayoría de las empresas, como una cuestión de caridad**", destacó Seoane quien, al mismo tiempo, indicó que la gran mayoría de las empresas asocian la sostenibilidad con la frase "Pensar Verde": "Proponemos que no solo pensemos sino que pongamos manos a la obra y, sobre todo, que no sea solo verde, sino en todos los colores... impactemos positivamente de modo integral".



“

Somos una pyme que fabrica exhibidores y *marketing in-store* en el punto de venta, y, durante la pandemia, el mercado de este sector se frenó muchísimo, por esto es que tuvimos que reinventarnos y comenzar a fabricar productos relacionados al contexto en el que se vivía, por ejemplo, empezamos a hacer dispenser de alcohol en gel, cabinas sanitizantes, artículos para insumos hospitalarios, etc.”

Natalia Cohen, gerenta de Gestión de Grupo Advance.

“

Trabajar en una compañía con fuerte convicción social y ambiental significa un compromiso a seguir aprendiendo y a contagiar los beneficios que implica para la sociedad”.

Natalia Cohen, gerenta de Gestión de Grupo Advance.

“Las legislaciones asociadas a la sostenibilidad pueden dar un fuerte empujón para que haya más concientización”.

Natalia Cohen, gerenta de Gestión de Grupo Advance.

Podcast para un 2022 exitoso

Neurona financiera

Menos recursos, más humanos

Libros para emprendedores

# Hybrid - working:

checklist para mezclar peras y manzanas



Por MELINA JAJAMOVICH | Trainer, Coach, Speaker en Agile Cooking | Autora de "Reflexiones de un año trabajando en pantuflas" y "Agilidad en 4 estaciones"

El mundo pospandemia tiene un ingrediente (aparentemente) innegociable: el trabajo híbrido. Sea cual sea tu idea sobre el trabajo híbrido o el de tu organización, debes saber que todo el mundo está esperándolo. La semana de cinco días en la oficina no es una opción para la mayoría y no puedes esperar que se queden si es lo mejor que tienes para ofrecerles.

La flexibilidad vino para quedarse y el reto es construirla entre todos, recordando que el híbrido tiene más matices de lo que suponemos: es revisar cómo trabajamos la autonomía, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el ahorro de costos de oficina y el acceso a talento global, y la productividad. Por eso, aquí te traigo un *checklist* para que empieces a delinear qué forma tomará en tu equipo y organización. ¡¿Vamos?!

1. Evita las recetas mágicas: no hay un formato híbrido que valga para todas las organizaciones, todos los equipos, todas las personas.
2. Deja que los equipos busquen las mejores soluciones y evita que la organización cargue con toda responsabilidad: co-construir el híbrido de manera artesanal es vital.
3. Distingue la perspectiva del "trabajo" y la perspectiva de "la persona", ponlas sobre la mesa y siéntalas a negociar. Flexibilidad y acuerdos son clave.
4. Fomenta la autonomía de líderes y equipos y, si no quieren asumirla, ¡abraza el emergente! ¿Por qué dejan en manos de la organización esta responsabilidad?
5. Sé transparente en los límites que marca el negocio explicando los porqués: el límite razonable es condición de posibilidad y facilita las negociaciones.
6. Escucha las necesidades de las personas: así lograrás que todos se sientan parte del nuevo formato, incluso cuando tengan que resignar algún deseo.
7. Trae a la conversación distintas aristas: persona/negocio, oficina/remoto, trabajo sincrónico/asincrónico, analítico/creativo, solitario/equipo. Los cruces dan riqueza.
8. Recuerda que...
  - a. Nadie quiere volver a desperdiciar horas de viaje en el camino a la oficina, pero "el roce hace al goce".
  - b. Habitar un mismo espacio físico facilita la integración de las personas, la colaboración y la creatividad en los equipos, ¡el azar y lo que trae!
  - c. Tu equipo precisa "roce" para ejecutar sus proyectos y para su propio desarrollo: los espacios de confianza y seguridad psicológica son vitales.
  - d. Las tareas creativas funcionan mejor cuando trabajamos en equipo, de manera sincrónica y presencial; las analíticas en solitario y asincrónico.
  - e. El nuevo uso de los espacios físicos debe definirse después de entender las necesidades del negocio y de las personas (¡y no al revés!).
9. Promueve una conversación antes de encarar el nuevo formato híbrido para que todas las personas compartan cómo se sienten: expectativas, alegrías, miedos...
10. Evita crear dos equipos/empresas: los que volvieron y los que (por distintas razones) siguen en remoto.
11. Crea parejas "mixtas" (y que roten): uno en presencial, otro en remoto para resguardar la integración y evitar el aislamiento de los que siguen en casa.
12. Aprovecha los días de oficina para expresar aquello que necesita colaboración y... ¡deja espacios en blanco para lo inesperado!
13. Promueve la igualdad de condiciones. Cuando haya varias personas juntas en lo presencial y otras en sus hogares, lleva la reunión al mundo online.
14. Fomenta que los escritorios sean espacios propios y compartidos: dejemos espacio para que cada uno ponga sus fotos e incluso mensajes al "próximo ocupante".
15. Experimenta con "híbrido 1.0", analiza resultados y sigue mejorando. Comparte los aprendizajes en tu equipo, con otras áreas e, incluso, con otras organizaciones.



En 2019 (antes de la pandemia), CEINSA (consultora española especializada en la gestión estratégica y operativa de las áreas de organización, compensación y el talento) publicó un artículo en la revista Observatorio RH marcando una serie de tendencias en torno al futuro de *HR Analytics*:

1. Analíticas en tiempo real
2. De lo individual a lo grupal
3. Mejora de la productividad
4. Ampliación del concepto de *People Analytics*
5. Cuestionarios más enfocados
6. Transparencia, seguridad y cumplimiento de la normativa GDPR
7. Colaboración con partners externos
8. Aparición de nuevas herramientas listas para usar, más asequibles.

Hoy, casi dos años después, muchas de estas tendencias dejaron de serlo para convertirse en un *MUST* de las organizaciones, mientras que otras siguen, aún hoy, teniendo un tinte futurista. Revisemos cada una:

En relación con las **analíticas en tiempo real**, es obvio que en 2021 ya no debería ser tendencia como tal. Esto es una realidad que abordamos de la mano de *dashboards* a los que conectamos todos los datos disponibles en las diferentes fuentes de datos que manejamos en RR. HH.: plataformas de evaluación online, HRIS, LMS, excels variados en los que tenemos más información de la que quisiéramos...

En este sentido, desde PDA ayudamos a nuestros clientes co-creando estos tableros o cuadros de mando, a los que llamamos brújula de talento, y los orientamos a resolver el reto concreto que la organización tiene. Por ejemplo: elegir a las personas idóneas en los puestos críticos de la organización en base a los datos de su perfil conductual, sus competencias técnicas, su evaluación de desempeño y su ajuste a los perfiles requeridos de cada posición.

Una tendencia que pisa fuerte y que se ha visto acelerada por la pandemia y el consecuente teletrabajo es el uso de **datos grupales**: el análisis de la información de uso de las plataformas colaborativas para entender si tenemos personas aisladas, silos departamentales o excesiva carga de trabajo. Entender, también, dónde están nuestros líderes ocultos, nuestros referentes técnicos, las personas puente o los agentes de cambio (dato individual) a través del análisis de sus interacciones (dato grupal).

El uso de los datos para entender cómo podemos aportar valor al negocio, **mejorando la productividad**, sigue siendo el reto prioritario: usar los datos

para identificar las características de los colaboradores con mejor rendimiento, por ejemplo, es algo que podemos hacer desde PDA analizando la información disponible y enriqueciéndola con el perfil conductual de cada colaborador. Estos análisis se pueden utilizar después para generar patrones de éxito que orienten la búsqueda de candidatos en los procesos de selección.

La **ampliación del concepto de *People Analytics*** abrirá el debate hacia lo que consideramos en la actualidad "empleado/colaborador" y cómo va a variar este concepto en los próximos años con la llegada de los *bots*.

Pero no hay duda de la necesidad creciente de pasar de cuestionarios de satisfacción o clima generalistas y con carácter anual, a cuestionarios **enfocados y continuos**. Recoger la voz del empleado cada día y tratar esta información en tiempo real para la toma de decisiones, está siendo ya un reto prioritario para los equipos de *People Analytics*.

## El Futuro de People Analytics

Entender **GDPR** (General Data Protection Regulation) como una tendencia tenía cierto sentido en 2019, pero a punto ya de comenzar 2022 no podemos considerarlo como tal. La anonimización y el encriptado de datos para su análisis, la búsqueda del consentimiento expreso sobre la finalidad concreta del análisis de datos y la estructura técnica para el borrado de la información, deben ser ya un básico para todas las organizaciones.

La colaboración con **partners externos** como "equipo extendido" de *People Analytics* y el hecho de que cada vez más **herramientas** de gestión del talento **incluyen funcionalidades de analítica**, está ayudando a que las pequeñas y medianas empresas también puedan sumar el valor de los datos a sus decisiones en torno a las personas que componen su organización.

Sobre estas tendencias estuve charlando en un reciente *webinar* organizado por *Leadership & Management School*, junto a Daniel Díaz Vivas, *People Analytics* de MELIA HOTELS INTERNATIONAL; Ana Blazquez, *People Analytics* en SOLUTION, y Francisco

Marín, *Founder* y CEO de Cognitive Talent Solutions. En dicho *webinar*, además de revisar las tendencias, nos atrevimos a mirar más allá. ¿Quieren saber qué tendencias sumamos mirando hacia el futuro?

- El futuro de **People Analytics como departamento** está en debate. Atendiendo al nivel de madurez de cada compañía, quizá tenga sentido migrar de un modelo de departamento dentro de la función de HR, a un modelo en que todos los profesionales de HR tengan habilidades de análisis a nivel medio: sean capaces de tomar decisiones basadas en datos, generar cuadros de mando en herramientas de visualización, y gestionar proyectos de *People Analytics* con el apoyo de *data scientist* genéricos de los que disponga la organización, o con el apoyo de *partners* externos.

- El **viaje digital del empleado**, iniciado en plena pandemia, nos abre un reto importante en el que innovar para medir con nuevas fuentes de información esta experiencia y entender cómo impactar en la satisfacción y el clima laboral.

- Entender la **diversidad** más allá de la equidad salarial entre hombres y mujeres. Incluir nuevas segmentaciones a analizar: distintas generaciones, distintas culturas y nacionalidades, etc. y usar los datos para entender si se está dando una verdadera inclusión: ir más allá de los porcentajes y cuotas por departamentos, y analizar si se están dando interacciones reales entre los distintos colectivos, si la representación se mantiene en otras segmentaciones: tipos de perfiles, puestos, edades, niveles de responsabilidad, etc.

- Comenzar a incluir en nuestros análisis las **nuevas fuentes de información**: huella digital, datos de RSC, datos biométricos, audiovisuales, etc.

- El concepto de **organizaciones descentralizadas (DAOs)** y la irrupción del **blockchain** traerán un nuevo paradigma en la gestión de personas y una nueva forma de concebir la propiedad de los datos y el objeto de análisis: compensación en criptomonedas, nuevas formas de organización de tareas, ausencia de sede física, ausencia de jerarquía, incluso, ausencia de una relación contractual tradicional de empleo full-time en la misma organización.

Tenemos por delante un futuro apasionante donde *People Analytics* dejará de ser una tendencia para convertirse en una herramienta real usada en el día a día para la toma de decisiones en torno a la gestión del talento en nuestras organizaciones de cualquier tamaño y sector.

¿Te sumas?

in Por ANA VALERA RUBIO  
Head of Analytics en PDA International



# FORTINET®

## Agilidad e innovación que impacta el mundo.

Por Paola Albornoz

Los estudios demuestran que las mujeres en ciberseguridad y tecnología representan menos del 30% de la fuerza laboral ¿cómo desde tu posición y la industria en la que están enfrentan este desafío?

Para mí es un honor hacer parte de este momento, es cierto que la industria de ciberseguridad y tecnología sigue teniendo una brecha muy grande, por varias razones, el tema cultural y la posibilidad de las mujeres de hacer carrera en la industria. También tenemos que reconocer los avances que se han tenido ante este tema y el involucramiento de las universidades y las empresas hablar de diversidad e inclusión no sólo aborda el tema de género sino de brindar oportunidades para las personas.

Por ejemplo, en Fortinet tenemos un Academy donde se proporciona y posibilita a cualquier persona a certificaciones, basadas y direccionadas en ciberseguridad. Hoy hay muchas oportunidades de contratación y de promociones en la industria de tecnología que ofrece muchos beneficios y fomenta la innovación.

### FORTINET EN CIFRAS



Fundada en el 2000

8615 trabajadores

500 mil clientes

Sede central:  
Sunnyvale, California

Elisa, has participado en varias charlas y ponencias sobre diversidad ¿cómo impulsan la construcción de equipos diversos?

En Fortinet tenemos varios programas, el más importante en mi opinión es a nivel externo la alianza con universidades para las certificaciones disponibles con nuestra Academy en niveles NSE 1, 2 y 4, dirigido a cualquier persona que quiera cursarlo. Esta medida la tomamos basada en nuestra responsabilidad social al darnos cuenta de que en la pandemia muchas personas perdieron su trabajo.

A nivel interno contamos con un programa de diversidad, con un reporte sobre los avances que la empresa tiene por trimestre y su impacto anual. Es demostrar el verdadero compromiso de lo que estamos haciendo para cambiar el escenario.

También en América Latina contamos con un grupo de mujeres Fortinet Latam Women's networking, donde se hacen reuniones cada dos meses con trabajo voluntario, allí se ofrecen mentorías para que las mujeres conozcan herramientas, cómo ingresar a la industria.

¿Cómo definirías el ADN de Fortinet?

Es una compañía muy joven pero muy agresiva en cuanto a la innovación, trabajo en equipo y en ofrecer mejorías. Tenemos un compromiso muy grande con los programas que tenemos y pensamos que lo más importante son las personas, así que trabajamos constantemente en mejorar nuestros procesos de reclutamiento, retención y experiencia con la marca en general. ¡Nos vemos como una ForteFamilia!

Fortinet recibió el "Gold Stevie Awards" por atraer y retener el mejor talento en ciberseguridad

¿Qué podemos esperar de esta empresa para el 2022?

Estos últimos años han sido de mucha resiliencia, la pandemia nos enseñó a trabajar en nuevos escenarios, pero aprendimos de forma ágil. Y aunque impactó fuertemente todos los sectores para nosotros significó una oportunidad enorme de crecimiento del 25% que esperamos sea 35% en el 2022.

¿Qué te inspira y que podemos conocer de ti que no aparezca en redes sociales?

Soy una apasionada por mi trabajo, siempre tuve el sueño de trabajar en una empresa de tecnología, comencé en mi país Brasil, en áreas de recursos humanos y mi sueño se cumplió luego de 15 años de carrera.

Lo que más me alegra es poder crear oportunidades para la gente, contribuir en su promoción y su desarrollo. Cada día aprendo más y me considero una persona mejor.

“  
Mi recomendación para jóvenes que miren la industria de ciberseguridad, pero para eso deben prepararse a través de universidades, programas de becarios de algunas organizaciones y hasta las certificaciones de nuestra academy”.




ELISA BALL | Directora de Recursos Humanos en Fortinet para América Latina y el Caribe



Volver al índice 

# Wanda Weigert

Globant 

## “Trabajo día a día para transformar la paridad de género y generar un cambio en esa realidad que tiene la industria tecnológica”

Declara que su rol es vivir en una montaña rusa de emociones, pero con gran satisfacción mira sus 16 años en la organización de sus sueños. Hablamos con Wanda Weigert, Chief Brand Officer en Globant.

Por Paola Albornoz

Wanda, comenzaste en Globant en el 2005 como una consultora senior y pasaste a crear todo el departamento de comunicaciones. ¿Cómo ha sido tu paso por Globant?

Es una montaña rusa. Cuando yo llegué éramos muy poquitos, había mucha vibra de querer transformar el mundo, querer hacer algo diferente, romper los moldes y, por suerte, eso fue algo que se fue transformando. Hoy somos 20.000 personas en 18 países, pero la montaña rusa sigue existiendo y nos motiva a desafiarnos.

Dentro del área de comunicación también fue cambiando muchísimo, desde el 2005 (cuando yo ingresé) a la fecha tengo equipos en toda América Latina, EE. UU., Europa, India, todos estos cambios van reconfigurando el cómo alcanzar los objetivos.

Transformar la realidad ya no solo es transformar la Argentina, sino transformar la realidad de muchas otras sociedades y de otras personas.

Nuestra industria en sí tiene una capacidad transformadora que es muy tangible. El poder llevar oportunidades a chicos y chicas que de otra manera no hubieran accedido.

En 2006 abrimos nuestra primera oficina fuera de Buenos Aires, en Tandil, con la visión de ir hacia donde están las personas y poder hacer que se desarrollen.

Hoy hay unas historias increíbles de *globers* que están trabajando desde lugares impensados.

Tenemos oficinas en Resistencia, Tucumán, Bahía Blanca y desde cualquier lugar están trabajando para Google, para Electronic Arts, liderando equipos de 200 personas, ese es el poder transformador.

**En una entrevista comentabas que con el equipo va creciendo el equipo, los proyectos, los procesos, pero algo que trabajan por mantener es la esencia de Globant. Desde tu rol como *Chief of Brand* ¿cómo lo impulsan?**

Hay una cultura que es clave que hace que todos vibremos al decir "somos *globers*". Yo lo tengo en carne propia, pero, aunque hace más de 16 años que estoy en Globant, es algo que está en el aire y se respira hasta con los más recientes ingresos.

Es muy fácil identificarse con nuestros valores: pensar en grande, apuntar a la excelencia, innovar, tratar de generar un impacto positivo en el otro... Esto nos dio una fuerte base como, por ejemplo, enfrentar los desafíos de la pandemia.

**Ahora que tocamos el tema de la pandemia, algo que expuso en el mundo fue replantearse el propósito de las personas, conocemos el propósito de Globant que es "transformar el mundo un paso a la vez". ¿Podrías compartir cómo vives ese propósito organizacional y cómo se une con tu propio propósito?**

Es muy difícil después de tantos años sentirse separado del trabajo y esta consigna de transformar el mundo es muy tangible y real para mí.

La industria de tecnología en sí tiene una capacidad transformadora que te permite llevar oportunidades a chicos y chicas de todo el mundo. Yo me siento muy contenta de contribuir para que esta realidad suceda.

Además, trabajo día a día para transformar la paridad de género y generar un cambio en esa realidad que tiene la industria, porque hoy, en su mayoría, son hombres y no hay ninguna razón para que las mujeres no puedan tener más espacio en la industria, no hay ningún tipo de barrera y transformar esa realidad implica una visión a largo plazo. No es algo de las empresas, comienza

desde las universidades, por eso se debe cambiar esa realidad. **Yo, como mujer, me siento súper motivada para contribuir a ese cambio para que haya más chicas estudiando tecnología, que no les tengan miedo a las posiciones de liderazgo, ayudarlas para conciliar su vida profesional y personal.**

**Una de tus primeras acciones en Globant fue crear el *newsletter* interno para poder alinear la comunicación, luego de 16 años, ¿qué acciones impulsan para mantener a los equipos conectados?**

En la pandemia explotamos mucho más los canales digitales, aprovechamos los espacios perdidos como, por ejemplo, esas charlas de oficina y pensamos en cómo volver a vivir esos momentos. Slack pasó a ser nuestra mano derecha. Empezamos a enviarles a los *globers* atenciones para tratar de estar cerca y compatibilizar mucho. Hicimos viajes virtuales, *afters*, etc.

**Fue tratar de estar cerca desde lo virtual, además desde lo real, compatibilizando mucho.**



**Ser unicornio no te define como empresa, como empresa te define el propósito de transformar y de tener la visión a largo plazo.**



### ¿Cómo viven, puertas adentro, tras haberse convertido en unicornio?

En 2005 no se hablaba de la posibilidad de ser unicornio, se hablaba de un sueño de querer poner la bandera de la Argentina como líder en la industria de la tecnología, esa visión de pensar en grande estuvo desde el día uno y sigue estando exponencialmente agrandada, la meta siempre se va corriendo y vemos el poder transformacional que podemos tener.

Es una montaña rusa, está lleno de emociones y es muy vibrante, los fundadores y todo el equipo de *management* tienen una capacidad de transmitir este sueño que contagia, entonces hace que cada

uno, desde su lugar, quiera superarse.

Antes de ser unicornios llegó la salida a la bolsa, fue un gran hito para nosotros comenzar a cotizar en la bolsa de EE.UU. y eso significó aprender otra vez, porque muy pocas empresas argentinas lo habían podido hacer. Fuimos la primera empresa de servicios de tecnología en estar en la bolsa de Nueva York y eso levantó mucho la vara de qué procesos, qué miradas qué visión debíamos tener y todo te va llevando a un camino de crecimiento.

### ¿Cuáles deben ser los temas que deben comenzar a involucrar en agenda en las organizaciones?

Inclusión y diversidad, nosotros estamos en 18 países, vemos la multiculturalidad, la vivimos y vemos lo enriquecedor que es, eso fomenta la innovación, tener distintos puntos de vista y además porque la sociedad también

está cambiando y como organizaciones tenemos que poder potenciarlos para que cada uno sea quien es.

El tema de la sustentabilidad, el impacto que tiene en el medio ambiente, cómo podemos ayudar para que sea un impacto positivo en el mundo, el cuidado de los *globers*, necesitamos crear un equipo de crecimiento y desarrollo de carrera.

### ¿Qué podemos esperar de Globant de cara el 2022?

Va a seguir siendo una montaña rusa, queremos seguir creciendo, anunciamos aperturas en Tierra del Fuego, Bariloche, queremos seguir creciendo aquí y en otros países de América Latina, en Europa y en Estados Unidos. Vamos a trabajar el impacto en las comunidades, lanzamos una nueva edición de *Women that Build Awards*, son los premios que buscan visibilizar a las mujeres que generan un impacto en la industria de la tecnología y esperamos crear más acciones que sigan cambiando la realidad y visibilizando a otras protagonistas.

### Hemos hablado mucho de tu rol profesional y me gustaría conocer un poco más de tu lado personal. ¿Cómo definirías tu singularidad, eso que te hace única?

Yo creo que tener la humildad necesaria para reconocer el talento en otros y poder seguir armando un equipo que pueda compartir la visión. Porque en el crecimiento, uno se enriquece de otros.

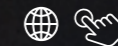
### ¿Qué podemos conocer de ti que no veamos en redes sociales?

Con tres hijas pequeñas, lo que no se ve en redes sociales es todo el lío que eso significa. Más allá de eso, me gusta mucho bailar, conocí a mi marido bailando *swing*, así que sería un poco de hobbies y mucho maternar.



Mira esta entrevista audiovisual en un nuevo episodio de

# Rock On Set



### TAMBIÉN TE PUEDE INTERESAR

esta nota de Patricia Pomies, Chief Operating Officer en Globant



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

Carlos Casas, *Global Head of Talent & Culture*, nos habló, entre otras cosas, de *Opportunity*, una herramienta que usa big data e Inteligencia Artificial para recoger e interpretar los datos y evidencias de los colaboradores para generar recomendaciones personalizadas de desarrollo profesional.

Por Ana Laura Carrega

Carlos Casas es licenciado en Administración de Empresas, tiene un MBA por la escuela de negocios INSEAD, hace más de 10 años trabaja en BBVA y, desde los últimos seis, se ha enfocado en el área de Talento y Cultura. Sin duda, una de las áreas más sensibles y estratégicas de cualquier compañía, sea el rubro que sea.

Sabe que sus acciones impactan a los más de 110 mil colaboradores y, de manera indirecta, a todos los clientes y *stakeholders*; sin embargo, el reto de influenciar en la vida de millones de personas no le quita el sueño. Cree firmemente que cada uno puede dar lo mejor de sí cuando es empoderado y le brindan los medios para desarrollar su potencial.



constantemente. En la actualidad, los datos y la tecnología nos permiten generar este asesoramiento personalizado para nuestros colaboradores y que les sea útil de verdad. Un ejemplo de esto es nuestra aproximación al *reskilling*, que es una necesidad muy imperiosa para que mantengan y renueven sus capacidades. Para ello creamos *The Camp*, una nueva experiencia formativa digital que usa la gamificación para generar la curiosidad y las ganas de aprender entre nuestros empleados. Consiste en 14 itinerarios formativos dedicados a las 14 capacidades que hemos identificado como estratégicas para el presente y futuro del banco (data, sostenibilidad, ciberseguridad, ventas digitales, etc)", explica Casas.

En esta búsqueda por otorgarle a sus colaboradores facilidades para la formación y el desarrollo es que, en 2020, BBVA decidió lanzar *Opportunity*, una herramienta basada en big data e Inteligencia Artificial para asesorar a los empleados en las capacidades que deben adquirir para aspirar a puestos en los que estén interesados y les permite crear alertas para informarse sobre vacantes de su interés.

"Se inspira en Netflix, que conoce tus gustos, aprende de ti y te sugiere qué series o documentales te pueden gustar. *Opportunity* hace algo parecido pero con el talento: es una herramienta que recoge e interpreta todos los datos y evidencias que tenemos de nuestros colaboradores y genera recomendaciones personalizadas de desarrollo profesional", sintetiza el *Global Head*

Para ello, en BBVA han profundizado en los modelos de formación y desarrollo profesional, poniendo a los colaboradores en el centro, haciéndolos dueños de sus carreras y dándoles herramientas de acompañamiento y consulta para que identifiquen y aprovechen oportunidades.

"Pretendemos ayudarlos a crecer profesionalmente y asesorarlos para que den los mejores pasos en sus carreras en un contexto de cambio trepidante, en el que las personas deben actualizar sus capacidades



“

**Se inspira en Netflix, que conoce tus gustos, aprende de ti y te sugiere qué series o documentales te pueden gustar. Opportunity hace algo parecido pero con el talento”.**

“Para que se entienda mejor, lo que hace *Opportunity* es generar recomendaciones a partir de todo tipo de datos (oportunidades existentes en la organización, preferencias o *background*) para que nuestros colaboradores puedan conocer cuáles son las oportunidades de aprendizaje o de desarrollo con mayor encaje para él o ella, más demandadas o más alineadas con la estrategia de BBVA. **Esta herramienta es capaz, incluso, de simular posibles itinerarios profesionales basado en lo que sabemos de cada persona y lo que conocemos de personas con perfiles similares que han progresado en el banco**”, agrega.

Tras un año desde su lanzamiento, Casas asegura que el *feedback* está siendo muy positivo y que, actualmente, ya está disponible para unas 70 mil personas y más del 40 % lo usan activamente.

#### En busca de jóvenes talentos

Carlos Casas destaca que las nuevas generaciones han evolucionado mucho: “Al día de hoy, un candidato valora desde la reputación de la empresa, el impacto social o el compromiso con la diversidad, hasta la capacitación y desarrollo que la compañía propone a sus empleados, las formas de trabajo y la tecnología que se aplica en el entorno laboral”.

Es por ello que BBVA se ha tenido que adaptar a esta nueva realidad y, según revela Casas, ofrecen una propuesta de valor atractiva ante estos nuevos condicionantes: “De la misma manera que las personas buscan este tipo de propuestas en las empresas empleadoras, nosotros buscamos perfiles con formación y experiencia

pero, casi más aún, con las ganas y los valores adecuados. Nos encanta la gente emprendedora, que tenga pensamiento crítico, que tenga curiosidad por seguir aprendiendo, que sea empática y trabaje bien en equipo. Y, sobre todo, que estén ilusionados con nuestro proyecto como banco, que vivan nuestros valores y que tengan la ambición y la energía para ayudarnos a ser cada vez mejores”, enfatiza.

“

**Nos encanta la gente emprendedora, que tenga pensamiento crítico, que tenga curiosidad por seguir aprendiendo, que sea empática y trabaje bien en equipo”.**

#### Quebrando los “techos de cristal”

Casas explica que desde el equipo de Talento y Cultura impulsan la diversidad y es una prioridad compartida por toda la dirección del banco. Entre sus objetivos figura aumentar la presencia de mujeres en el Consejo de Administración, actualmente formado por un 33 % de mujeres, y esperar alcanzar el 40 % antes de que finalice 2022.

“Uno de los temas que más hemos trabajado ha sido identificar procesos donde, quizá, de manera inconsciente, tenemos sesgos que nos dificultan lograr una mayor diversidad, por ejemplo, los procesos de promoción interna. En estos procesos hemos implantado la ‘regla de Rooney’ que exige que, al menos la mitad de los candidatos finalistas para puestos internos, sean mujeres. Otro ejemplo de eliminación de sesgos ha sido la redacción de las ofertas de empleo utilizando un lenguaje inclusivo”, indica.

“

**Hemos implantado la ‘regla de Rooney’ que exige que, al menos la mitad de los candidatos finalistas para puestos internos, sean mujeres”.**

Casas agrega que no solo trabajan sobre la diversidad de género, también incorporaron múltiples iniciativas en los campos de orientación sexual, discapacidad o diversidad generacional. Siendo, la mayor de estas medida, fruto de la iniciativa de los propios colaboradores.

“Estamos satisfechos con el avance. Hemos visto una mejora muy significativa de la diversidad y, por cierto, no solo entre los niveles más “senior” de la organización, sino en todo el flujo de promoción del talento desde la base. Como muestra de ello, muy recientemente la prestigiosa publicación *Euromoney* nos ha situado en el “podio” de los tres mejores bancos del mundo en materias de Diversidad e Inclusión”, destaca.

**“Hemos visto una mejora muy significativa de la diversidad y, por cierto, no solo entre los niveles más senior de la organización, sino en todo el flujo de promoción del talento desde la base”.**

#### De cara al futuro

El Global Head of Talent & Culture señala que seguirán innovando y reinventando el modelo de desarrollo profesional con el uso adecuado de datos y tecnología para habilitar el crecimiento y capacitación de los profesionales que conforman el grupo, pero apoyado con una mayor cercanía personal de los profesionales de Talento y Cultura a todos los colaboradores, **“ya que la tecnología y las herramientas digitales no lo son todo”**, resalta.

Por último, indica que le darán un impulso a los entornos de trabajo para que sean cada vez más flexibles y sostenibles, con modelos de trabajo híbridos que combinen presencialidad y remotividad, y con modelos de liderazgo que se basen en el empoderamiento a los equipos y la confianza en las personas.



BBVA

## Ping Pong:

**El mejor consejo que te dieron:** “Cuando tomes decisiones difíciles, intenta siempre no hacer daño a los demás. Sé honesto, transparente y ten tacto”.

**El peor consejo que te dieron:** “El tiempo lo cura todo”.

**Alguien a quien admiras:** Hadi Partovi, promotor de la iniciativa *code.org*, que es un movimiento global que persigue alentar a niños y niñas de todo el mundo a aprender ciencias de la computación. Creo que Hadi es un ejemplo de muchas cosas, tales como superación de adversidades, emprendimiento e impacto social a gran escala.

**¿Qué superpoder tendrías?** “La súpervelocidad, para poder hacer muchas más cosas de las que hago”.



# Magdalena Ferreira:

“Un mundo mejor para las mujeres, es un mundo mejor para todas las personas”.

Por Paola Albornoz

Magdalena es argentina, pero se describe como mexicana de corazón, lleva fuera de su país de origen más de 10 años, es mamá de 3 chicos, abuela de dos y está en pareja con un mexicano desde hace 7 años que le inspiró y regaló el amor por México. Esta líder conversó con *Rocking Talent* para contarnos su experiencia como gerente general para los Mercados del Norte de Latinoamérica en Avon.



**¿Qué es lo que te inspira de ser una empresaria reconocida, en un mundo donde el liderazgo femenino equitativo es una meta pendiente?**

Actualmente vivo uno de los retos más emocionantes e inspiradores en mi carrera, gestionando la integración de Avon a Natura&Co en México, Centroamérica y República Dominicana. Estoy orgullosa de formar parte de un grupo cuyos valores como la inclusión, diversidad, responsabilidad social y sustentabilidad son afines conmigo como mujer y como profesional.

Como parte del Grupo Natura&Co, adquirimos el compromiso global de mantener el balance de género en el liderazgo de alto nivel, pasando de 35 % a 50 % de mujeres en estos cargos para 2025, garantizando paridad de género y remuneración igualitaria en toda nuestra fuerza laboral para 2023.

Estoy consciente de que el desarrollo sostenible solo es posible si se unen esfuerzos para la eliminación de barreras tangibles y no tangibles que limitan el desarrollo de las capacidades de la población femenina, garantizar el acceso a condiciones de trabajo que permitan asegurar mejor calidad de vida para las mujeres, contribuye también con la reducción de la desigualdad social.

Uno de los ejemplos más representativos de equidad que tenemos en Avon global es nuestro Centro de Investigación en Suffern, donde el 70 % del personal científico con el que contamos son mujeres, quienes están transformando el futuro de la cosmética sin realizar pruebas en animales y orientadas a la generación de beneficios para la sociedad y el medio ambiente.

Las metas que menciono, en muchos de los casos, superan algunas de las propuestas

de, por lo menos, tres de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, como:

- ODS5 orientado a alcanzar la igualdad de género y empoderar a mujeres y niñas
- ODS8, enfocado en promover el trabajo decente y el crecimiento económico y
- ODS10 alineado a la reducción de las desigualdades.

Desde Avon, también tengo la oportunidad de contribuir a que más mujeres puedan conseguir su independencia económica con el modelo de negocio que ofertamos en la venta directa, de tal forma que las motivamos a salir a buscar oportunidades, sin importar si tuvieron estudios, animándolas a pensar en que pueden tener un mejor futuro, ingresando y practicando en este negocio mágico.

Desempeñando el cargo de gerente general para los mercados del Norte de Latinoamérica ha sido retador, al liderar en los últimos años un país como México, cuya operación representa el segundo mercado de importancia para la región después de Brasil, lo que se traduce en una gran responsabilidad que termina impactando a muchas personas.

**En los últimos años las marcas han cambiado para abordar mensajes centrados en la diversidad y el amor propio. ¿De qué manera lo han impulsado desde AVON?**

**Avon cree en un mundo mejor para las mujeres, es un mundo mejor para todas las personas.**



Somos una marca activista desde nuestra fundación, buscando brindar la oportunidad de ganar y aprender, brindando libertad económica a las representantes para que puedan moldear su propio futuro. Llevamos este espíritu hoy con nosotros, hablamos sobre temas que importan a nuestras comunidades, no tenemos miedo de tener una opinión, iniciar conversaciones y generar un cambio positivo.

Nuestras imágenes de publicidad y marketing retratan muchos tipos de belleza. Creemos que todas las personas son hermosas, celebramos diversas etnias, formas corporales, diferencias físicas y con contrastes visibles, además de incluir personas con diversas identidades de género.

Creemos en dar la bienvenida a todas las personas y reconocemos las desigualdades que aún existen en muchos ámbitos de la vida. La desigualdad por motivos de género, etnia, sexo, identidad sexual, orientación sexual, edad o cualquiera otra característica.

Estamos comprometidos a abordar estos temas en todos los niveles de nuestro negocio, desde nuestras políticas de recursos humanos, hasta nuestra combinación de productos y la inclusión en nuestras comunicaciones de *marketing*.

Nos comprometemos a garantizar que representamos y respetamos la diversidad de experiencias y los matices y complejidades de los problemas asociados con el sexo, género y orientación sexual en nuestras comunicaciones.

**Avon es una marca que acompaña a las personas en distintos momentos de su vida, ¿cómo ha impactado en tu vida?**

De forma muy positiva. En Avon he tenido la oportunidad de apoyar 2 problemáticas de gran impacto social en el mundo y en México. La violencia contra las mujeres y niñas, pues una de cada tres de ellas sufrirá violencia a causa de su sexo en su vida. También reconocemos que la violencia contra hombres y mujeres trans es un problema significativo. Nuestros programas y los 80 millones de dólares que hemos donado a las ONG, abordan la violencia de género en todas las formas.

Por otra parte, las mujeres se ven afectadas de manera desproporcionada por el cáncer de mama y nuestra educación, comunicación y apoyo refleja nuestro interés por buscar soluciones que atiendan esta problemática de salud pública. Los hombres desempeñan un papel valioso en el apoyo y el fomento de la conciencia sobre la salud de los senos e incluimos a hombres y personas no binarias en nuestras comunicaciones, alentando a nuestras ONG asociadas a reconocer que el cáncer de seno no afecta exclusivamente a las mujeres.

Para mí, estas acciones y otras más que implementamos en nuestra gestión de responsabilidad social de todos los días, son parte del motor que me mueve para hacer más dentro de la compañía.

Cuando cada uno entiende y es afín con la responsabilidad que tiene a cargo, te da más ánimo de seguir generando esfuerzos. Yo siempre digo que hay marcas que cotizan en bolsa que tienen el valor de una acción, pero nosotros tenemos un propósito tan poderoso que es el poder cambiar la vida de muchas familias en México y el mundo.

**Alguna recomendación a los/as jóvenes que se suman al mercado laboral actual:**

Algunas recomendaciones que considero importantes para tener una inmersión exitosa en el mercado laboral son:

- Haz lo que amas y te inspire. Elige una meta que te motive.
- Traza el camino que debes seguir para alcanzar tus metas, no importa que tan altas sean. Con tus acciones de cada día estarás más cerca de llegar.
- Inténtalo una y otra vez. No importa cuántas veces falles o no obtengas los resultados esperados, busca nuevas alternativas.
- Aplica todos tus conocimientos y siempre ve dispuesto a dar tu 100 %, eso te dará la satisfacción de estar dando lo mejor de ti.
- Expande tu visión y mira más allá, el éxito no llega de inmediato, por ello, es importante tener una visión a largo plazo. Trata de disfrutar cada etapa que vives en tu desarrollo profesional.
- Cuida de ti y de los demás, intenta que todas tus acciones tengan impactos positivos en tu círculo cercano, el medio ambiente y la sociedad. Esto te hará un profesional íntegro y responsable.
- Siempre avanza con tu equipo, no se puede llegar solo. Aprende a identificar y rodearte de las personas correctas.
- Muchos “problemas” son nuevas oportunidades para aprender a hacer nuevas cosas, mantén tu mente abierta y atenta a nuevos panoramas.
- Deja que tu intuición te guíe de vez en cuando, esto puede traer nuevos retos y nuevas personas a tu vida.

# Entrevista a Florencia Yannuzio

Head de Comunicaciones Comerciales en Avon para Argentina, Uruguay y Chile

**Hablemos sobre el impacto de la adquisición de Natura sobre Avon. ¿Cómo manejan actualmente esta transición?**

Sin dudas, la integración de Avon al grupo Natura&Co significó un trampolín que potenció nuestro posicionamiento e influencia. Si bien las marcas mantienen operaciones comerciales separadas, trabajamos en conjunto para crear un ecosistema de negocios complementario y simbióticos.

Tanto Avon como las marcas que componen al grupo, tenemos valores y principios muy marcados que giran en torno al cuidado del medio ambiente y de las personas; el apoyo activo hacia las mujeres; disminuir las brechas de género; brindar productos de calidad accesibles para todas y todos. Y éstos son sólo algunos.

Estamos orgullosos de pertenecer al cuarto grupo de belleza del mundo y el más grande de Latinoamérica. Esta unión nos significó que el mensaje activista y optimista resuene más fuerte: hoy nuestra misión es ser el mejor grupo de belleza para el mundo.



## Ping Pong:

**Un sueño:**  
Un mundo y planeta mejor para mis hijos y mis nietos

**Peícula Favorita:**  
Out of África (Meryl Streep)

**Un consejo que te dieron que no darías:** en realidad me gustaría cambiar el abordaje... No des consejos si no te los piden

**Un mantra:**  
La pasión hace que las cosas sean más fáciles de afrontar. El control lo tienes tú.





**En los últimos años, las marcas han cambiado para abordar mensajes centrados en la diversidad y el amor propio. ¿De qué manera lo han impulsado desde AVON?**

En Avon cumplimos 135 años creando oportunidades y belleza de forma diferente. Somos más que una marca de cosmética, somos un movimiento por y para las mujeres que busca transformar sus vidas para mejor.

**Creemos que un mundo mejor para las mujeres es un mundo mejor para todas las personas.**

En esta línea, hace poco más de 5 meses, desde Avon tuvimos un relanzamiento de marca que redefinió nuestra esencia, con una nueva identidad visual y un nuevo posicionamiento, que puso en valor nuestras creencias y compromisos de siempre, acompañado de la evolución de Avon a lo largo de los 135 años.

El relanzamiento vino acompañado de nuestro *manifiesto de marca "Mirá de nuevo"*, que retrata historias de superación de personas que fueron subestimadas o juzgadas, que lograron desafiar los prejuicios y ser héroes y heroínas de su propia historia. En paralelo, se muestran aspectos desconocidos o poco destacados públicamente desde Avon, como la gente que trabaja en la compañía, el activismo pionero que desarrolla desde hace años y sus productos, por los que hemos conseguido más de 750 patentes y 300 premios a nivel global.

**"Mirá de nuevo"** es una invitación a conocer el recorrido de Avon como empresa con el mismo propósito hace más de un siglo: utilizar el poder de la belleza y de los vínculos sociales con el fin de crear oportunidades para que las personas no solo puedan emprender sino también, aprender; así como apoyar causas sociales como la erradicación de la violencia de género y la detección temprana del cáncer de mama.

Desde Avon trabajamos bajo la premisa de que la belleza debe ser democrática e inclusiva. ¿Qué implica esto? Por un lado, quiere decir promover el acceso a productos de calidad a precios asequibles. Creamos nuestros productos en nuestro laboratorio de investigación e innovación en Nueva York, con los más altos estándares de calidad y tecnología de punta y llegan a toda la Argentina. Pero, además, la inclusividad tiene que ver con garantizar que todos tengan acceso a los productos que buscan. Cada persona tiene su propia concepción de belleza y utilizan los productos para su expresión personal, sobre todo en lo que es maquillaje. Cada persona tiene una necesidad de consumo diferente. Nuestra misión es que todos encuentren lo que necesitan, que se sientan incluidos.

Y la inclusión y la diversidad también debe estar presente en las imágenes publicitarias. "Mirá de nuevo" significó también una revisión de todo lo que hacemos y construimos como marca. Trabajamos para ser parte del cambio necesario en la industria de la belleza. Debemos tener una mejor y más transversal representación de las minorías porque sabemos que esto aporta a la reducción de los prejuicios y estereotipos nocivos.

No solo somos una marca de belleza, sino que somos una compañía que viene a revolucionar la industria. A través de nuestros productos, buscamos dejar nuestra huella en el mundo, garantizando la accesibilidad de la belleza para todas las personas. En un mundo donde todo cambia, Avon también lo hace. Nos redefinimos para continuar empujando nuestra visión de un mundo más diverso e inclusivo.

**Avon es una marca que acompaña a las personas en distintos momentos de su vida, ¿cómo ha impactado en tu vida?**

Hace 10 años que trabajo en Avon y estoy orgullosa de la empresa que represento. Para mí Avon siempre fue una empresa que se posicionó del lado de las mujeres, brindando oportunidades a cada revendedora que se acerca a nuestra propuesta de emprendedurismo. Pero en lo personal, Avon me acompañó a mí también en mi desarrollo profesional, me acompañó a través de dos embarazos y en una continua maternidad, y me dio espacio para elegir la mujer profesional que quería ser. Eso es lo que una espera del lugar

de trabajo: encontrar coherencia en los valores que predica y en las acciones. **¿Qué desafíos están enfrentando desde comunicaciones para aminorar las brechas que impactan en diversidad e inclusión?**

Los últimos años hubo cambios sociales acelerados. Nuevas voces se expresaron con más fuerza y las nuevas generaciones están cuestionando los mandatos sociales y ese cuestionar nos hizo repensarnos. Toda industria, organización, incluso, persona que no se anime a repensarse, corre el riesgo de quedar atrás y ser irrelevante. Avon es una marca de 135 años y hemos evolucionado con los tiempos. En 2021, este repensarnos y nuestra evolución quedó manifiesta en el relanzamiento de la marca, con el *claim* "Mirá de nuevo".

La comunicación y la industria publicitaria tiene una gran oportunidad hoy de redefinirse, para eso hay que escuchar y capacitarse. Queremos, al igual que las personas, una industria de la belleza que sea inclusiva y optimista; y eso implica tener una comunicación positiva, que hable del disfrute y no que promueva la vergüenza sobre nuestros cuerpos y atributos.

**¿Quién dijo que un hombre no puede maquillarse? ¿Y por qué tenemos que combatir las arrugas que son marcas de vida? Queremos seguir trabajando en este camino: seguir construyendo nuevos paradigmas y destruyendo viejos; romper con estructuras socialmente establecidas y aceptadas; abrir las cabezas y dejar entrar un nuevo mundo. Un mundo mejor no sólo para las mujeres, sino para todos.**

**AVON**



**natura**

**Agentes de cambio con impacto social, ambiental y económico**

Por Paola Albornoz

Verónica Marcelo asumió el liderazgo de la operación de Natura en la Argentina, en uno de los momentos de mayor incertidumbre de la historia, con el desafío de consolidar el liderazgo de Natura Argentina en el mercado de belleza y venta directa con los mismos pilares que impulsa la marca desde sus inicios: relaciones, innovación e impacto positivo en las personas, las comunidades y la naturaleza.

Verónica trabaja hace 17 años en Natura desarrollándose en diferentes cargos. Fue supervisora de ventas, gerente y directora en diversas áreas, tanto en el país como para la operación regional. Lideró equipos en ventas; entrenamiento comercial para operaciones internacionales; marketing, relacionamiento & entrenamiento, y estuvo a cargo de todo el equipo comercial de Natura Argentina. Así, construyó un liderazgo genuino, basado en el diálogo y el conocimiento en profundidad del modelo de venta por relaciones. Además, es mamá de dos hijos, está casada, estudió turismo y realizó un Máster en negocios en la UTDT.

Descubre en esta entrevista más sobre el modelo de liderazgo de Verónica y los desafíos que enfrenta desde su rol.

**Tomaste posición como gerente General en Argentina en medio de una pandemia. ¿Cómo fue esta experiencia para ti? ¿Cómo ves tu rol hoy?**

Fue un enorme desafío y también una gran responsabilidad asumir mi rol en medio de una situación sin precedentes. El contexto requirió que, al asumir mi nuevo rol, focalice en lo realmente importante, siempre con una claridad absoluta de que lo primordial era el cuidado de las personas y lograr que el negocio se mantenga activo. Nuestra industria y nosotros como compañía tuvimos y tenemos el rol clave de acompañar el contexto, de manera tal que aceleramos la digitalización también como una herramienta para que las personas puedan continuar desarrollando su actividad. Así, todas las decisiones que fuimos y fui tomando las asumimos con una gran responsabilidad y priorizando el bienestar de nuestra red, porque para nosotros las personas están en el centro.

Ocupar un rol de liderazgo en momentos como este requiere mirar con calma más allá para poder señalar el mejor camino y acompañar al equipo en ese trayecto. Mi objetivo es, incluso ante contextos adversos, mantener una cultura de trabajo

en equipo en la que las personas puedan desarrollar su potencial. Y este fue el foco que, como líder, mantuve y mantengo aún hoy. Escuchar siempre, empatizar e impulsar un diálogo abierto con todo mi equipo son las claves para transformar y seguir aprendiendo en el camino. El liderazgo va evolucionando a lo largo del tiempo y la actitud de eterno aprendiz es lo que me permite asumir conscientemente las oportunidades de desarrollo, es por eso que apuesto a seguir aprendiendo día a día de los que me rodean y continuar construyendo sobre los pilares que hacen a Natura una empresa líder en venta directa. Tomo con mucha responsabilidad y entusiasmo mis objetivos y desafíos, y estoy convencida de que siempre hay una forma colaborativa de poder llegar a los resultados que buscamos.

**La trayectoria que convirtió a Natura en la mayor multinacional brasileña de cosméticos comenzó en 1969, cuando Luis Seabra inauguró una pequeña tienda en la calle Oscar Freire, en San Pablo.**



**Eres la primera mujer en llegar a esa posición. ¿Cómo, desde tu rol, impulsas a otras mujeres dentro de la organización?**

Natura construye todo a partir de las relaciones y su compromiso con la sustentabilidad. Yo crecí y me desarrollé con esos valores y busco inculcarlos en todos aquellos que trabajan conmigo. Intento ser, todos los días, una líder integral, con quien la gente sienta que puede trabajar cómoda y con la tranquilidad de que va a poder equilibrar su vida personal y laboral. Además, siento la responsabilidad de generar conciencia de que las decisiones que tomemos hoy como líderes van a impactar en la construcción de la sociedad que le dejaremos a las generaciones futuras. En mi caso, implica el compromiso de dar visibilidad a nuestro modelo de negocios triple impacto, que equilibra el impacto social, ambiental y económico, para impulsar a que cada vez más empresas

se sumen. Y en términos de igualdad de oportunidades para las mujeres, creo que mi aporte, desde la posición que ocupo hoy, es darle visibilidad al tema para que siga en agenda y que esto permita el desarrollo de iniciativas en el ámbito de las empresas y de políticas públicas que garanticen que las mujeres tengan las mismas oportunidades y el mismo nivel de participación en todos los espacios de desarrollo profesional.

La promoción de la equidad de género siempre ha sido un tema prioritario para Natura. Esto es bastante comprensible si consideramos que nuestra red de consultores/as está compuesta histórica y principalmente por mujeres. Hoy, Natura en Argentina está compuesta por 782 personas de las cuales el 80 % son mujeres, y el 51 % se encuentran en puestos de liderazgo.

Nuestro desafío, y el mío en particular, es seguir contribuyendo con esta agenda que promueve la igualdad y erradique toda forma de violencia contra la mujer. **¿Cómo describirías la cultura de Natura?**

En Natura una de nuestras creencias es que cuanto mayor es la diversidad de las partes, mayor es la riqueza y la vitalidad de todo. Buscamos tener una cultura inclusiva que promueva un ambiente seguro, libre de prejuicios y estereotipos, donde todas las personas puedan sentirse cómodas y ser quienes son.

Queremos abarcar la diversidad en toda su amplitud a través de las iniciativas que impulsamos en toda nuestra red para contribuir a una mayor equidad de género, diversidad cultural y la inclusión de personas (con discapacidad y del colectivo LGBTQ+). Por eso, promovemos una cultura sin discriminación por motivos de orientación sexual, identidad de género, expresión de género o características sexuales.

En Natura estamos convencidos de que es prioritario que las organizaciones integremos la diversidad como una cuestión crítica en nuestras agendas para impulsar un verdadero cambio. Somos conscientes de que las desigualdades en la sociedad en general (y en las empresas en particular) siguen siendo grandes, y que hay mucho por hacer y aprender.

Esto es lo que como marca nos lleva a levantar la voz sobre esta problemática para contribuir con la toma de conciencia y darle visibilidad a las minorías que necesitan ser escuchadas e incluidas, y asumir compromisos para tener una red cada vez más inclusiva.

En este sentido, el grupo al que pertenecemos, Natura&Co asumió el compromiso de que sus cuatro empresas intensifiquen las acciones para abordar algunos de los problemas mundiales más urgentes para 2030 a partir de sus Compromisos con la Vida.

**Dentro de los pilares foco se encuentran: Defender los derechos humanos y ser más humanos, de esta manera, asegurar mejores condiciones, más razonables e inclusivas para su red, promoviendo la igualdad (con un objetivo que supere el 35 % de mujeres en puestos de liderazgo para llegar a un 50 % para 2023) y la inclusión de los grupos menos representados, y asegurar que todos sus asociados reciban una renta digna. Además, ratificamos la intolerancia a toda violación hacia los derechos humanos, de acuerdo con los principios rectores establecidos por la ONU.**

**Natura, además de abordar temáticas como el cuidado personal, también impulsa a la libertad económica de muchas mujeres. ¿Cómo has visto la evolución de este tema en tus 17 años de trayectoria?**

Ha sido un gran aprendizaje. A lo largo de este camino fui consultora, supervisora, gerenta y directora en diversas áreas, tanto en el país como para la operación de América Latina, lideré equipos en ventas; entrenamiento comercial para operaciones internacionales; marketing, relacionamiento & entrenamiento, y estuve a cargo de todo el equipo comercial de Natura Argentina. Esta experiencia hizo que pueda estar en muchos lugares dentro de la misma compañía, entender cómo funciona. Conozco muy bien a los/as consultores/as y siento que los colaboradores creen en mí, al mismo tiempo que entiendo su situación y sus necesidades como parte de la compañía.

Nuestro modelo de negocio empodera mujeres a través de la generación de condiciones para su independencia

financiera y una mayor autoestima. Si bien se han logrado algunos avances para las mujeres en los últimos años, todavía existen muchas barreras porque son las principales responsables de las tareas domésticas y el cuidado familiar en los países latinoamericanos en los que operamos y, por eso, la importancia de seguir poniendo este tema en agenda y entre todos lograr los cambios que necesitamos.

**Natura fue elegida la mejor empresa para trabajar para mujeres, según el ranking Great Place To Work.**

**¿Qué desafíos enfrentas de cara al 2022?**

Creo que el desafío sigue estando en que, frente a un contexto de búsqueda de recuperación de una crisis económica generada por el COVID-19 muy profunda, nosotros sigamos acompañando y brindando herramientas para que nuestros consultores/as puedan mantener sus fuentes de ingreso y los ayude a potenciar su negocio. En nuestro caso, la digitalización y la capacitación seguirá siendo nuestro foco principal. Es muy probable que cuando llegue el año conozcamos nuevos desafíos, pero creo que frente a lo que vivimos en el último periodo, podemos ser optimistas e imaginar un buen 2022. El 2020 fue un año punto de inflexión, en el que supimos reaccionar y actuar en consecuencia, un gran aprendizaje que nos permitió abrazar una nueva realidad en el 2021, que hoy nos encuentra en una mejor posición de cara al año que entra.





### ¿Qué podemos esperar de Natura para el próximo año?

Planificamos un año con muchos lanzamientos y novedades, pero, sobre todo, continuaremos trabajando para fortalecer a nuestra red de consultoras/es y a nuestros colaboradores.

Natura es una compañía que con foco en la innovación y en el país el foco estará puesto en continuar el camino de la transformación digital de nuestro modelo y en ofrecer herramientas que generen valor para toda la red.

Buscamos crear el mejor ecosistema digital para impulsar el canal de venta directa en este escenario y que las/los consultoras/es puedan crecer y potenciar su actividad. Implica la creación de nuevos canales de comunicación que permitan crear y fortalecer las relaciones, que es el gran corazón de la compañía. Este avance en la digitalización facilita el ingreso de nuevas/os consultoras/res a la red de Natura y amplía la atracción del modelo conectando con generaciones

que ya están comprometidas con la interacción social en el ambiente digital y buscan emprender o generar su negocio independiente de una forma accesible y confiable, con mínima inversión inicial.

Seguimos impulsando nuestro modelo de triple impacto: forma de hacer negocios implica un cambio cultural. Tenemos la responsabilidad de impulsar la innovación y nuevas formas de pensar y hacer. Ser agentes de cambio implica asumir el compromiso y la responsabilidad de garantizar que el modelo de negocios equilibre el impacto social, ambiental y económico.


### ¿Podrías compartir algo que podemos conocer de ti, que no podemos encontrar en redes sociales?

Soy muy curiosa, amo leer e interiorizarme en diferentes temas. Ordeno sobre lo ordenado, cambio cosas de lugar; es para mí una terapia que ordena mis pensamientos. Me sigue emocionando cada vez que llega la caja con mi pedido Natura y me pruebo todo, como si fuera la primera vez. Impulso el diálogo como búsqueda de grandes ideas y la formación permanente de las personas. Respeto, valoro y me nutro del aporte de todas las personas que forman parte del equipo de trabajo de Natura. Mi mantra es: disfrutar, construir y dejar huella; y es eso a lo que le pongo intención cada día en todos los ámbitos; por eso, promuevo un liderazgo centrado en las personas, que ellas disfruten de su trabajo y puedan desarrollarse sin descuidar otros aspectos de su vida, los resultados de negocio serán la consecuencia.

### ¿Qué consejos les das a las personas de Rocking Talent que están por entrar a un mercado laboral tan cambiante?

Fundamentalmente que busquen espacios de capacitación, aprendizaje que les brinde las herramientas necesarias para los modelos que se impusieron y aceleraron en este nuevo contexto. Que se sientan libres de elegir lo que les gusta y lo potencien, que busquen desarrollar la empatía, la flexibilidad y la escucha, que son grandes fuentes de aprendizaje y esas habilidades son claves para el trabajo con el otro. Que siempre tengan presente que a cualquier trabajo que tengan, le pueden dar su toque personal y que siempre hay que buscar una vuelta al camino, pero que si el objetivo es claro; vayan a buscarlo.



VERÓNICA MARCELO   
Gerente General de Natura

# accenture

En esta entrevista conversamos con Gastón Carrión, *Managing Director-Strategy & Consulting, Asia Pacific Talent & Organization Lead, Growth Markets* en Accenture, sobre las tendencias de recursos humanos, desafíos actuales y las diferencias entre distintos mercados laborales.

Por Paola Albornoz



### ¿Cuáles son los proyectos que estás impulsando actualmente en tu rol global?

Tengo dos roles. Uno relacionado con la experiencia del empleado a nivel global para Accenture y después tengo un rol regional para África, Medio Oriente y Asia Pacífico relacionado con la gestión del talento de los recursos humanos. En este momento vemos grandes cambios a nivel de la transformación de la fuerza laboral en cuanto a temas de habilidades y competencias, de estructuras y dinámicas organizacionales que impulsan cambios importantes en el liderazgo.

A partir de la pandemia hubo una transformación importante en las organizaciones, las cuales tuvieron que mirar al capital humano como el core del negocio en vez de ser solamente un habilitador de los objetivos estratégicos. También sumo a la conversación que recursos humanos no solamente tiene responsabilidad con los empleados sino con todo el ecosistema que está alrededor de la organización, donde muchas empresas incluyen conversaciones sobre bienestar, balance vida laboral y profesional, tener una mejor infraestructura en tu casa para desarrollar tu trabajo, manejar temas de estrés y demás.

**Quisiera profundizar en el impacto de la pandemia, algo que me llama mucho la atención de las organizaciones como Accenture que tiene presencia global es que deben fijarse lineamientos globales y locales ¿Cómo fue este desafío?**

Si pensamos en cómo las organizaciones globales han reaccionado a la dinámica no solamente de COVID-19, sino en eventos que están sucediendo en el mundo como, por ejemplo, lo que pasó en Estados Unidos con el movimiento *black lives matters*, que levantó un tema importante sobre etnicidad, todo esto cambia las estructuras de trabajo y las organizaciones están muy expuestas actualmente.

“

Mi recomendación para los ejecutivos en Latinoamérica sería enfocarse en el capital humano como el centro de la transformación de sus organizaciones porque el retorno de la inversión en las personas es muy positivo.”



Si hablamos de indicadores como estrategia global se pueden tomar 4 o 5, pero cada uno debe ser adaptado al impacto local, no es lo mismo medir diversidad e inclusión en Estados Unidos que en Australia o en América Latina. Otro caso es el tema de los modelos híbridos, hoy muchas empresas están saliendo al mercado a preguntar cómo será la política, y dejan que los trabajadores decidan si se vuelve a la oficina o no. Pero esto también tiene un impacto en el entorno. Ejemplo de ello es lo que ocurre en Manila, si la gente no va a trabajar a la oficina vamos a tener una baja importante de la economía dentro de su metrópolis, con lo cual, las empresas no pueden decir “bueno, que los empleados decidan”, porque, de alguna forma, impacta en otras industrias que están cercanas; lo mismo pasa en Melbourne, donde el Gobierno está dando subsidios a las empresas de cafés y restaurantes que están en el círculo de la metrópolis para que la gente se sienta motivada a ir a las oficinas e impulsar la economía.

**Ya que estabas hablando de políticas de diversidad e inclusión me pude fijar que recientemente recibieron un premio en Accenture Australia ¿Cuál ha sido el aprendizaje de impulsar estas políticas en la organización?**

Yo creo que el tema de diversidad e inclusión (aunque soy un apasionado en esto) tiene que ver con entender el porqué, con la innovación y el generar oportunidades más abiertas para todo el mundo. El cambio arranca con los líderes, recursos humanos arma los marcos, los indicadores que dan soporte a los líderes en estructuras de su fuerza laboral desde el *hire to retire*.

**Te pregunto, ¿cómo describirías la cultura organizacional de Accenture?**

Somos una empresa con una estructura bastante dinámica de colaboración entre países y ahí hay un lugar importante para nosotros, todo lo que es la generación de redes de colaboración es, quizás, una de las características más fuertes del ADN de Accenture y, después, claramente con la industria en la que estamos tenemos que empujar siempre la construcción de espacios de innovación, con una estructura de liderazgo definida y abierta. Además de un alto enfoque en nuestro cliente, ya que son la razón por la cual existimos.

**Me gustaría preguntarte sobre algunas diferencias que ves, desde tu posición, entre el mercado australiano y el latinoamericano.**

Yo creo que, básicamente, la gran diferencia es la velocidad de reacción, en los mercados latinoamericanos desde que se ve venir el cambio versus la velocidad de reacción a ese cambio, es decir, el tiempo que pasa es más largo. En cambio, en los mercados asiáticos y en Australia, es mucho más rápido, con lo cual, la gente, de alguna forma, evoluciona más veloz. La diferencia no es abismal, pero sí notoria.

Mi recomendación para los ejecutivos en Latinoamérica sería enfocarse en el capital humano como el centro de la transformación de sus organizaciones porque el retorno de la inversión en las personas es muy positivo.

**Me gustaría terminar, ya que estás dando recomendaciones, qué sumarías a las personas que se incorporan a un mercado laboral como el actual.**

Yo creo que tienen que encontrar su lugar en el mundo, pienso que hay muchas organizaciones en este momento que tienen unos propósitos realmente importantes para la humanidad y no tiene que ver únicamente con organizaciones no gubernamentales o fundaciones. En segundo lugar, no tratemos de diseñar la carrera ideal centrada en el hoy y ver qué competencias toman relevancia que podamos usar en el futuro, y el tercer punto sería pensar que uno forma parte una red de colaboraciones, que dentro de las organizaciones se han modificado las posiciones jerárquicas y el éxito no es acerca de la persona en sí, sino como ella se conecta con el resto.

GASTÓN CARRIÓN | *Managing Director-Strategy & Consulting, Asia Pacific Talent & Organization Lead, Growth Markets* [in](#) [👉](#)

# Luis Videla,

FUNDADOR DE COSTUMBRES ARGENTINAS:

## “Nos va muy bien porque tenemos esa capacidad de reinventarnos”

La panadería nació en 2015 con la producción de productos low cost, pero la pandemia los animó a reinventarse y a elaborar productos nuevos. En esta entrevista con *Rocking Talent*, los secretos de una de las redes de franquicias más grandes de la Argentina.

Por Ana Laura Carrega

Comenzó a trabajar en el rubro de la panadería y la pastelería a los 12 años, no por gusto sino por necesidad, aunque eso, seguramente, le dio las herramientas necesarias para construir un imperio que ni la pandemia ni el contexto de crisis económica logró derribar. Como si las dificultades que supo sortear desde joven le hubieran dado el impulso necesario para avanzar, siempre, con más fuerza, Luis Videla proyecta seguir expandiendo Costumbres Argentinas tanto en territorio nacional como en Uruguay, Chile, EE. UU. (Miami) y España.

“La pandemia nos puso en reflexión como a todos, fue un año y medio bastante duro, pero no hemos cerrado ninguna tienda y eso, para nosotros, fue muy importante. Cerrar implica que un franquiciado perdió dinero, tiempo y trabajo y, como compañía, también perdemos porque hacemos capacitación, desarrollo, acompañamiento”.

“

**La pandemia nos puso en reflexión como a todos, fue un año y medio bastante duro, pero no hemos cerrado ninguna tienda y eso, para nosotros, fue muy importante”.**

Si bien Costumbres Argentinas arrancó como una propuesta *low cost*, con poca variedad de productos, con el correr de los años fueron desarrollando más y mejores productos para todo *target* de público.

“Hemos cambiado varias veces la propuesta de acuerdo a la coyuntura actual del país. Los cambios fueron positivos, desarrollamos línea de productos nuevos para que, tanto el franquiciado como el cliente pueda tener una mejor experiencia”, explica Luis y destaca que la crisis del COVID-19 también les mostró que había otro público: “La inflación y la falta de empleo generó que muchas personas dejaran de darse los gustos que se daban antes, y esa gente nos empezó a visitar y nos empezó a demandar una mejor calidad de productos. Por ejemplo, nosotros nunca habíamos trabajado con

manteca porque vale cuatro veces más que la margarina, pero empezamos a hacer un desarrollo de *croissant* y *cookies* elaborados 100 % a base de manteca, así como *muffins* más grandes y rellenos”.

“

**Hemos cambiado varias veces la propuesta de acuerdo a la coyuntura actual del país”.**

Costumbres Argentinas está lanzando próximamente el proyecto **Costumbres Premium**, se trata de una fusión con **café Cabrales**, a través de la cual se podrá ofrecer café de calidad en las tiendas: “Ellos van a poner las máquinas en todos los locales y la gente se va a poder llevar un expreso, o un *latte* (...) Esto nos dio la pandemia, la posibilidad de reinventarnos y hacer una nueva unidad de negocio dentro de la actual unidad de negocio”, cuenta su fundador y afirma que pasarían a competir con cadenas como *Havanna*, *Starbucks*, *Café Martínez* y *Bonafide*.

“

**Esto nos dio la pandemia, la posibilidad de reinventarnos y hacer una nueva unidad de negocio dentro de la actual unidad de negocio”.**



### EN NÚMEROS:

**Más de 80 franquicias** en todo el país

**15 es el promedio de tiendas** que se abren por año

**14.000 m2** es la extensión de la planta de producción ubicada en Don Torcuato

**600** es el número de trabajadores, de los cuales, **290 trabajan en la fábrica** y el resto están distribuidos en las sucursales

Entre **\$ 2 millones y \$ 3 millones** es lo que facturan las franquicias al mes



“Hasta ahora nunca les tocamos un cliente, pero esto es una competencia sana para todo el mundo. **Hay que reinventarse, siempre hay que hacer las cosas mejor y la competencia te permite eso, tratar de ser cada vez mejor**”, afirma.

Luis explica, además, que van a “fortalecer” las pizzas, empanadas y sandwiches y que pronto van a extender el horario de cierre de los locales hasta las 24 h: **“La verdad es que vemos por delante unos años maravillosos**. Terminando este año vamos a lanzar esto y creo que el año que viene vamos a reconvertir toda la cadena para poder pegar un gran salto porque hablamos de incrementar entre un 40 % y un 50 % las ventas actuales de nuestros locales. Nos parece que es algo maravilloso”.

Costumbres Argentinas es una de las pocas franquicias que tiene tantos locales vendidos y solo su fundador sabe cómo lo lograrlo: “Nos va muy bien porque tenemos esa capacidad de reinventarnos y tenemos la suerte de haber invertido durante 20 años en una planta que cuenta con los últimos avances tecnológicos, a niveles europeos, y podemos hacer un producto de línea, pero a nivel internacional y de calidad, y eso me parece que es un valor agregado que solo lo tenemos nosotros y no lo tienen las demás compañías”.

### Un consejo a los/as emprendedores/as:

**“Uno siempre está renegando o quejándose del lugar donde vive, pero cuando uno confía y cree en lo que hace y en lo que quiere hacer y le dedica tiempo, trabajo, cabeza, fuerza, todo se**

**EL ADN DE**  
*Costumbres*  
**ARGENTINAS**

- 1) Desarrollar buenos productos
- 2) Precios justos
- 3) La cercanía

“**Queremos llevar lo mejor de nuestro país al mundo”**

**Uruguay es el primero de los destinos, donde calculan desembarcar en marzo/abril del 2022, después será Chile, a mediados del año que viene y, para finales del 2022 o comienzos del 2023, planean aterrizar en Miami, EE. UU. Por último, llegarán a España.**

**puede lograr. En este país o en cualquier país del mundo, pero está en uno.**

**Al argentino le gusta hacer las cosas rápido, nos contagiamos de todo lo que escuchamos. Yo creo que fácil no hay nada, algunos pueden tener un golpe de suerte, no es lo mismo hacer el desarrollo de una aplicación y que mañana valga millones, a construir una cadena o hacer algo desde abajo, que implica invertir tiempo y trayectoria. Si uno cree y confía en lo que uno es capaz de hacer y probó y testeó el producto, el resto es ocuparse y trabajar.**



LUIS VIDELA | Fundador de Costumbres Argentinas 

# Reskilling es valentía

Cuando hablamos de reconversión laboral o de transiciones laborales usamos palabras que son complejas y demasiado sofisticadas. Es como si reconvertirse fuera terreno puro y duro de la tecnología, como si se tratara de algo totalmente lejano y difícil para muchos, eso asusta y **genera mucha incertidumbre y la incertidumbre, causa parálisis**.

Estamos en un contexto en donde **cientos de miles de trabajadores en el mundo necesitarán reconvertirse** debido a la digitalización de la economía acelerada por el COVID-19. Se estima que entre 400 y 800 millones de personas podrían ser desplazadas por la automatización y podrían necesitar encontrar nuevos trabajos para 2030 en todo el mundo. **Estamos en un contexto en donde el 54 % de todos los empleados necesitarán formación en nuevas habilidades durante los próximos cinco años** (WEF 2020).

Ante este escenario se presenta un desafío: el concepto de ocupación es rígido y no se adapta al **mundo laboral líquido**, que espera que 14 % de las ocupaciones desaparezcan y 30 % se modifiquen (OCDE, 2019).

Con lo cual, la clave de la reconversión es **volvemos flexibles**, es animarnos a surfear un camino distinto. Carol Dweck, en su libro *Mindset*, divide o segmenta dos tipos de marcos de pensamiento: **el mindset fijo y el mindset en crecimiento**. Fijo es aquel que le tiene miedo a los cambios y evita los retos, es aquel que ve en el crecimiento del otro una amenaza, es quien rechaza el *feedback*. Por otro lado, el *mindset* en crecimiento ve el desarrollo de los otros como una oportunidad de aprendizaje, el *feedback* como una oportunidad de mejora y abraza la incertidumbre disfrutando los nuevos retos.

Parafraseando a Xavier Marcet, **el cambio es autoexigencia**. Hace unos meses mi padre de 62 años, que no pudo realizar sus estudios secundarios, comenzó como autodidacta un curso de instalador de aire acondicionado. Animarse a esta edad a hacer algo totalmente nuevo que lo sacó completamente de su zona conocida y que lo interpeló a aprender cosas nuevas que no le salen nada fácil es **reconversión laboral pura y dura**. En un mundo que cambia aceleradamente, **la autoexigencia, el aprendizaje y la capacidad de surfear la incomodidad** son los *drivers* de la agilidad adaptativa.

La formación no es aprendizaje, aunque suelen confundirse estos conceptos, aprendizaje para toda la vida es poder **convertir lo aprendido en una experiencia que nos permita crecer y adaptarnos**.

Mi padre, hace una semana, tuvo su primer cliente y, como si fuera poco, ahora va por la certificación que implica rendir un examen que para él es altamente desafiante. Háblame de autoexigencia.

Traigo esta anécdota personal porque parecería ser que la reconversión es algo inalcanzable. Es como cuando hablamos de innovación, como si innovar fuera mandar cohetes a la luna, pero, en realidad, **la innovación muchas veces está en las cosas simples. Acelerar el aprendizaje en nosotros y en nuestras organizaciones muchas veces es dar pequeños grandes pasos**.

Algo que me parece sumamente interesante es que podamos desarrollar este *mindset* en crecimiento y esta **caja de habilidades portables** para que nuestras transiciones sean más probables, más eficientes y menos dolorosas. No podemos empezar de cero, no tenemos tiempo. Las profesiones cambian y las habilidades también, hay estudios que indican que determinadas habilidades tecnológicas quedan obsoletas cada dos años (Adecco, 2019).

Dicho esto, quiero compartirles algunas ideas para desarrollar nuestro *mindset* en crecimiento (o en nuestras organizaciones):

- 1. Hacer una pausa para ir más rápido.** Aunque sea contrario a la intuición, hacer una pausa puede crear espacio para parar el juicio, el pensamiento original y la acción decidida.
- 2. Acepta el no saber.** Escuchar —y pensar— desde el desconocimiento es esencial para obtener ideas originales e inesperadas.
- 3. Reformular radicalmente las preguntas.** Cambiar la naturaleza de las preguntas que nos hacemos para desbloquear el modelo mental existente.
- 4. Fijar la dirección, no el destino.** En entornos desconocidos, en lugar de avanzar hacia una meta fija objetivo, explorar distintos caminos y recorridos posibles.
- 5. Prueba tus soluciones.** Los experimentos rápidos y baratos pueden evitar grandes y costosos desastres importantes. Pensémoslos como un laboratorio viviente probando constantemente formas innovadoras de liderar.

Reconvertirnos no es tarea fácil, tenemos que poder aprender para toda la vida, a reaprender y, por sobre todas las cosas, animarnos a surfear nuestro propio viaje de aprendizaje.

# SAP



Volver al índice

”

## La diversidad genera innovación”

En una entrevista con Cristóbal Vergara, gerente general de SAP Chile, nos cuenta sobre las diferentes políticas y acciones que están impulsando desde la empresa tecnológica en pos de la diversidad e inclusión, además de compartir los recientes proyectos, los aprendizajes que dejaron el 2020 y 2021 y cuál es su norte.

Por LEILA OVANDO

La tan famosa nube ha adquirido cada vez más importancia y, en los últimos tiempos, su esencialidad se cristalizó, sobre todo con esta necesidad de compartir información constantemente sin que la distancia física sea una variable determinante. En esta línea sabemos que, hace poco, Google Cloud se sumó a “RISE with SAP”. ¿Nos contarías de qué se trata este programa y qué significa que el gigante de Mountain View sea un aliado?

”

Consciente que estamos viviendo un punto de inflexión en la historia moderna, SAP propone un movimiento hacia una nueva era, transformar el negocio como un servicio”.

La oferta RISE with SAP apunta a objetivos muy concretos: simplicidad, agilidad, seguridad y flexibilidad, todos en función del negocio. No importa ni el punto de partida en el que se encuentre cada compañía ni el presupuesto con el que cuente ni el ritmo al que desee movilizarse. RISE with SAP pone al alcance de la mano todo lo necesario para llevar los procesos críticos hacia la nube y desde ahí seguir innovando.

En este contexto, SAP ha decidido aliarse con los hyperscalers como Microsoft, Amazon y Google para potenciar nuestra propuesta de valor. La alianza de Google Cloud y SAP, dos compañías que comparten el compromiso de apoyar el éxito y el crecimiento de los clientes, permitirá acelerar las transformaciones digitales de las empresas con SAP en Google Cloud y con capacidades de próxima generación. A través del apoyo para RISE with SAP e integraciones profundas entre SAP y Google Cloud, esta nueva alianza ofrecerá a los clientes llevar sus sistemas y aplicaciones de negocio más críticos a un entorno a prueba de futuro, seguro y de baja latencia, y ejecutarlos en forma sostenible en la nube más limpia de la industria.

Por un lado, ofrecer integración entre soluciones SAP e infraestructura y capacidades Google Cloud en inteligencia artificial y, por otro, entregar un aprendizaje automático y analítica da a los clientes la posibilidad de transformar sus negocios en la nube de manera innovadora.

La unión de Google y SAP

Desde el punto de vista profesional, ¿qué aprendizajes o lecciones consideras que dejó la pandemia de COVID-19?

La pandemia nos deja muchos aprendizajes, pero los principales tienen que ver con adoptar una actitud resiliente y aprender a planificar e implementar soluciones tecnológicas que doten a las empresas de inteligencia operacional, para anticiparse a posibles escenarios. Y esto aplica tanto para los procesos que apuntan al cliente final, como para los internos que involucran a colaboradores.

En relación con lo primero, la crisis sanitaria impulsó un cambio en los hábitos y preferencias de consumo, lo que implicó volver a conocer a los clientes. Si antes ya eran exigentes y empoderados, hoy lo son más. Por ejemplo, la explosión de compras online que se ha mantenido en el tiempo aumentó las expectativas en la disponibilidad de stock y en la promesa en los plazos de entrega. También empezaron a masificarse otros mecanismos de entrega para dar mejor respuesta.

Una de las palabras clave en esta nueva normalidad es “resiliencia”, es decir, poder adaptarse de manera ágil para, por ejemplo, contar con cadenas de suministro flexibles y preparadas para cualquier contingencia y asegurar la operación.

Aquí la tecnología es un aliado estratégico para garantizar la continuidad de procesos

hasta llegar al cliente final, pero también para mantener la operación interna, porque las herramientas disponibles nos permiten, justamente, anticiparnos y mantener un flujo constante.

Respecto al recurso humano, a fines del año pasado la encuesta: “El futuro del trabajo llega pronto: Cómo los líderes de RR. HH. están aprovechando las lecciones de las interrupciones”, publicada por Oxford Economics y SAP SuccessFactors, estableció que la mayoría de los encuestados considera que las políticas de trabajo flexibles serán un diferenciador de talento, siendo un gran desafío el desarrollo de una cultura que apoye a los empleados remotos. A ello se suma la práctica de valores como la inclusión en las contrataciones, la promoción de cargos, las capacitaciones laborales, la equidad de género, la paridad de sueldos, etc. En este sentido, las empresas tienen el gran desafío de transitar hacia estrategias corporativas que ubiquen en el centro a las personas. Hoy no es posible comprender una compañía que no atienda elementos clave como responsabilidad empresarial, transparencia, equidad, diversidad o inclusión; en definitiva, prácticas sostenibles que no solo contribuyen a mejorar los ambientes laborales, las sociedades y el entorno, sino también constituyen una llave para obtener ventajas competitivas, mejorar la reputación de la marca y aumentar la satisfacción de los empleados.



LEER REPORTE

“El futuro del trabajo llega pronto: Cómo los líderes de RRHH están aprovechando las lecciones de las interrupciones”

por Oxford Economics y SAP SuccessFactors.



Hace poco escribiste un artículo para un portal digital en el que enunciaste que un estudio de Laboratorio y el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab) mostró el 52 % de las mujeres adultas forman parte del mercado laboral de LATAM y 30 % de los puestos de la industria tecnológica lo desempeñan ellas. A esto agregaste que en Chile la situación es aún más crítica, ya que las mujeres solo están en el 5 % de los empleos del sector (ACTI). ¿Qué posición tiene SAP Chile con respecto a este escenario y qué acciones/políticas impulsan para fomentar la diversidad e inclusión en el ámbito tecnológico?

En julio de este año SAP Chile fue reconocida por Great Place To Work 2021 como uno de los mejores lugares de trabajo para las mujeres en organizaciones de hasta 250 colaboradores. Esto, porque hemos destacado en la gestión de la equidad de género, en el desarrollo de políticas y prácticas organizacionales, en la percepción de las y los colaboradores respecto al clima laboral, el cuidado y equilibrio entre vida personal y laboral, en las oportunidades de desarrollo y crecimiento para mujeres, y otros indicadores.

Sabemos que la diversidad genera innovación y desarrollar espacios abiertos a la diferencia nos permite reflejar la sociedad en la que vivimos. Por ello, hemos implementado, por ejemplo, programas de conciliación laboral y familiar con iguales beneficios para hombres y mujeres, entendiendo que los buenos espacios laborales son para todas las personas. Además, no existe distinción salarial según género, todo depende del rol y del desempeño dentro de la compañía.

También tenemos iniciativas globales como la Red Business Women’s Network, que congrega a las colaboradoras y colaboradores de la organización, el desarrollo de políticas inclusivas de licencias parentales y la promoción de SAP Women Forward, la campaña diseñada para impulsar en el ecosistema de la compañía —conformado por clientes,



socios de negocios, organizaciones aliadas y proveedores— un mayor compromiso con la equidad de género, amplificando el impacto y acelerando el cumplimiento de uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, que busca poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres, también en los espacios laborales.

Finalmente, como dato, las colaboradoras que trabajan en nuestra empresa en Chile representan el 37 % de la dotación laboral de SAP Chile y el 41 % del comité gerencial está compuesto por líderes mujeres. Un avance importante no solo en el mercado chileno, sino también en la industria tecnológica, donde solo un 30 % de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres.

**Tienes más de 20 años de experiencia en el sector IT. ¿Te animas a hacer una predicción de cómo ves al sector en Latinoamérica en los próximos años?**

Yo diría que, pandemia mediante, la economía digital se instaló sin demora. En este contexto, el modelo de transformación del negocio como un servicio, en todas las industrias, será el pasaje que las empresas necesitan para tomar el tren de oportunidades y no quedarse en el andén, viendo cómo se aleja a toda velocidad.

Por ello, creo que la evolución natural será que desaparezcan las inversiones iniciales inalcanzables, los múltiples contratos con múltiples proveedores de múltiples tecnologías, los requisitos previos de infraestructura y los costos de mantenimiento que atentan contra la rentabilidad. Porque cualquier empresa, de cualquier industria y tamaño que sea, podrá beneficiarse de tecnologías asociadas a las analíticas avanzadas, inteligencia artificial, machine learning, internet de las cosas o automatización robótica de procesos.

También será posible un escenario sin problemas de integración e incorporarse en el mundo de las redes digitales de negocios, dado que la digitalización acelerada permitirá optimizar los procesos y generar conexiones e integraciones mucho más allá de los límites “geográficos” de cada empresa individual.

**SAP en cifras**

**+102,000 colaboradores** en más de 140 países

**+21.000 empresas partners** de SAP en todo el mundo

**+27.34b€ de ingresos** totales (sin NIIF) en el 2020

**+200m+ suscriptores** de usuarios en la nube

**+100 centros de innovación** y de desarrollo



**¿Qué temas deben ser hablados que no están siendo abordados?**

En general se está hablando de los temas importantes. Quizás el desafío es pasar del dicho al hecho. Pasar de hablar a actuar.

Al respecto, un tema crítico y sensible es la alfabetización digital de la fuerza laboral y de su materia prima que son los estudiantes. En Chile debemos avanzar con fuerza en esa digitalización y esa no es solo responsabilidad de instituciones como el Gobierno o las universidades, sino también de las empresas y organizaciones. En el aprendizaje continuo al que obliga la velocidad del cambio, las capacidades digitales son esenciales.

Otro tema es ¿cómo genero una cultura digital que pueda asimilar estos cambios y también generarlos? Para las empresas nuevas esto es parte de su naturaleza, para las que no lo son es un desafío enorme que debe partir desde la alta dirección, pero involucrar a todos los colaboradores.

**¿Qué podemos esperar de SAP Chile en lo que resta del año y en el 2022?**

SAP Chile seguirá siendo fiel a su misión que es contribuir a que el mundo funcione mejor e impactar positivamente en la vida de las personas. Esto lo haremos acompañando a nuestros clientes a ser empresas cada vez más inteligentes con procesos de negocio digitalizados, interconectados y que conversan entre sí. Nuestra gran preocupación seguirá siendo agregarles valor a nuestros clientes, lo que logramos cuando nuestras soluciones son usadas y adoptadas. Somos especialistas en procesos de negocio para más de 25 industrias y en soluciones que digitalizan dichos procesos para automatizarlos y mejorarlos. Seguro daremos mucho de qué hablar en nuestro foco asociado a la sustentabilidad. Somos la primera compañía de software empresarial que entrega soluciones en este ámbito, permitiendo a nuestros clientes medir y mejorar su huella de carbono, entregar reportes integrados y estados financieros que contemplen la sustentabilidad económica, social y medioambiental.



**Beneficios de las pymes al ser organizaciones inteligentes según SAP:**

- Un Enterprise Resource Planning (ERP) ayuda a la contabilidad, al control de gastos, a la transformación de los negocios hacia la rentabilidad y entregar smart data para tomar decisiones correctas.
- Tiene insights personalizados.
- Favorece el análisis de decisiones, la optimización y automatización de procesos.
- Brinda control, orden y visibilidad en la gestión de gastos.
- Puede visualizar en tiempo real el stock.



Por último, un juego de asociación libre. A cada palabra u oración dices qué es lo primero que se te viene a la mente:

- Innovación: Crecimiento**
- Personas: Respeto**
- Futuro: Abierto**
- Transformación: Vida**
- Datos: Humildad**
- Igualdad de oportunidades: Equidad**

Por **CRISTÓBAL VERGARA**    
Gerente General de SAP Chile

# Cecilia Giordano:

**“Las organizaciones necesitan la tecnología como habilitador, pero los que tenemos que estar bien somos la personas”**

Somos parte de un nuevo paradigma, donde las fronteras y los cubículos de oficina se derrumbaron por la virtualidad, una nueva forma de crecer, comunicarnos y hacer, conectando con nuestro propósito y bienestar, esto y mucho más conversamos con Cecilia Giordano, CEO de Mercer en Argentina.

Por Paola Albornoz

**Cecilia eres una mujer referente ¿Qué podemos conocer de ti en tu carrera profesional?**

Vengo del mundo de la tecnología trabajé 20 años ahí, me apasiona y tengo claro la importancia de tener conversaciones con clientes para entender cuáles son sus dolores, y poder implementar algo que les cambie, les mejore sus vidas y sus transacciones.

Me doy cuenta de que mi vida antes de Mercer era invisible, no para mis clientes o equipos, pero si para afuera y la posición que tengo actualmente llegó para sacarme

de mi zona de confort. Porque luego de tantos años en la misma industria, cuando llegó esta oportunidad de ser CEO, lo primero que dije fue “se equivocaron, no puedo” y me dijeron “no, buscamos personas como tú que conozcan el mundo de la consultoría y que nos traigan una mirada distinta y nos ayude en nuestro proceso de transformación” y me pareció divino, obviamente que fue muy duro, ahora con el diario del lunes estoy feliz de cumplir 5 años desde que ingresé.



“

**Empecé a ser muy visible y siento que me dio una responsabilidad, primero de generar el impacto que quiero ver en Argentina, pasar de la queja a la acción, ser el factor de cambio, trabajar para hacer una sociedad más justa y equitativa”.**

**Comentabas sobre tus 20 años acompañando equipos en sus procesos de transformación... hablemos del salto de la tecnología en las empresas por la pandemia ¿cómo ves esto desde tu experiencia y cómo debemos afrontar el futuro del trabajo?**

Yo siento que somos bendecidos porque estamos viviendo un momento único... un cambio de paradigma, veníamos hablando mucho desde lo conceptual, que vivíamos en un mundo volátil, complejo, ambiguo e incierto, pero yo creo que lo decíamos desde las palabras y el covid-19 vino para acelerar los procesos y traerlo a la realidad. No todas las organizaciones tenían el *upgrade* tecnológico para ser 100% remoto, sin dejar a un lado que nos generó dolor en el cuerpo, sentimos el agotamiento, la no conexión, la distancia, estábamos cansados.

Otra cosa es que la pandemia vino a alinearnos a las personas en todas nuestras dimensiones, en nuestra cabeza, corazón y cuerpo. **Si no estamos en bienestar no vamos a lograr nada**, y si eres líder tienes que estar en bienestar para poder acompañar a tu equipo.... Las organizaciones necesitan la tecnología como habilitador, pero los que tenemos que estar bien somos las personas porque generamos los cambios exponenciales que necesitamos, nos dimos cuenta de que no tenemos los líderes que necesitamos, eso también hace replantear si estamos haciendo lo que queremos, cumplimos nuestro propósito personal y se relaciona con el de la organización.

**¿Cómo describirías la cultura de Mercer?**

A mí la cultura de Mercer me encanta porque como una firma que tiene mucho ADN global, pero en cada geografía somos un equipo local que vive el propósito de la compañía con el empoderamiento de poder generar el impacto que haga falta en el país.

La cultura de Mercer trasciende a las personas, no sé si porque hay mucha gente joven, pero hay mucha energía, foco en el cliente, en las personas, en el bienestar, trabajamos un montón en todas las industrias y compañías, pero nos divertimos.



“

**Sentimos que podemos dejar nuestra impronta y huella. Podemos ser nosotros”.**



**¿Cuáles son los desafíos que desde tu rol estas enfrentando en este momento?**

Las cosas que me sacan el sueño hoy son en primer lugar: conciliar y compatibilizar el corto y mediano plazo, más te diría en Argentina por la característica de país. El segundo tema que me desvela es la gente, que todos estén bien y en bienestar, el foco en ellos y en los clientes. Los clientes son nuestra razón de ser.

**¿Qué o quién te inspira para seguir creando y transformando cada día?**

El ver una cosa en mí cabeza o soñar algo y hacerla me inspira mucho. La inspiración me genera mucha energía. Me inspira el rol de madre que tuve, mi hija, el trabajo, mis mentores, mi marido... me siento bendecida y agradecida, eso me inspira.

**¿Cuáles podrías definir como 3 aprendizajes de tu carrera?**

Comenzaría por **no tener que vivir dando examen**, siento que el mérito para mí era algo muy fuerte en mi carrera y hoy soy la primera defensora de los cupos, yo ya llegué y soy CEO y te aseguro que nadie me mira y piensa si llegué por mérito o por cupo, llegué por mí. Me parece que las políticas de cupo en las organizaciones son una medida extraordinaria, que nivela la cancha y permite que no seamos una minoría en la fuerza laboral.

Yo antes no me daba **la oportunidad de equivocarme**... ese aprendizaje te aseguro que hoy me muestro más vulnerable y pediré disculpas si tengo un error o me equivoco. En mi carrera de liderazgo le daba mucho peso al conocimiento técnico y me fui topando con que tenía que ir integrando mi corazón y mi cuerpo. Soy una convencida que tengo que **estar en bienestar para ser una buena líder**.

**¿Qué consejos le das a los jóvenes que se están incorporando a este mercado laboral tan particular?**

Les diría que uno tiene que hacer cosas que te den felicidad, hacer cosas que sientas que te acerquen con tu propósito personal. Hacer cosas que te caracterizan, que quieren dejar hechos en esta vida, hagan cosas donde puedan sentir el trabajo como una forma de desarrollo, de impactar, de generar el cambio.

Salir de la queja que no nos conduce a nada. El mundo está lleno de oportunidades. Hay un montón de emprendedores generando trabajo y cosas copadas. Les diría también que no vivan el trabajo como algo pesado o como únicamente el medio para tener un sueldo. El trabajo es la posibilidad de seguir siendo uno, de poder crecer, desarrollarse y generar el cambio que uno quiere ver en su metro cuadrado.

CECILIA GIORDANO | Ceo de Mercer en Argentina 

“

# Economía de la pasión”, el sueño de las nuevas generaciones

Por Paola Albornoz

Si buscamos de qué se trata el término “economía de la pasión” encontramos que se refiere a la manera en que las personas transforman sus habilidades, intereses y pasiones en un estilo de vida y son capaces de monetizarlo a través de la creación de contenido. Para conocer más acerca de esto, entrevistamos a Fabianne Fourquet, CEO de la agencia y productora 2btube, un grupo de medios especializado en conectar con el público digital y que, hasta la fecha, representan a más de 500 talentos y producen contenido exclusivo.

La conversación inició por el recorrido de Fabianne en su carrera, con su acento francés compartió que su primer trabajo fue en Nueva York para A+E Networks, una subsidiaria de Hearst Corporation y Disney. Allí se encargó de lanzar el negocio internacional de distribución de contenido digital para A+E. En esa etapa trabajó también en las oficinas de Singapur y Londres, y la recuerda con mucha ilusión: “No había nada creado en el mundo digital, tuve que crear un departamento y también una unidad de negocios para la empresa, fue un gran desafío que me invitó a salir de mi zona de confort”.

En 2010 regresó a París para trabajar en CANAL+ Francia como directora de contenidos digitales y es responsable de la estrategia y gestión de todas las plataformas digitales comerciales: *websites*,

redes sociales y aplicaciones. Asimismo, fue una de las impulsoras del lanzamiento de CANAL+ en YouTube con la creación de 20 canales dedicados a sus marcas y programas, la participación de CANAL+ en Maker Studios y StudioBagel, y el desarrollo de la ‘multi-channel network’ de CANAL+, Talent Factory.

Luego de 15 años trabajando en organizaciones, decidió emprender. Así que, en el 2014, fundó junto a Bastian Manintveld la agencia y productora 2btube, donde encontraron la oportunidad de profesionalizar la creación de contenido digital para que llegue a más audiencias y monetizando espacios para los creadores.

Al preguntarle sobre los desafíos que enfrentan desde la agencia compartió: “Siempre enfrentamos desafíos, emprender y crear algo desde 0 fue muy significativo. Ahora que tenemos 5 años, ya tenemos un nombre y el desafío es seguir creciendo, siendo rentables, hemos abierto muchas puertas y queremos saber cuáles serán las que den mejores decisiones a largo plazo”. Agrega: “Algo en lo que me enfoco es en trabajar para abrirle más puertas a las mujeres, como soy una mujer con éxito tengo que compartirlo, me gusta dar mentorías, consejos y si en 10 años cambio mi rol de lo digital me gustaría estar en desafíos por la equidad de género”.

“

**Con más de 20 canales lanzados en plataformas digitales, oficinas y estudios de producción en Madrid, México, Miami y Ecuador, 2btube emplea a 100 personas, representa a unos 600 creadores en todo el mundo y alcanza 1.500 millones de visitas mensuales”.**



Volver al índice

### El sueño para nuevas generaciones

Fabianne nos indica que las generaciones menores de 30 años tienen una necesidad de expresarse, compartir sus pensamientos: "Los jóvenes ya no sueñan con trabajar en grandes empresas o en un trabajo para toda la vida, sueñan con vivir de su pasión".

Al responder sobre cómo encontró su pasión, la CEO refirió: "Me animé a hacer cosas que me llamaron la atención, a descubrir cuáles me gustaban y cuáles no, así fui armando mi camino hasta llegar al contenido digital, sobre todo porque me apasiona lo cambiante y la novedad que trae detrás".

### Tres componentes clave de la "economía de la pasión":

- Los creadores están construyendo un negocio en torno a un talento, habilidades, ideas, tema o pasión únicos.
- Las audiencias están interesadas en los bienes, servicios o experiencias que los creadores tienen para ofrecer.
- Las plataformas online que alojan a los creadores y su oferta los conectan con su audiencia.

Fuente: The Passion Economy and the Future of Work, Li Jin

### Lo que viene

Para la experta en contenido digital, los formatos y plataformas van a seguir evolucionando: "Se ha visto el regreso del directo, la llegada del contenido corto, también, las distintas generaciones de creadores de contenidos, los youtubers y los tiktokers, el formato audio que le gusta a las audiencias porque permite a las personas salir de las pantallas".

FABIENNE FOURQUET CEO y fundadora de 2btube.



La aparición de tecnologías digitales novedosas y potentes, de plataformas e infraestructuras digitales, ha transformado la innovación y el espíritu del emprendimiento de manera significativa. Más allá de simplemente abrir nuevas oportunidades para emprendedores, las tecnologías digitales aportan valor y facilitan la gestión de los diferentes proyectos.

En los últimos años he podido conversar con diferentes líderes empresariales y emprendedores donde me ha quedado clara la importancia de la transformación digital en muchos aspectos de nuestras vidas profesionales y personales. Sin embargo, algunos líderes sienten que este término se ha vuelto tan ampliamente utilizado que se ha vuelto inútil. La transformación digital llegó para quedarse. Este mensaje llega alto y claro en cada discurso, artículo o estudio relacionado con cómo las empresas pueden seguir siendo competitivas y relevantes a medida que el mundo se vuelve cada vez más digital. Lo que no está claro para muchos emprendedores es lo que significa la transformación digital. ¿Es solo una forma pegadiza de decir mudarse a la nube?, ¿cuáles son los pasos específicos que debemos tomar? o ¿realmente vale la pena?

En términos generales, la transformación digital es la integración de la tecnología en todas las áreas de una empresa o de nuestra vida, lo que cambia fundamentalmente la forma en que operamos y entregamos valor a los demás. También es

un cambio cultural que requiere que estemos desafiando continuamente el *status quo*, experimentando y aprendiendo a sentirnos cómodos con el fracaso.

La era digital ha marcado el comienzo de una nueva generación de emprendedores. Internet redujo la barrera para iniciar nuevos negocios al proporcionar un acceso más amplio a una base de consumidores global y más caminos hacia el éxito, catalizando la creación del emprendedor digital. Dado que la revolución digital aún está evolucionando, los emprendedores digitales deben reinventarse y adaptarse.

¿Cómo pueden los aspirantes a emprendedores prepararse para el éxito a largo plazo en el mundo digital? Aquí hay cuatro puntos clave que he identificado a través de mis conversaciones con diferentes líderes:

- 🔧 Estar listos para pivotear.
- 🔧 Pasión por el aprendizaje continuo.
- 🔧 El éxito llega en cualquier momento de la vida.
- 🔧 Rodéate de más emprendedores y expertos.

### Cada nueva era genera diferentes tipos de emprendedores.

Recientemente, vimos una avalancha de multimillonarios exitosos de "internet", pero con las cosas están actualmente, este grupo de talentos aún está lejos de agotarse. Si los próximos retadores quieren participar en esta carrera, el dominio de algunas de las habilidades que mencionamos anteriormente es necesario.



# Emprendiendo en la era DIGITAL

Por ADMIN RAMIREZ | Sales and Operations Director for North America en PDA International

Volver al índice



# Raquel Roca:

“

La igualdad de oportunidades va en función de nuestro talento, no nos define ni la edad ni el género ni el color de nuestra piel”



Es periodista, *speaker*, docente, directora del Máster en Gestión del Talento en la Era Digital, consultora y autora de *Knowmads*, entre otros libros. En esta entrevista con *Rocking Talent* nos adelanta cuál es el cambio de mentalidad que deben implementar las organizaciones.

Por Ana Laura Carrega

Raquel Roca es española y desde hace casi 30 años viene desarrollando la habilidad de la comunicación. Si bien colabora para diferentes medios, se ha enfocado en dar conferencias y talleres para grandes compañías sobre el futuro del trabajo y la transformación organizacional.

“Conecté con mi propósito y es justamente lo que intento trasladar a las personas y motivarlas a que también lo hagan. Me di cuenta de que llevaba mucho tiempo orientada hacia lo que es la empleabilidad de las personas, hacia mejorar los entornos de trabajo para hacer las empresas más humanizadas desde los cambios organizacionales, y encontré el concepto *knowmad*, luego escribí mi libro, di conferencias sobre ese concepto y así empecé, escuchando aquello que yo notaba que resonaba más dentro de mí, haciéndole caso y poniéndolo en valor... pensé que si era útil para mí también podía serlo para

otras personas”, explica la periodista.

Y, sin duda, hay mucho por hablar y aprender acerca del futuro del trabajo y la transformación organizacional. La pandemia, por ejemplo, ha acelerado la necesidad y el proceso de la digitalización en todos los sectores de las compañías, pero para acompañar esta tendencia, son importantes algunos puntos que la especialista destaca: “1) La implementación de la tecnología para que la empresa sea competitiva a través de diferentes herramientas de productividad como la computación en la nube, el internet de las cosas, la inteligencia artificial o robótica, etc. 2) El cambio de los espacios, es decir, el rediseño espacial de las oficinas porque estamos yendo hacia los sistemas híbridos, por lo cual es súper importante que los espacios de trabajo estén diseñados acorde a las necesidades del presente, mucho más

creativos, más inspiradores, con salas para poder generar laboratorio o reuniones de cocreación, y que sean abiertos. 3) El *mindset*, porque la cultura realmente la decidimos las personas que formamos parte de la compañía y hay que trabajar muy intensamente ese cambio de mentalidad para ayudar a las personas a entender que en el siglo XXI se tiene que trabajar de una manera distinta a como lo veníamos haciendo y, sobre todo, ayudarlas a que puedan fluir en bienestar en los procesos de cambio, porque esa es la parte más compleja, ayudarlas a transitar por los cambios, sin resistencia y sin sufrimiento, y sin temor a esta época de incertidumbre”.

Tras el éxito de su libro *Knowmads, los trabajadores del futuro*, la especialista se animó a plantear en *Silver Surfers* un cambio de mentalidad sobre lo que significa trabajar después de los 40: “Es la democracia la que manda. Lo digo yo, pero en función de los datos demográficos. Hemos entrado en un proceso de envejecimiento acelerado del 150 % en casi todo el mundo, quitando África. Con lo cual, prácticamente nos cambia la vida laboral, personal, la forma de vivir, las ciudades, las economías, todo va a verse muy afectado por este envejecimiento poblacional”, explica.

“

Hemos entrado en un proceso de envejecimiento acelerado del 150 % en casi todo el mundo, quitando África”.

“Las carreras se van a alargar en el tiempo, nos va a tocar trabajar más, de manera distinta a como lo hacemos ahora, pero esto nos está diciendo que habrá más profesionales senior (...) Las personas mayores de 40 tienen mucho que aportar, por lo que es cada vez más urgente diseñar un nuevo modelo laboral que permita no desperdiciar su talento. Tenemos que cambiar la mentalidad con respecto a dejar fuera del entorno laboral a las personas senior pensando que ya no aportan un valor. Los responsables de RR. HH. son quienes pueden dar una vuelta a esa mentalidad y dejar de discriminar por cuestión de edad porque la demografía



nos va a hacer que requiramos este talento más senior y, por otro lado, porque no puede ser que estemos dejando fuera del entorno de trabajo a estas personas confundiendo innovación o agilidad con juventud, que son ideas sin fundamento”.

“

Las personas mayores de 40 tienen mucho que aportar, por lo que es cada vez más urgente diseñar un nuevo modelo laboral que permita no desperdiciar su talento”.

Raquel también nos desafía a no quedarnos estáticos ante un entorno en constante cambio, pero ¿cómo? “El primer paso para poder vivir bien en un ambiente líquido es tener también una mentalidad líquida, y esto significa tener la mente abierta, adaptable al cambio. Esto que puede sonar fácil es realmente lo más difícil que te encuentras en las organizaciones o en las personas a la hora de hacer transformación, porque tenemos una tendencia muy humana a anclarnos en lo conocido, a orbitar en aquellas cosas que nos son cómodas porque ya las hemos transitado muchas veces y, por lo tanto, nos cuesta humanamente aproximarnos a lo que es nuevo, a navegar en la incertidumbre. Esa es la parte más importante para ser un *knowmad* (‘trabajador nómada del conocimiento y la innovación’, es decir, una persona creativa, imaginativa e innovadora que puede trabajar con casi cualquier persona, en casi cualquier momento y lugar), poder trabajar con nuestras resistencias al cambio y no tenerle miedo a lo desconocido. Lo que hay que hacer es prepararse, estudiar mucho, microlearnings constantemente, eso nos va a ayudar a estar preparados a las situaciones inestables y desconocidas que puedan llegar”.

“

**Esa es la parte más importante para ser un *knowmad*, poder trabajar con nuestras resistencias al cambio y no tenerle miedo a lo desconocido”.**

Sobre el reto que tienen las compañías para atraer los talentos adecuados, la especialista lo confirma: “La famosa guerra por el talento es una realidad, las personas talentosas que, además están superdigitalizadas, son *prosumers* (es un compuesto derivado de dos palabras: *professional & consumer*) y no se van a ir a cualquier compañía. Hoy en día, lo que resulta atractivo es lo que las compañías ofrecen a las personas cuando vayan a trabajar contigo, por lo tanto, hay que cuidar cómo vamos a resultar atractivos para los candidatos y una de las cosas más importantes cuando buscamos un talento es que puedan aportar ciertas competencias a la compañía, como, por ejemplo, el capital social, competencias de comunicación, de colaboración, de creatividad, innovación, esas habilidades sociales hoy se miden y se buscan muchísimo, esas personas con esas competencias van a ser muy valiosas en el nuevo entorno laboral”.

“

**La famosa guerra por el talento es una realidad, las personas talentosas que, además están superdigitalizadas, son *prosumers* y no se van a ir a cualquier compañía”.**

Pero ¿cuál es la clave del éxito de las empresas con futuro? “Cada empresa tiene su propia dinámica”, indica, sin embargo, destaca que hay un denominador común en todas las culturas de las empresas del siglo XXI y es que todas van hacia sistemas más redárquicos que jerárquicos, hacia sistemas más transversales de compartir el conocimiento, y son las que están aplicando el *long life learning*, es decir, el aprendizaje ágil y continuo, la formación, la capacitación, y afirma que el aprendizaje es esencial.

**“Las compañías están poniendo cada vez más en el centro del modelo de negocio al empleado, lo que conocemos como *employee centricty*”.**



Volver al índice

“Las compañías están poniendo cada vez más en el centro del modelo de negocio al empleado, lo que conocemos como *employee centricty*, aquí tendríamos un compendio de cosas que las empresas que tienen mejor presente y mejor futuro ya están haciendo”, enfatiza.

Por último, respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, Raquel señala que aún queda mucho camino por recorrer, sin embargo, afirma que la discriminación por edad es muy alta en las empresas, por encima de las de género, de cultura o de raza: “Diría que cuando hablamos de empresas diversas, que hoy está en boca de todos, hay que tener en cuenta realmente la diversidad de la diversidad y poner en elementos directivos a todas las personas que lo merezcan sin hacer este tipo de discriminación; la igualdad de oportunidades tiene que ser para todos, va en función de los talentos que tenemos, no nos define ni la edad que tenemos, ni el género ni el color de nuestra piel”.

Por RAQUEL ROCA | Speaker

# Speakers

## que inspiran y dejan huella

Por CLAUDIA ACOSTA Fundadora de Agencia Speakers

En mi vida impactó el rol de docente, asistente materno infantil, coordinadora de un centro de primera infancia que cubrí hasta el 2015 y, desde entonces, inicié un nuevo camino como productora de radios AM y digital en Buenos Aires y para Miami. También, como organizadora de eventos virtuales, presenciales y moderadora de paneles. Una oportunidad perfecta que recibí para conectar personas, una pasión innata que me permite crecer día a día, forjar relaciones de confianza, de amistad y negocios.

“

**Una oportunidad perfecta que recibí para conectar personas, una pasión innata que me permite crecer día a día, forjar relaciones de confianza, de amistad y negocios.”**

Entendiendo el significado de comunicar como conectar con otras personas, hacer llegar bien un mensaje que se quiere transmitir, vincularse empáticamente con quienes escuchan, inspiran, educan, motivan equipos y cuentan una historia, generando confianza de manera natural de quien recibe el mensaje, en este caso, a través de un *speaker*. Desde una conferencia, charla, taller, seminario, curso o mentoreo podemos mejorar la comunicación y la llegada a las personas con más y efectivos mensajes

De esta manera, la comunicación pasa a ser esencial y la habilidad de hacer más efectivas las diferentes maneras de relacionarse entre personas, aportando mejores estrategias, contribuyendo e influyendo en las decisiones, haciendo que las propuestas sean mejor aceptadas y optimizando las relaciones entre colegas, clientes, empleados,



otras organizaciones, empresas y público en general, e impulsando a resolver conflictos con mayor efectividad. Considero de suma importancia la forma, el qué y el cómo se dice la palabra en diferentes ámbitos.

Con este portfolio diferencial, la amplia gama de temáticas y las trayectorias de los *speakers*, armamos, entre todos, este equipo de grandes referentes, capacitadores, líderes e *influencers*. Hombres y mujeres que aportan valor, excelencia profesional y, lo mejor, generosas personas.

Lo que he aprendido y desarrollado es lo que aplico en mi trabajo: respeto y valor por las personas y por su tiempo; cumplir con la palabra, hacer las cosas a pesar de los escollos; desde

pequeña soy persistente, me gusta trabajar con objetivos a corto plazo y concentrar la energía (que es mucha), soy proactiva y procuro no dejar pendientes (en general), eso me permite fortalecer las relaciones y generar la confianza y el apoyo que hoy recibo de quienes se suman a la agencia.

La idea, desde este espacio, es aportar desde la comunicación, facilitar la generación de los servicios, desarrollando un equipo de trabajo para satisfacer las necesidades de las empresas, accionando y generando negocios. Desde este lugar podemos crecer juntos y lograr un ida y vuelta que sea provechoso para todos.



## ¿Qué es la Agencia Speakers?

La misión, desde la agencia, es aportar valor, conocimientos, recursos innovadores, con la visión de llevar a cada espacio, empresas y organizaciones, *speakers* con trayectoria, referentes de excelencia e *influencers*, desde Argentina para el mundo. Con el claro propósito de dejar huella, contribuir al cambio, facilitar procesos, comunicar a través de diversas voces. Tengo pasión por hacer y ser parte de una revolución de paradigma, acompañada de grandes oradores, pero, sobre todo, de excelentes personas.

FALABELLA

# APRENDER EN MOVIMIENTO

“Simplificar y disfrutar más la vida”, el nuevo propósito de Falabella que guía cada una de las acciones de la organización. En una entrevista con *la Regional Head of Talent Acquisition*, María Laura Magnolle, nos cuenta sobre cómo el proceso de transformación cultural que están viviendo impacta en las acciones de liderazgo femenino, diversidad, inclusión y en el desafío de ser cada vez más innovadores.

Por LEILA OVANDO

**Sabemos que Falabella estaba en un proceso de transformación y en el 2020 se aceleró. ¿Nos contarías cómo viven esta aceleración?**

¡Falabella continúa estando en un proceso de transformación muy grande! **Nos encontramos más desafiados que nunca por nuestros clientes que nos retan a ser más innovadores, a potenciar nuestra propuesta de valor y, también, por el contexto social y económico que continúa cambiando.** Ahí es donde nos encontramos, volviéndonos cada vez más digitales y potenciando el sentimiento de equipo de forma transversal en todas las empresas del grupo y con foco en las verticales de IT, Data y Logística. Así es como lanzamos hace unas semanas Falabella.com en Chile, la plataforma que concentra todos los negocios de *e-commerce* de Falabella y de miles de *sellers*, y que busca potenciar una propuesta integral para nuestros clientes. A su vez, continuamos ampliando nuestro *hub* tecnológico de India, nuestra billetera digital *Fpay* y continúan creciendo nuestras *Digital Factories* en distintos países y negocios, donde se crean nuevas soluciones con un modelo de trabajo por células y usando metodologías ágiles.

Lanzamos, además, nuestro programa *#FalabellaLink* para invertir y potenciar startups emergentes de todo el mundo que ofrezcan soluciones asociadas a nuestro ecosistema. Asimismo, fomentamos el desarrollo de *skills* de nuestros colaboradores a través de iniciativas como Escuela Digital o Academia Falabella. Sumado a eso, realizamos encuentros globales bimestrales, nuestros *Technology Townhall* y la Bienvenida Digital.

Sumado a eso, este mes lanzamos los nuevos portales regionales internos y externos que potencian nuestro espíritu de equipo. Por un lado, **Jobs.Falabella**, donde se encuentran nuestras oportunidades de todos los negocios y países. Por otro, **Muévete**, un portal destinado a todos los que formamos parte de Falabella, apuntado a maximizar nuestro crecimiento y desarrollo dentro de la compañía.

“ La transformación no es solo digital es, también, cultural”



**La transformación no es solo digital es, también, cultural.** Nos atraviesa a todos. Estos últimos 18 meses fueron un antes y un después, en lo profesional y en lo personal. Hoy, desde mi nuevo rol en el equipo de Falabella Corporativo, continúo armando un equipo de *Talent Acquisition Regional* para las posiciones digitales de nuestro Ecosistema Físico-Digital, desde Argentina, de manera 100 % remoto, armando y diseñando la estrategia con todo un equipo nuevo a la distancia. Estamos lejos, pero “**muy cerca**”. Muy feliz de los logros y resultados en equipo que estamos logrando, que van de la mano con nuestra cultura y el “hacer que las cosas pasen”, conociendo culturas y equipos diversos en cada país o negocio, pero generando entre todos un gran espíritu y sentido de pertenencia con mucho compromiso y pasión por hacer todos los días lo que más disfrutamos.

**¿Cómo definirías al talento que, al día de hoy, Falabella quiere sumar a sus equipos?**

En Falabella valoramos a las personas apasionadas, aquellas que se arriesgan y van siempre por más. Nos movemos por un camino donde está permitido equivocarse y aprender, porque es mejor hacerlo juntos y encontrar la solución en equipo. Eso está en

Argentina  
Brasil  
Chile  
Colombia  
México  
Perú  
Uruguay  
India  
China





nuestra esencia y es lo que más me gusta de nuestra cultura.

Personas que nos desafíen, que generen valor agregado a nuestra cultura, entusiastas y motivadas por hacer que las cosas pasen, personas que sepan más que nosotros e inspiren a nuestros equipos a ser cada día mejor.

Tenemos una cultura de reclutamiento colaborativo, donde todos en la compañía somos embajadores de marca para atraer futuros talentos, el proceso de reclutamiento y selección es compartido con todos nuestros líderes

“**está permitido equivocarse y aprender, porque es mejor hacerlo juntos y encontrar la solución en equipo”**



para formarlos como *Hiring Expert* con una mirada transversal a todos los negocios. Generamos espacios y red de contactos para invitar a los talentos a un #CaféVirtual, donde el objetivo es conocer a la persona, más allá de su experiencia, estudios o posición actual, queremos saber qué los inspira, qué los atrae de un nuevo desafío, en qué tipo de ambiente se sienten más felices y compartirles nuestro propósito, valores y desafíos, y darles toda la información posible para que cada entrevista o conversación sea una oportunidad para generar valor agregado de ambos lados y, más allá del resultado final, brindar la mejor experiencia.

Me despierto feliz de trabajar en Falabella, siento mucho orgullo de pertenecer y formar parte de este gran desafío, me inspira para dar lo mejor de mí, estoy en constante aprendizaje y trabajo con un tremendo equipo que me desafía, acompaña y potencia. ¡Sigo aprendiendo, ese movimiento, está también asociado a la transformación actual de la compañía! Nosotros nos transformamos y transformamos a Falabella.

**Un estudio del Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab), mostró que solo el 52 % de las mujeres adultas forma parte del mercado laboral de Latinoamérica y otro de IBM indicó que a nivel global solo el 18 % de las posiciones senior están ocupadas por mujeres. Desde tu posición de liderazgo y mujer, ¿qué consejo le darías a las jóvenes que están recorriendo el camino laboral y que algunas se encuentran frente al famoso “techo de cristal”?**

Creo que esa situación está cambiando muchísimo, pero que todavía tenemos un gran camino por recorrer para cambiar esa realidad. Lanzamos, hace poco, el programa de formación personalizado para mujeres líderes del segmento *Top Management*, con el objetivo de potenciar y acelerar su desarrollo profesional para que prontamente puedan asumir cargos de primera línea en nuestros negocios. Este tipo de iniciativas nos ayudan a romper esas barreras invisibles y a darnos visibilidad dentro del mundo corporativo. Además, es importante acompañarnos y potenciarnos entre nosotras, por eso en Falabella, a nivel regional, creamos dos comunidades: #MujeresConectadas y #WomenEmpowerd, basadas en fomentar el *mentoring*, las redes y el desarrollo profesional de los liderazgos femeninos en el mundo corporativo y IT.

Si tuviera que hacerles una invitación a las jóvenes, les diría que confíen en sí mismas, que luchen por lo que creen con toda su pasión y energía, que no dejen de soñar y que nunca piensen que es imposible.

Para mí, todo empieza con la mirada y el lugar en que cada una se pone. Me acuerdo de mi primer trabajo, a los 19 años, en

- Citibank en el área de *Customer Service*. Todos los días me levantaba y buscaba ser proactiva, pensando nuevas acciones para potenciar el equipo, mostrando siempre los resultados y oportunidades de mejora.
- Me preparaba como si ya fuera la líder del área... con humildad, generosidad, compromiso, respeto y siempre aprendiendo de los demás.

“**Trabajando en equipo podemos llegar a donde soñamos”**

**Siguiendo en la línea de la última pregunta ¿Qué está haciendo el Grupo Falabella por la inclusión y diversidad?**

En Falabella la diversidad no es un tema de agenda, sino que es parte de nuestra cultura y ADN. Desde nuestra Gerencia de Personas estamos en constante aprendizaje y cambios para potenciar la diversidad y la inclusión desde todas las miradas porque entendemos que es lo que nos hace únicos y más fuertes, y es lo que, al fin y al cabo, nos ayudará a ser cada vez más innovadores. Estamos presente en 9 países y formados por empresas de diversas industrias, todas con una esencia e identidad única, ¡eso es lo más lindo y atractivo de Falabella! En las distintas miradas nos complementamos y reconocemos el valor de esas diferencias, pero tenemos un propósito compartido por las 100 mil personas que somos parte, ¡simplificar y disfrutar!

En cuanto a las iniciativas, avanzamos en 3 pilares principalmente asociados a equidad de género, diversidad y personas en situación de discapacidad. Creamos nuestra red interna Mujeres Conectadas para visibilizar talento femenino y potenciar *networking*. Hace poquito lanzamos nuestra campaña de compromiso con la equidad de género #He4She y desarrollamos una serie de charlas de mujeres inspiradoras, con invitadas especiales que contaron historias de motivación. Además, más asociado a diversidad e inclusión, destacamos nuestro programa *Train the Trainers* que apunta a capacitar a líderes de la comunidad y de nuestras tiendas asociados a temas sobre perspectivas de género e inclusión de personas con discapacidad a través de la conformación de mesas de trabajo. Lanzamos nuestra campaña #UnEquipoConOrgullo en el marco del mes LGBTQ+. Además, realizamos charlas y conversatorios para sensibilizar a nuestros colaboradores sobre inclusión laboral a personas con discapacidad.

**¿Qué tan importante son los datos en el mundo de la gestión del talento?**








No encuentro otra manera de gestionar y agregar valor, son estratégicos en la gestión del talento, nos permiten gestionar, medir, acompañar, adelantarnos y conocer las oportunidades de mejora de nuestra estrategia de personas, conectando lo que hacemos día a día con los objetivos del negocio, e identificando las mejores prácticas para aportar al logro de estos objetivos.

Sin datos no podemos tomar buenas decisiones y menos saber cuál ha sido el impacto de ellas. Por eso es tan importante no solo saber usar los datos, sino asegurar que tenemos datos de calidad y actualizados, ya que, sin estas dos condiciones, lo anterior no es factible. En el área de Personas tenemos una gerencia enfocada en el desarrollo de tecnología que nos ayuda a tener, consolidar y usar la data de la mejor manera.

Me apasiona diseñar tableros de comando que permitan dar visibilidad de los procesos y proyectos tanto a los candidatos, equipos de Talent Acquisition como a los Hiring Managers.

## Prioridades estratégicas



-  Superar las expectativas de nuestros clientes
-  Administrar nuestro impacto en el medio ambiente
-  Generar valor social
-  Gestionar nuestra cadena de suministro
-  Desarrollar a nuestros colaboradores de manera integral
-  Gobernanza, ética y cumplimiento
- 

“**Sin datos no podemos tomar buenas decisiones”**



**En tu descripción de LinkedIn dice “(...) Ser curiosos, desafiar y desafiarnos para hacer de Falabella el mejor lugar para trabajar y nuestra mejor versión”. ¿Cómo describirías la experiencia de liderar un área que, justamente, vela por la experiencia de los colaboradores?**

¡Adrenalina 100 %!

Falabella Tecnología es el motor de nuestro crecimiento y de nuestros desafíos en los equipos de Tienda, Centros de Distribución, Oficinas, E-commerce, Marketplace... estamos creando plataformas para el futuro a través de esta transformación que estamos viviendo.

La pasión, empatía y ponernos en el lugar del otro para poder transmitir e inspirar a que se sumen a la gran aventura de Falabella es un viaje que me apasiona todos los días, nos inspira la adrenalina de hacer posible lo inalcanzable y nunca dejamos de soñar. ¡Y sabemos que JUNTOS lo hacemos mejor!

“**Conectar a las personas con la oportunidad de compartirles una propuesta que les mejorará su vida, es una gran responsabilidad”**

Por MARÍA LAURA MAGNOLLE   
Regional Head of Talent Acquisition 

# Rocking Young

*Julieta Luz Porta,  
ganadora del  
concurso de la NASA*

rockingtalent.com

powered by **PDA**

Tiene 23 años, es mendocina y le faltan unas materias para recibirse de Ingeniera en Dirección de Empresas. En noviembre participó del Foro Económico Mundial para Mujeres y, recientemente, fue nombrada Miembro de la Comisión Directiva de la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios. Descubre cómo piensa, vive y sueña esta joven con luz propia.

Hace casi año su nombre salió publicado en los diarios de todo el país porque junto a sus tres compañeros, **Sebastián Calvera**, **Wenceslao Villegas** y **Sergio Dubon**, se habían convertido en los ganadores del *Nasa Space App Challenge*, del cual participaron más de 26 mil personas de 150 países. **“No lo esperábamos, fue el concurso más grande del mundo y estábamos acostumbrados a que nos fuera mal”**, se sincera Julieta y nos cuenta que, a partir de este premio, muchas jóvenes la contactaron porque se sintieron inspiradas e identificadas a través de su historia.

Más allá de haber logrado desarrollar la aplicación ganadora, **Flut Mapper**, la cual brinda información, en tiempo real, sobre inundaciones con la situación de los lugares donde se puede producir esta catástrofe natural, los ojos de Julieta brillan cuando cuenta que su experiencia sirvió para despertar el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación en más mujeres: **“Me hace muy feliz y me hace sentir útil que las anime a hacer lo que creían imposible (...) Yo siempre digo que para mí los lugares están ahí, está en nosotras sumarnos a esos espacios.**

**Aunque no haya otras mujeres, ser las pioneras puede ayudar para contagiar a las demás.”**

Julieta tiene en claro que la tecnología y la innovación no son cosas del futuro, sino del presente, por ello señala que debemos ser rápidos para adaptarnos y, no menos importante, saber usarlas para cosas buenas: **“Hay muchos problemas que ya no son tan lejanos y que, a través de la tecnología, podemos generar soluciones masivas para todo el mundo. Hoy es mucho más fácil poder escalar proyectos a bajo costo e incluir a sectores marginados de la población que es a lo que yo específicamente me dedico y que, para mí, genera una cadena de favores porque cuando ayudás, más gente colabora con tu proyecto”,** explica la joven.

## Julieta Luz Porta,

**ganadora del concurso de la NASA: “Los lugares están ahí, está en nosotras sumarnos a esos espacios”**

Por Ana Laura Carrega



# NASA Space Apps Challenge

- Es una hackatón internacional y anual impulsada por la NASA y realizada de forma simultánea en más de 300 ciudades alrededor del mundo.

- Cualquiera puede participar, independientemente de sus estudios o profesión, el único requisito es ser mayor de 12 años.

- Se presentaron 2303 propuestas y se premiaron 23 categorías

- Julieta y su equipo desarrollaron el proyecto **Flut Mapper** y obtuvieron el primer puesto en la categoría **Euro Data Cube**

- **Flut Mapper** es una app que estima la cantidad de vidas que se pierden durante una inundación en caso de que no se tomen medidas precautorias y los costos de recuperación. Está pensada para los entes que toman decisiones.

“  
Hay muchos problemas que ya no son tan lejanos y que, a través de la tecnología, podemos generar soluciones masivas para todo el mundo”.

El camino para llegar tan alto como a la NASA no fue fácil, solo tuvo que aprender a perder “un montón de veces”, para lograr la satisfacción de la victoria: “El hecho de que me rechazaran lo que me hacía sentir era que en algún momento iba a aprender cuál era la forma de salir adelante (...) Entender que el camino no es ganar a la primera y que todos esos ‘no’ te llevan a un ‘sí’, porque cuanto más te equivoques, más podés acertar después”.


“

Entender que el camino no es ganar a la primera y que todos esos ‘no’ te llevan a un ‘sí’, porque cuanto más te equivoques, más podés acertar después”.



Julieta anima a los jóvenes como ella “a pasar vergüenza, a mostrarse vulnerables, a mandar ese mail, ese mensaje privado por LinkedIn, a juntarse con gente que sabe más” y, sobre todo, a no compararse sino a mirarse a sí mismo/a y descubrir lo bueno que cada uno/a tiene para ponerlo al servicio de los demás: “Muchas veces, eso intangible genera una cadena de valor que termina volviendo y se genera esa cadena de favores de cosas buenas... la suerte te toca cuando vos te movés”, subraya Julieta, quien sueña y apuesta por un mundo con menos desigualdad y más respeto por el medio ambiente.



JULIETA LUZ PORTA | NASA Global Winner | UN Best Business Good4All 

## Ping Pong:



**Un mantra:** “Lo que es para vos te persigue”.

**Un sueño por cumplir:** “Tener una estructura a mayor escala para potenciar este tipo de ideas locas y de proyectos que, literalmente, cambian al mundo”.

**Una película:** La ladrona de libros

**Una serie:** Peaky Blinders

**Una canción que no dejas de escuchar:** Mon Amour (Remix) Zzoilo & Aitana

¡Visita  
**rockingtalent.com!**



Una revista  
**disruptiva**  
para gente disruptiva



Mira  
nuestras  
ediciones  
anteriores

**PDA**

