

# Rocking Talent

*Teresa Bustos*

“Desde el día que llegué a Airbus hasta hoy, no he parado de mover montañas”

Coca Cola más de 130 años refrescando el mundo

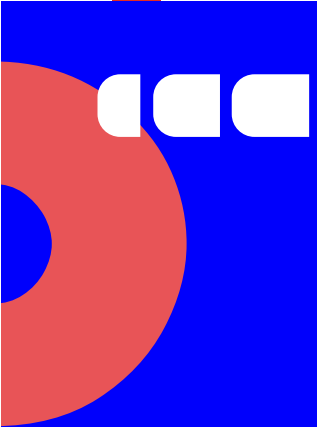
*Marta Muñoz Ledesma*

“Construimos eWork, nuestro nuevo modelo de trabajo”

*Isaac Vitini  
(ING España)*

Andrés Hatum expone a líderes y organizaciones infernales

*¡Nuevo!  
Rocking Young*



# PDA



**making  
exponential  
decisions**



p. 007  
**ENCENDAMOS (NOS) LA EXPONENCIALIDAD**  
EDITORIAL  
Gabriela Campodonico

p. 008  
**EVELINA CABRERA: UNA DE LAS MUJERES MÁS INFLUYENTES DEL MUNDO SEGÚN LA BBC**  
ENTREVISTA  
Evelina Cabrera

p. 012  
**INFOJOBS, PIONEROS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN**  
ENTREVISTA  
Roman Campa

p. 015  
**“NUESTRA FÓRMULA SECRETA PARA EMPLOYEE ENGAGEMENT SE SOSTIENE EN LA COMBINACIÓN ENTRE NUESTRA CULTURA, LA TECNOLOGÍA QUE UTILIZAMOS Y LOS DATOS”**  
ENTREVISTA  
Jonathan Cohen Lozie

p. 018  
**EL UNICORNIO DETRÁS DE LA IDENTIFICACIÓN DIGITAL**  
ENTREVISTA  
Eugenio Pace

p. 023  
**LA LIBERTAD DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO HÍBRIDOS**  
ENTREVISTA  
Elena Mazzoni

p. 026  
**“EL CAMBIO COMIENZA POR UNO MISMO”**  
ENTREVISTA  
Inés Adriana Olano

p. 029  
**¿POR QUÉ LAS HAZAÑAS DE TUS EQUIPOS INFLUYEN EN TU NEGOCIO?**  
COLABORACIÓN  
Silvina Scheiner / Sandra Scarlato

p. 030  
**DIVERSIDAD E IGUALDAD COMO CLAVES EN LA ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS**  
ENTREVISTA  
Constanza Bertorello

p. 034  
**SAMSUNG, TENER LA PASIÓN COMO BRÚJULA**  
ENTREVISTA  
Romina Coto

p. 038  
**GLOBANT: VIVOS, ÁGILES, DINÁMICOS E INNOVADORES.**  
ENTREVISTA  
Patricia Pomies

p. 043  
**SEGUIR CONSTRUYENDO PARA SEGUIR CRECIENDO**  
ENTREVISTA  
Joaquín Pichot

p. 047  
**“LA ERA DEL GERENTE COMO ENTRENADOR REALMENTE HA COMENZADO”**  
ENTREVISTA  
Almudena Pascual

p. 049  
**“NO HAY IMPOSIBLES, SIEMPRE Y CUANDO TE MUEVAS”**  
ENTREVISTA

p. 051  
**COCA COLA MÁS DE 130 AÑOS REFRESCANDO EL MUNDO**  
ENTREVISTA  
Marta Muñoz Ledesma

p. 055  
**NESTLÉ, ACELERANDO LA INNOVACIÓN**  
ENTREVISTA  
Etel Petrasso

p. 059  
**MERCADO LIBRE: “LA FABULOSA ADRENALINA DE EMPRENDER”**  
ENTREVISTA  
Débora Bonetto

p. 064  
**“CONSTRUIAMOS EWORK, NUESTRO NUEVO MODELO DE TRABAJO, 100% LIBRE”**  
ENTREVISTA  
Jorge Branger

p. 067  
**PICKIT, CON EL OBJETIVO DE ESTAR “CERCA TUYO”**  
ENTREVISTA  
Enrique Aguilera

p. 069  
**MELINA JAJAMOVICH REFLEXIONA DE UN AÑO TRABAJANDO EN PANTUFLAS**  
ENTREVISTA  
Melina Jajamovich

p. 072  
**THE NOT COMPANY, COMIDA ALGORÍTMICAMENTE REINVENTADA**  
ENTREVISTA  
Maria Sol De Cabo

p. 075  
**ANDRÉS HATUM EXPONE A LÍDERES Y ORGANIZACIONES INFERNALES**  
ENTREVISTA  
Andrés Hatum

p. 080  
**MARTHA HERRERA: “UNO DE MIS COMPROMISOS ES SEGUIR ABRIENDO PUERTAS PARA LAS MUJERES EN CUALQUIER SECTOR”**  
ENTREVISTA  
Martha Herrera

p. 095  
**JÓVENES, LA NUEVA CARA DEL COACHING**  
REPORTAJE  
Ricardo Melo

p. 099  
**“ESTE COCKTAIL DE EXIGENCIA, OPORTUNIDAD E ILUSIÓN ES LO QUE ENGANCH A LAS PERSONAS”**  
ENTREVISTA  
Alonso Fernandez Bombín

p. 103  
**BURGER KING: LÍDERES EN “MODO APRENDIZAJE”**  
ENTREVISTA  
Martín Marquez de la Serna / Nicolás Iribarne

p. 107  
**¿PARA QUÉ SIRVE EL ANÁLISIS DE DATOS EN RR.HH.?**  
COLUMNA  
Ana Valera Rubio

p. 108  
**DANONE, LOS JÓVENES YA NO QUIEREN TRABAJAR ÚNICAMENTE PARA GANARSE LA VIDA, BUSCAN QUE SEA UNA VOCACIÓN**  
ENTREVISTA  
Arantxa García

p. 112  
**EL LÍDER DEBE SER IGNORANTE**  
COLABORACIÓN  
Gustavo Georgi

p. 113  
**“EL FUTURO PASA POR OLVIDARNOS DE PUESTOS Y ROLES ESPECÍFICOS, PARA CENTRARNOS EN PERFILES RELACIONADOS CON SUS HABILIDADES”**  
ENTREVISTA  
Marije Scholma

p. 117  
**EQUIPOS EFECTIVOS. LA ÚLTIMA VENTAJA COMPETITIVA**  
COLABORACIÓN  
Horacio Cortese

p. 120  
**PRODUCTIVIDAD, DESEMPEÑO Y PANDEMIA**  
COLABORACIÓN  
Sergio Bustamante Godoy

p. 122  
**NUBANK, INNOVANDO Y EVOLUCIONANDO DE BRASIL AL MUNDO**  
ENTREVISTA  
Juan Carlos Guillermety

p. 125  
**AVANZAR SIN PRISA, PERO SIN PAUSA**  
ENTREVISTA  
Leandro Lanfranco

p. 127  
**DIAGEO, CULTURA QUE VIVE A TRAVÉS DE LAS PERSONAS**  
ENTREVISTA  
Gonzalo Aguirre

p. 129  
**“MI MEJOR CONSEJO PARA LAS NUEVAS GENERACIONES: CAPACITARSE PERMANENTEMENTE Y ESFORZARSE”**  
ENTREVISTA  
Majo Villaranza

p. 131  
**“NUESTRA MARCA NO CONCILIA-BA CON EL FUTURO QUE VISLUMBRÁBAMOS”**  
ENTREVISTA  
Ricardo Cortés

p. 134  
**VISA, CUANDO LA INNOVACIÓN ES EL ADN**  
ENTREVISTA  
María Ines Calvo

p. 139  
**“FORD ESTÁ VIVIENDO UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CONTINUO”**  
ENTREVISTA  
Esteban Sacchi

p. 142  
**“MUCHA PASIÓN Y SIEMPRE RESPETANDO LOS VALORES QUE NOS REPRESENTEN”**  
ENTREVISTA  
Marcela Romero

p. 146  
**SAP, LAS PERSONAS COMO EL PRINCIPAL MOTOR DE TRANSFORMACIÓN**  
ENTREVISTA  
Gustavo Waldfogiel

p. 149  
**2DA EDICIÓN DE TOP VOICES EN ESPAÑOL: DESARROLLO PROFESIONAL, LIDERAZGO RESPONSABLE E INSPIRACIÓN PARA SER MEJORES**  
NOTA DE PRENSA  
Top Voices

p. 152  
**“LA SALUD NOS MUEVE”**  
ENTREVISTA  
Angel Javier Vicente

p. 155  
**“CREAR VALOR DESDE UN SERVICIO DIFERENCIAL A NUESTROS CLIENTES, Y ELLO BASÁNDONOS EN DOS PILARES, LA CULTURA Y LA DIGITALIZACIÓN”**  
ENTREVISTA  
Pedro Higuera

p. 158  
**PING-PONG DE LIDERAZGO**  
COLABORACIÓN  
Juan Pablo López Faour


p. 160  
**JUNIOR ACHIEVEMENT, POTENCIAL SIN LÍMITES**  
COLABORACIÓN  
Junior Achievement

p. 163  
**DARIO DI BONA, EL JOVEN DJ ITALIANO QUE SUEÑA CON TOMORROWLAND**  
COLABORACIÓN  
Dario Di Bona


p. 167  
**“NUESTRO PROPÓSITO SE BASA EN PODER CREAR ALGO QUE IMPACTE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS”**  
COLABORACIÓN  
Tatiana Chavarriaga


# Rocking Talent


**Coordinación general:**

Julieta Cumbo 


**Board editorial:**


Julieta Cumbo 


Leila Ovando 


Paola Albornoz 


**Colaboración:**


Gustavo Georgi 

Juan Pablo López Faour 


Horacio Cortese 

Sandra Scarlato 


Sergio Bustamante Godoy 

Silvina Scheiner 


**Columnista:**

Ana Valera Rubio 

**Diseño gráfico:**

Isabel Sandra 

**Fotografía de la portada:**

Daniel Cuadros 


Contacto PDA International


**Argentina:** +54 11 4717 2900

**España:** +34 617 182 046


**México:** +52 1 55 7568 4505


**Portugal:** +351 924441071


www.pdainternational.net 


info@pdainternational.net 

**RRSS**

 pda-international

 @pdainternational

 pdaprofile

 PDAInternational



## Encendamos (nos) la exponencialidad

Por **GABRIELA CAMPODÓNICO** | Chief People & Happiness Officer en PDA International

Alguien compartió en un encuentro: "ser mamá fue una decisión que cambió mi vida de manera exponencial..." ¿Alguna vez una situación cambió tu vida de manera exponencial? ¿Te desestabilizó? ¿Reforzó tu esencia? ¿La cuestionó? ¿Te ubicó, luego, en un lugar superador? ¿En el lugar preciso?

Las situaciones exponenciales son más comunes de lo que parecen, son esos microsegundos en los que decidimos desde lo más profundo de la entraña y de la esencia, hay algo en el estómago que nos da la certeza. Y nos cambia la vida.

Cuando nos abrimos a vivir el contexto suceden cosas extraordinarias que van más allá de lo que tenemos previsto alcanzar como seres humanos, esa es la exponencialidad. Perforar cualquier tipo de plan, al fin y al cabo, un plan es un *corset*. Quizás podemos dar más que ese plan si tenemos

esa brújula precisa a mano (la entraña no se equivoca), más la convicción y la alegría de sabernos en el lugar que expande nuestra mejor versión, nuestra valiosa singularidad entramada en un "CO" en vez de un "YO". Entre la singularidad y la exponencialidad se encuentra la conciencia de existir.

Encendamos (nos) entre todos ese fuego que cada uno tiene para dejar en el mundo y gozemos cada intento. Es hora, nos lo merecemos... *enough* (ya le dimos muchas vueltas).

En PDA International estamos viviendo este proceso de *re-branding*: la decisión exponencial de madurar sin perder la esencia. Abrazando nuestro propósito y conscientes de la incomodidad de crecer, con el duelo de una versión anterior que tanto empujó, agradeciendo cada paso, a cada persona. Honrando nuestra singularidad y dando espacio a la de cada integrante de nuestra comunidad. Y con mucha energía para transformarnos y evolucionar hacia lo nuevo, acuñar una nueva propuesta *hackeando* lo dado en los procesos de HR para proponer nuevas tendencias.

En esta edición nos animamos a explorar ese valor singular que tiene cada intento, cada historia, cada sueño. Ese instante que nos hace únicos, que nos relata, que nos consume, que nos da identidad y que nos hace crecer el pensamiento, el sentir y el ser.

Ojalá, recorriendo estas páginas, se enciendan más preguntas que respuestas, más caminos que llegadas y más procesos que resultados como un gran abrazo a nuestra singularidad exponencial entramada, como un gran puntapié a esta etapa de profundas transformaciones y corajudos conscientes momentos constructores de nuestro paso por una organización y por la vida.



# HardRock Edition

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

**Contactarse con:** Julieta Cumbo [jcumbo@pdainternational.net](mailto:jcumbo@pdainternational.net)

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

# Evelina Cabrera:

## una de las mujeres más influyentes del mundo, según la BBC

Nacida en un contexto de vulnerabilidad y en una familia disfuncional, fue cuidacoches, camarera y comerciante, entre tantos oficios con los que cuenta en su historial. Hoy es la presidenta de la Asociación de Fútbol Femenino de Argentina, una *“Change Maker”*, de acuerdo a The Economist, elegida por las Naciones Unidas para cerrar la Asamblea de Nueva York y el W20 (G20 de mujeres). Una historia de superación, inspiración y perseverancia.

Por LEILA OVANDO



**“Deberíamos usar el pasado como trampolín y no como sofá” (Harold Macmillan).** Se podría utilizar esta frase para hablar sobre Evelina.

“Cuando tenía 12 años mis papás se pusieron a discutir, era normal eso, hasta que mi mamá le dijo: ‘Bueno, me voy’, y se separaron. Nunca pensé que mi mamá se iba a ir de casa. Ahí empezó algo nuevo para mí porque se inició una guerra entre ellos que a nosotros nos dejaba en último lugar. Y bueno, empecé de rebelde a faltar en casa, nadie me decía nada”. Desde los 15 hasta los 17 años vivió en la calle, estuvo de novia con alguien que la golpeaba, trabajó cuidando a mujeres que trabajan en la calle [sic], de cuidacoches, y pensó en quitarse la vida, hasta que encontró en el deporte aquello que utilizaría para cambiar su vida para siempre.

Es el claro ejemplo de una *self made woman* que aprovechó cada situación para cambiar su escenario y realidad. ¿Hoy? Cuenta su historia e inspira a miles de personas alrededor del mundo para que sean las protagonistas de sus propias vidas.

**Eres Manager, entrenadora de fútbol y Cofundadora de la Asociación Femenina de Fútbol Argentino. ¿Cómo te sientes al ser la primera mujer en integrar el cuerpo técnico de un equipo masculino en México?**

Me siento feliz y sorprendida porque no me lo esperaba, pero agradecida por la oportunidad que se me dio. Me sigo preparando para dar lo mejor de mí e intento aprender de la nueva experiencia que se me da acá, en México.

**¿Cuáles son los objetivos inmediatos que tienes con respecto al coaching y cómo lo combinas con la mentalidad del jugador?**

Establecer que el jugador es una persona al igual que cualquier otro, que quizás tiene una presión extra que tiene que ver con los partidos o con los medios de comunicación.



Es por eso que es importante a medida que van pasando los partidos, ir reestableciendo los objetivos individuales para que repercuta en el colectivo de todo el equipo. Pero, principalmente, es empezar a trabajar en cuáles son las situaciones que, por ahí, son trabas en la mentalidad de cada uno, ver cómo empezar a confeccionar objetivos nuevos que los ayuden a poder desarrollar su carrera y, también, que encuentren un espacio en el que puedan hablar y contar qué les pasa. Muchas veces no se da esa posibilidad de explayarse y tener ese espacio es más importante que lo que yo pueda hacer como *coach* o no.

**A lo largo de tu camino tuviste varios reconocimientos: cofundadora de la Asociación Femenina de Fútbol Argentino (AFFAR), premio Entrepreneur Of The Year, entregado por la organización EY, por ser un “ejemplo de superación y compromiso ante la discriminación y la adversidad” y por tu tarea social con AFFAR, y 2 libros. Con esta nueva oportunidad en México con la primera masculina, con la sub-20 y con la sub-17 del Pachuca, ¿cómo ha sido el apoyo de tus familiares y amigos sabiendo que inicialmente el proyecto era por tan solo dos meses?**

La verdad es que cuando vine, dije: “son solo dos meses”, mis seres queridos pensaron: “bueno, se va Eve y vuelve”, y cuando les conté que me quedaba se sorprendieron. Pero todos saben que mi alma es emprendedora y voladora. Todos me apoyan y me hablan. Creo que las redes sociales y la tecnología hacen que hoy estemos más cerca que nunca. Aunque físicamente no estemos juntos, sé que en corazón y alma están presentes. La verdad me siento muy apoyada por un montón de personas.

**Estás luchando por el lugar de la mujer en el deporte y en la sociedad. ¿Qué acciones crees que podemos empezar a implementar desde nuestros roles en la sociedad y así aportar nuestro granito de arena, aún cuando pareciera que no hace un gran cambio?**

Principalmente, desde el lugar masculino empezar a generar y brindar espacios de oportunidad para poder desarrollar las capa-

idades de las mujeres. Es imposible potenciar o generar ciertos avances cuando no se tiene la oportunidad de hacerlo. Y hoy, las mesas chicas están ocupadas por hombres.

Por otro lado, creo que, a veces, debemos dejar de ser tan prejuiciosas con otras mujeres. Noto que hay como una intención de apoyar, pero a la larga ves que nos atacan por cómo nos vestimos, por cómo hablamos o por cómo somos. Hoy se puede potenciar acompañando, respaldando y apoyando a otras mujeres para poder hacer crecer el cupo en un montón de espacios en donde siempre se nos lo ha negado, pero para eso tenemos que salir todas juntas.

“

**Nuestro género y origen no debe determinar nuestro futuro. Es un camino difícil, pero si luchamos juntas y unidas podremos alcanzar la igualdad”.**



**Yendo hacia un tema más personal y en el que muchas chicas se pueden sentir identificadas. Tienes un pasado difícil, has tenido que afrontar obstáculos a una corta edad, ¿qué le dirías a todas las Evelina de hace unos años que no ven un horizonte claro u optimista?**

Yo diría que las situaciones generalmente en nuestro país son: un día estás bien y al otro, mal. Hay que aprender a ser como el agua: ir metiéndose en todos los filtros para poder, de alguna manera, romper todo y avanzar. Hay que tener una firme convicción, saber cuáles son los objetivos que uno tiene y, en base a eso, darle para adelante, aunque toda la situación, la sociedad o quienes te quieran, te digan que no. Es obviamente un camino difícil, pero a veces injustamente nos toca estar en ciertos lugares y debemos ser responsables de salir de eso nosotros mismos.

A veces uno elige sentirse víctima o responsable. Yo siempre elegí ser responsable, aunque me han pasado cosas que no merecía siento que todo cambió en el momento que yo decidí ver las cosas de otra manera y pude avanzar en lo que quería. A todas esas "Evelina" les recomiendo que se enfoquen en sus objetivos para avanzar.








“

**Creo que si a mí algo me hizo salir adelante fue ponerme el 'no' como un motivador y demostrarle a la gente que, si a alguien se le da una oportunidad, esa persona puede salir adelante”.**

**Uno no suele pensar que su trabajo lo llevará a tener exposición mundial o el reconocimiento de personas destacadas. Hoy que ves hacia atrás y entre algunos de tus hitos está el cierre de una Asamblea de la Juventud de la ONU en Nueva York, o la distinción de la BBC como una de las personas más influyentes ¿Reconoces el rol que tienes y cómo impactas en las nuevas generaciones?**

A veces no tomo consciencia de las cosas que hago porque me cuesta planificar. Hago lo que siento en el momento y genero muchas cosas a corto plazo que, por ahí, generan impacto en el futuro o son la construcción de lo que después viene. La verdad estoy muy feliz y orgullosa de los reconocimientos que tuve a lo largo de mis 34 años. Son impensados. Muero de amor cuando veo nenas y nenes que, cuando buscan un ejemplo de mujeres, me recortan a mí para la tarea. ¡No lo puedo creer! Eso me emociona mucho porque es un reconocimiento lindo de gente que ni conozco.

Nunca tomo consciencia de lo que puedo generar. Solo hago las cosas porque me salen naturalmente y porque amo lo que hago.

-  Elegida por la BBC como una de las 100 mujeres más inspiradoras e influyentes en el mundo **Nombrada por The Economist** como **“Change Maker”**
-  Cerró la Asamblea de la ONU en New York y el W20
-  Embajadora de Buena Voluntad de la Organización de los Estados Americanos por la equidad de género en el deporte
-  Distinguida como **“Entrepreneur of the Year Argentina”** por EY
-  Fundó la Asociación Femenina de Fútbol Argentino
-  Lanzó su Biografía **Alta Negra**
-  Mentora del Club Pachuca Tuzos

**Si tuvieses que definir lo que significa el deporte en tu vida, ¿cómo lo harías?**

El deporte en mi vida es mi trabajo, mi *hobby*, mi pasatiempo, mi formación y mis herramientas. El deporte es casi el 99% de mi vida. No es mi vida. Es una herramienta para potenciar y desarrollar otras cosas que me gustan que serían imposibles sin el deporte.

**¿Cómo te ves de acá a 5 años?**

La verdad es que no sé, me cuesta verme de acá a una semana. Las personas que venimos de contextos difíciles, generalmente, estamos pensando qué va a pasar ahora y nos cuesta visualizar o proyectar porque las cosas que solucionamos son emergentes. La verdad, no sé.

**«Más importante que soñar es hacer»**



## Ping Pong



**Próxima meta:**  
conocer las auroras boreales

**Un ejemplo a seguir:**  
Nelson Mandela

**Una frase:**  
The world is yours

**Un consejo que te dieron y darías:**  
Que no me tome nada personal

**Un consejo que te dieron, pero no darías:** Que sea más tranquila

EVELINA CABRERA | Entrenadora de fútbol, manager, coach adeportivo y Cofundadora de la Asociación Femenina de Fútbol Argentino (AFFAR)  



## Pioneros en la transformación digital de los procesos de selección

¿Cómo nos preparamos para entrar al mercado laboral actual? ¿Cómo hacer para que nuestro perfil destaque? ¿Cuáles serán los puestos más buscados? ¿Desafíos y motivadores? Es un poco lo que conversamos con Román Campa, CEO de Adevinta Spain, líder internacional, especialista en *marketplaces* digitales y con presencia en 16 países.

Por PAOLA ALBORNOZ y BÁRBARA GAVIOR

**¿Cuál es el principal desafío que estás enfrentando actualmente en tu posición?**

En lo que respecta a mi actual posición, diría sin duda que el cambio en la forma de trabajar que se ha acelerado como consecuencia de la pandemia. Casi de un día para otro hemos dejado atrás el modelo presencial tradicional para adoptar otro basado en los equipos de trabajo en remoto y distribuidos. Todo esto, evidentemente, tiene importantes implicaciones en lo que respecta a los estilos de liderazgo necesarios en la organización, a todos los niveles. Al mismo tiempo, presenta nuevos retos de gestión como conseguir mantener una cultura corporativa fuerte y un nivel de engagement alto, tanto por parte de los "infojobbers" como de los compañeros de Adevinta Spain.

Y esto me lleva a hablar también del que considero que es nuestro principal desa-

fío como empresa y que hace referencia a la velocidad con la que está cambiando el mercado laboral, en un entorno cada vez más competitivo e internacional con *players* "multi-país". Y es que, ahora más que nunca, están surgiendo nuevos modelos de contratación y nuevos *marketplaces*/plataformas que pretenden liderarlos. Se abren múltiples oportunidades, aunque aún está por ver cuáles serán aquellas que tengan mayor recorrido y éxito a futuro.

**«Fotocasa, habitacía, InfoJobs, coches.net, motos.net y Milanuncios son los 6 marketplaces de la marca.»**

**InfoJobs es una plataforma líder en España para encontrar oportunidades laborales ¿Qué puedes destacar de ella a los lectores de *Rocking Talent* que no la conocen aún?**

Me gustaría destacar que InfoJobs no solo es punto de encuentro entre personas y empleo (en el último año, a pesar de la crisis desatada por la pandemia, hemos publicado más de 1,5 millones de posiciones vacantes), sino también una plataforma de desarrollo y orientación profesional en la que concurren empresas que ofrecen oportunidades laborales y profesionales que presentan sus candidaturas o dan a conocer su talento a través de sus perfiles.

Ofrecemos orientación laboral a los candidatos con buenas prácticas y consejos de la mano de expertos del mundo del empleo, para impulsar su éxito en la búsqueda de trabajo. En esta línea, InfoJobs también pone a disposición de los profesionales de

recursos humanos formación exclusiva y adaptada a su labor diaria, a través de la plataforma *InfoJobs Academy*.

Además, hay cuatro ejes que hacen destacar a InfoJobs frente a otros *players*: En primer lugar, nuestra propuesta de valor, que es única. Conectamos a empresas y candidatos aportando resultados y una total transparencia. En segundo lugar, todo se ejecuta dentro de la propia plataforma: los candidatos no tienen que ir saltando de página en página dejando su CV y datos personales en múltiples webs.

Además, somos pioneros en la transformación digital de los procesos de selección. InfoJobs dispone de soluciones tecnológicas adaptadas y datos como puede ser *Job Market Insights* para ofrecer una visión completa del mercado laboral de cara a la gestión eficiente de los procesos de reclutamiento y selección. Este servicio de inteligencia de mercado laboral sirve también para orientar la formación y el desarrollo de los equipos.

Y finalmente, InfoJobs destaca por ser capaz de encontrar el mejor talento en el menor tiempo posible. La inmediatez y la agilidad son dos de los elementos diferenciales de nuestra propuesta.

**Tres consejos para las personas que crean su perfil en la plataforma ¿Qué hacer para destacar?**

Para destacar en nuestra plataforma, la clave es añadir valor a nuestro CV de forma constante. Por supuesto, como es evidente, primero hay que completar los distintos apartados que configuran el CV dentro de InfoJobs, y hacerlo visible a las distintas empresas que trabajan con nosotros.

Pero, como digo, lo que más valoran las empresas es la capacidad de los candidatos para enriquecer sus CV, utilizando palabras clave relacionadas con nuestra profesión o sector, añadiendo los conocimientos y competencias adquiridos a través de cursos de formación o actividades realizadas.

**¿Cómo ves el mercado actual en España ante el desarrollo del trabajo del futuro?**

Sin lugar a duda, el principal reto al que se enfrenta el mercado laboral tras la irrupción de la pandemia es la aceleración de la transición hacia un entorno de actividad económica digital. En este sentido, es notable el efecto que está teniendo la contratación de perfiles tecnológicos, la demanda de habilidades digitales y, también, la influencia de esta digitalización en otros

sectores, como puede ser la demanda de profesionales de logística y transporte por el crecimiento del comercio electrónico. Actualmente se están implementando tecnologías disruptivas que cambiarán la forma en que vivimos, nos relacionamos y cómo trabajamos. La robótica y la impresión 3D, por ejemplo, optimizarán la industria tradicional; el *blockchain*, por otro lado, tendrá un impacto notorio en las compañías financieras y las *Fintech* (*start-up* del sector); el Internet of Things se impondrá en las compañías del gran consumo, y así podríamos seguir con la Realidad Aumentada y Virtual, el *Big Data*, etc. Por tanto, podemos extraer una macro tendencia que está vinculada a la demanda de profesionales de las categorías STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas) y las TIC. Es decir, las profesiones del ámbito científico y tecnológico.

El último informe del *World Economic Forum The Future of Jobs*, publicado a finales del año pasado, señalaba que la adopción de la tecnología por parte de las empresas transformará de aquí a 2025 muchas de las tareas, puestos de trabajo y habilidades actuales. De acuerdo con el Informe, 85 millones de puestos de trabajo pueden verse desplazados de aquí a cinco años con motivo del cambio en el reparto del trabajo entre seres humanos y máquinas, mientras que, por el contrario, pueden surgir 97 millones de nuevas tareas y puestos más adaptados a esa nueva realidad laboral.

“

**El 74% de las empresas cierran sus procesos entre 1 y 4 semanas (la media del mercado es de casi 10 semanas)”.**



**¿Cuáles serán los cinco puestos de trabajo que más crezcan a partir durante el 2021?**

- Científicos y analistas de datos
- Especialistas en IA y *Machine Learning*
- Especialistas en *Big Data*
- Especialistas en *Marketing Digital* y Estrategia
- Especialistas en Procesos de Automatización

**En una entrevista hablabas sobre cómo los empleadores toman en cuenta las soft skills al momento del reclutamiento ¿Cuáles son las competencias que no pueden faltar?**

De acuerdo con nuestro último Informe sobre Habilidades más Valoradas por las Empresas, 1 de cada 2 empresas en nuestro país destaca ya la adaptación al cambio como una de las soft skills de más valor. Este dato confirma el impacto del mundo digital en el futuro del mercado laboral y la necesidad de adquirir este tipo de competencias en el corto y medio plazo.

En cualquier caso, la capacidad de trabajar en equipo, la proactividad y la capacidad de resolver conflictos son las soft skills más valoradas por las empresas. Estas tres habilidades dicen mucho de nuestra manera de ser en el entorno laboral, capaces de marcar la diferencia y construir grandes líderes. A estas les seguirían, la orientación a resultados y la mencionada adaptación al cambio. La sexta más valorada es la tolerancia a la presión, la capacidad para manejarse en circunstancias desfavorables o de mucha responsabilidad.

El COVID-19 ha hecho que las empresas valoren más que nunca las denominadas habilidades blandas, cualidades intrínsecas a los profesionales que, en comparación con las hard skills, resulta mucho más difícil de trabajar.



**Un consejo para todos los jóvenes que se quieren incorporar a un mercado laboral tan cambiante como el actual**

En primer lugar, que se dejen guiar por sus pasiones profesionales a la hora de acceder al mercado laboral. La motivación es muy importante para trabajar duro y ser constante; lograr el puesto de trabajo que uno quiere es posible. Sin embargo, hay que tener también la actitud de estar abiertos a otras opciones. No hay que cerrar nunca las puertas a trabajar en un ámbito o sector que difiera de nuestros principales intereses laborales. También hay que saber reconocer nuevas oportunidades y las posibilidades que puede ofrecer un giro en nuestra carrera profesional.

Por otra parte, les diría que no dejen de lado la formación y la educación, puesto que es la base, no solo para acceder al mercado laboral, sino también para crecer dentro de él. A lo largo de nuestra carrera debemos seguir aprendiendo y formándonos para no quedarnos atrás y estar siem-


pre actualizados en las nuevas tendencias, herramientas, aplicaciones, etc. Por eso, realizar cursos, postgrados, masters o MBA pueden ser una buena opción para desarrollar conocimientos multidisciplinarios y seguir creciendo como profesionales.

En cualquier caso, pienso que los profesionales con mayor experiencia jugamos también un importante papel en lo que se refiere a la incorporación de los más jóvenes al mercado laboral. Tenemos que ser capaces de orientar, liderar y servir de ejemplo a un colectivo que destaca por su disposición de aprender, su creatividad y frescura; cualidades que combinan a la perfección con la experiencia que aporta el talento senior dentro de las empresas.

RÓMAN CAMPA | CEO Adevinta Spain  



**Hoy en día tienes una responsabilidad enorme como Director Employee Success Business Partner en Salesforce Argentina. ¿Cuál es el mayor desafío que tienes por delante y cuál fue el mayor aprendizaje que has tenido hasta el momento?**

El mayor desafío ha sido complementar de forma local las actividades, los contenidos y las experiencias de bienestar, para apoyar la salud física y mental de nuestros profesionales. En especial, para aquellos que tienen niños: según un estudio publicado en el Wall Street Journal  el trabajo de home office se ve interrumpido 15 veces por hora cuando tienes hijos. En ese contexto, las actividades de acercamiento virtual con el equipo, así como los beneficios extras que se brindaron durante la pandemia como child care, por ejemplo, ayudaron un montón.

En cuanto a los aprendizajes es cada vez más importante realizar encuestas de manera frecuente para saber cómo se encuentran los colaboradores. Los procesos digitales ya estaban presentes en la rutina del área de **Éxito del Colaborador** desde que una persona llega a la compañía o requiere algo al sector por intermedio de concierge, nuestra plataforma digital de autoservicio. El cambio es que la búsqueda de información pasó a ser mensual y la empresa ahora usa ese retroalimentación para ampliar sus paquetes de beneficios, como lo de child care que comenté, y tomar otras decisiones, como cuándo volver a las oficinas.

Por otro lado, creemos que el éxito en la rutina de trabajo es algo que uno puede alcanzar desde cualquier lugar donde trabaje. Por eso, también impulsamos nuestro programa "Success from Anywhere", que consiste en abrir nuestras búsquedas a personas de todas las provincias de Argentina. Con la aplicación masiva del trabajo a distancia, la ubicación dejó de ser un factor importante a la hora de elegir profesionales.

## “Nuestra fórmula secreta para Employee Engagement

se sostiene en la combinación entre nuestra cultura, la tecnología que utilizamos y los datos”

Igualdad, confianza, el éxito del cliente y la innovación constante son los valores que en estos tiempos han ganado más protagonismo. Jonathan Cohen Lozie, Director Employee Success Business Partner en Salesforce, nos compartió cómo desde una cultura inclusiva y diversa lograron ser una de las mejores empresas para trabajar para mujeres.

Por JULIETA CUMBO



**Salesforce está muy bien posicionada a nivel global, han sabido ser número uno en GreatPlaceToWork y hoy en día están en el top 4 a nivel global. Desde tu rol, ¿cómo trabajas junto a tu equipo para mantenerse como líderes en su rubro, cuidando siempre la cultura, el clima y al mismo tiempo, preservando en la innovación y tecnología?**

Nuestra “fórmula secreta” para Employee Engagement se sostiene en la combinación entre nuestra cultura, la tecnología que utilizamos y los datos. Un ejemplo de esto son las encuestas que hicimos, con datos que refuerzan nuestro compromiso de ofrecer a los colaboradores una mejor experiencia de trabajo. A su vez, esta información otorga otras perspectivas para tomar decisiones de negocios. De hecho, gracias a estos sondeos, decidimos posponer el regreso al trabajo presencial hasta fin de año, aunque las oficinas estén abiertas en todo el mundo.

**¿Qué políticas y prácticas de recursos humanos resultaron exitosas para lograr un buen clima laboral?**

De acuerdo con Great Place to Work (GPTW) en Argentina, Salesforce es una de las mejores empresas para trabajar especialmente para mujeres. Este logro comienza con nuestros valores corporativos que son la igualdad, la confianza, el éxito del cliente y la innovación. Otras políticas y prácticas de recursos humanos como el apoyo a los grupos de igualdad, los Employee Resource Groups (ERGs) y nuestras políticas de licencia por paternidad, también resultan en un clima laboral exitoso e igualitario.

Más aún, el hecho de que nuestros valores se plasmen en prácticas, políticas y acciones concretas como los beneficios sin género, las políticas de Equal Pay o de mentoreo, es lo que nos permite generar un entorno diverso e inclusivo para nuestros colaboradores y especialmente para las mujeres.

“

**Salesforce es una de las mejores empresas para trabajar especialmente para mujeres. Este logro comienza con nuestros valores corporativos que son la igualdad, la confianza, el éxito del cliente y la innovación”**





“

**Mi mayor inspiración para seguir adelante está relacionada con el impacto que generan nuestras políticas de inclusión y diversidad”**



res.  
**En el DataTalentFest dijiste: “Nos llena de mucho orgullo que Salesforce sea una de las mejores empresas de trabajo para las mujeres”. ¿Qué te motiva a seguir adelante con respecto a este punto y cuál es tu mayor inspiración?**

Mi mayor inspiración para seguir adelante está relacionada con el impacto que generan nuestras políticas de inclusión y diversidad, y en ver cómo esas acciones van transformado nuestro ecosistema, acercando a más mujeres al mundo de la tecnología y generando un ámbito propicio para que puedan desarrollarse. Pero, sin duda, lo que más me inspira es poder escuchar, tomar información de las lecciones aprendidas y potenciar cada día acciones que nos permitan seguir estando entre los mejores lugares para trabajar para mujeres en Argentina.

**Recientemente mencionabas en otra entrevista: “Participamos en grupos de Product Tank y otras comunidades técnicas, también apoyamos a Chicas en Tecnología”. ¿Cómo ha sido la evolución tecnológica y el impacto que tiene sobre los profesionales del área?**

Hace algún tiempo, la tecnología y la inteligencia artificial eran algo exclusivo para los especialistas. Hoy, están presentes en todo, incluso en las acciones más simples como elegir una canción en las plataformas de streaming. Por eso, en la actualidad, los profesionales de ventas, atención al cliente y marketing buscan las mejores formas de trabajar con el apoyo de estas herramientas.

En ese sentido, las plataformas de aprendizaje gratuito en línea como Trailhead son tan relevantes como apoyar a las instituciones que fomentan la capacitación de las personas. Cuando utilizamos

Trailhead en nuestras actividades de mentoreo de tecnología, notamos que es más fácil para los jóvenes y las personas desarrollar habilidades que los ayudarán en sus desafíos profesionales. Eso es aún más importante para las mujeres, quienes no suelen tener las mismas oportunidades que los hombres. Aprender sobre las últimas tendencias en tecnología mejora ampliamente la empleabilidad y el desarrollo profesional.

**Teniendo en cuenta la experiencia y la incertidumbre del 2020 con respecto al manejo de crisis y la segunda ola a la que nos enfrentamos actualmente en el mundo entero. ¿Cuál es el horizonte al que apunta Salesforce en la región?**

Nuestro foco está en seguir apoyando a nuestros clientes, partners y colaboradores en su camino al éxito y los nuevos retos que tienen por delante. Creemos que algunos cambios vinieron para quedarse ya que, incluso después del fin del aislamiento, muchas personas van a seguir trabajando desde sus hogares y utilizando cada vez más el comercio electrónico. La pandemia también logró que las marcas mejorasen sus procesos de atención al cliente y ventas por los medios digitales. A futuro, tendremos un contexto más híbrido y las empresas van a necesitar socios tecnológicos que los apoyen en sus esfuerzos continuos de transformación digital.

**Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en busca de nuevas oportunidades de empleo ¿qué puedes decirnos acerca del futuro del trabajo?**

A los jóvenes les recomendaría que tengan en cuenta el rol transformador de la tecnología, y que las habilidades tecnológicas, como vimos en los últimos dos años, van a ser cada vez más importantes por todas las formas que tienen de ayudarnos y de resolver nuestros problemas. En ese sentido, uno de los principales focos de Salesforce está en la educación en estas herramientas: desde el sitio de Trailhead ofrecemos cursos gratuitos en soluciones de ventas, atención al cliente, marketing y comercio electrónico. En Argentina hay además más de 100 vacantes en puestos relacionados con herramientas de Salesforce que pueden aprenderse a través de esta plataforma.

JONATHAN COHEN LOZIE | Director Employee in Success Business Partner en Salesforce.




# El unicornio detrás de la identificación digital


Hay algunas cosas que permanecen en la organización: la capacidad de sorprenderse, al convertirse en el quinto unicornio argentino tras el hecho de haber ido tras un sueño y en segundo lugar, según Eugenio Pace, CEO y cofundador de Auth0, la necesidad de identificar usuarios legítimos. En esta entrevista conversamos sobre el nuevo escenario tras ser recientemente adquirida por el gigante estadounidense Okta, la relevancia de la diversidad y la trascendencia de tener un pensamiento global.

Por LEILA OVANDO

## ¿Cómo nació Auth0? ¿Qué significa su nombre?

En 2013, luego de dejar mi puesto como *Program Manager* en Microsoft donde trabajé por más de 13 años, decidí perseguir mis sueños de emprender. Condicionado por experiencias anteriores en las que quise emprender y no resultó como lo deseaba, un año antes, decidí sumarme a una "Escuela de emprendedores" en Seattle para poder aprender acerca de todos los aspectos de crear una empresa, más allá de la tecnología: finanzas, personal, legales, *marketing*, etc.

En enero del 2013 creamos Auth0, junto a Matías Woloski , con una inversión inicial de US\$50.000 y a 7.000 millas de distancia el uno del otro: yo desde Washington y Matías desde Buenos Aires. Al principio, esta decisión vino acompañada de un vaivén de sentimientos desde el miedo al fracaso hasta la euforia por conseguir nuestros primeros clientes.

 EY otorgó le el premio **Entrepreneur Of The Year Argentina 2021** a Eugenio Pace (CEO) y Matías Woloski (CTO) de Auth0.

Con menos de 12 meses en el mercado conseguimos nuestro primer contrato con Grupo Sancor Seguros. A partir de allí, planteamos la posibilidad de salir a buscar capital para acelerar el crecimiento de la compañía, en lugar de depender enteramente de nuevos golpes de suerte o de crecimiento orgánico que, aunque válido, en general es un proceso lento.

En esta línea, en 2014, decidimos comenzar un proceso de financiación externo (la ronda "seed") de aproximadamente US\$2M que nos permitió acelerar el crecimiento de nuestro equipo para consecuentemente desarrollar y comercializar nuestro producto más rápidamente.

En los años sucesivos completamos otras rondas de inversión para continuar con nuestro ritmo de crecimiento, recaudando en total US\$300M.

Fue la ronda de inversión E, en 2019, la que marcó un hito en la historia de Auth0. **La inversión de US\$113 millones significó nuestro ticket para poder ingresar al selecto club de unicornios argentinos, junto a Mercado Libre, Globant, OLX y Despegar, cuando la valuación de Auth0 cruzó los US\$1.000M.**

En cuanto al nombre, viene de un juego de palabras. "Auth" viene de *authentication*, autenticación en inglés; y el "0" (cero) está dado por el concepto de 'cero fricción': la idea de simpleza con la que desarrollamos nuestro producto. Originalmente, habíamos elegido el nombre de "Auth10" porque "authentication" tiene diez letras des-

pués de "auth"; pero, en 2013, hubo una versión beta del sistema que publicamos en auth10.com, pero a los tres meses decidimos reescribirla completamente y cambiamos el dominio quitando el "1".



- Quinto unicornio argentino nacido en 2013.
- Líder global en *Identity-as-a-Service* (IDaaS)
- Fundadores: Eugenio Pace y Matías Woloski.
- Ayuda a desarrolladores individuales y empresariales a gestionar la autenticación y autorización.
- Auth0 tiene clientes en más de 70 países y oficinas en Buenos Aires, Seattle, Londres, Tokio y Sydney.



Volver al índice 

**Sabemos que recientemente Okta adquirió Auth0. ¿Qué representa esto para ustedes tanto en el plano personal, profesional como desde la innovación?**

La alianza con Okta es un capítulo muy emocionante para nosotros, al igual que marcó otro hito en la historia de Auth0. Esta unión da como fruto un sólido equipo liderado por dos poderosas empresas y plataformas que operan de forma autónoma, pero que ambas están impulsadas por los mismos valores, compromiso, pasión y misión.

Esta adquisición significa una aceleración en la innovación y una mejora en nuestra capacidad para ofrecer los productos y servicios en los que nuestros clientes han confiado a lo largo de los años, al igual que fortalecerá a ambas empresas a un ritmo más rápido. Juntos, podremos combinar nuestro increíble talento y recursos en todo el mundo para acelerar nuestra visión compartida de continuar impulsando esa innovación y asegurar el acceso seguro para todos los usuarios.

Lo que más me emociona y entusiasma de la adquisición por Okta, es que ambas empresas tienen un solo propósito. Tanto en Okta como en Auth0 el problema de identidad no es algo secundario o una parte de otro grupo o un medio para otro fin. Identidad es todo lo que hacemos. Juntos tenemos la oportunidad única de cambiar la forma en la cual se autentican millones de personas en el mundo y permitir hacerlo de forma más segura.

## ¿Qué podemos esperar de Auth0 en esta nueva etapa?

En este nuevo escenario, Auth0 continuará desarrollando la mejor plataforma de autenticación para desarrolladores y continuaremos operando independientemente dentro de Okta, bajo mi liderazgo; reportando directamente a Todd McKinnon, CEO y cofundador de Okta. Buscaremos también oportunidades de mejorarnos mutuamente integrando nuestros conocimientos, servicios y clientes. Cada plataforma recibirá soporte y se invertirá en ellas, dando como resultado que ambas organizaciones tengan una gama más amplia de soluciones de identidad para satisfacer sus necesidades únicas.

Tanto las plataformas de Okta como las de Auth0 serán compatibles, invertidas e integradas a lo largo del tiempo, lo que acelerará la innovación y hará que Okta Identity Cloud sea aún más atractiva para todo el espectro de clientes y usuarios.

Las plataformas de identidad, completas y complementarias, de Okta y Auth0 son lo suficientemente robustas para servir a las organizaciones más grandes del mundo y lo suficientemente flexibles para abordar cada caso de uso de identidad, independientemente de la audiencia o el usuario.

## «Identidad es todo lo que hacemos»

### Ciber seguridad:

Protección de activos de información, a través del tratamiento de amenazas que ponen en riesgo la información que es procesada, almacenada y transportada por los sistemas de información que se encuentran interconectados.

 ISACA (Information Systems Audit and Control Association)

### Okta:

- Compañía de gestión de acceso e identidad que cotiza en bolsa.
- Base en San Francisco, Estados Unidos.
- Fundada en enero de 2009 por Todd McKinnon.
- Posee más de 7.000 integraciones predefinidas para aplicaciones y proveedores de infraestructura.



# EQUIPO

Hace unos años, en un importante medio argentino expresaron: “lo del unicornio creo que es secundario. La satisfacción está en poder construir una empresa como la que estamos construyendo, que resuelva un problema real con impacto en los usuarios finales”. ¿Alguna vez pensaste que lo que comenzó como un emprendimiento junto con tu socio iba a terminar impactando en miles de personas alrededor del mundo? ¿Cuál es el desafío que más te enseñó a lo largo de este tiempo?

Llegar a donde hoy estamos parados no lo habría imaginado ni en mis mejores sueños. Con Matías, mi compañero en esta aventura, comenzamos a trabajar en varios proyectos hasta que en el 2008 decidimos escribir un libro para capturar las mejores prácticas de autenticación y autorización en aplicaciones. El libro lo publicamos con el sello editorial de Microsoft Press. Tiempo después, escribimos una segunda edición del mismo libro que resultó en ¡el doble del contenido! Nuestra conclusión fue que podíamos seguir escribiendo sobre el tema, esperar que los desarrolladores del mundo leyeran el contenido, aprendieran de él, incorporaran el código documentado en el libro en sus propias soluciones, o... ¡podíamos simplemente resolver el problema! Nos dimos cuenta de que podría ser una arista interesante para desarrollarlo como un negocio en sí mismo.

Así que apostamos a construir un emprendimiento con base en el estudio, el esfuerzo y una idea multimillonaria dándole vida a una compañía que se basa en un servicio con “poco glamour” a la hora de venderlo, pero muy requerido por las empresas en la era digital. Tal es así



Tienen oficinas en distintos países y el 60% de los colaboradores trabajan remoto desde su incorporación. ¿Cuál es el mayor desafío que encuentran al momento de liderar personas con culturas diferentes en la virtualidad?

Si bien nuestros orígenes son argentinos (tanto Matías como yo crecimos y nos formamos profesionalmente en Argentina), siempre consideramos a la compañía con un alcance global. Principalmente porque nuestros clientes no están concentrados en ninguna área geográfica específica o en alguna industria.

Fue así como nos dimos cuenta que el talento es universal y tampoco reconoce fronteras. Y que podíamos construir una empresa con independencia de la ubicación física de sus miembros.

Hoy tenemos 9 oficinas en el mundo, incluyendo Buenos Aires. Y más de la mitad de los 900 empleados trabajan de manera remota.

como nuestro producto se terminó convirtiendo en el diferencial y en la punta del iceberg para luego invertir en postventa, innovación y marketing.

Al principio veíamos muy difícil la posibilidad de que Auth0 se convierta en unicornio, pero con el paso del tiempo, la idea de cotizar en la Bolsa de Wall Street no resultaba tan descabellada. Y así fue como, en mayo de 2019, completamos la quinta ronda de inversión, recaudando US\$103 millones liderada por el fondo Sapphire Ventures, catapultándonos como el quinto unicornio argentino, superando ampliamente nuestras expectativas.

Los primeros pasos, desde la creación de Auth0, fueron clave para poder llegar a donde hoy estamos. Si bien, tanto Matías como yo, teníamos una amplia trayectoria en el campo de la tecnología e innovación, ninguno de los dos tenía experiencia liderando un proyecto de cero. En este sentido, una característica que ambos compartimos es la importancia de un equipo. Y lo crítico que es rodearnos de gente con el talento, el interés y la pasión por las cosas que una empresa con nuestro crecimiento requiere. Una de mis mayores tareas es la construcción continua de ese equipo a lo largo de los años y su adecuación a las necesidades cambiantes de la empresa.

Desde el inicio de Auth0, nuestro objetivo fue crear un lugar de trabajo y una cultura segura, donde cada persona pueda mostrarse con autenticidad. Una cultura de transparencia, de aprendizaje continuo y de crecimiento a escala global.

Alineado con esos objetivos, tomamos la decisión de inaugurar, hace poco menos de un mes, el área de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) dentro de la compañía, liderada por Natalie Hausia-Haugen, cuyo rol es ser la responsable de acelerar la visión, las políticas y los procesos de DEI de Auth0, y desarrollar aún más la cultura de inclusión y pertenencia de la compañía.

“

**Hay un inmenso valor en contratar y formar equipos de personas de diversos orígenes, creencias y experiencias humanas.”**



Nuestras iniciativas de Diversidad, Equidad e Inclusión están moldeadas por la creencia de que hay un inmenso valor en contratar y formar equipos de personas de diversos orígenes, creencias y experiencias humanas. De hecho, fuimos reconocidos por Forbes como una de las Mejores Empresas Emergentes de Estados Unidos en la Lista 2021 (clasificada en el puesto 11 de 500); además, por la revista Fortune como uno de los 30 Mejores Pequeños y Medianos Lugares de Trabajo en Tecnología (en el puesto 7 de 30); y por los rankings Best Companies y Great Place to Work por nuestra cultura empresarial, liderazgo y compromiso con nuestra gente.

**La vida de las personas pasa cada vez más por el mundo digital. ¿Qué tan vulnerable está toda esa información online?**

Hace varios años el mundo digital tiene mayor importancia en nuestras vidas, y la pandemia aceleró la digitalización aún más. Cada vez es más cotidiano el uso de plataformas y aplicaciones en la vida diaria de todos nosotros, ya sea para pagar, chequear nuestras cuentas bancarias, hacer alguna compra online, estudiar, aprender o como entretenimiento.

Hoy hay más de 2.000 millones de usuarios y passwords que cualquier hacker, con un poco de conocimiento puede obtener. Lo que hacen los hackers es tratar de obtener las cuentas que los usuarios tienen en diversas aplicaciones y venderlas por precios menores.

El hacking es un negocio en sí mismo con millones de dólares en juego. Es un negocio de escala: con que se encuentren 10 mil cuentas vulnerables entre las 2.000 millones (0.0005%), se puede ganar mucho dinero comercializándolas o explotando el acceso ilícito a la información.

Aún en 2021, aunque sea difícil de creer, las contraseñas más utilizadas del planeta por los usuarios son las palabras “password”, “12345” y “qwerty”; las cuales resultan sumamente fáciles de hackear. Además, es muy común que usuarios utilicen una misma contraseña para todas sus aplicaciones, haciéndolas muy vulnerables.

Es acá en donde Auth0 entra en escena para impedir que esto suceda. Usando nuestra tecnología, las empresas pueden asegurar sus aplicaciones haciéndolas mucho más robustas frente a ataques, protegiendo la integridad de la información de sus clientes. Las contraseñas como tal son una solución obsoleta; por ello, desde

Auth0 brindamos a los programadores una plataforma que pueda leer más variables como la huella digital o el rostro, lo que implica mayor seguridad, mejor preservación de datos confidenciales y privacidad. Nuestro objetivo final es proveer una plataforma para hacerle el trabajo más fácil a los programadores, para que sea más seguro para los usuarios y muy difícil para los hackers.

De acuerdo con un informe de Interpol, durante la pandemia de COVID-19 los ciberataques pasaron de centrarse en particulares hacia las administraciones e infraestructuras sanitarias esenciales.

**“Los ciberdelincuentes están creando nuevos ataques e intensificando su ejecución a un ritmo alarmante, aprovechándose del miedo y la incertidumbre provocados por la inestabilidad de la situación socioeconómica generada por el COVID-19”** Jürgen Stock, Secretario General de INTERPOL.



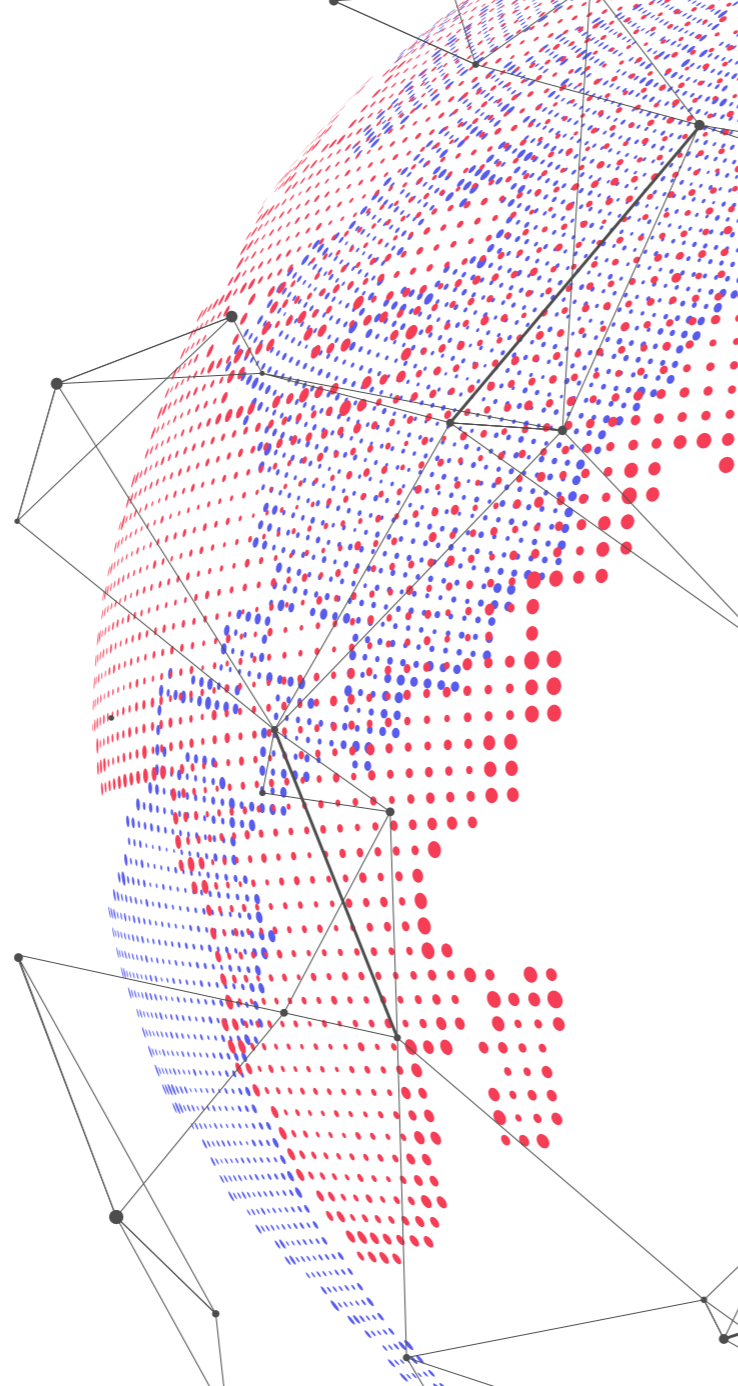
# PENSAR GLOBALMENTE

**Pertenecen a la industria tecnológica, son el quinto unicornio argentino y se fusionaron con un gigante estadounidense como Okta de Silicon Valley. Teniendo en cuenta el camino recorrido, la experiencia y tu trabajo del día a día, ¿te animas a hacer una predicción sobre el futuro de los trabajos o los trabajos del futuro?**

Desde Auth0 siempre intentamos imaginar lo que puede pasar de acá a un año, avanzar a pequeños pasos, firmes, pero consistentes. Con la innovación como parte de nuestro ADN, creemos que el negocio irá de la mano con el avance del tiempo y el contexto, adaptándonos a nuevas demandas y necesidades; mejorando nuestros productos y servicios para permanecer a la vanguardia o cómo poder optimizar nuestras soluciones para continuar resolviendo los problemas reales que impactan en los usuarios finales.

La industria de *Identity-as-a-Service* (IDaaS, por sus siglas en inglés) es un negocio que continuará en expansión y crecimiento. Por su naturaleza, podríamos proyectar que para 2025 podría mover más de u\$s22.000 millones a escala global con una demanda creciente, particularmente en el mercado asiático; resultando un horizonte atractivo para poder continuar desplegando nuestro negocio allí.

De algunas cosas estamos 100% seguros; primero, la necesidad básica de identificar usuarios legítimos de aplicaciones siempre va a existir. ¿Cómo hacerlo puede cambiar? Antes usábamos passwords, hoy usamos nuestras caras o nuestras huellas digitales, pero al final de cuentas la pregunta "¿es esta persona quien dice ser?" es permanente. La segunda es que tenemos que pensar globalmente porque la tecnología ha acortado las distancias físicas. Y pensar globalmente tiene un impacto en el equipo (donde contratamos) y en nuestros clientes (a quienes servimos).



## Ping Pong


**Un ejemplo a seguir:** la capacidad de reinventarse que tiene Microsoft

**Un sueño:** un mundo sin passwords

**Una motivación:** el poder de la tecnología para transformar y liberar nuestro potencial

**Un consejo que te dieron y darías:** el equipo que construyes en gran medida define tu éxito

**Un consejo que te dieron y no darías:** lo más importante es el producto

EUGENIO PACE | CEO y Co-fundador de Auth0 



## La libertad de los espacios de trabajo híbridos



La pandemia nos ha dejado preguntas sobre jornadas de trabajo, productividad, y también, espacios de trabajo llenos de confort y adaptados a la actualidad. Para conocer más sobre el tema conversamos con Elena Mazzoni, gerente comercial de Open Office.

Por Paola Albornoz

**El informe global de Steelcase revela las expectativas cambiantes del trabajador en cuanto a seguridad, pertenencia, productividad, confort y control. ¿Cuál es el rol de los líderes en función del cumplimiento de estas expectativas?**

El rol del líder es clave, dado que es el principal facilitador para que estas expectativas puedan cumplirse. La recomendación siempre es poder realizar conversaciones en toda la organización para establecer acuerdos de utilización de los espacios y prácticas laborales que pueden desarrollarse, para que los colaboradores sientan la libertad para, por ejemplo, tener control de dónde trabajan y cómo.

Es un cambio cultural que requiere, además, que puedan sentir la libertad de utilizar la diversidad de opciones de espacio que les ofrece su organización, sin ver miradas controladoras de sus líderes. Por eso es fundamental que los líderes estén disponibles para el equipo y su rol principal es el de facilitar para que estas expectativas se cumplan.



“  
**Descarga el reporte de steelcase aquí**  
»

“  
**En la práctica, lo digital será parte de nuestra “normalidad” en el espacio de trabajo, su uso será natural.**”

**¿De qué manera influyen las acciones sobre espacios de trabajo en la construcción de experiencia del colaborador? ¿Algún caso a compartir?**

Nuestra manera de concebir el espacio es como un ecosistema, en el que se consideran aspectos cognitivos –qué tareas necesitan realizar los colaboradores en la oficina, que puedan realizar tareas de concentración o privadas sin ser interrumpidos, o que puedan colaborar, crear, compartir–, emocionales –cómo queremos que se sientan, cómo queremos inspirarlos–, y físicos –hoy entendemos la ergonomía como la invitación a moverse y cambiar de postura a lo largo del día en la oficina–.

Este tipo de oficinas invitan a los colaboradores con su paleta de espacios, a poder elegir a dónde y cómo realizar su trabajo. Esta manera de entender el espacio promueve que el “estar” en la oficina sea una experiencia confortable en sí misma, en la que los colaboradores se sientan bien, como en casa y disfruten de su estadía en el trabajo.

Es, sin duda, una herramienta fundamental a considerar a la hora de diseñar la experiencia del colaborador desde el área de RR.HH.

En Argentina, muchas empresas ya han implementado este tipo de espacios, y muchas otras están analizando adaptaciones para cuando regresen a la oficina en los próximos meses. Están aprovechando este momento en que las oficinas están mayormente vacías para poder adecuar los espacios a la cultura actual de trabajo.

**¿Por dónde comenzar a diseñar una mejor experiencia laboral en función de los cuatro macro cambios a ser abordados en las organizaciones?**

Nuestra sugerencia es quitar barreras y flexibilizar al máximo la oficina para que se pueda ir redefiniendo de manera rápida y sencilla a los diferentes contextos o situaciones, por ejemplo, una pandemia, o a las necesidades del trabajo, favorecer una cultura ágil o innovadora.

Uno de los primeros espacios para rediseñar puede ser los espacios de comedor, para convertirlo en workcafe, y que puedan ser utilizados por los colaboradores a lo largo de todo el día. El objetivo es optimizar todos los espacios, reducir la subocupación y aprovechar al máximo todos los metros cuadrados para que sean una opción de trabajo y estén ocupados a lo largo de toda la jornada laboral. También se pueden habilitar zonas de transición, espacios al aire libre colocando mesas altas y banquetas o pequeños pufs con una mesita, generando opciones para colaborar entre 2 o 3 personas. Estos son solo algunos ejemplos, pero hay muchas opciones para poder lograr espacios de trabajo adaptados a la nueva realidad laboral.

**Mientras que algunos estudios demuestran que las personas quieren volver a las oficinas, otras hablan de la tendencia de espacios híbridos ¿Hacia dónde se dirigen las oficinas del futuro y del presente?**

Creemos que definitivamente quedará instalado el trabajo híbrido, esto significa que convivirán el trabajo presencial, en la oficina, y el teletrabajo, en casa. Es decir, lo físico y lo digital, con mayor flexibilidad y opciones de espacios. El ejercicio de aprender a utilizar las herramientas tecnológicas y digitales en pan-



**ELENA MAZZONI**  
Gerente comercial de Open Office. 

demia, al margen de que se vuelva a la oficina, tendrá como consecuencia el uso habitual del recurso digital y cambiará las elecciones en cuanto a modalidades del día a día del trabajo, ya que la tecnología será mucho más utilizada para ahorrar tiempos y acortar distancias, además de generar nuevos tipos de interacciones entre los colaboradores y equipos de trabajo. En la práctica, lo digital será parte de nuestra “normalidad” en el espacio de trabajo, su uso será natural.

Los espacios de trabajo, a su vez, serán absolutamente flexibles y resilientes. Un espacio flexible es un espacio que se puede readecuar permanentemente al uso según las necesidades del usuario. Además, puede readecuarse a los distintos contextos y situaciones que se presenten: hoy es una pandemia, mañana puede ser una nueva tecnología que aún no sabemos que se desarrollará o algo que aún desconocemos. Será un espacio resiliente, que se pueda adaptar a cualquier situación. Un espacio flexible, además, promueve la agilidad, la colaboración, la innovación y el bienestar. Un espacio flexible es un espacio que brinda una paleta de opciones para trabajar: distintos ámbitos que faciliten el trabajo, ya sea individual y concentrado. Un espacio flexible es aquel, también, que permite incorporar la tecnología en todas sus dimensiones en todos los espacios, ya que el gran aprendizaje que se logró en esta pandemia nos hace pensar que la tecnología será parte fundamental del diseño de cualquier espacio de trabajo.



Tras la pandemia las empresas están considerando cada vez más el hecho de que las personas desean que se les permita elegir trabajar o no desde casa. Según el informe de Steelcase, el 87% de los líderes de todo el mundo esperan poder permitir una mayor flexibilidad para que los colaboradores puedan elegir dónde, cuándo y cómo trabajar. Por eso, ya no habrá grandes concentraciones de oficinas y edificios corporativos y probablemente haya un sistema de oficinas satélites, con el objetivo de acercar la oficina a los colaboradores. En este sentido, el sistema de *coworking* será una gran solución para muchas organizaciones. En Argentina, cada vez más empresas permiten aumentar la flexibilidad de las políticas de trabajo y han optado por transitar hacia un modelo híbrido. Según la encuesta de Steelcase, un 70% de empresas trabajarán bajo este esquema en un futuro cercano, en línea con las tendencias globales y pensando en mejorar la experiencia de los trabajadores y su cultura.

**¿Cuáles son los desafíos que, desde su rol, están enfrentando en este momento de pandemia?**

Como arquitectos, nuestro gran desafío es poder dar algún tipo de certezas, ayudar a quienes deben tomar decisiones sobre el espacio de trabajo para que puedan generar espacios de largo plazo, ante tanta incertidumbre. Tenemos la gran ventaja de poder contar con todos estos estudios que realiza Steelcase y, basados en estas conclusiones, se pueden lograr espacios que perduren en el tiempo, además de lograr que las personas realmente se sientan seguras y cuidadas, y puedan trabajar relajadas en las oficinas. El desafío es lograr un buen balance entre flexibilidad, pertenencia y cohesión corporativa.



# Inés Olano:

## “el cambio comienza por uno mismo”

En momentos de incertidumbre es determinante la posición que se toma y, en este caso, Bayer decidió ser parte de la solución. Inés Adriana Olano García, HR Transformation Manager, expresó cómo el poner a las personas en el centro, con un liderazgo cercano y transparente, ha sido determinante para medir el éxito de la compañía.

Por JULIETA CUMBO

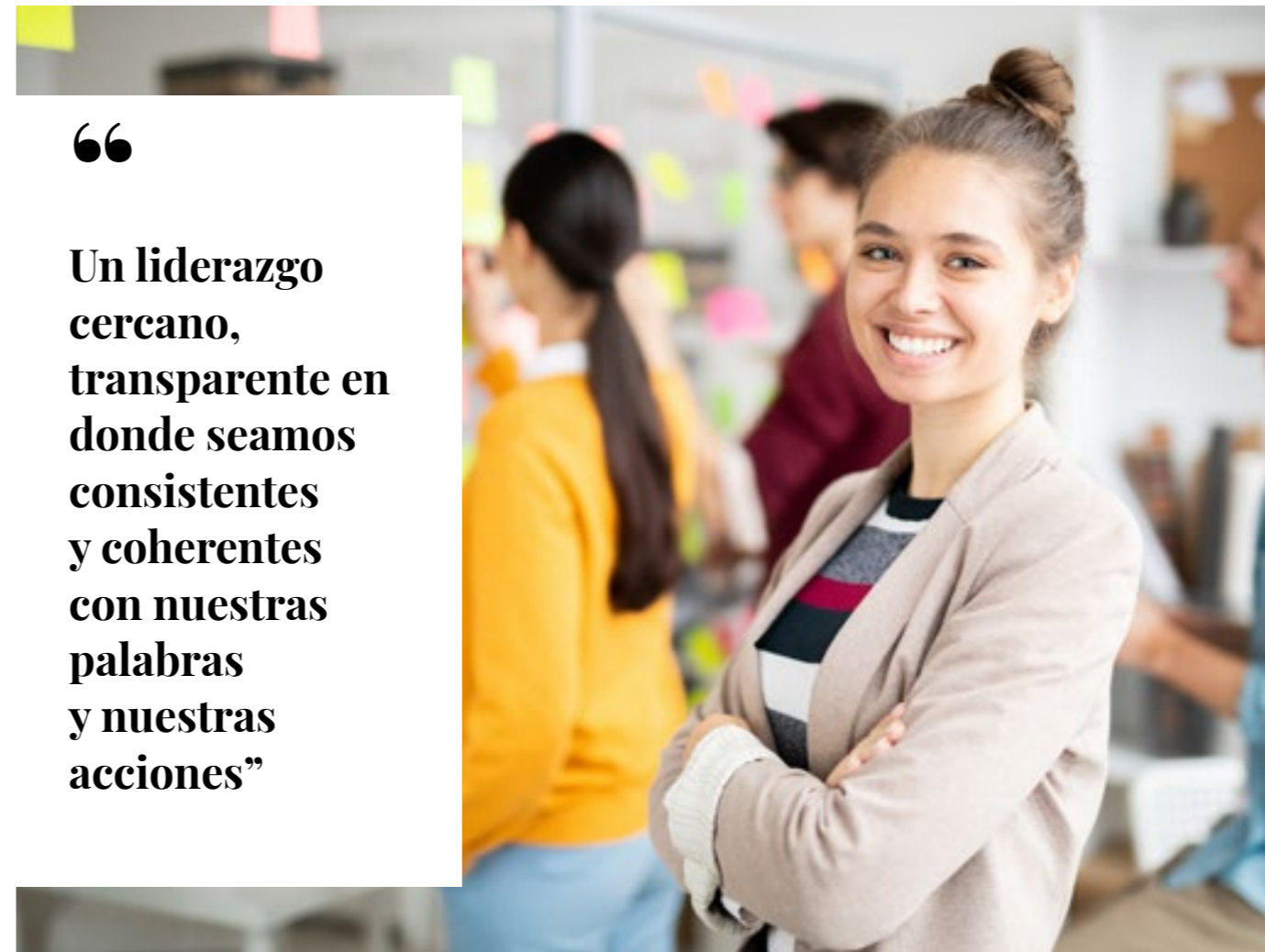


Como HR Transformation, Integrated Talent Management Expert, Change and Culture Hacker en Bayer. ¿Cómo describes una cultura de liderazgo diferenciador?

Uno de los roles que más me genera orgullo en el día a día, es la posibilidad de trabajar de la mano de los líderes en dar el norte a las personas que forman parte de nuestra organización y, más que nunca, en estos tiempos retadores ayudarlos a fortalecer una cultura de liderazgo diferenciador; las circunstancias nos están poniendo a prueba, es ahora cuando debemos apelar, no sólo a la razón, sino a las emociones. La vida nos ha cambiado a todos y como líderes, tenemos la gran responsabilidad de estar más cerca de nuestro equipo; debemos preguntar cómo están sus familias, cómo se sienten, qué les preocupa, qué han aprendido. Estamos trabajando y liderando desde la distancia, y por eso un elemento clave es tener claras las expectativas. Cada miembro de nuestro equipo debe saber exactamente qué esperamos de ellos, qué objetivos son prioritarios para la compañía y cómo cada uno contribuye con el logro de estos.

Los retos que tenemos demandan que contemos con un liderazgo cercano, transparente en donde seamos consistentes y coherentes con nuestras palabras y nuestras acciones; generemos un ambiente donde prime la comunicación abierta, en el que podamos confiar los unos en los otros; nos preocupemos por cada uno de nuestros empleados de manera integral, cuidando su desarrollo y su bienestar; los escuchemos activamente; seamos empáticos, cercanos y accesibles, tanto en tiempo como en actitud y, además, estemos dispuestos a tomar riesgos porque no tenemos temor a equivocarnos y nos respaldamos como equipo.

«Ayudarlos a fortalecer una cultura de liderazgo diferenciador; las circunstancias nos están poniendo a prueba, es ahora cuando debemos apelar, no solo a la razón sino a las emociones. La vida nos ha cambiado a todos y, como líderes, tenemos la gran responsabilidad de estar más cerca de nuestro equipo; debemos preguntar cómo están sus familias, cómo se sienten, qué les preocupa, qué han aprendido.»



“  
Un liderazgo cercano, transparente en donde seamos consistentes y coherentes con nuestras palabras y nuestras acciones”

Siendo éstas las áreas que te generan más pasión en el trabajo: talento y desarrollo organizacional, potenciación cultural, diversidad, gestión del cambio y transformación empresarial. ¿Cuál sería tu aporte en cada una y que te gustaría mejorar para generar un cambio positivo?

El cambio comienza por uno mismo, día a día trabajo para buscar esa coherencia entre lo que digo y lo que hago. También me esfuerzo para que los líderes sean conscientes que nuestros valores se deben observar en lo cotidiano de nuestra vida, en las reuniones, en las conversaciones informales, en las decisiones que tomemos, en la forma en la que interactuamos con nuestros colaboradores, con nuestros clientes, en todo momento.

Como líderes de talento debemos ser ejemplo para formar a futuros líderes e inspirarlos en el desarrollo de su liderazgo. Esto implica contar con una cultura que promueva el cuidado de todos, que nos inspire día a día a ser mejores en nuestro trabajo y, por ende, mejores personas.

Has estado viviendo en distintos países como Austria, Colombia, Chile, México y China. ¿Desde lo profesional cuéntanos cómo ha sido tu experiencia en cada país específicamente en el área de recursos humanos y cómo ha sido esa diversidad, gestión del cambio y transformación empresarial?

Cierta vez alguien me preguntó por mi mayor desafío a la hora de enfrentar diferentes culturas o géneros en el ámbito profesional. Mi respuesta le resultó sorpresiva. Más que los factores institucionales que hoy en día siguen dificultando que nos adaptemos a diferentes culturas o que como mujeres accedamos a posiciones importantes, mi tarea más desafiante ha sido romper con mis propios prejuicios. Mudarme a otro país para asumir una posición retadora, sin por ello sacrificar mi proyecto familiar me ayudó a poner a prueba mis

capacidades y comprender cuán profundamente arraigados siguen hoy los sesgos en nuestra mente. Es interesante observar que estos sesgos existen en todos los países y no se reducen a círculos de alto nivel, sino que son reflejo de una situación presente, incluso entre las generaciones más jóvenes, en todas las partes del mundo.

El punto principal para mí al comenzar en un país diferente o establecer una relación con un nuevo equipo, tiene que ver con el concepto que en liderazgo sistémico se conoce como “seguridad psicológica”; se trata de crear entornos de trabajo donde las personas se sientan cómodas. Los miembros son libres de interactuar, discutir, facilitar y compartir ideas sin temor a consecuencias negativas.

«A veces los jefes no son conscientes de qué ambiente están creando y necesitan apoyo para darse cuenta y tomar medidas para corregirlo. La cercanía del líder y la capacidad de recibir retroalimentación se vuelve muy relevante.»

Es importante tener esta sensibilidad y escucha para darse cuenta si en uno de los equipos de tus reportes directos hay este ambiente de miedo. A veces los jefes no son conscientes de qué ambiente están creando y necesitan apoyo para darse cuenta y tomar medidas para corregirlo. La cercanía del líder y la capacidad de recibir retroalimentación se vuelve muy relevante.

Siempre hablamos de los líderes, pero un elemento clave es el rol del liderado. Los miembros del equipo son las personas más importantes para dar retroalimentación al líder del ambiente que se está generando, bien sea un ambiente de miedo o de confianza. El líder necesita de estas señales de su equipo para alinear su curso. El éxito de la relación líder/liderado viene de la calidad de la comunicación entre ellos.

**Uno de los roles que más te genera orgullo en el día a día, es la posibilidad de facilitar talleres de desarrollo de liderazgo para los colaboradores. Desde tu perspectiva, ¿cómo influye y que impacto genera en ellos?**

Disfruto facilitar talleres de liderazgo tanto para quienes están comenzando su carrera como líderes como para aquellos que son más experimentados y necesitan construir esa mentalidad de coach. La pandemia me ha dado la posibilidad de facilitar estas sesiones de manera 100% virtual y entrar desde la virtualidad a las casas de los participantes para lograr un impacto positivo. Los programas buscan apoyar a los líderes en la medida en que avanzan a través de las transiciones de liderazgo en su carrera. Las áreas de enfoque clave incluyen desarrollar una mentalidad de liderazgo, dar el primer paso como manager y desarrollar e implementar estrategias en un entorno global complejo y en constante cambio. Estos cursos son la oportunidad para reflexionar sobre los desafíos, las expectativas y los planes de acción en el rol de un líder de un equipo o líder de un proyecto; analizar y evaluar el contexto organizacional, así como los desafíos relacionados; comprender el significado y la importancia de la alineación con el propio equipo y con ello enmarcar la dirección; fortalecer la confianza en la toma de decisiones y ayudar a los líderes a expandir sus niveles de escucha activa, influencia y empatía.

Está en manos de las áreas de talento, pero principalmente en las de los líderes, trabajar para que cada vez seamos más inclusivos al identificar, atraer, promover y desarrollar talento. De esta manera podremos crear una fuerza laboral comprometida que nos permita lograr los objetivos de negocio a largo plazo.

**¿Cuál es tu propósito diario en el área de recursos humanos y que es lo que más te motiva?**

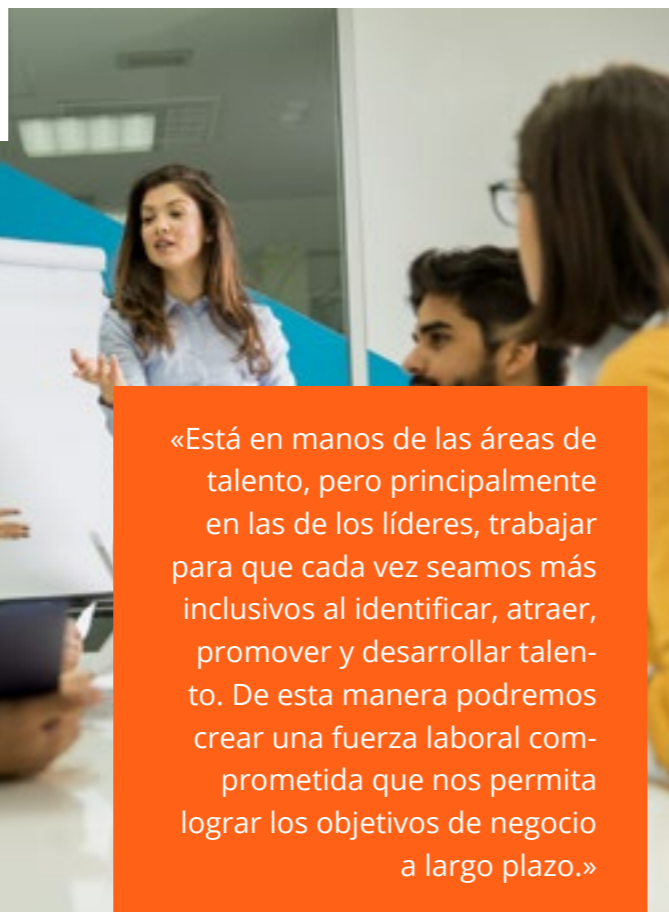
Mi propósito en el día a día es transmitir mi pasión por la gente y permitir que, a través de nuestras acciones de atracción, desarrollo de talento, inclusión y diversidad y cultura, todos los colaboradores puedan crear una vida mejor para ellos y para la sociedad.

Me esmero por asegurar que la compañía para la cual trabajo cuenta con las personas adecuadas, en las funciones adecuadas, con las capacidades y la mentalidad adecuadas para lograr los mejores resultados de negocio.

Con mis acciones aliento a los líderes, especialmente a las mujeres líderes y, con mayor ímpetu, a las mujeres líderes latinoamericanas a levantar la mano y hacerse cargo de tareas difíciles y demostrar que la pandemia nos ha abierto el camino para desafiar algunos paradigmas personales y profesionales. Además de aprender a vivir de otra forma (con mascarilla, distanciamiento social y reuniones pequeñas) también nos está permitiendo aprender a trabajar de otra manera (a través de videoconferencias, asistiendo a eventos virtuales) y todo esto, sin duda ha planteado nuevos retos en el mundo de los negocios que exigen capacidades y atributos diferentes a los que se demandaban hace apenas un año. **«Cada vez se hace más imprescindible contar con líderes (hombres y mujeres) más humanos, más empáticos, con capacidad de tomar decisiones rápidas en ambientes inciertos, con una comunicación efectiva que transmita mensajes claros, transparentes y cercanos aplicando además la creatividad en la búsqueda de soluciones. Esto sin duda abre una puerta para que el liderazgo femenino tome aún más impulso y atienda a esta nueva generación que no se queda esperando, sino que hace parte de la solución. Está en nuestras manos aprovechar este momento y nuestra capacidad de trabajar colaborativamente para salir adelante.»**



INES ADRIANA OLANO GARCÍA |  HR Transformation Manager - Bayer AG



«Está en manos de las áreas de talento, pero principalmente en las de los líderes, trabajar para que cada vez seamos más inclusivos al identificar, atraer, promover y desarrollar talento. De esta manera podremos crear una fuerza laboral comprometida que nos permita lograr los objetivos de negocio a largo plazo.»

# ¿Por qué las hazañas de tus equipos influyen en tu negocio?

Por SILVINA SCHEINER in y SANDRA SCARLATO in

En las últimas décadas, nuestras vidas se han llenado de superhéroes.

*The Dark Knight*, la versión que hizo Christopher Nolan del archiconocido Batman; *Black Panther*, el personaje del popular videojuego Fortnite, y *Avengers*, la adaptación de los Vengadores que hizo Marvel Studios para la pantalla grande, no solo se erigieron en verdaderos fenómenos culturales, sino en casi integrantes de nuestras familias. Aprendimos de sus habilidades fuera de serie y, a la vez, aceptamos que son vulnerables, imperfectos y empáticos como el resto de los seres humanos.

Es evidente que tenemos la habilidad de reconocer cuando una historia es heroica. Lo extraño es que no sabemos detectar la cantidad de hazañas que tienen lugar a diario, al lado nuestro, en nuestras organizaciones.

A raíz de las experiencias que tuvimos en decenas de compañías y de la incidencia que tiene esa presbicia en el negocio, escribimos *The Epic Journey*: De la vivencia disruptiva, al poder transformador del *storytelling* en los equipos, un libro que se articula con un dispositivo muy innovador que levanta esas hazañas invisibles y las convierte en datos potenciales.

¿En qué les beneficia a las organizaciones reconocer esas hazañas? ¿Por qué debería una compañía estar atenta a ellas?

Un héroe –o heroína– cuya hazaña nadie ve ni valora, frustra y desmotiva al actor, y le quita la energía para empoderar a otros. Su iniciativa, valiosa, pero aislada, se desvanece y ese es un *asset* que pierde el negocio.

La pandemia, como todos ya saben, aceleró procesos de transformación que tenuemente estaban teniendo lugar en las compañías: extendió el *home office*, acható la pirámide, e hizo circular la palabra *agile* por todas las áreas. La digitalización y la inteligencia artificial se arrastraron por entre los agujeros de la cultura organizacional, solo detenidas por el desempleo y las regulaciones laborales. En un altísimo porcentaje, todo ese cambio se dio sin pedir permiso, empujado por desesperados y heroicos equipos de recursos humanos y líderes que, sin manual, a los manotazos y con escasas instrucciones, –“el show debe continuar”– hicieron que la magia ocurriera.

Investigaron en sus horas propias, se conectaron con las nuevas tendencias, buscaron proveedores, todo para atender las necesidades de *upskilling* y *reskilling* que implicaba transformar un modelo de liderazgo y una forma completa de trabajar.

¿Qué mayor gesto de flexibilidad, agilidad, creatividad e innovación? ¿No es lo que las organizaciones normalmente reclaman?

*The Epic Journey* es la conceptualización teórica de un dispositivo que saca de la soledad diaria y la lucha contra los molinos de viento a todos los quijotes de las organizaciones para que no caigan en la frustración y la desmotivación, para que no desistan y sigan dando lo mejor que tienen.

Cuando las hazañas no se visibilizan, la onda expansiva de la creatividad, la innovación y el intrapreneurship que tanto cuesta encontrar no circula. Es más, si nadie levanta su bandera, se gesta se marchita convirtiéndose en una tímida aureola como de humedad, en el aburrido muro gris de lo acostumbrado.



Conoce más de este libro aquí



# Diversidad e igualdad como claves en la estrategia de los negocios



En una entrevista con Constanza Bertorello, CEO de Pernod Ricard Southern Cone, conversamos sobre el “techo de cristal”, el compromiso de la organización con el Desarrollo Sostenible liderado por las Naciones Unidas y por qué la descentralización es un factor decisivo en la multinacional francesa de bebidas alcohólicas.

Por LEILA OVANDO

De acuerdo a un estudio de McKinsey, en 2020 solo el 38% de los puestos directivos son ocupados por mujeres. Hace ya dos años te encuentras desempeñando un rol clave y de liderazgo en una multinacional. ¿Cómo crees que las mujeres que han logrado romper el famoso “techo de cristal”, como es tu caso, pueden motivar y aconsejar a las que aún se encuentran en ese camino y continúan enfrentando los obstáculos por el género?

Yo creo que la diversidad y la igualdad de los colaboradores dentro del espacio de trabajo son factores clave para el desarrollo de la estrategia del negocio, quienes estamos en cargos directivos tenemos la obligación de crear ambientes de trabajo que reflejen nuestra sociedad, a nuestros consumidores y que reconozcan, por lo tanto, el valor que diferentes perspectivas y culturas agregan a la organización y al negocio.

En Pernod Ricard capacitamos a los distintos niveles de la organización para generar consciencia y reducir sesgos inconscientes, incorporamos beneficios que aportan una

**«Trato de compartir mi experiencia profesional y de vida con otras mujeres para generar consciencia, para que vean que se puede romper el “techo de cristal” si uno se lo propone, si nos transformamos en agentes de cambio, si nos animamos.»**

mayor flexibilidad como el *home office* (antes de la pandemia), *flex-time*, licencia por paternidad extendida, licencia por abuelazgo, y estamos trabajando muy enfocados para asegurar el pago igualitario. El Grupo Pernod Ricard asumió el compromiso de asegurar la igualdad en la compensación de hombres y mujeres que desempeñen el mismo rol. Iniciamos un análisis con Mercer a nivel global y en Argentina tenemos un gap de 0,6%, inferior al 1% que Mercer establece como *benchmark* positivo.

También contamos con indicadores precisos y ambiciosos para alcanzar un buen balance de género en la organización y en particular, en el *top management*. No solo trabajamos en el proceso de selección para asegurar que ingresen mujeres a los equipos que están más desbalanceados, sino que también hacemos foco en el desarrollo de las mujeres talentosas para que puedan asumir posiciones de liderazgo. Este año, el 56% de los ingresos fueron mujeres e incrementamos la representatividad de mujeres en el Comité de Dirección del 17% al 33%.

En línea con esto, este año Absolut Vodka lanzó su campaña “Transparente, nunca invisible” para afirmar su compromiso con la diversidad e igualdad de género. ¿Qué acciones están llevando adelante internamente que fomenten estas causas?

En enero 2020 nos adherimos a los *Women Empowerment Principles* de Naciones Unidas para apoyar el avance de igualdad de hombres y mujeres, y sumar la mirada experta para acelerar el alcance de nuestra ambición. Nos comprometimos a cumplir los Principios WEP’s (Empoderamiento de las Mujeres) para cerrar la brecha laboral de género y alinear nuestras políticas para contribuir con el avance de la igualdad entre hombres y mujeres.

Con Absolut Vodka, hacemos uso del privilegio de la comunicación para dar voz a los géneros en todas sus dimensiones y con todas sus capacidades, buscamos construir un mundo más diverso cuestionando estereotipos, motivando diálogos, instigando y abriendo debates sobre el tema.

Desde mi rol actual, apoyo las acciones de las distintas áreas de la compañía: desde impulsar las políticas de recursos humanos orientadas a generar ambientes inclusivos, a trabajar con el equipo de *marketing* para captar la mirada de las consumidoras sobre nuestros productos. Un buen ejemplo de esto es lo que logramos con el lanzamiento de Mumm Leger en donde pudimos hablarle directamente a las mujeres: un espumante fresco, rico, liviano con un dulzor justo apuntando específicamente a mujeres que eran rechazadoras del clásico espumante y solo levantaban la copa para brindar, para después dejarlo.

Otro ejemplo desde las marcas es la disrupción que generamos con la marca Jameson en el consumo de las mujeres cuando el *whiskey* era solo cosa de hombres, aumentando los ratios de consumo y de venta en ese target como estrategia de marca iniciadora de consumo de *whiskey*. Un *whiskey* más suave por ser triplemente destilado y con un *drink strategy* definido con gaseosa lima-limón, con una comunicación específica al target con influencers y embajadoras de marca mujeres.

“

**Desde hace 40 años que, como marca, tenemos en nuestra agenda anual hablar sobre diversidad y desarrollo de las personas”.**



**Desde los comienzos, Pernod Ricard está involucrado en la sostenibilidad y se encuentran alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas para el 2030. ¿Nos contarías qué acciones llevan a cabo hoy en día para aportar en este campo?**

Pernod Ricard lanzó su hoja de ruta a 2030 en materia de Sostenibilidad y Responsabilidad como parte del plan estratégico del Grupo denominado “Transformar y Acelerar”. Esta hoja de ruta establece 8 objetivos ambiciosos y concretos para 2030 en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). El Grupo está adoptando medidas de gran impacto para abordar tanto los aspectos medioambientales y preservar la tierra de la que proceden sus productos, como la responsabilidad social empresarial, especialmente para avanzar en la lucha contra el consumo excesivo de alcohol.

Desde su fundación, Pernod Ricard ha contemplado a la sostenibilidad como propósito fundamental. El fundador del Grupo, Paul Ricard, fundó el Instituto Oceanográfico Paul Ricard hace más de 50 años, que sigue siendo fundamental para fomentar la preservación de los océanos. El Grupo y sus marcas han emprendido numerosas acciones (como el concurso Chivas Venture y la asociación de Absolut Elyx con Water for People) y, desde 2010, ha hecho grandes avances



hacia el logro de sus objetivos medioambientales para 2020.

En los últimos años, el 93% de sus plantas de producción obtuvieron la certificación ISO 14001 y el 95% de sus viñedos, la certificación medioambiental. Además, el Grupo redujo su consumo de agua por litro de alcohol en un 20%, sus emisiones de carbono, en un 30% por unidad de producción y sus residuos de 10.253 toneladas, a un total de 748 toneladas en vertedero.

En función de estos logros alcanzados, los nuevos compromisos de Sostenibilidad y Responsabilidad se basan en cuatro áreas clave: nutrir la tierra, valorar a las personas, la producción circular y el convertirse en anfitriones responsables. Su objetivo es encontrar soluciones a algunos de los principales problemas que enfrentan el Grupo y el mundo, como el cambio climático, los derechos humanos y la gestión de los residuos. Cada eje incluye objetivos con indicadores para asegurar que se supervise el progreso.

“  
Aprovechamos la incertidumbre para acelerar el proceso en el que estábamos.”

Desde tu rol, ¿consideras que la cultura organizacional de Pernod Ricard impactó la forma de transición en esta “nueva normalidad”?

Estamos transitando un momento muy especial en el que la vida, tal como la conocíamos, está en pausa y todo se está resignificando. La forma en que socializamos y nos conectamos entre nosotros ha cambiado mucho, por ende, la activación de nuestras marcas en este contexto debió ser revisada y adaptada a las nuevas reglas.

En Pernod Ricard Argentina veníamos trabajando previo a la pandemia en un proceso de transformación de nuestro modelo de negocio, cambiando nuestra forma de trabajo y ganando agilidad. Por lo tanto, la pandemia nos sorprendió en este proceso de transformación y, si bien al principio fuimos cautos porque no sabíamos lo que traía, al poco tiempo aprovecha-

mos la incertidumbre para acelerar el proceso en el que estábamos.

Además desarrollamos nuevas plataformas de experiencia y canales de venta en este contexto, y fue posible gracias al trabajo de todos nuestros colaboradores que pese a las adversidades se mostraron resilientes y comprometidos.

El mayor caso de éxito que tuvimos durante la cuarentena fue el lanzamiento de Mumm Leger, una novedosa plataforma dentro del portafolio de Mumm. Se trata de una propuesta totalmente diferente en el mundo de las burbujas; un producto innovador por lo liviano, de baja graduación alcohólica, rico, refrescante y con un dulzor natural (sin azúcar agregada); con un *packaging* disruptivo y sustentable.



# Descentralización


¿Qué actividades realizan entre los equipos de trabajo para mantener la sinergia, teniendo en cuenta que dependen de una estrategia global, pero, al mismo tiempo, que cada país tiene una situación diferente?




Nuestra organización está basada en un principio fundamental que es la **descentralización**. Somos más de 80 subsidiarias alrededor del mundo, una gran ventaja que nos permite tomar decisiones con autonomía, pensadas a la medida de nuestros consumidores, porque construimos las estrategias cerca de los mercados.

«Tenemos 85 filiales directas repartidas por el mundo, lo que constituye una auténtica ventaja competitiva que nos permite tomar decisiones lo más cerca posible de los consumidores y de las marcas. Cada entidad está dirigida como un centro de beneficios dotado de una amplia autonomía, siendo nuestras filiales locales las encargadas de obtener unos resultados que se ajusten a la estrategia definida”.

Pernod Ricard» 

La “golden rule” para nosotros es mantener un diálogo fluido entre los *Headquarters*, *Brand Owners* y las *Market Companies* (como nosotros, desde Argentina).

El *mindset* de Pernod Ricard está basado en 3 valores: 

-  Espíritu emprendedor
-  Confianza mutua
-  Sentido ético

Pernod Ricard en cifras: 

- ✓ 17 marcas dentro del *TOP 100 impact*
- ✓ 19,000 colaboradores
- ✓ +85 nacionalidades representadas
- ✓ 86 filiales directas en el mundo
- ✓ 96 plantas de producción

## Ping Pong

**Un sueño:** Ver a mis hijos felices y encaminados en sus sueños


**Lugar en el mundo:** Vail, Colorado

**Un mantra:** Esforzarme todos los días para no dejar de ver la luz al final del túnel

**Una virtud:** La constancia

**Un ejemplo a seguir:** Mis padres

Si hay algo que hemos aprendido es que lo único constante es el cambio, basándonos en eso, ¿qué podemos esperar de Pernod Ricard para lo que resta del 2021?

Continuaremos trabajando en la construcción de un modelo de negocio ágil y sustentable que nos permita anticiparnos a los ciclos económicos y transformarnos frente a las crisis; continuaremos desarrollando nuestras marcas estratégicas en los 4 mercados que tenemos a cargo y trabajaremos incansablemente para modelar una cultura organizacional diversa, colaborativa, convivial y 100% orientada al consumidor. 

- ✓ 94% de los colaboradores respaldan los valores del Grupo
- ✓ 86% de los colaboradores piensan que la convivialidad es una realidad en la organización
- ✓ 87% de los colaboradores recomiendan Pernod Ricard como un buen lugar de trabajo
- ✓ 92% de los colaboradores se sienten cómodos actuando como representantes del Grupo.

CONSTANZA BERTORELLO |  
CEO Pernod Ricard Southern Cone





# SAMSUNG

## tener la pasión como brújula

Tener una buena experiencia y recorrido en la compañía, incluso desde antes de un potencial ingreso, es primordial en Samsung Electronics. Romina Coto, *Talent Management Manager, L&D Strategy, Head of Part Learning & Development* en Samsung Argentina, comparte el trabajo que realizan desde recursos humanos para potenciar el resultado de los talentos con la tecnología.

Por LEILA OVANDO

**Sabiendo que los *millennials* y la generación Z tienen como algo normal cambiar de trabajo frecuentemente en busca de nuevas oportunidades, ¿qué estrategias implementa Samsung Electronics para retener ese talento y atraer a los profesionales que más se adecuan a los diferentes roles?**

Nuestro objetivo, desde el momento en que alguien decide participar de un proceso de selección, es crear una experiencia diferencial y única, brindando al futuro talento tanta información como sea posible, de modo que pueda hacer una elección consciente de su próximo paso de carrera profesional o, en el caso de los *centennials*, para que nos elijan para iniciarse en el mundo laboral.

**Buscamos generar *engagement* desde el momento cero y acompañarlos en todo su camino laboral.**


Estamos pendientes de ellos y de cómo podemos hacer para que accedan a su máximo potencial. No solo les asignamos proyectos (que quizás no podrían alcanzar en otro tipo de empresa dada su corta trayectoria laboral), sino que les brindamos la posibilidad de estar en el spot, participando activamente de reuniones con el *Top Management* y pudiendo ver cómo sus ideas y opiniones se materializan.

El que ellos conozcan de cerca cómo trabajamos los valores de la compañía y que vean de qué forma aportan un valor real

a la organización, sin importar su puesto, es elemental para generar compromiso y ganas de seguir creando un futuro mejor. Ellos son el futuro de la compañía y, como tal, es nuestro compromiso que se sientan protagonistas de la innovación que impulsa Samsung, no solo con sus productos sino lo que los productos permiten que las personas creen y avancen.

Mantener nuestras políticas actualizadas, brindarles flexibilidad, especialmente para estudios y beneficios acordes a sus intereses, es otro factor clave a nivel de estrategias.

“

**Ahora, más que nunca, debemos elevar la voz de las generaciones jóvenes y desbloquear su poder colectivo para promover los objetivos mundiales. Nuestro futuro depende de su ingenio, dedicación y optimismo. Necesitamos su perdurable sentido de propósito.”** 

**Stephanie Choi | SVP & Head of Marketing of Mobile Communications Business,**

Contamos así mismo con diferentes comités o ERGs dedicados a estos grupos que tienen la finalidad de visibilizar sus intereses y opiniones, manteniendo una cultura dinámica.

**¿Desde qué enfoque están abordando a los talentos de la organización en el entorno actual?**

Desde el comienzo intentamos mantener contactos cercanos con los equipos y, en la medida en la que se puede, no perder los encuentros uno a uno con recursos humanos que eran tan comunes durante la presencialidad.

Reforzamos siempre con los líderes la importancia de hacer *check-in* periódicos con los equipos y estar atentos a las horas que trabajan las personas. La situación de aislamiento actual vuelve propensa a que las horas de trabajo se extiendan y que los límites entre la vida personal y laboral se difumen mucho. Les pedimos a todos respetar el horario de almuerzo y, en

lo posible, finalizar antes la jornada laboral (especialmente durante los periodos más estrictos) de modo de garantizar a todos, el tiempo suficiente para poder planificar y organizar sus compras y actividades post laborales.

Nos apoyamos mucho en las herramientas que tenemos para lograr hacer más extensivos los cursos, capacitaciones o charlas, abriéndolas a más cantidad de personas que las que usualmente podían participar.


Con la finalidad de mantener nuestro plan de beneficios, hoy gran parte de nuestras acciones las reciben las personas en sus domicilios. Adicional a esto, todos los trimestres los equipos cuentan con un presupuesto por persona para realizar actividades de integración y *team work* virtuales, clases de yoga o *mindfulness* y nutricionista de forma virtual.

**Formas parte de una de las gigantes tecnológicas a nivel global, ¿cómo es llevar a cabo una agenda coordinada entre todos los países en donde Samsung tiene presencia, teniendo en cuenta el contexto, en este caso de Argentina?**

Los constantes cambios socioeconómicos y políticos de Argentina hacen que no siempre sea posible llevar adelante los

mismos planes o acciones que el resto de las regiones. A pesar de esto, buscamos siempre la forma compensar lo que no se puede realizar o realizar adaptaciones locales, con la finalidad de mantenernos tan a la vanguardia como nos sea posible.

➤ Samsung Electronics es reconocido como líder a nivel mundial en la industria de la tecnología y como una de las principales marcas del mundo por la revista Fortune. 

➤ Samsung Electronics ingresa en el Top Five de Interbrand 2020 como una de las mejores marcas globales con una valuación de 62.3 billones de dólares. 



“



Todos formamos parte de una cadena que, al final del día, tiene como objetivo el crear un mejor futuro para las próximas generaciones.”



La industria de la tecnología ha sido una de las estrellas en este último tiempo, ¿cómo están potenciando desde recursos humanos la atención que reciben, dado que su misión es “dedicar nuestro talento y tecnología a crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad global”?



Nos encontramos permanentemente en la búsqueda de los mejores talentos para poder realizar esta misión de forma sostenida. Nuestro compromiso se renueva día a día desde quienes están hoy innovando en nuevos materiales para los futuros dispositivos del 2025 hasta quienes están a cargo de los procesos de rendición de gastos, todos formamos parte de una cadena que al final del día tiene como objetivo el crear un mejor futuro para las próximas generaciones.

¿Cuáles son las competencias o virtudes que más valora Samsung Electronics al momento de reclutar a alguien y cuáles son las que más le interesa desarrollar?

Lo principal es la pasión y poder incorporar gente que inspire y sea un reflejo de nuestros principios y valores. Nuestro ADN se basa en el cambio constante, la innovación, buscar la excelencia, trabajar en equipo, superar obstáculos; si quien participa de alguno de nuestros procesos de Talent tiene competencias afines, más del 50% ya está cubierto. Luego, cada posición tiene competencias más específicas o técnicas dependiendo del rol a desarrollar o el seniority que buscamos.

¿Cómo ves el futuro del trabajo que en sí, ya llegó?

Años atrás hablábamos del futuro del trabajo como algo que iba a darse en el tiempo y que nos iba a permitir desarrollar estrategias para poder posicionarnos adecuadamente cuando finalmente ocurriera. Con la llegada del COVID-19 ese futuro no solo se adelantó, sino que se transformó de forma disruptiva en nuestro presente.

Las empresas van a necesitar realizar ajustes, respecto al modo en que gestionaban a los talentos mientras los líderes continúan aprendiendo a trabajar con sus equipos de manera remota.

Creo que la clave se va a dar en entender que no todas las personas necesitan lo mismo, ya que no todas están atravesando el mismo momento en su vida laboral y personal. Los modelos híbridos en donde se brinden diferentes alternativas al momento de definir cómo, dónde y cuándo trabajar, junto con una clara idea de que las tecnologías o herramientas son las que ahora deben adaptarse a las personas y no a la inversa, son los que van a generar mayor atracción y retención de los talentos.



### VALORES DE SAMSUNG:

- Compromiso con las personas
- Excelencia
- Cambio
- Integridad
- Coprosperidad



“

Es solo a partir de potenciar su desarrollo (personal y laboral) que nosotros, como compañía, podemos triunfar.”

Uno de los valores de Samsung es la coprosperidad y sostienen que una empresa no puede triunfar a menos que cree prosperidad y oportunidades para los demás... y muchas de tus tareas diarias están estrechamente vinculadas al talent management, reclutamiento, planes de sucesión, etc. ¿Cómo haces para que la cotidianidad no te quite el foco de cómo tu trabajo impacta en la vida de las personas?

Creo firmemente que el trabajo de todos los que hacemos Samsung Electronics Argentina S.A. impacta en la vida de las personas permitiéndoles crear un mejor futuro. En mi caso puntual tengo la posibilidad de encontrarme desarrollando un rol que me apasiona y que me permite, de alguna manera, intervenir en la vida de las personas que deciden incorporarse en nuestro equipo. Es solo a partir de potenciar su desarrollo (personal y laboral) que nosotros como compañía podemos triunfar. El asegurar igualdad de oportunidades y poner a disposición las mismas herramientas para que todos puedan dar su mejor versión es nuestro eje. Es muy importante, también, el rol que cada una de las personas de Sam-

sung desarrolla dentro y fuera de la vida en la organización, en donde se devuelve lo que se le dio, ya sea a nivel de acciones de voluntariado como el donar tiempo a otros que necesiten de nosotros.

¿Tres aprendizajes que puedas compartir con los lectores de Rocking Talent sobre tu carrera?

Animarse a ir por más, siempre manteniendo la pasión como brújula en todo lo que hacemos. El abrazar el cambio y aprender que el temor que nos puede generar la incertidumbre solamente habla de lo valientes que somos al animarnos a adentrarnos hacia lo desconocido. Y no puedo dejar de mencionar el no olvidar que todo es aprendizaje y que todo aprendizaje se puede capitalizar; incluso experiencias que no se dieron como esperábamos o situaciones cuyo resultado no fue bueno, nos dejan una enseñanza y nos recuerdan que siempre se puede intentarlo nuevamente.

ROMINA COTO | Talent Management Manager



# Globant

## Vivos, ágiles, dinámicos e innovadores.

Globant es un unicornio argentino que busca transformar organizaciones a través de lo que denominan una revolución cognitiva y digital, para conocer más hablamos con Patricia Pomies su Chief Operating Officer.

Por Paola Albornoz

**Estudios hablan de que la pandemia agilizó la digitalización de 5-10 años en organizaciones. ¿Cómo se vivió en Globant que nació siendo una empresa de tecnología?**

La verdad es que al ser una empresa nativa digital tuvimos la ventaja de poder reaccionar rápido y en marzo pudimos mover de forma preventiva a nuestros 14 mil *Globers* a trabajo remoto en 48 h. Desde ya que fue un cambio que afectó en todos los niveles, pero pudimos resolverlo y seguir adelante.

La pandemia planteó un momento desafiante para todas las compañías y nos empujó a ir más allá, a encontrar nuevas formas de usar la tecnología para lograr la contención necesaria para atravesar esta situación de crisis. Mientras el foco, en primera instancia, estuvo puesto en la continuidad del trabajo y el bienestar de nuestros *Globers*, decidimos no perder de vista algo fundamental: que todos formamos parte de un mismo equipo y que esta crisis podía ser una gran oportunidad para unirnos alrededor de una causa.

Con este objetivo, desde Globant desarrollamos diversas iniciativas para ponernos a disposición de los *Globers*:

La primera fue armar comité COVID-19, compuesto por diversos integrantes del Top Management y especialistas que trabajaron en tomar decisiones de manera dinámica y constante, reportando directamente a mí y a Martín Migoya, CEO y cofundador. Un site especialmente diseñado para brindar contención y responder todo tipo de inquietudes relacionados con el COVID-19.

Entre las herramientas de contención se generó un panel con profesionales en el campo de la psicología y el coaching para otorgar un soporte con un enfoque más emocional, tanto a los líderes como a sus equipos.

**Globant 4 U**, una área creada para cuidar al *Glober*, a sus hijos, a sus familias. Desde allí enviamos alimentos, regalos, armamos un club de chicos, webinars sobre distintos temas relacionados con la familia llevado por profesionales y líderes de opinión en el tema, entre otros.



“

**El ADN de Globant es su cultura. Es la que nos mantiene vivos, ágiles, dinámicos e innovadores.”**

Lanzamos nuestra iniciativa **Be Kind to Yourself**, que busca, a través de un enfoque holístico, lograr que cada uno de nuestros *Globers* tengan una vida equilibrada. En esta nueva realidad utilizamos herramientas culturales digitales y aprovechamos la tecnología para contribuir con el bienestar y la prosperidad de los colaboradores en el lugar de trabajo.

**Algunas iniciativas son:**

- ★ Plataforma *Online de Gym Home*
- ★ Espacio de *Mindfulness*, yoga
- ★ Chequeo online con médicos y nutricionista
- ★ Programas *Unleashed my Potencial: Webinars* y cursos con recomendaciones de cómo aumentar el bienestar personal.

Sin duda, una crisis de este tipo obligó a acelerar el proceso de transformación y, por ese motivo es que tuvimos que pensar fuera de la caja, ser aún más ágiles y creativos, venciendo preconceptos para pensar nuevas soluciones y servicios para dar soporte a lo que nuestros clientes y sus consumidores necesitaban.

Consideramos que tuvimos y tenemos la responsabilidad/oportunidad de acompañar a nuestros clientes, analizando de manera profunda los cambios necesarios para responder y volver a cocrear sus procesos de negocios, teniendo en cuenta la coyuntura.



En ciertos casos tuvimos que atravesar nuevas aventuras con clientes existentes que debieron capitalizar en tiempo récord un nuevo negocio y sobrevivir adaptando sus modelos de negocios a la nueva realidad.

Actualmente seguimos con el mismo desafío de poder mantener la flexibilidad y la agilidad para poder adaptarnos específicamente a cada país, necesidad y coyuntura. Tenemos un protocolo de regreso a las oficinas con formato híbrido. Esto quiere decir que todas las oficinas de Globant en el mundo están listas y con las puertas abiertas para quien quiera volver a trabajar allí, pero si quiere seguir trabajando remoto desde su casa, también trabajamos en que cubra todas las necesidades para poder ha-

erlo. En este formato hay dos lineamientos bien definidos: por un lado, en cada país la necesidad es distinta, por ende, las medidas deben poder adaptarse a su especificidad. Y por el otro, no puede haber diferencias de protocolo en una misma oficina, todos deben acatar las mismas normas de prevención, se hayan vacunado o no

**¿Cómo describirías la cultura organizacional de Globant?**

El ADN de Globant es su cultura. Es la que nos mantiene vivos, ágiles, dinámicos e innovadores.

Esa cultura está reflejada en nuestros valores, que se viven permanentemente. Estos seis valores son: actuar de una mane-

ra éticamente correcta, pensar en grande, innovación constante, buscar la excelencia, ser un jugador de equipo y divertirse. Todos llaman a la acción, a la colaboración, a la integración. A un mundo de iguales donde no importa tanto la jerarquía sino lo que cada uno aporta desde su conocimiento. Pero, además, de los valores, en Globant tenemos tres pilares con los cuales también entendemos que la gente se motiva: **uno es la autonomía, el otro es la excelencia, y el último es el propósito.**

En Globant nunca nadie trabaja solo, siempre formás parte de un equipo. Desde el día uno eres parte de un equipo diverso de contextos, geografías y experiencias distintas. Esto te impulsa a ver un mismo proyecto desde distintos ángulos, te enriquece y amplía tu perspectiva.

Nuestra cultura es diversa. Para Globant la diversidad **es un activo que aplicamos, no un eslogan.** Estamos convencidos de que la pluralidad de voces nos da poder ilimitado, y que la diversidad nos hace más fuertes y únicos. No hay innovación sin diversidad, y no hay diversidad sin inclusión.

Organizamos nuestros equipos en una metodología que llamamos *Agile Pods*, que son equipos autónomos, diversos, que se adaptan y maduran juntos. Los componentes de la cultura ágil son diversidad e inclusión.

Nuestra propia estructura organizacional se configura de manera invertida. Abajo de todo está el top management dando el apoyo necesario para que los que estamos trabajando más cerca del cliente podamos alcanzar mejores resultados. Todas las áreas están muy comunicadas y desarrollamos varias herramientas como *StarMe Up*, para facilitar esa interacción y el reconocimiento entre los globers. Esta cultura fluida nos permitió adaptarnos de un modo muy rápido en la pandemia. Gente que tiene identidades y perspectivas diferentes crean las mejores soluciones.




- ▶ Globant fue fundada en el 2003 por Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umarán y Néstor Nocetti.
- ▶ En 2014 comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York
- ▶ 12.500 es su cantidad de colaboradores

**¿Cómo las mujeres pueden hackear la brecha y liderar empresas tecnológicas?**

La diversidad es clave para el negocio. La tecnología nos obliga a innovar todo el tiempo. No hay forma de innovar si no conectamos diferentes puntos de vista. Necesitamos perspectivas diversas para desarrollar mejores soluciones. Pero más allá de lo que pasa en nuestra empresa, queremos desafiar el *status quo* en el sector, empezando por la educación. En América Latina y el Caribe **solo 3 de cada 10 trabajadores de las actividades relacionadas con las ciencias duras son mujeres.**

Es importante que las empresas entendamos que tenemos un rol protagónico en reducir la brecha y acompañar el crecimiento de las personas dentro de una compañía. Creemos que el sector privado, el sector público, academias, organizaciones de la sociedad civil, etc., todos, debemos trabajar juntos para impulsar el talento y generar herramientas de inclusión para asegurar la empleabilidad de más mujeres en el mundo de la tecnología.

En Globant, desde hace varios años tenemos el programa *Women That Build*  con el cual buscamos impactar positivamente en la industria en vista a las generaciones futuras. Enmarcado en la iniciativa *Be kind*, desde allí queremos



Patricia fue premiada como **“Mención Revelación en innovación”** por WomenCorporateDirectors (WCD) Capítulo Argentina

  
**CONOCE MÁS AQUÍ** 

**Globant busca para el 2025 tener un 50% de hombres y 50% mujeres o género no binario en todos los puestos de management. ¿Qué acciones están impulsando para alcanzar este objetivo?**

Desde Globant estamos trabajando en una agenda que aumente considerablemente la participación de las mujeres. A mayor diversidad, más enriquecidos salen los equipos. Hace muchos años trabajamos para promover la inclusión y el crecimiento profesional de las mujeres en nuestra industria. Lo hacemos en todos los países donde estamos.

Con esto en mente y para expandir la presencia de las minorías de género en la industria TI es que brindamos capacitaciones, becas y desarrollamos diversas oportunidades educativas.

**EDUCACIÓN:** Les damos herramientas y conocimiento para aumentar la participación de mujeres en la industria. De las 200 becas para este programa que estamos lanzando hoy, 100 serán exclusivamente para mujeres. (Las otras 100 se reparten entre hombres y mujeres). Becas Acamica (80% a mujeres), Bootcamps y entrenamientos especiales para mujeres de todo el mundo. Para 2025 queremos capacitar a 5,000 mujeres y personas de género no binario en tecnología.

**ACOMPANIAMIENTO:** en etapas clave de sus vidas, como ser madres y ayudarlas a mantener sus carreras. Ejemplos: damos licencia de maternidad y paternidad extendida, horarios flexibles, incorporamos lactarios, apoyamos el costo de guardería, inauguramos club para chicos y asistencia a padres durante la pandemia.

**LIDERAZGO:** Queremos que el 50% de los puestos directivos sean ocupados por mujeres y personas de género no binario para 2025. Promovemos también el desarrollo profesional y la igualdad de pago.

**INSPIRAR:** a que cada vez más mujeres y personas de género no binario se interesen por la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas. Ejemplo: **Back in the Game.** Club de Chicas Programadoras. **Women that Build.**

empoderar a todas las mujeres en tecnología y esperamos inspirar un cambio global a largo plazo. El año pasado lanzamos un premio para visibilizar mujeres inspiradoras en la industria en todo el mundo, hubo más de 12 mil postulaciones y fue muy motivador ver cómo mostrar historias empieza a generar el cambio. Tenemos además muchos otros programas cómo:

- ★ **Diversity & Inclusion Learning Path:** a través de nuestra plataforma Globant University se disponibiliza una instancia de aprendizaje específica sobre diversidad e inclusión para más de 12 mil **Globers** en todo el mundo.
- ★ **She Leads:** A través de esta iniciativa detectamos mujeres talentosas de gerencia media e impulsamos su desarrollo profesional a través de un poderoso programa de mentores para ayudarlas a conocer su potencial y a diseñar su carrera a partir de Integrar nuevas perspectivas.
- ★ **“Equality Campaigns”:** apoyamos a distintas comunidades tecnológicas dedicadas a promover la igualdad de género. En la última campaña, U\$D 110,000 dólares fueron donados a organizaciones que promueven la igualdad y fomentan la dignidad y el respeto de las minorías locales afectadas. Mediante nuestro programa de Code Your Future ya entregamos más de 500 becas (+60% mujeres) de formación que permitieron que la mitad de los beneficiados, sin experiencia previa en la industria, consigan un empleo de calidad en el sector.

A su vez, estamos comprometidos a alcanzar la equidad de género en la industria y por eso lanzamos el programa **Back in the Game (BIG)**, con el fin de brindar una oportunidad de reinserción real a las mujeres que buscan relanzar su carrera en IT a través de capacitaciones en nuevas tecnologías (*Reskilling* y *Upskilling*). La iniciativa contó con más de 400 postulaciones en su última edición.

## Tienes una fuerte presencia en el mundo académico ¿Cómo ves la educación actual de cara a los trabajos del presente y futuro?

La transformación digital está incidiendo de forma determinante en las sociedades y economías; el mundo está viviendo un verdadero cambio de época y el desafío es poder capitalizar las oportunidades que la tecnología trae consigo para el desarrollo y la formación profesional de todas las personas.

En este sentido, creo que es muy necesario promover programas de educación con contenidos con una fuerte orientación práctica y a la medida de las necesidades del mercado laboral tecnológico, donde está la mayor demanda de trabajos del futuro.

El sector privado, el sector público, academias, organizaciones de la sociedad civil, etc, tenemos que trabajar juntos para impulsar el talento y generar herramientas de formación para asegurar la empleabilidad de los jóvenes en el mundo de la tecnología.

Entendiendo esta necesidad, dentro de Globant fundamos Globant University para que todos los globers tengan la posibilidad de aprender distintos tipos de conocimientos y así construir su propia carrera.


A fines de 2020, además, junto con Mercado Libre y Digital House lanzamos el programa **Certified Tech Developer** pensado para que los estudiantes obtengan, de manera intensiva, todos los conocimientos que necesitan para acceder al mundo laboral en la industria tecnológica. Esta formación otorga una certificación, que es un nuevo concepto académico basado en metodologías ágiles y con un enfoque práctico. Para esta certificación entregamos 1,500 becas en la región y, quienes egresen van a estar preparados para trabajar como desarrolladores en cualquier tipo de compañía. Este año, planeamos entregar 1,000 becas más.

## ¿Cómo ves el crecimiento de los startups en Argentina y en América Latina?

No hay techo para el crecimiento. El semillero de talento en la región es único. En Argentina, las condiciones para el desarrollo de la innovación están dadas. El espíritu innovador y emprendedor de los argentinos es muy fuerte. Ejemplos: 5 de los 9 unicornios de América Latina son argentinos. Hay pymes argentinas muy innovadoras. Hay Instituciones públicas que fomentan el desarrollo y la innovación: Conicet, Instituto Balseiro, Invap, INTA, etc.

## ¿Qué le recomendarías a las mujeres que quieren incorporarse a empresas de tecnología?

Que lo hagan. Que se animen, que no piensen que es una industria de varones. Depende de nosotras, esta industria nos espera con los brazos abiertos. Entre más representatividad y diversidad haya dentro de las organizaciones podremos inspirar a más niñas a que se formen y trabajen en el sector de la tecnología, y así lograr un futuro en el que haya una brecha de género cada vez más cerrada dentro de esta industria.

PATRICIA POMIES | Chief Operating Officer en Globant 



# DELTA

## Seguir construyendo para seguir creciendo

Escuchar, entender los puntos de vista y trabajar en equipo para mejorar la experiencia de los clientes. Estos son algunos de los pilares de Joaquín Pichot, director de DELTA, que marcan su estilo de management y compartió en esta entrevista.

**Por:** LEILA OVANDO

### Recientemente DELTA adquirió una nueva plataforma basada en la tecnología Magento, ¿cuáles son las principales ventajas de ésta para el negocio y cómo ves el crecimiento a mediano y largo plazo?

Luego de vivir 3 años en el exterior (Italia/España) y ver cómo se movía el mercado en Europa, decidimos apostar en Argentina. Compramos Delta. Pensamos en un proyecto a 5 años; La realidad generó una disrupción muy fuerte que nos hizo evolucionar y adelantarnos, y estar listos en 6 meses.

Todos desafíos interesantes y positivos. Claramente fuimos los más beneficiados en todo esto. No obstante, tienes que pensar, planificar y tomar decisiones de cuánto quieres crecer y a qué velocidad. Si creces muy rápido, puede hacer que te golpees muy fuerte. Siempre con el equipo analizamos todas las variantes, participando todos y dando sus puntos de vista sin perder el camino.

En cuanto a la plataforma, creemos que es la mejor opción con respecto a adaptabilidad, métricas y que esté asociada con Google Analytics, base, checkout hace que sean herramientas muy útiles. Como la fidelización de clientes, entre otras.

Hoy seguimos sosteniéndolo, pero no obstante, todo puede cambiar. Tenemos la cabeza y los recursos para hacerlo si es necesario. Lo que Sí tenemos claro es que estamos en constante movimiento y que adaptarnos, es clave.

### ¿Cuál crees que sea el impacto del lanzamiento de la nueva plataforma virtual para compras online, en donde uno de los objetivos es la experiencia de compra del usuario y captar nuevos clientes?

En mi opinión, a la hora de salir a competir, todos tenemos los mismos recursos, siempre hablando de los sectores y la media donde se compita. La diferencia la estableces con los acuerdos, las marcas y el valor agregado que le puedas generar a tus clientes. Esto no se hace ni se forma de un día para el otro. Por eso, trabajamos pensando a largo plazo. Financieramente estamos bien parados en un momento donde no todos tienen esa suerte, pero también es importante tener los pies sobre la tierra porque con un mal movimiento todo puede cambiar.

Hoy somos muy buenos en *gaming* y tecnología. Seguimos construyendo para crecer, pero al mismo tiempo, queremos llegar a productos de *gadget*. Por eso, estamos generando acuerdos con Samsung, LG, BGH, Sony, Playstation, Nespresso, Marshall, Acer, Lenovo, Stanley, Razer, Corsair, entre otras marcas.

### DELTA se ha consolidado como el marketplace con mayor potencial de crecimiento a corto plazo. Sabiendo esto, ¿cuál sería su visión estratégica con respecto a las nuevas alianzas comerciales?

Volviendo a lo anterior, tenemos claro que queremos seguir creciendo, pero no queremos ser uno más. Nuestra estrategia es te-

“

Lo que Sí tenemos claro es que estamos en constante movimiento y que adaptarnos, es clave”.



**Tienes experiencia en multinacionales y hoy estás al frente de una organización de capitales nacionales. ¿Cuál es el mayor desafío de una empresa en un país que constantemente está surfeando olas de crisis, pero, al mismo tiempo, tiene el ADN argentino que lo caracteriza?**

El Power Point es solo eso. Hay muchas, muchas horas de trabajo, mucha cabeza y compromiso. Por eso, lo más importante es la motivación, si perdemos eso, perdemos todo. Ante estas situaciones es muy difícil tener la cabeza fría y motivada. El rol de liderazgo es esencial. La gente es la que termina haciendo funcionar todo, en el momento que pierdes de vista eso, estás solo en el medio de la nada, saltando al precipicio. **La gente es todo** y hay que trabajar día a día.

- ▶ Joaquín Pichot tiene un Master en Marketing y Transformación de la Economía de la Universidad Suiza Italiana.
- ▶ Trabajó en Cervecería y Maltería Quilmes por más 10 años en el management comercial, en la productora de contenidos deportivos Pega como CCO, produciendo la Radio 107.9 y programas como ESPN Scrum, Redes y Pura Química.
- ▶ Desde 2018 hasta 2020 vivió en Europa y trabajó para Coral, en la dirección financiera del fondo de inversión.

ner opciones que le de al usuario algo más. Está claro que esto es lo que quieren todos. Pero es muy importante hacerlo, generarlo. No estar tentados y doblegarnos a ciertas decisiones que, a veces, nos hacen perder ese camino. Sí podemos cambiar y sí podemos mutar, pero sin perder nuestro origen.

**Es importante destacar el rol de la familia** y lo que uno toma en su casa. Lo bueno del deporte en grupo es que te acomoda, por lo menos, yo lo viví así. Con esto quiero decir que **el compañerismo y el relacionamiento con el entorno te ayuda a entender a todas las personas que tienes cerca y que sin ellas es imposible lograr un objetivo**. Cuando todos tenemos en la cabeza qué es lo mejor, simplemente fluye. **Siempre hay alguien al costado para levantarte, para darte una mano o para gritarte que no te puedes caer**. Horas podríamos hablar de esto porque no hay nada más lindo que eso.

Todos tenemos algo para dar, todos tenemos algo bueno y es muy importante partir de la premisa de no hacer lo que no nos gusta que nos hagan.

**«DELTA es una empresa con más de 20 años de trayectoria»**

**Si bien eres un hombre de negocios, es inevitable no relacionar tu apellido con el mundo deportivo. ¿Qué ventajas o aprendizajes consideras que te dio y sigue dando el deporte que puedes aplicar a la vida y al trabajo?, partiendo de la premisa que somos seres integrales?**

Sí, tuve la oportunidad de practicar un deporte muy lindo como el rugby y eso está bueno, pero también jugué al fútbol, practiqué muchos otros como, por ejemplo, el triatlón (ya de más grande) que te ayuda a enfocarte y nunca darte por vencido, pero ahí estás solo con vos mismo, algo que antes nunca hubiese soñado.

**«Si logramos sacar lo mejor del otro, eso para mí ya es un triunfo, una victoria.»**

**«La gente es todo»**

**El 2020 marcó un antes y un después en muchas áreas de la vida, sino en todas. El management se tuvo que adaptar y aprender, así como los mismos colaboradores. Desde tu posición, ¿cómo definirías al management pasado y al actual?**

Siendo sincero, yo no tuve que cambiar mucho, no lo expreso en un tono soberbio. Puedo decir que todos nos tuvimos que adaptar a las distintas circunstancias. Todos somos seres humanos con distintas complejidades. Pero todos en esta vida pasamos por momentos complicados. Creo que esto, más que nunca, nos hace ser empáticos, lo que no quiere decir que perdamos foco en lo que queremos y en lo que se tiene que hacer. Como en todos lados, hay gente que se aprovecha de ciertas situaciones y otras que dan su máximo y, simplemente, quieren ser mejores. Yo quiero ser mejor, por eso trato de aprender todo el tiempo y absorber de todos. No todos sabemos de todo, si podemos tener una mayor experiencia ante ciertas situaciones o entender más de algunos temas.

Mi forma de liderar es entender todos los puntos de vista y poder tomar las mejores decisiones mediante el trabajo con mi equipo. A veces parece redundante o una respuesta obvia, pero no lo es.

**VALORES DE DELTA:**

- ★ Satisfacción al cliente
- ★ Compromiso
- ★ Cordialidad
- ★ Mejora continua
- ★ Eficacia

JOAQUÍN PICHOT | Director en Delta 





Capgemini  engineering

## “La era del gerente como entrenador realmente ha comenzado”

Todas las industrias se encuentran ante un cambio de paradigma que exigió, y continúa exigiendo nuevas formas de trabajar, pero sin perder de vista lo importante. Trabajo en equipo, sentido de pertenencia, talento y diversidad, son algunos de los puntos en los que Almudena Pascual, *People Development Manager* en Capgemini Engineering, hace énfasis al momento de trabajar con personas.

Por JULIETA CUMBO

**Actualmente *People Development Manager* en Capgemini Engineering con 20 años de experiencia trabajando en departamentos y áreas de recursos humanos, en organizaciones del sector tecnológico, ¿cómo ha sido esa evolución en el área de recursos humanos, ese antes y después?**

Empecé en selección de personal haciendo prácticas en varias ETTs como Técnico de selección, así se llamaba en ese momento, ahora sería lo que es un *recruiter* o *talent acquisition*. Mi primera gran experiencia fue en una *Start Up*, en 3 años llegamos a tener 300 personas. En esta empresa evolucioné desde una posición de *recruiter* a ser la directora de recursos humanos. Cursé un máster en el Instituto de Empresa y crecí profesionalmente de manera exponencial.

Mi siguiente gran experiencia es la actual, en Capgemini (Altran) empecé como HRBP para la división de telecomunicaciones, aquí tenía un perfil más generalista de recursos humanos donde me encargaba de la gestión de recursos humanos para la división, poniendo más foco en *recruitment*, que era donde tenía una experiencia más fuerte. Empecé entonces mi andadura en acciones de desarrollo, primero solo para la división y después apareció una oportunidad que no dejé pasar, para formar parte del equipo de desarrollo corporativo, es mi equipo actual y donde llevo más de 6 años. He pasado de un perfil generalista a un perfil de *expert*, donde combino el diseño, lanzamiento y la gestión de proyectos transversales corporativos con la gestión, supervisión, planes de desarrollo y acciones más *ad hoc* para algunas divisiones como *focal point*.



### ¿Cuál es el mayor desafío previsto a corto y largo plazo en Capgemini Engineering para los próximos años?

Mantenerse como líder global de servicios de ingeniería, para ello necesita contar con el mejor talento, el más comprometido y fidelizado. Acabamos de entrar en el grupo Capgemini, donde se respira una cultura global muy fuerte a la que tenemos que adaptarnos, el reto es hacerlo manteniendo nuestra esencia.

Stephan Paolini (*Global People Practice Leader—Executive VP* en Capgemini) ha dicho en una entrevista para People Matter Event que los retos desde recursos humanos son:

- 1 ▶ La formación **digital es ahora el enfoque natural**, algunos programas conductuales (como liderazgo) pueden volver a realizarse en sesiones cara a cara, pero todavía no sabemos cuándo.
- 2 ▶ Todas las empresas han pivotado hacia nuevas formas de trabajar. Una parte importante del “trabajo remoto”, como un nuevo estándar de trabajo, llegó para quedarse, lo que significa que sus relaciones con los equipos, los compañeros y las interacciones también deben reinventarse.
- 3 ▶ Las relaciones directivas y la dinámica de los equipos se han desmoronado por completo y también deben reinventarse.

La era del gerente como entrenador realmente ha comenzado, para guiar y crear otras palancas para mantener a un equipo cerca (incluso de forma remota), entrenar su desempeño inmediato y a medio plazo (mediante el desarrollo de sus activos) y codefinir (sus) perspectivas con ellos.

Recientemente en una entrevista en Talent Day 2021 celebró la mesa “*Let’s get phigital*” Garantizar espacios de trabajo híbridos, la misión de Recursos Humanos seguros en la Nueva Normalidad. ¿Cuál sería la importancia del trabajo de RR.HH en este ámbito? En especial ¿cuán importante es la experiencia de los empleados en este contexto actual?

Desde HR nuestra misión es acompañar en el cambio a la organización, a los líderes y, a través de ellos, a todos nuestros compañeros. Nosotros lo hemos denominado *Way2Change* o “El camino hacia el cambio”. Generar una nueva experiencia del empleado, rica y completa durante el tiempo que elijan estar en nuestra compañía es nuestra gran labor. Tenemos que ser capaces de cocrear con el empleado un ecosistema híbrido que ayude a que la gente se encuentre digital y presencialmente a través de rituales que faciliten esta experiencia.

### ¿Cuáles son los retos y desafíos de una experiencia de empleado híbrida?

Generar relaciones basadas en la confianza desde un modelo de “flexibilidad total”, donde cada uno se organice, pueda conciliar, disfrutar y sentirse satisfecho con lo que hace, ser reconocidos y, todo esto, estando alineados con los objetivos de la compañía.

### ¿Nos puedes mencionar algunas de las iniciativas del mundo híbrido?

Partiendo de una política transparente de teletrabajo podemos combinar días en la oficina y días fuera (en clientes, casa, otros). “En remoto” es una iniciativa en la que hacemos propuestas a los líderes para que los equipos se encuentren de manera online. Ahora, el reto será integrar lo digital con lo presencial en un entorno que favorezca la diversidad. No podemos olvidar que el trabajo en remoto ha permitido romper con algunas barreras físicas y, personas de diferentes sedes, ciudades, países y continentes, han podido compartir programas corporativos como el “*on boarding*”, el *Mentoring*, etc, que antes se organizaban por sedes.







**Desde la experiencia del empleado hacia un enfoque híbrido con el objetivo de adaptarse a la nueva normalidad marcada por esta pandemia mundial. ¿Cuáles serían los aspectos más importantes para resaltar y cómo los abordarías?**

Generar espacios de relación y cocreación tanto virtuales como presenciales. Es necesario, para ello, crear organizaciones ágiles, planas y fluidas donde nos adaptemos a las necesidades de todos.

**¿Cómo describes este proceso de cambio desde lo humano hacia lo 100 % digital?**

Hemos vivido una transformación total de un día para el otro, sin tiempo para adaptarnos ni posibilidad de elegir cómo hacerlo. Se nos ha negado vernos, compartir, abrazarnos... momentos de emoción muy intensa que hemos compartido... Esta vivencia ha generado un nuevo aprendizaje en nuestra manera de relacionarnos y de trabajar, hemos compartido emociones muy intensas con nuestros compañeros/as. Hemos sido capaces de sobrevivir, pero también hemos aprendido lo que no nos gusta y lo que sí. Sobre todo, lo que necesitamos como personas para estar en "equilibrio".

«Tener herramientas que permitan a las personas trabajar de manera virtual es muy positivo, pero también es necesario mantener momentos de encuentros presenciales que favorezcan el sentido de equipo, de pertenencia. Compartir valores y experiencias, celebrar éxitos juntos, volver a tener momentos más informales y mantener encuentros "fortuitos", todos ellos generan un clima y unas relaciones muy necesarias para la persona y para la organización».

ALMUDENA PASCUAL | People Development Manager en Capgemini Engineering

“

**Hemos aprendido lo que no nos gusta y lo que sí. Sobre todo, lo que necesitamos como personas para estar en "equilibrio"”.**

# mueve y emprende

**“No hay imposibles, siempre y cuando te muevas”**

Alma Campos es especialista en recursos humanos. Emprendedora, apasionada por impulsar a profesionales y empresas a transformarse para alcanzar las metas que quieren lograr aplicando herramientas tecnológicas e innovadoras. Fundadora de Mueve y Emprende. Fomenta comunidades colaborativas para sumar experiencias, conocimiento y ponerlos al alcance de todos.

Por JULIETA CUMBO

**Eres directora de Recursos Humanos, Head Hunter, LINKEDIN TOPVOICE 2020, Fundadora de Mueve y Emprende, consultora de recursos humanos, conferencista, coach y podcaster. ¿Cuál es el mayor aprendizaje que has tenido a lo largo de toda tu trayectoria profesional y que mensaje le darías a todas las personas que desempeñan y ejercen cargos como el tuyo?**

He tenido varios muy significativos durante toda mi carrera profesional, pero los más relevantes han sido de errores cometidos convertidos en aprendizajes, que, a través de la búsqueda de la solución, alineándolos a una meta, puedes lograr lo que te propongas, no hay imposibles, siempre y cuando te muevas, generes la acción y movimiento que se requiere para lograrlo.

**Desde tu canal de podcast, blog, Academia para Mueve y Emprende, miles de personas tienen acceso a conocimiento gratuito para su desarrollo, ¿qué te motiva a transmitir cada uno de estos temas?**

El conocimiento es la base del éxito, tenemos que trabajar en comunidades colaborativas, donde todos sumemos experiencias y conocimientos, para lograr la democratización y ponerlos al alcance de todos.

**Cuéntanos un poco más acerca de #economíaporproyectos, cómo son los canales, oportunidades y como es la cultura de trabajo colaborativo**

La economía por proyectos, conocida como economía *gig*, es un mercado libre, donde hay alguien que necesita contratar un servicio y hay otro que está dispuesto a hacerlo. Todos los profesionales pueden tener acceso a ella, desarrollarse y poner en acción su talento.

Esta economía representa el 40 % de la fuerza laboral en Estados Unidos y ha sido clave para su desarrollo y poder salir adelante de diversas crisis económicas, siendo un modelo que han adoptado y está creciendo exponencialmente.

Te permite si quieres contratar, conectar con el talento que requieres, si quieres trabajar, encontrar nuevas oportunidades de acuerdo con tu experiencia, cuando quieras, desde donde quieras, con tan solo acceso a internet

“

**no hay imposibles, siempre y cuando te muevas, generes la acción y movimiento que se requiere para lograrlo”.**

«Al participar en los proyectos, trabajas interdisciplinariamente con otros profesionales, ya que cada uno va sumando los conocimientos de su especialidad, proporcionado así, la suma de talentos y comunidades colaborativas, permitiendo ofrecer sus servicios a diversas empresas al mismo tiempo y no solamente a una».

«La economía por proyectos, conocida como economía *gig*, es un mercado libre, donde hay alguien que necesita contratar un servicio y hay otro que está dispuesto a hacerlo. Todos los profesionales pueden tener acceso a ella, desarrollarse y poner en acción su talento».

**¿Cuáles son las experiencias que has tenido al contar con tanta diversidad en los lugares donde estás presente?**

Hoy en día, gracias a la pandemia, la mayoría de los profesionales hemos experimentado una transformación y aceleración digital, lo que suma al crecimiento de las plataformas que ofrecemos oportunidades de desarrollo y trabajo para los usuarios, a quienes les ofrecemos también entrenamientos diversos y gratuitos para adquirir y desarrollar nuevas habilidades, actualizarse y ser relevantes para el mercado.

**¿Cómo piensas que va a ser el futuro del trabajo teniendo en cuenta la aceleración que tuvimos durante el 2020/21?**

Gran parte de las oportunidades laborales serán por proyecto, en economía *gig*, con oportunidad de trabajar en equipos multidisciplinarios en diferentes países y culturas, sin haberse conocido previamente, con flexibilidad y dando respuesta a necesidades específicas, donde el adquirir y desarrollar nuevas ha-

bilidades será clave para el éxito profesional. **Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en búsqueda de nuevas oportunidades de empleo... ¿Qué puedes decirnos acerca del futuro del trabajo?**

Que estén en preparación y actualización constante, el conocimiento es la pieza fundamental del éxito, si ahora están cursando la universidad, que busquen cursos alternos a su preparación para complementar y aprender. Que desarrollen sus habilidades tecnológicas como parte complementaria a su carrera y que tengan claro cual es el objetivo al que quieren llegar,

ALMA CAMPOS | Fundadora de Mueve y Emprende. in



Coca-Cola  
más de 130 años  
refrescando el mundo

La disrupción no solo está en lo nuevo sino en las transformaciones que viene adentro para cambiar y evolucionar, de esto hablamos con Marta Muñoz Ledesma, HR Director de Coca-Cola.

Por PAOLA ALBORNOZ

**¿Qué significa hablar de transformación cultural y digital en una empresa con más de 130 años?**

The Coca-Cola Company está consolidando un proceso de transformación mundial para continuar con su estrategia de crecimiento que permita dar respuesta a un mercado cada vez más cambiante tras la pandemia, siendo fieles a nuestro propósito de refrescar al mundo y marcar la diferencia en la vida de las personas y del planeta.

Esa transformación ha comenzado desde dentro. Estamos viviendo una evolución de nuestra cultura corporativa, superando el modelo tradicional de gestión, jerárquico y vertical para apostar por un modelo horizontal que empodera a los empleados.

Por otro lado, estamos consolidando nuestro proceso de transformación digital para construir una compañía más interconectada que nunca a nivel global.

En este proceso, estamos introduciendo nuevas formas de trabajo más eficientes, y nos enfocamos para que el equipo se familiarice con metodologías como *Agile*.

Para hacerlo posible, la tecnología está siendo una aliada clave. En Coca-Cola llevábamos tiempo invirtiendo en las herramientas adecuadas y sabíamos que estábamos bien dotados tecnológicamente, pero en el último año nos hemos demostrado de lo que somos capaces.

Hemos creado un sistema puntero en el mundo en la forma de trabajar. Ahora contamos, por ejemplo, con una plataforma o *hub* de servicios que ofrece todo tipo de herramientas a los empleados para que puedan hacer su trabajo mejor y más rápido. Esto nos va a permitir desempeñarnos de forma más integrada e identificar la información adecuada, el recurso adecuado, a la persona adecuada, en el momento adecuado, y en cualquier lugar del mundo.

**En una entrevista dijiste “Una empresa diversa es más creativa, innovadora y rentable. ¿Desde tu rol que acciones impulsas para llevarlo adelante?”**

Coca-Cola tiene un fuerte compromiso con la diversidad, tanto en la sociedad, como se ve en nuestros programas de acción social o nuestras acciones de marketing, como dentro de nuestra propia casa. Los departamentos de talento tenemos una gran responsabilidad a la hora de cumplir ese compromiso. Tenemos la misión de crear una cultura de trabajo basada en la inclusión y la igualdad de oportunidades y, para ello, en Coca-Cola nos apoyamos en siete valores: liderazgo, pasión, integridad, diversidad, colaboración, calidad y responsabilidad.

En ese sentido, desde los departamentos de talento trabajamos para fomentar en todos y cada uno de los empleados de la compañía cuatro comportamientos que consideramos clave para su crecimiento: la curiosidad, estando siempre al día de todo lo que ocurre en el mercado; la inclusión, poniendo en valor la diversidad de género, edad, y cultura de los equipos como una empresa global que somos; la mentalidad emprendedora, persiguiendo siempre la máxima eficacia en la búsqueda de los mejores resultados; y, por último, el empoderamiento, invitando a nuestros empleados a soñar a lo grande, a ser exigentes y a estar orientados a la acción.

Gracias a esa mentalidad, Coca-Cola se ha ganado la reputación de ser una de las marcas más inclusivas del mundo. La sociedad es diversa y nuestra plantilla debe ser un reflejo de esa diversidad, tanto a nivel mundial como en nuestros mercados locales. Impulsamos la movilidad internacional y la interacción con colegas de todo el mundo, lo que enriquece nuestro trabajo y aporta nuevos puntos de vista; apostamos por el talento intergeneracional para que empleados junior y senior trabajen mano a mano y aprendan de sus respectivas experiencias, y apostamos por la igualdad de género, con una plantilla que en España está integrada por la mitad de las mujeres, también a nivel directivo.

### ¿Cuáles son las habilidades más importantes de los líderes en esta nueva normalidad?

En un momento como el actual, en el que la compañía está atravesando un proceso de transformación mundial tan relevante como este, y en el que la incertidumbre y la distancia física entre equipos sigue siendo la norma, el rol de los líderes de Coca-Cola es clave para mantener a los empleados comprometidos.

Ese compromiso pasa por que los líderes asuman su rol desde la empatía, la cercanía y la transparencia. Una implicación basada en estos valores es fundamental para que los empleados continúen generando un sentimiento de pertenencia en esta nueva normalidad. Afrontamos una nueva etapa marcada por una progresiva recuperación, pero también por una incertidumbre que va a tardar mucho

tiempo en desaparecer. Los líderes, además de desempeñar un buen *performance* en su trabajo y promoverlo entre sus equipos, deben entender que, si tienen colaboradores comprometidos, su resultados se pueden multiplicar exponencialmente.

Muchos líderes siguen orientados únicamente a resultados y obvian el compromiso de los colaboradores. Este es el mayor error porque, si su equipo no está con él y no hay vínculo emocional, no darán lo mejor de sí mismos ni lo querrán seguir.

### En el 2019 recibiste el premio WTC a desarrollo del *Employer Brand* ¿Cómo ves la inclusión de acciones centradas en la experiencia del empleado en el mercado laboral actual?

La pandemia y el teletrabajo han hecho que *employee engagement* sea más necesario y, a la vez, más complejo que nunca. Al igual que nuestros empleados se han tenido que adaptar de la noche a la mañana a la nueva situación, las compañías debemos adaptar nuestras políticas, medidas e iniciativas para que su experiencia siga siendo positiva y su compromiso siga intacto, y para que nuestro propósito como compañía siga calando en la plantilla y los empleados puedan seguir haciéndolo suyo.

Las nuevas tecnologías desempeñan un papel fundamental a la hora de mejorar la experiencia de los empleados. Nosotros, durante la pandemia, hemos abierto más canales de comunicación con el empleado, más directos y cercanos. Por ejemplo, a través de *Yammer*, una herramienta donde compartimos con toda la organización tips para ser más productivos, sugerencias de ocio, música o cocina y recomendaciones de bienestar.

En Coca-Cola contamos con *Wellbeing*, un programa global que busca el bienestar físico, social, económico y emocional de nuestros empleados. Ya sea con herramientas como un gimnasio virtual, seguro médico o aplicaciones de relajación o *mindfulness*.

Además, contamos con el programa "Coca-Cola Ambassador", cuya finalidad es que todos nuestros empleados vivan en primera persona los valores de Coca-Cola como principales *stakeholders* de nuestro negocio. Todas estas medidas están orientadas a poner a los empleados en el centro de nuestra estrategia empresarial y que sientan orgullo de pertenencia.

### ¿Cómo fomentan la toma de decisiones basadas en datos para ser una organización más *Data-Driven*?

En Coca-Cola tenemos clara una premisa: lo que no se mide, no se puede mejorar. Es una premisa que la compañía aplica tanto con sus consumidores, escuchándolos constantemente para adaptarse a sus demandas y necesidades, como con sus empleados, para continuar mejorando siempre su experiencia.



Para ello, desde el departamento de Talento nos ayudamos de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, empleando herramientas como, por ejemplo, plataformas para hacer encuestas anónimas que nos permitan participar en *ranking*, o que sirvan como sistemas de evaluación de desempeño. De este modo, hay una compensación basada en información cuantitativa objetiva que siempre va a ser más justa.

Contar con herramientas y plataformas que te permitan recopilar información de la plantilla también favorece que los managers puedan tomar decisiones más rápidas y fundamentadas, basándose en criterios como el desarrollo individual, objetivos, etc. En definitiva, la toma de ciertas decisiones basadas en datos permite una mayor agilidad.

En cualquier caso, es necesario siempre que haya un equilibrio entre esa toma de decisiones más analítica, y más cuantitativa, y un criterio personal basado en las relaciones con los empleados y en criterios humanos, siempre desde la empatía, la cercanía y la transparencia de los *managers* y



los líderes. Actualmente Coca-Cola España tiene un 38 % de mujeres en puestos directivos ¿Tienen algunas acciones enfocadas en llegar a la paridad? ¿Existen programas que impulsen el liderazgo de mujeres en la organización?

Coca-Cola ha logrado importantes avances en materia de igualdad de género, tomando medidas para empoderar a las mujeres y fortalecer su liderazgo a nivel global y local. Fruto de ese compromiso podemos decir que, hoy, las mujeres representan ya más de la mitad de nuestra plantilla en España y casi un 50 % de los puestos directivos.

Para ello, considero que son fundamentales las políticas de la compañía en materia de conciliación, facilitando la flexibilidad de entrada y de salida, o la adaptación de cada empleado a su realidad familiar y personal en esta nueva etapa de teletrabajo, ya sea, por ejemplo, dejando que sus hijos estén presentes en una reunión si es necesario. También, ampliando los permisos de paternidad y maternidad a los establecidos por ley y fomentando, especialmente los permisos para el padre.

Trabajamos para que esta la igualdad sea una realidad, no solo en nuestra casa, sino también en otras grandes compañías como la nuestra. Por ejemplo, participando en programas como **Champions for change**, un grupo de más de 50 CEO que se compro-

## com-promiso con la igualdad de género

meten a promover a las mujeres en todos los niveles de liderazgo a nivel global. O, en España, firmando un Acuerdo de Colaboración con el Gobierno sobre la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y en el Comité de Dirección.

Queremos que nuestro compromiso con la igualdad de género también se materialice en las comunidades en las que estamos presentes, impulsando programas e iniciativas que nos ayuden a avanzar en esa dirección. Por ejemplo, con nuestro programa **5by20** hemos ayudado a empoderar laboralmente a más de 5 millones de mujeres en todo el mundo.

Coca-Cola, en España, ha contribuido a esas cifras a través de GIRA Mujeres, un programa de formación que nació en 2016 para mujeres que quieran buscar una oportunidad laboral o desarrollar una idea de negocio. En 2021, el programa había alcanzado ya a más de 18.000 mujeres en nuestro país.

«Coca-Cola en España ha contribuido a esas cifras a través de GIRA Mujeres, un programa de formación que nació en 2016, para mujeres que quieran buscar una oportunidad laboral o desarrollar una idea de negocio. En 2021, el programa había alcanzado ya a más de 18.000 mujeres en nuestro país.»

## Ping Pong

**Quién te inspira:** la santa madre Teresa de Calcuta

**Una serie:** “Cuéntame cómo pasó”, creo que llevo enganchada desde el capítulo 1, en el año 2001, me ha gustado mucho revivir la España en la que me he criado y he crecido.

**Un libro:** “El hombre en busca de sentido”, de Viktor Frankl

MARTA MUÑOZ LEDESMA | in  
HR Director Coca-Cola



Nestlé

acelerando la innovación

Etel Petrasso es gerente de Cultura para Nestlé Región Plata, en una entrevista con Rocking Talent nos compartió cómo el gigante suizo se adaptó al escenario actual poniendo el propósito en el centro, la estrategia y la tecnología en el proceso de transformación cultural en el que se encuentran y consejos para las nuevas generaciones.

Por LEILA OVANDO

El estilo de liderazgo ha cambiado a nivel mundial, no importa la industria ni el grado de seniority que toque desempeñar. ¿Cuál es esa nueva manera de liderar en Nestlé y cómo forman a sus líderes?

La complejidad del contexto en el que estamos viviendo hizo que, en Nestlé, nos preguntáramos qué estilo de liderazgo necesitamos impulsar para prosperar en esta nueva realidad. Hoy requerimos de líderes inclusivos y más humanos, que lideren desde la cabeza y también desde el corazón. Esto implica que los líderes se conecten emocionalmente con sus equipos y se movilicen desde el propósito, a la vez que impulsen la acción tomando decisiones informadas, rápidas y alineadas con nuestra visión de largo plazo.

“

**Hoy requerimos de líderes inclusivos y más humanos, que lideren desde la cabeza y también desde el corazón”.**

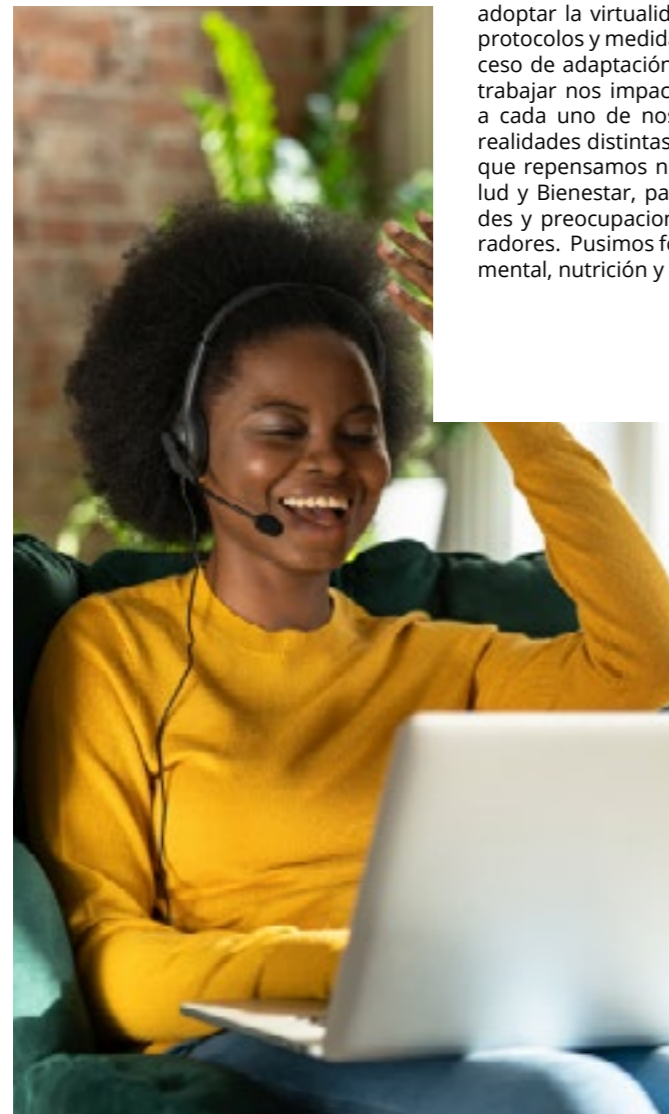
Contamos con nuevos programas de liderazgo que tienen una duración de entre 4 y 6 meses e incluyen evaluaciones de fortalezas, sesiones de *coaching* de equipo, módulos de aprendizaje orientados a la agilidad e innovación y sesiones donde se comparten casos e historias que ayudan a reflexionar sobre nuestro estilo de liderazgo. Además, los líderes participan de entrenamientos y charlas donde se abordan temas como: gestión de las emociones, *unconscious bias*, diversidad e inclusión. Asimismo, estamos entrenando a nuestros líderes en metodologías de trabajo ágil como: *design thinking*, *design persona*, *value proposition CANVAS*, entre otras.

**En el 2020 las organizaciones trabajaron vía home office. Por un lado, 100% remoto enfrentando la falta del contacto físico diario con sus colegas, la soledad, etc. Y por el otro lado, los que siguieron trabajando por ser considerados esenciales y, en algunos casos, quizás hasta con miedo. Nestlé es una organización mixta y seguramente han enfrentado esta incertidumbre de los colaboradores desde diferentes aristas. ¿Cuál ha sido la estrategia en cuanto al cuidado de los equipos, tanto física como psicológicamente?**

La pandemia hizo que tuviéramos que adoptar la virtualidad e incorporar nuevos protocolos y medidas de prevención. El proceso de adaptación a esta nueva forma de trabajar nos impactó de manera diferente a cada uno de nosotros porque tenemos realidades distintas. Conscientes de esto es que repensamos nuestro Programa de Salud y Bienestar, para atender las inquietudes y preocupaciones de nuestros colaboradores. Pusimos foco en tres pilares: salud mental, nutrición y actividad física.

Para cuidar de la salud mental de nuestros colaboradores lanzamos el Programa de Contención y Apoyo Emocional a cargo de un equipo de psicólogos. A su vez, pusimos a disposición una amplia oferta de talleres y charlas orientadas a la gestión de nuestras emociones y vínculos, varias de ellas destinadas a madres y padres de niños en edad escolar. En cuanto a nutrición, promovimos la alimentación saludable a través de consejos y charlas a cargo de nutricionistas. Asimismo, brindamos asesoramiento y seguimiento personalizado sobre hábitos alimentarios. Los beneficios para la salud de hacer actividad física y ejercicios de forma regular no se pueden ignorar; por ello continuamos con clases virtuales de gimnasia y yoga brindadas por profesores de nuestro *Fitness Team*.

A su vez, parte de nuestra estrategia fue mantener y fortalecer la conexión entre las personas y los equipos. Promovimos una comunicación continua y clara para que todos se sintieran unidos. Nos apalancamos en *Workplace*, nuestra red social interna, que nos permitió compartir información, reconocer y tomarnos algunos *breaks* para participar de desafíos.



# Tecnología & Analytics

## «Los cambios culturales llevan tiempo»

Desde principios del 2020, Nestlé se ha encontrado atravesando una fuerte transformación cultural y digital que potencia el negocio y los talentos. ¿Compartirías con los lectores de *Rocking Talent* de qué se trata este camino que están transitando, qué resultados están teniendo hasta el momento y hacia dónde quieren ir?

En Nestlé estamos acelerando el proceso de transformación digital que, para nosotros, significa repensar la forma en que trabajamos y hacemos negocios, a la vez que inspiramos a nuestra gente a utilizar datos y tecnología para la toma de decisiones. **Queremos crear valor para nuestros clientes y consumidores empoderando a nuestra gente mediante la adopción de soluciones digitales.** De este modo, aceleraremos también las innovaciones.

Por un lado, **estamos trabajando a nivel tecnología y analytics.** Por ejemplo, hace unos meses, instalamos en Argentina un *Hub* de consultoría analítica con un equipo de expertos en ciencia de datos y visualización. Este *Hub* ayuda a proveer a los negocios en Nestlé de herramientas de analítica avanzada. Por otro lado, hemos iniciado un proceso de cambio a nivel cultural que implica, como mencioné anteriormente, adoptar un estilo de liderazgo inclusivo y más humano, adquirir nuevos conocimientos con foco en lo digital, desarrollar nuevas habilidades en la agilidad, y revisar procesos y políticas.

**Los cambios culturales llevan tiempo** y estamos avanzando con las primeras fases de trabajo. En primer lugar, quiero remarcar que este tema forma parte de la agenda de nuestro Directorio. Para la etapa de sensibilización, que abarca a todos los colaboradores, realizamos entre otras acciones, un ciclo de charlas a las que llamamos *#Inspirate*, allí se abordan temas como realidad aumentada, inteligencia artificial, la transformación digital en el ambiente industrial e innovación en Silicon Valley. También lanzamos un programa para alentar la innovación basada en tecnología al que denominamos "Hack The Future" y otro para alentar la innovación con foco en la sustentabilidad, "Reinventar". Este año lanzaremos *#Inspirate2*. Para acompañar la etapa de adquisición de conocimientos, Nestlé lanzó el programa *Digital Literacy* formado por varios cursos online relacionados con plataformas y herramientas tecnológicas. Con el objetivo de acompañar a nuestros equipos de ventas y marketing en la adopción de nuevas modalidades de negocio, se lanzó *e-Business Academy*. En breve, estaremos realizando un diagnóstico cuantitativo para evaluar cómo estamos en nuestro recorrido, identificar *gaps* y reformular acciones.



**Teniendo en cuenta que Nestlé tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, ¿qué estrategias implementan para que cada uno de los colaboradores de la organización no pierda de vista el propósito?**

En momentos de incertidumbre las personas necesitamos recordar para qué estamos y encontrar, de este modo, un sentido a lo que hacemos. Sabiendo que cuando hay un fuerte sentido de propósito somos más resilientes, nos apalancamos en el propósito y los valores de Nestlé para hacer que nuestros colaboradores se sintieran confiados, inspirados y orgullosos de nuestra compañía.

Trabajamos sobre una fuerte campaña de comunicación para transmitir la nueva narrativa de Nestlé que expresa, de un modo simple, qué hace que nuestra compañía sea especial y única. La campaña tuvo tres etapas: 1) Una primera etapa de apertura con **mensajes de nuestros CEO y directores**; 2) Una segunda etapa, cuyo objetivo fue **integrar la narrativa en la organización** y para hacerlo, apelamos a los líderes que son quienes moldean cultura. Elaboramos *toolkits* con ideas, herramientas y recursos para ayudarlos a generar conversaciones con sus equipos acerca del propósito y valores de Nestlé, y 3) La tercera etapa, en la que nos encontramos ahora, es la de **visibilizar ejemplos del propósito en**

“

**Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones. Ese es nuestro propósito.”**



¿Qué le dirías a la Etel de hace 10 años que recién estaba ingresando a una de las multinacionales más reconocidas del mundo? ¿Alguna vez creíste que harías gran parte de tu carrera en un mismo lugar y siempre para potenciar el talento de las personas?


Antes de ingresar a Nestlé trabajé para otras compañías multinacionales como Accenture y Motorola, y a pesar de que cada una me aportó aquello que necesité aprender y experimentar en ese determinado momento de mi vida, **Nestlé** contribuyó con algo especial: **ayudó a la expansión de mi conciencia**. Si miro hacia atrás le diría a Etel que Nestlé la alentaré y animaré a abrirse al mundo, lo cual la empujará a revisar sus creencias, sus patrones de conducta y le permitirá abrirse a la posibilidad de pensar de otra manera. Esto la ayudará a continuar acompañando el desarrollo de otras personas. De hecho, tuve la posibilidad de trabajar cuatro años en los *Headquarters* de Nestlé en Suiza, de 2016 a 2020.



¿Qué consejo le darías al profesional que se enfrenta al mercado latinoamericano actual?

El mercado laboral latinoamericano está atravesando una situación difícil, agravada por la pandemia. Más que un consejo me gustaría compartir algunas preguntas que yo también me hago: ¿Qué es aquello que me hace único/a? ¿Qué puedo aportar en este contexto? ¿Qué barreras internas necesito derribar para avanzar? ¿En quién/es puedo apoyarme? ¿Qué necesito aprender? A los más jóvenes, que están pensando insertarse en el mundo laboral, los alentaré a preguntarse cómo combinar el aprendizaje con la puesta en práctica de esos conocimientos.

!Para pensar!

ETEL PETRASSO | Gerente de Cultura para Nestlé Región Plata (Argentina, Uruguay y Paraguay) 

  
**Nestlé**  
EN CIFRAS:

- ▶ + 150 años trayendo seguridad, calidad y nutrición al mundo
- ▶ +2000 marcas
- ▶ Alrededor 270.000 colaboradores
- ▶ 186 países en los que venden
- ▶ 376 fábricas en 81 países



## Mercado Libre: “La fabulosa adrenalina de emprender”

¿Quién no ha comprado por Mercado Libre, pagado por Mercado Pago o simplemente escuchado del gigante latinoamericano? Débora Bonetto, Culture & Experience Sr Manager en Mercado Libre Brasil, comparte qué es lo que hace tan único al unicornio argentino que está en “hipercrecimiento” y la esencia de mantener, cuidar e invertir en el ADN.

Por LEILA OVANDO

Tienes un background cultural muy interesante. Estudiaste y trabajaste en Argentina, luego en Colombia y hoy te encuentras en Brasil perteneciendo a un unicornio argentino, ¿consideras que esta multiculturalidad y adaptación a diferentes contextos te da un valor agregado al momento de liderar equipos?

La oportunidad de vivir en diferentes países siempre contribuye a ampliar perspectivas y, en mi experiencia, ha impactado positivamente en las tres dimensiones: personal, profesional y familiar. Al momento de liderar equipos y tener que



enfrentar una multiplicidad de experiencias, es clave colocarnos en un rol de aprendizaje continuo, facilitar puentes donde hay ambigüedades y crear conversaciones que consigan traducir y nutrirnos de las diferencias. Ahora bien, es imprescindible comenzar por un proceso de autoconocimiento, ya que es fundamental tomar conciencia de nuestra propia cultura, identificar cuáles son los valores y modelos mentales con los que llegamos a estas interacciones para evitar colocarnos a nosotros mismos como la única forma de pensar, sentir y actuar.

MINI BIO

**DÉBORA BONETTO:** Mamá de Gaspar y casa- da con Javier.

De 2016 a 2019 fue Country People Head para Colombia, Perú y Venezuela en Mercado Libre, cargo en el que se enfocó en expandir la operación, posicionar a la empresa como atractiva para jóvenes profesionales y construir el mejor lugar para trabajar.

Desde 2020 tiene el rol de Head de Cultura y Experiencia de MeLi Brasil.

Tiene experiencia en banco Santander y CorpBanca, además de docente universitaria.

Administradora de RR.HH. de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires.

MBA de la Escuela de Negocios de la Universidad INALDE, Colombia.

Egresó del programa de Inmersión Global de la Escuela de Negocios de Harvard y Darden.

Certificada por The Society for Human Resource Management.

MINI BIO

La forma en que las organizaciones trabajan ha cambiado con el curso de los años. Ya no solo alcanza con tener grandes talentos, el trabajo en equipo recae en tener a las personas correctas en el puesto correcto, en la habilidad para colaborar y tener un objetivo claro y común. Basándote en tu recorrido, ¿qué competencias crees que no pueden faltar al momento de formar equipos?

Para los desafíos del mundo del trabajo pospandemia, que potencia necesidad de hiper flexibilidad, agilidad de aprendizaje, con organizaciones y trabajo cada vez más híbrido, toma mayor relevancia desarrollar la **inteligencia multicultural**, que viene a complementar las 2 inteligencias más conocidas que son: la cognitiva y la emocional. La inteligencia multicultural es la capacidad que tenemos para adaptarnos y relacionarnos eficazmente en situaciones que involucran diferentes culturas.

Formar equipos diversos requiere de maximizar nuestra flexibilidad y apertura para potenciar nuestra comunicación a través de la empatía, fortalecer las relaciones, identificar las motivaciones e intereses al momento de tomar decisiones.

Tienes experiencia en algunas de las principales multinacionales como Santander, CorpBanca y, hoy, Mercado Libre. ¿Puedes encontrar denominadores comunes culturales en todas estas organizaciones?

Vale la pena comenzar con una distinción sobre el ADN de aquellas empresas que son nativas tecnológicas y las que no lo son. Algunas instituciones financieras fueron creadas hace más de 100 años y crecieron a través de una sucesión de adquisiciones en un mundo diferente al de los últimos 20 años, donde nacieron las compañías tecnológicas. Dar este contexto permite entender la razón por la cual el sistema financiero tiene estructuras más complejas y burocráticas, con formas de trabajo más tradicionales y llevan varios años invirtiendo en metodologías ágiles para transformarse en más digitales. Por el contrario, **en las empresas de tecnología, la agilidad es parte de su esencia**, con plataformas culturales abiertas, colaborativas, simples, donde se provoca asumir riesgos y las jerarquías son hackeadas. Desde mi experiencia en las empresas que elegí para trabajar siempre colocamos el propósito y las personas como centro de la experiencia y las decisiones, buscamos diferenciarnos, conectarnos con el sentido real de nuestro negocio, agregar valor con una mirada holística para impactar positivamente a los colaboradores, usuarios, proveedores, socios.

INTELIGENCIA MULTICULTURAL

¿Qué grandes diferencias y similitudes has encontrado en la cultura de MELI en los países en los que has trabajado?

Nuestro ADN cultural se caracteriza por la **pasión por emprender, tomar riesgos, estar en beta continuo, ejecutar con excelencia y dar el máximo en un entorno de diversión y respeto**. Esto lo promovemos en nuestros equipos en toda América Latina a través de los líderes quienes, con su ejemplo, generan un entorno que impulsa a que cada uno sea protagonista de su propio desarrollo, asuma desafíos y alcance resultados extraordinarios.



Buscamos que cada persona pueda desplegar sus capacidades para que esto facilite la transmisión de ideas, la colaboración, el compartir y aprender de otros, mientras construimos herramientas tecnológicas que agregan valor a las sociedades donde operamos y simplifiquen la vida de nuestros usuarios en toda la región. Es esta multiplicidad de miradas con un mismo espíritu lo que nos enriquece e impulsa a mejorar.

“  
pasión por emprender, tomar riesgos, estar en beta continuo, ejecutar con excelencia y dar el máximo en un entorno de diversión y respeto.”

#ADNMELI

- ★ Estamos en beta continuo
- ★ Competimos en equipo para ganar
- ★ Creamos valor para el usuario
- ★ Ejecutamos con excelencia
- ★ Emprendemos tomando riesgos
- ★ Damos el máximo y nos divertimos

Uno de los principios de Mercado Libre es **estar en β continuo**. ¿Cómo haces para implementar esto en el equipo, motivar al cambio constante y no estancarse, aun sabiendo que la organización en sí ya está posicionada?

Alentamos a nuestros colaboradores a que tomen riesgos, a ir por más, a reinventarse para evolucionar. Los empoderamos para que se animen a equivocarse, porque sabemos que de los errores siempre nace un aprendizaje. En este sentido, aplicamos un esquema que llamamos “90-10”. Por un lado, incentivamos a cada colaborador a que tome el 90 % de sus decisiones promoviendo la autonomía y agilidad. En el 10 % restante, que son decisiones cuyo costo de reversibilidad es muy significativo, las tomamos analizando todas las implicancias con profundidad en forma colaborativa. Esto es muy valorado por nuestro talento emprendedor y aporta una gran agilidad y velocidad de ejecución.

“  
No hay ingredientes secretos para el éxito, solo ser perseverante, trabajar en equipo, tomar riesgos, enfocarnos en nuestros usuarios, ejecutar con excelencia y tener siempre una mirada a largo plazo”.

Marcos Galperín, Fundador y CEO de Mercado Libre

En 2020 Mercado Libre ocupó el 8.º lugar de Great Place to Work global como uno de los mejores lugares para trabajar y está dentro del top 10 en Brasil. ¿Cuáles son los valores y competencias fundamentales por los que velan en la organización?

Estamos muy orgullosos de seguir generando empleo de calidad en toda la región y de ser nuevamente elegidos entre los mejores lugares para trabajar del mundo, según Great Place to Work. El hecho de que Mercado Libre sea reconocida dentro de las mejores empresas para atraer, desarrollar y comprometer al talento es una consecuencia de la cultura que buscamos construir día a día.

Hace 22 años nos caracterizamos por un **ADN emprendedor** que se conecta con el propósito de democratizar el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América Latina. Esto resulta ser una de las principales ventajas al operar dentro de una industria muy competitiva donde la gestión del talento es crucial. Por eso, buscamos construir los mejores equipos para liderar en cada mercado, innovando y agregando un valor diferencial.

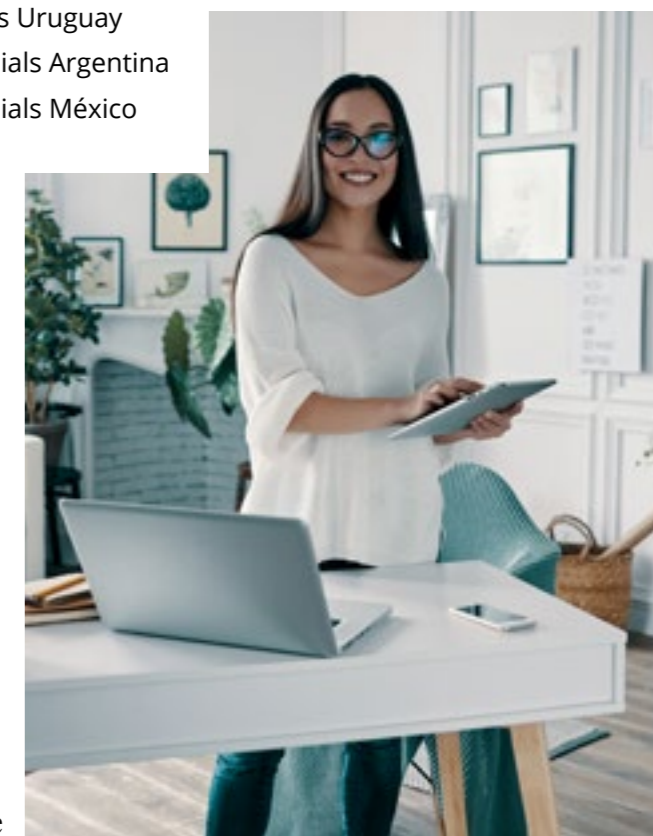
En este sentido ofrecemos un ecosistema de trabajo en el que puedan desplegar todo su potencial, que los desafíe a ir por más, a superar los propios límites, donde se respeten las singularidades, con un liderazgo inspirador y un equipo en el que puedan confiar.

Esa es la forma en la que atraemos y desarrollamos el talento, construyendo uno de los mejores lugares para trabajar.

RANKING GREAT PLACE TO WORK 2020

- ★ 8.º a nivel Global
- ★ 4.º en LATAM
- ★ 10.º en Brasil
- ★ 28.º para Mujeres Colombia
- ★ 3.º para Mujeres Argentina
- ★ 3.º para Mujeres Uruguay
- ★ 1.º para Millennials Argentina
- ★ 2.º para Millennials México

«Mercado Libre es mucho más que un trabajo, es experimentar la fabulosa adrenalina de emprender, superarse y sentir orgullo por el impacto que genera la actividad».



La igualdad de oportunidades y el liderazgo de la mujer es un tema que está en agenda cada vez más, pero que aún queda mucho por hacer. ¿Puedes compartir con nosotros cómo aborda Mercado Libre esta situación?

Para ser líderes buscamos crear los mejores equipos, con la mayor pluralidad posible. Está en nuestro ADN estar abiertos a nuevas experiencias, herramientas y formas de trabajo, porque **entendemos que, desde la diversidad, contribuimos a la innovación** y representa a nuestros millones de usuarios. **Buscamos ser una empresa donde cada persona pueda mostrar sus habilidades y expresar su mejor versión.**

Aseguramos y medimos la equidad en las compensaciones, y de esa manera confirmamos que no tenemos brecha salarial de género. Hoy, las mujeres y los hombres del mismo seniority están en un mismo nivel de ingresos en todo Mercado Libre. También, contamos con políticas inclusivas para acompañar a madres y padres e implementamos el beneficio para quienes necesiten o elijan extender su ciclo de fertilidad, entre otros.

Por último, buscamos nutrir el talento en IT expandiendo el acceso a la educación en tecnología con especial foco en mujeres. Ejemplo de ello es el **Programa Conectadas**, una iniciativa que busca acercar la tecnología a jóvenes de Latinoamérica al generar una inmersión en ese mundo para que las adolescentes adquieran distintas habilidades y puedan usarlas para proyectar su futuro. El objetivo es que cada vez más mujeres descubran todas las posibilidades que la tecnología tiene para ellas y para el mundo.

“

**Desde la diversidad innovamos y crecemos. Por eso valoramos y celebramos los equipos de trabajo diversos, que puedan potenciarse para ser cada día mejores.”**

**Se podría decir que una de las premisas de tu cargo es que estés en contacto constante con las personas y tener una escucha activa, lo cual no es algo que tendría que darse por sentado cuando se trata de la experiencia del individuo. ¿Podrías contarle a los lectores de *Rocking Talent* cuál es el recorrido de un colaborador de MeLi? ¿Y cómo son los momentos de *feedback* de las personas, si es que tienen algún proceso o espacio para poder realizarlo?**

Desde el primer minuto que alguien comienza en Mercado Libre le decimos “Bienvenida/o a la fabulosa adrenalina de emprender” y, a partir de ahí, invitamos a cada uno a convertirse en dueño de su propio camino y a asumir una actitud emprendedora en relación con su propio desarrollo.

Por eso creamos una **experiencia diferencial de bienvenida, inmersión e integración**, a la que llamamos **OWNboarding**. Esta modalidad está implementada en toda la región y consiste en un recorrido que dura **90 días** que comienza con una actividad grupal conducida por líderes embajadores que se celebra durante toda una jornada.

Por último, el camino que cada colaborador hace dentro de Mercado Libre, promovemos espacios de escucha permanente con sus líderes, para que cuenten con un *feedback* sobre su trabajo para continuar creciendo. Hay espacios de *feedback* formal trimestral, pero **somos conscientes de que el *feedback* cotidiano y omnidireccional nutre las relaciones y construye confianza.**

## «Sabemos que de los errores siempre nace un aprendizaje»

**Y, por último, pero no menos importante, ¿qué objetivos tienes para lo que queda del año desde tu rol?**

En Mercado Libre estamos comprometidos a construir uno de los mejores lugares para trabajar en la región y el mundo. Seguimos apostando al futuro, lideramos una industria muy competitiva y con un crecimiento exponencial donde la gestión del talento es crítica. Por esta razón buscamos construir los mejores equipos, estamos en un momento de hiper crecimiento donde superamos los 20 mil colaboradores en LATAM y más de 6 mil en Brasil, con el gran desafío de atraer y comprometer al talento alineado a nuestra cultura para liderar nuestro negocio en cada mercado, innovando, agregando un valor diferencial. Ese talento que es muy demandado, tiene muchas opciones disponibles y, por eso, buscamos que nos elijan día tras día a través de una propuesta de valor diferenciada. Entendemos que la mejor forma de lograrlo es a través de un ecosistema de trabajo en el que puedan desplegar todo su potencial, que los desafíe a ir por más, a superar los propios límites, donde se respeten las singularidades, con un liderazgo inspirador y un equipo en el que puedan confiar.

### MELI en cifras


- ▶ 15.546 colaboradores en 2020
- ▶ 72.9 millones de compradores y vendedores
- ▶ 1914.5 millones de transacciones en Mercado Pago
- ▶ 1.7 millones de paquetes enviados por día



**mercado libre**

Ver Reporte de impacto 2020 de Mercado Libre



Débora Bonetto | Culture & Experience Sr Manager in Mercado Libre Brasil 





# “Construimos eWork, nuestro nuevo modelo de trabajo, 100% libre”

Saber aprovechar los momentos de incertidumbre y cambio puede llegar a dar una ventaja a aquellos que saben adaptarse. Isaac Vitini, director de recursos humanos de ING España y Portugal, se refirió en una entrevista con *Rocking Talent* a las medidas que implementaron durante el 2020, cómo cambiaron y, al mismo tiempo, no las prioridades de la organización sin perder de vista la realidad y las necesidades del entorno.

Por JULIETA CUMBO

**¿Quién es Isaac Vitini y qué te motiva? Conocemos de ti por las redes sociales o por tu hermosa carrera profesional, pero ¿qué le puedes contar a *Rocking Talent*? En especial, aquellas cosas que no se ven en las redes.**

Soy una persona muy introvertida que he aprendido a “exponerme” con la creencia de que el esfuerzo merece la pena, ya que compartiendo mi experiencia tal vez podría inspirar a otras personas. Por lo demás una persona sencilla, cuyo pasatiempo favorito es ir al parque con mi hija pequeña para jugar y contarnos nuestras cosas.

**«compartiendo mi experiencia tal vez, podría inspirar a otras personas»**

**En una reciente entrevista comentaste: “Los empleados no quieren trabajar el 100 % del tiempo desde su casa. Lo que desean es tener la opción”; Nos quieres contar acerca del modelo de trabajo flexible que implantó ING, ¿en qué consiste?**

El teletrabajo ya era una realidad para nosotros antes de la pandemia y desde hace tiempo veníamos fomentando atributos de responsabilidad, flexibilidad y autonomía en nuestra forma de trabajar. Ya contábamos con una buena base y decidimos dar un paso más en 2020.

Así, tras varias pruebas piloto que comenzaron antes de la pandemia, pudimos ver que la mayoría de los profesionales prefería una forma de trabajar que permitiera elegir sin porcentaje ni días fijos, trabajar indistintamente desde casa o desde la oficina y teniendo en cuenta las necesidades personales y profesionales de cada uno. Y de esta forma, **«entre todos construimos eWork, nuestro nuevo modelo de trabajo 100 % libre, que se basa en la responsabilidad y autonomía de los profesionales y les permite conciliar su vida personal y profesional.»**

Hemos modificado la forma de trabajar y, sobre todo, la forma en la que entendemos el trabajo en toda la organización hacia este modelo híbrido. Además, vimos necesario acompañar este modelo con medidas específicas de distinta naturaleza que contribuyeran a la desconexión digital, que acompañaran y que facilitaran la jornada laboral. El horario flexible de entrada está contemplado entre las 7 h y las 10 h y de salida, entre las 16 h y las 19 h. También acotamos el horario para reuniones entre las 10 h y las 16 h y recomendamos

que sean de un máximo de 45 minutos, para fomentar la eficiencia y la eficacia en la gestión de los tiempos de trabajo de cada profesional. Y, por último, establecemos un horario restringido de envío de correos electrónicos y de llamadas. Este conjunto de medidas refuerzan la idea de una cultura organizativa centrada en el empleado y que repercute positivamente en los clientes.

**Implementar este tipo de proyectos requiere un cambio de mentalidad, tanto de los colaboradores como de los líderes. ¿Cuáles son las competencias más requeridas para este nuevo liderazgo?**

**«El teletrabajo ha supuesto un cambio de mentalidad, ya que modifica la forma de trabajar y sobre todo la forma en la que entendemos el trabajo, pero no ha supuesto un gran impacto en el día a día de nuestros profesionales ni en nuestra cultura.»** Nuestra forma de trabajar, con un claro componente colaborativo y bajo la metodología agile, que implementamos hace unos años, nos ha facilitado adaptarnos de forma eficiente a este nuevo modelo de trabajo en todos los niveles de la organización y seguir entregando valor a nuestros clientes.

“

**Este conjunto de medidas refuerzan la idea de una cultura organizativa centrada en el empleado y que repercute positivamente en los clientes”.**

En este contexto, las competencias que más nos han ayudado han sido la resiliencia y el compañerismo de todos los profesionales en un modelo híbrido en el que todos tenemos en cuenta las situaciones personales de cada uno y las necesidades del equipo en el que trabajamos.

**Desde el área de personas, ¿cuáles con las principales iniciativas que han llevado a cabo en este tiempo?**

Nuestro modelo eWork es la principal y más reciente iniciativa que hemos llevado a cabo. Para nosotros ha sido un paso natural hacia la flexibilidad ya que a lo largo de los años hemos ido trabajando en evolucionar poniendo a nuestros profesionales en el centro.

Además, **continuamos centrando nuestros esfuerzos en el bienestar y la calidad de vida de todos los profesionales con nuestro programa “Cuidate”, un proyecto con el que llevamos muchos años desarrollando iniciativas que mejoran la vida personal de los profesionales del banco, integrando las actividades preventivas, la salud, el deporte, la nutrición, la seguridad personal y el bienestar.**

La formación y ofrecer una mejor experiencia de aprendizaje también es un básico para nosotros y, **este año, lanzamos ‘My Learning’, una plataforma de contenidos bajo demanda en la que hemos integrado todas las fuentes de conocimiento de ING para que los profesionales se suscriban a los canales que les interesen.**

Y otro aspecto en el que estamos poniendo el foco es en la diversidad e inclusión con iniciativas como *‘Rainbow Lions’*, una red de *networking* formada por el colectivo LGTBQ+, a través de la cual potenciamos actividades inclusivas.

**En varias oportunidades vemos que aseguras que la flexibilidad y la confianza en las personas fueron clave para el éxito de la nueva situación. ¿Quieres ampliarnos un poco más acerca estos conceptos?**

Cada profesional en ING es importante y gestionamos su desarrollo de manera individual, teniendo en cuenta sus características personales y sus objetivos e intereses profesionales.

En cuanto a la confianza, para mí es un básico. Trabajar desde la confianza en las personas y confiar en su responsabilidad es fundamental para llevar a cabo medidas de este tipo. Nosotros apostamos por ello y ya hemos podido ver que funciona, que los profesionales se sienten libres para conciliar y que además están siendo productivos en su día a día.

Trabajar con nosotros no solo permite formar parte de una empresa que está a la vanguardia en el sector bancario y en la que poder desarrollarse profesionalmente, sino en un entorno en el que la vida personal también es una prioridad. Nuestras esferas profesionales y personales se retroalimentan y necesitamos estar cómodos en ambas para ser más felices y mejores en las dos.

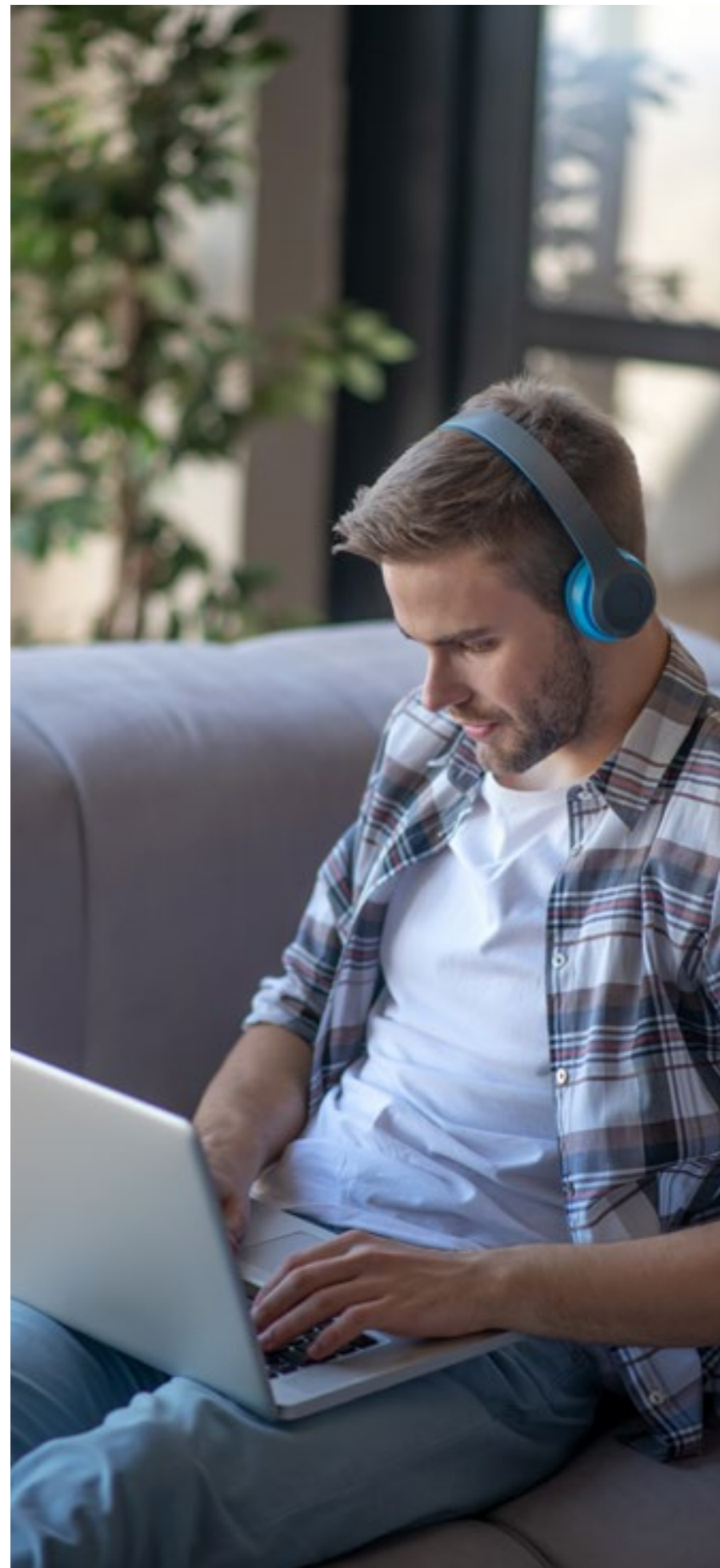
“

**Y otro aspecto en el que estamos poniendo el foco es en la diversidad e inclusión con iniciativas como ‘Rainbow Lions’, una red de networking formada por el colectivo LGTBQ+, a través de la cual potenciamos actividades inclusivas.”**



“

**Trabajar con nosotros no solo permite formar parte de una empresa que está a la vanguardia en el sector bancario y en la que poder desarrollarse profesionalmente, sino en un entorno en el que la vida personal también es una prioridad.”**



**¿Cuál es tu propósito diario en el área de recursos humanos y qué es lo que más le motiva?**

Continuar innovando desde el conocimiento de todos los profesionales que forman parte de ING y ofrecerles las mejores condiciones para llevar a cabo su trabajo, su desarrollo profesional y personal, su conciliación y su bienestar físico y emocional.

Mi motivación es cuando, de esta manera, logramos un impacto positivo en nuestros compañeros.

**¿Cómo piensas que va a ser el futuro del trabajo teniendo en cuenta la aceleración que tuvimos durante el 2020 y 2021?**

Hemos abierto el camino hacia el futuro del trabajo en el que lo más importante es el qué y no el dónde; dándoles la libertad para decidir en función de las necesidades de cada empleado, su equipo y nuestros clientes. Creemos que es una tendencia que se acelerará y que muchas otras empresas irán abriendo la puerta hacia modelos híbridos. En definitiva, avanzamos hacia una forma de trabajo más flexible, enfocada en las necesidades de los profesionales y que fomentan la conciliación y la sostenibilidad, generando un impacto positivo tanto en la sociedad como en el entorno.

**«En definitiva, avanzamos hacia una forma de trabajo más flexible, enfocada en las necesidades de los profesionales y que fomentan la conciliación y la sostenibilidad, generando un impacto positivo tanto en la sociedad como en el entorno.»**

**¿Cuál es el mayor desafío previsto a corto y largo plazo en ING para los próximos años?**

En 2020 dimos un paso muy importante, siendo la primera gran empresa en España que implementa, para toda la plantilla, un modelo de trabajo totalmente flexible y ahora nuestro reto, como el de muchas otras empresas, es volver a la normalidad, después del covid-19. Se abre un nuevo mundo de posibilidades todavía incierto como la gestión de talento en un entorno mucho más deslocalizado. Espero que, dentro de unos años, lo podamos volver a comentar juntos.

Isaac Vitini | Director de recursos humanos de ING España y Portugal 



**con el objetivo de estar “cerca tuyo”**

Esta empresa tiene un propósito brindar un servicio de calidad mientras se acerca a las personas y facilita su vida. Para hablar sobre eso conversamos con su *Country Manager*, Enrique Aguilera, quien es ingeniero Químico con maestría en Administración Estratégica y más de 10 años de experiencia gerencial en diversas industrias como electrónica, automotriz, textil y comercio electrónico.

Por PAOLA ALBORNOZ

**¿Cuáles son los desafíos que enfrentas actualmente desde tu posición en Pickkit?**

El desafío principal es convertir a la compañía en una empresa de ensueño donde todos quieran trabajar y continuar expandiendo el modelo de negocio para seguir impactando positivamente a todo el ecosistema del *e-commerce* (tanto marcas como compradores) desde la vertical de logística, brindando un servicio de calidad, sin fricciones y de fácil acceso.

**¿Cómo describirías la cultura organizacional de Pickkit?**

En Pickkit tenemos una cultura donde primero es la gente, generamos vínculos positivos fomentando el trabajo en equipo, reconociendo los logros y buscando siempre promover el desarrollo de nuestros colaboradores de la mano de mantener la integridad como valor principal conduciéndonos con honestidad ante toda situación y mostrando el respeto a todas las personas sin importar su origen o etnia. Adicionalmente, buscamos siempre que nuestra gente esté comprometida con grandes desafíos y tengan una mentalidad disruptiva capaz de generar valor agregado constantemente.

**Su promesa de marca se llama “Cerca Tuyo”. ¿Cómo hacen para, en este contexto de virtualidad, estar cerca de los equipos?**

Hemos implementado acciones que generan cercanía como reuniones virtuales fuera de la oficina, mantenemos una cultura globalizada para que toda la compañía esté alineada con los valores. Como líderes escuchamos a la gente, nos acercamos a ellos. De igual forma, tenemos diversos canales de comunicación internos, realizamos bastantes dinámicas de interacción híbrida donde festejamos fechas especiales y trabajamos fuertemente en actividades de *team building*.



**¿Qué acciones de diversidad e inclusión impulsan internamente?**

Consideramos que no es necesario realizar acciones específicas, ya que desde el proceso de búsqueda no tenemos trabas para seleccionar a la gente, somos una empresa libre de sesgos. Algunos ejemplos puntuales serían: participamos en ferias de empleo inclusivas, hemos implementado talleres de género, tenemos mujeres en posiciones gerenciales y liderando exitosamente diversas áreas, flexibilidad total con temas de maternidad y paternidad, etc.

**¿Cuáles son las competencias que consideras más necesarias para el mercado laboral actual?**

La principal es la resiliencia, algo que se valora muchísimo en un perfil es esa capacidad de adaptarse a situaciones adversas con resultados positivos. Aunado a esta competencia, veo también liderazgo, autogestión, innovación e inteligencia emocional; competencias que hacen a un profesional convertirse en un recurso muy atractivo para las empresas.

### ¿Qué recomendarías a jóvenes que quieren incorporarse al mercado laboral?

Básicamente que abran su mente a explorar diversas industrias y todo tipo de empresas. Generalmente, cuando uno es joven, tiende a buscar trabajar en las grandes corporaciones; sin embargo, incorporarse a una empresa pequeña, mediana o *startup* les puedo asegurar que será una experiencia muy enriquecedora que les aportará bastante a su perfil y desarrollarán muchas habilidades. Una vez que ya estén en el mercado laboral (incluso si ya estás emplea-

do) recuerda siempre que el "trabajo no traiciona", todo lo que siembres rendirá una cosecha. Adicionalmente, mantengan un equilibrio personal-laboral con un objetivo claro de a dónde quieren llegar en el corto, mediano y largo plazo, realizando las iteraciones que sean necesarias en el camino para cumplir con lo que los haga sentirse plenos y satisfechos, finalmente, sigan capacitándose (cada día es una oportunidad más para aprender algo nuevo y ser una mejor versión de uno mismo).

ENRIQUE AGUILERA | Country Manager de Pickit Argentina 



## Melina Jajamovich reflexiona de un año trabajando en pantuflas

Melina es trainer, coach, speaker, autora de "Agilidad en 4 estaciones" y de "Reflexiones de un año trabajando en pantuflas", un libro donde se expone el impacto de la pandemia en la vida. En esta conversación hablamos de inteligencia colectiva, liderazgo, construcción de redes colaborativas y maternidad.

Por PAOLA ALBORNOZ

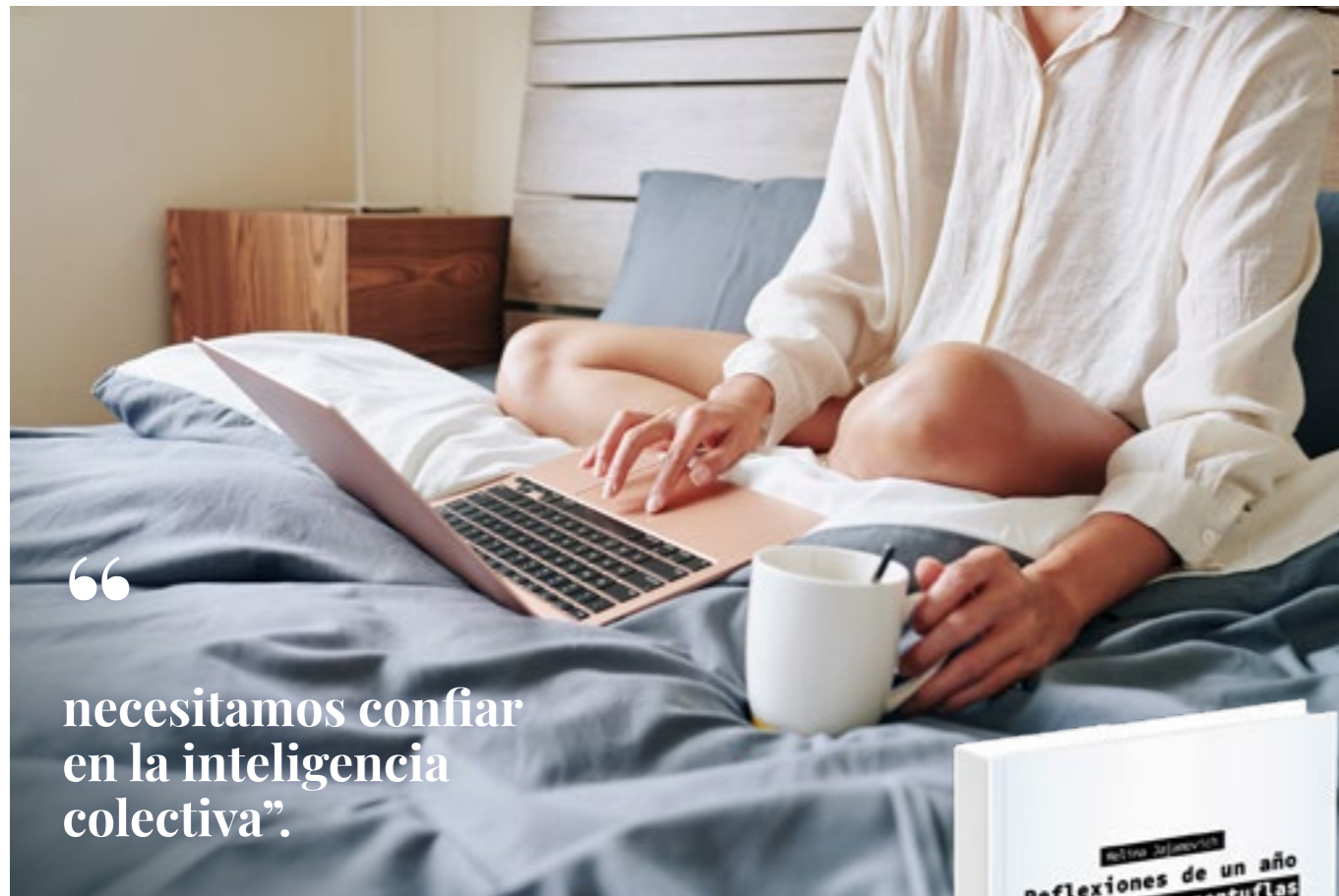
### ¿Cómo nace este segundo libro "Reflexiones de un año trabajando en pantuflas"?

Ante los inmensos desafíos de la cuarentena, el encierro, el trabajo en remoto, mi reacción fue escribir. Cada día me encontraba con nuevos retos y aprendía algo nuevo que quería compartir. Entonces, LinkedIn se convirtió en el espacio de hacer catarsis, de reflexionar, de crear y de conversar con otros.

Todos estábamos con poco ancho de banda así que empecé a escribir post cortos. Éramos muchos queriendo sentirnos acompañados mientras trabajábamos en pantuflas; de a poco empecé a atreverme a distintos temas: *management*, liderazgo, aprendizaje, el arte de ser productivos y saludables y ¡la vida!

El libro es una recopilación de muchos de esos posts y por eso suelo decir que es un libro "pandemial, linkedial y solidario"; una invitación a que cada uno de nosotros salga "del piloto automático", a que se "registre" en esta temporada convulsa y, desde ahí a que pueda diseñar sus días.





“  
necesitamos confiar  
en la inteligencia  
colectiva”.

**Hablas en el libro de liderar sin superpoderes y, precisamente vemos modelos de liderazgo cada vez más reales y empáticos. ¿Cómo piensas que ha cambiado el rol de líderes en la actualidad?**

El rol de los líderes está cambiando y estamos en movimiento! Necesitamos dejar atrás el modelo de liderazgo que ha creado y creído en los “superhéroes”: los líderes que tienen todas las respuestas, cuyos días se basan en el control, que dan seguridad a sus equipos a cambio de que estos les cedan autonomía.

En un mundo incierto, esto ya no funciona: necesitamos confiar en la inteligencia colectiva. Los nuevos modelos de liderazgo tienen el reto de soltar al jefe y abrazar al coach; de liberar el talento de las personas, de promover la colaboración, de fomentar la experimentación y asegurar el aprendizaje.

El líder del futuro es el líder del “Y”, el que integra dimensiones: está conectado consigo mismo, con los otros y con la tarea; es capaz de mirarse a sí mismo, a su equipo, a la organización y al negocio! Es empático, escucha, pregunta y se aventura! Y, sobre todo, ¡predica con el ejemplo!

**¿Cómo has vivido esta etapa de maternidad en pandemia con segundo hijo y libro?**

Es muy movilizante este doble embarazo (entre risas). Mi segunda hija es la que aceleró los tiempos del libro y, en gran parte, es la culpable de que el libro sea *copyleft* y solidario. El libro tenía que llegar antes que la pequeña porque en cuanto ella llegara no iba a tener ganas de ocuparme de nada más... Y a la vez, este era un libro que tendría más fuerza si veía la luz en este contexto. El *timing* lo era todo.

Los tiempos editoriales no encajaban con esta situación... no llegábamos. Esto, en vez de ser un limitante, se convirtió en un “regalo”: si no había versión en papel del libro, se acortaban los tiempos y los costos. Así se abrió la posibilidad de que el libro fuera *copyleft* y que su descarga fuera gratuita. “*Reflexiones de un año trabajando en pantuflas*” no solo hablaría de ser generosos, sino que predicaría con el ejemplo.

Y aún hubo una vuelta de tuerca más: apareció la posibilidad de convertir al libro en un vehículo de solidaridad, sumando a Voy con Vos, una asociación civil que trabaja por la educación de jóvenes en zonas rurales de Chaco. Quienes descargan el libro pueden (si quieren y tienen la posibilidad) hacer una donación para su programa de becas.



“Reflexiones de un año trabajando en pantuflas” se puede descargar gratis en



**¿De qué va el Manifiesto *Smart Working and Being*?**

*Smart Working & Being* es uno de los temas que más “eco” tuvo en redes. La pandemia nos desequilibró totalmente y nuestros días pasaron a ser “*survival working*”, con un *multitask* abrumador que llevó a muchas personas al agotamiento extremo y a muchas organizaciones a resultados penosos.

En ese marco, *Smart Working & Being* es el encuentro entre *Agile*, que es nuestra capacidad de adaptarnos y crear los cambios y *Slow*, que es nuestra capacidad de estar conectados de forma genuina con nosotros mismos y con los otros. El Manifiesto es una invitación a conversar sobre nuestros ecosistemas de trabajo y a empezar a rediseñarlos, buscando que sean productivos “Y” saludables (saliendo de la lógica del “o”).

**En la pasada edición de *Rocking Talent*, nos decías que “Cuarentenear no es teletrabajar” ¿Algunos consejos para esta nueva fase de la pandemia?**

Mientras nos dirigimos a un mundo posvacunas, se abre el reto de diseñar cuáles serán nuestros nuevos marcos de trabajo: ¿seguiremos con el teletrabajo?, ¿volveremos al 100 % al presencial?, ¿crearemos modelos híbridos?

Y aprovecho para seguir en tema... ¿Qué liderazgos necesitamos? ¿Qué rol juegan en estas decisiones sus equipos? ¿La nueva normalidad será construida entre unos pocos o entre todos?

Creo que estamos ante la oportunidad de experimentar con nuevas formas de ser y hacer en cuanto al mundo del trabajo: más colaborativas y creativas. Es hora de salir del *benchmark* y dejar de copiar los modelos de “vuelta” a la normalidad de las revistas de negocios y las grandes empresas. Tenemos la posibilidad de ser artesanos y diseñar la mejor vuelta para nuestras organizaciones y personas, adueñándonos del poder (y el riesgo) que implica.

# Ping Pong

**Mi mantra ágil:** “Liberar el talento, promover la colaboración, fomentar la experimentación, asegurar el aprendizaje”

**Un libro:** ¡Estoy leyendo varios a la vez! “*Tiempos recios*” de Mario Vargas Llosa.


**Una serie que recomiendo:** Estoy viendo “*Borgen*”, me tiene atrapada.



Lee el artículo  
“Cuarentenear no es teletrabajar”

AQUÍ



MELINA JAJAMOVICH | LinkedIn TopVoices 2020  Trainer, Coach, Speaker en Agile Cooking



# THE NOT COMPANY, comida algorítmicamente reinventada

La empresa líder en *food tech*, que replica productos animales usando plantas a través de inteligencia artificial, fue elegida por *Fast Company* entre las 50 empresas más innovadoras del mundo y la N.º 1 en América Latina. Para conocer sus desafíos conversamos con María Sol de Cabo, su *HR Director Latin America*.

Por PAOLA ALBORNOZ

**¿Cuáles son los desafíos que has enfrentado en tu primer año en NotCo?**

Cuando asumí el desafío en NotCo estaba finalizando mi licencia por maternidad.

El principal desafío tiene que ver con el crecimiento del *squad*, nuestra gente, la estructura, encontrar hoy el talento correcto para que pueda sumarse en este desafío que tenemos, que es enorme. Y cuando digo encontrar el talento correcto me refiero a encontrar a las personas que estén en el momento adecuado de carrera para hacer el salto, que tengan

las ganas, que tengan el entusiasmo de sumarse a una empresa en crecimiento, con un propósito increíble y que tiene muchísimo por construir y crecer, pero que necesita dedicación y energía para poder construir esta huella relacionada con la expansión que está teniendo la organización tanto en América Latina como en Estados Unidos.

«NotCo es una empresa chilena fundada por Karim Pichara, Matías Muchnick y Pablo Zamora.»



**Tomando este desafío del crecimiento y de la adaptación hacia este mundo pospandemia. ¿Cuáles fueron esos cambios que desde recursos humanos, impulsaron esta adaptación a la “nueva normalidad”?**

Más allá de los cambios puntuales que ejecutamos, el principal tema fue aceptar que esta nueva normalidad vino para quedarse y que esta nueva forma de tomar decisiones ágiles podríamos adaptarnos y ver cómo funcionaba. Al ser una empresa joven reaccionamos rápido. Y el principal aprendizaje que vivimos fue el de generar un cuidado hacia las personas, que puedan seguir trabajando desde su casa con los elementos y herramientas necesarias, con el entendimiento de flexibilidad y empatía hacia el cambio de dinámica dentro de cada casa. Esos fueron los principales puntos que trabajamos desde el liderazgo y la empresa para hacer que las cosas pudieran suceder.

Algo que nos llamó la atención es que no bajó el compromiso de las personas. Eso nos marcó que las personas están conectadas con el propósito de la compañía, con lo que tienen que entregar desde la *performance* con lo que se está construyendo.

En Chile, por ejemplo, no volvimos a abrir las oficinas hasta que veamos cómo sigue la pandemia.



“

**Nuestro propósito es hacer un cambio en la alimentación para contribuir con el medio ambiente sin que las personas tengan que hacer un sacrificio en el sabor”.**

**Hablemos ahora sobre su propósito como marca, ¿cómo se vive ese propósito de cara interna?**

Nuestro propósito como compañía viene a *resetear* la industria de alimentación. Producir los alimentos que amamos comer, pero cuidando el medio ambiente. Igualar los productos, pero sin afectar la alimentación. Usamos la inteligencia artificial en colaboración con el humano para mantener los atributos que dejan el sabor, el color, la textura y el aroma. Así hacemos que la ecuación cuadre y no sea un sacrificio para las personas y puedan disfrutar de comer.

Nuestro propósito es hacer un cambio en la alimentación para contribuir con el medio ambiente sin que las personas tengan que hacer un sacrificio en el sabor.

Otro dato es que nosotros no estamos orientados al público vegano o vegetariano sino al *flexitariano*, queremos traer una nueva forma de alimentación que haga que las personas migren de una forma consciente y voluntaria más orientada a proteger el mundo y el medio ambiente sin tener que sacrificar cosas que nos gustan.

«La empresa tiene operaciones en Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Estados Unidos y pronto estará en México y Canadá.»

**En su compañía destacan perfiles diversos con referentes en tecnología, ciencias, marketing, emprendimiento y más ¿Cómo impulsan el engranaje entre todos?**

NotCo es un museo de culturas, buscamos talentos y perfiles bien diversos, tanto en su forma de pensar y en sus profesiones, e ir sumándolos al equipo con la sana ambición que tiene que ver con cambiar la industria de alimentación.

Algunos directivos y ejecutivos volvieron a conectar con su propósito a través de su ingreso a la organización y también eligieron salir de la carrera corporativa porque ven la agilidad y rapidez en la que se mueve la industria.

Nosotros sacamos productos en un margen de 6 a 8 meses, en otras industrias de consumo masivo tradicional sería de 2 años, lo que demora el producto es no usar la tecnología y no trabajar en perfiles interdisciplinarios.

Esta compañía tiene una base extra que es combinar la tecnología ciencia y ejecución. Es un gran desafío desde el área de talentos pero que tiene una riqueza cuando ves todo eso construido.

### ¿Y cómo describirías la cultura?

La primera frase que se me viene la cabeza es **una cultura que es correcta, pero no es perfecta**. Y es algo en lo que hacemos mucho hincapié, no tenemos el liderazgo perfecto, pero sí es el correcto para el momento en el que estamos, un momento de crecimiento en el cual ninguna área es perfecta, pero sí son correctas las decisiones que tomamos.

Buscar la perfección para una empresa que está en crecimiento puede ser un arma de doble filo. A **los que trabajamos en esta organización nos caracteriza nuestras infinitas ganas de aprender rápido, de intentar, de fracasar y de, solo a veces, conseguir grandes logros.**

Somos un grupo de personas que avanza incansablemente para poder cambiar el sistema de alimentación, la mentalidad del mercado de consumo masivo y así proteger al mundo, nuestra salud, a futuras generaciones y a los animales.

“

**Somos un grupo de personas que avanza incansablemente para poder cambiar el sistema de alimentación, la mentalidad del mercado de consumo masivo y así proteger al mundo, nuestra salud, a futuras generaciones y a los animales.”**

### ¿Cómo los ha impactado las inversiones?

Cada inversor que entra nos genera una responsabilidad enorme y, más allá del orgullo, nos hace saber que estamos haciendo las cosas bien. Tenemos un sentido de urgencia y de cómo administrar bien esos fondos buscando tres principales pilares: el primero haciendo que sea un negocio sostenible en el tiempo; el segundo, que la compañía performe, que pueda empezar a sostenerse por sí misma y que toda ese capital que se nos destina –que viene de las inversiones– esté bien orientada a la expansión en otros países, a invertir en la construcción de nuevos productos, nuevas categorías y, el tercero, a seguir creciendo e incorporando talento.

«Entre sus inversores destacan **Bezos Expedition (de Jeff Bezos), The Craftory, General Catalyst, IndieBio, Maya Capital, Humboldt Capital y al líder VC de LATAM, Kaszek Ventures.**»

### ¿Qué es lo próximo que podemos esperar de NotCo?

¡Muchas novedades! Principalmente seguir creciendo y expandiéndonos en el mercado de América Latina, con más productos y categorías que iremos comunicando a través de redes sociales. Expansión, productos y personas. Traer al talento correcto no perfecto a este desafío, a esta experiencia caótica, pero divertida y desafiante para la construcción de la compañía.

# Andrés Hatum expone a líderes y organizaciones infernales



En una entretenida conversación, Andrés Hatum nos presenta su último libro: "Infierno. Líderes y organizaciones que matan", con la necesidad de compartir su crítica a liderazgos tóxicos.

Por PAOLA ALBORNOZ

MARÍA SOL DE CABO | HR Director Latin America in

Volver al índice 



Hablemos de "Infierno. Líderes y organizaciones que matan", tu último libro, que hace referencia a esos líderes que nadie quiere tener, pero que en muchos contextos son los más buscados. ¿Cómo fue el proceso para analizar estos perfiles?

Para poder escribir algún libro (tengo 15), antes empiezo a caminar, viajar, ahora que estoy encerrado (por pandemia) estoy desesperado, trato de que las ideas decanten, **detrás de cada libro siempre hay un marco conceptual**, no es que hablas de cualquier cosa... sino que tratas de que la lectura sea simple y fácil. Yo inicié con esto del liderazgo con el libro "El Antilíder" e "Infierno. Líderes y organizaciones que matan" es una especie de secuela, pero que también incluye líderes históricos y contexto social donde vivimos.

«En los 15 libros escritos por Hatum destacan también El "AntiLíder" y "Carreras extraordinarias para gente común"».

¿Por qué ha sido tan necesario exponer estos liderazgos en la actualidad?

Porque son una basura, te hacen la vida imposible y te terminan matando. El título no es muy sutil, dice: "Infierno. Líderes y organizaciones que matan". De hecho, uno de mis editores me dijo que la palabra "matar" era muy fuerte, pero insistí que ellos (los líderes) terminan matando las organizaciones. **Y es importante exponerlos porque la basura organizacional necesita una buena descripción y buen análisis, que la gente entienda quién está trabajando y quién está liderando, para evitar morir en el intento**, son muy dañinos, entonces es un lindo laburo. El libro es la vida misma.

Hay una frase popular: "La gente no renuncia a los trabajos sino a los malos jefes", y justamente este libro nos muestra la cara oscura a lo que asociamos con características de liderazgo. ¿Hacia dónde está cambiando el liderazgo?

La pandemia generó un cambio en ese sentido, es cierto que si agarras cualquier encuesta y le preguntas a la gente ¿qué te atrae de un trabajo? o ¿por qué te vas? La respuesta no es por el dinero sino por el jefe que te hizo la vida imposible, llegaste a tu techo... y capaz que te vas bien o pones una bomba y dices de todo. La pandemia expuso a esos líderes que estaban acostumbrados a controlar en la oficina, porque les encanta el lugar del ruido, de poder, de pasillo, se tuvieron que reconvertir a ser líderes que lideran a la distancia y, en vez de controlar, tienen que confiar, lo cual un líder infernal eso no te lo va a hacer, lo más probable es que desaparezca; y yo creo que eso es positivo de la pandemia porque esos líderes tienden a desaparecer.

Lee la nota Andrés Hatum, cambiando paradigmas sin corrección política



“

La pandemia expuso a esos líderes que estaban acostumbrados a controlar en la oficina, porque les encanta el lugar del ruido, de poder, de pasillo, se tuvieron que reconvertir a ser líderes que lideran a la distancia y, en vez de controlar, tienen que confiar.”

Hay un fragmento del libro que explica que en momentos de incertidumbre hay líderes psicópatas que aparecen, se apropian y expanden su poder... ¿por qué se hacen tan populares estos líderes?

No solamente los psicópatas, los manipuladores y los que te venden esa ilusión de la nada... y se hacen populares porque tienen carisma y manipulan bien. Son líderes bomberos que vienen a apagar incendios y la gente no dice nada, a nivel país pasa lo mismo. Los países están liderados por estos perfiles. Los países mejores liderados fueron por mujeres y no por hombres. Los que venían con autoritarismos se exacerbaban y otros se convirtieron en autoritarios. **Esto pasa no solo en organizaciones sino en todos lados.**

En tu libro vemos líderes hombres en una sociedad donde solo el 18 % de las mujeres están en una posición de liderazgo dentro de las organizaciones ¿Crees que la historia del libro sería distinta si estas cifras cambiaran?

No habría libro. Hay un libro de Tomás Chamorro que se llama "¿Por qué tantos hombres incompetentes se convierten en líderes?". El hombre tiene una tendencia a ser más psicópata que las mujeres... evidentemente el impacto del hombre es que quiere poder, que va a ir con todo... entonces la historia sería completamente distinta si nos lideraran mujeres.

**En una entrevista comentabas acerca de los líderes que se visten de corderos, con un carisma que los convierte en psicópatas escondidos. ¿Cómo detectamos al líder carismático psicópata?**

Es muy difícil darse cuenta porque tienen la capacidad de manipular... estos líderes que yo te conté, que manipulan, son psicópatas con características de gente buena, pero que son un horror detrás. Son muy inteligentes y saben entrar en una aventura emocional tuya... hoy ves a Hitler y dices: "pero ¿cómo los que firmaron el pacto de Múnich se dejaron engañar?"

Lo bueno está en darse cuenta dónde está el proceso de manipulación, qué pasa detrás, qué tipo de generosidad tiene, así apunta más bien al de todos o al bien propio, ahí te das cuenta de qué tipo de líder tienes adelante.

**La pandemia vino a exponer muchos liderazgos tóxicos en las relaciones organizaciones-personas, sobre todo, porque la línea entre vida personal-laboral desapareció, las frases "ponerse la camiseta", "dar la milla extra" comenzó a ser una especie de estándar, mientras que, por otro lado, la gente se replanteaba su propósito en la vida y cómo lo alineaba al de las organizaciones. ¿Cuáles son los tipos de liderazgo que desaparecerán en este mundo pospandemia?**

Hay algunos líderes que quedaron muy expuestos, Zoom arruinó mucha gente, los bestiales, cortoplacistas y lentos, esos son los que tienden a desaparecer. Los bestiales, porque la gente necesita píldoras de humanidad... los cortoplacistas, en particular Argentina, es así, que pasa hoy y mañana, esos necesitaron un momento de reflexión y no lo tuvieron... y los lentos, los que no vieron venir la ola y fueron arrasados.

Antes de la pandemia los jefes decían: "en casa no hay trabajo", y esos tuvieron que hacerlo... ahora, las personas quieren trabajar en una mezcla entre casa y oficina, eso te cambia completamente la dinámica. Vamos logrando un equilibrio. Ciertas consecuencias nos adelantaron 7 o 10 años en tendencias que se venían del mercado.

**Hablando de tendencias... ¿Qué prácticas has visto que impulsen liderazgos positivos?**

Primero, sobrevivir como líderes. Ya eso es importante. Hay competencias que se asentaron a nivel profesional, en general. Capacidad de adaptación, creatividad, posibilidad de aprender, desaprender y gestión de incertidumbre y miedo, los líderes no están acostumbrados. Se tuvieron que meter en lo personal de sus equipos. Tuvieron que aprender a escuchar, a comunicar sin mentir, porque en momentos de incertidumbre, si el líder no comunica de forma transparente, no te creen, y cuando pierdes credibilidad en la incertidumbre, desapareces como líder.



**Escucha el podcast de Hatum**

**Carreras extraordinarias para gente común**



**Así como Dante bajó al infierno para subir al cielo. ¿Es posible revertir estos liderazgos en las organizaciones o la mejor decisión es salir de ellas?**

Hay dos niveles de análisis, el primero es el nivel de la persona que sufre al líder infernal y las organizaciones que contratan a líderes infernales, y lo saben. La organización sabe, el accionista sabe qué clase de líder tiene ahí. Y si dejó que un líder infernal sea líder, que una bestia domine la organización, es por algo, es porque quiere resultados. Ahora esos resultados de corto plazo te hunden en el largo plazo.

Latinoamérica en general, donde el mercado laboral es muy difícil y donde está estancado, cambiar de trabajo no es fácil. Entonces yo te puedo decir, si tienes un líder psicópata, vete, claro, pero vives en un país donde el mercado laboral está estancado hace diez años, ¿cómo haces? Bueno, aprender a sobrevivirlo es una parte de las competencias personas que uno tiene que desarrollar.

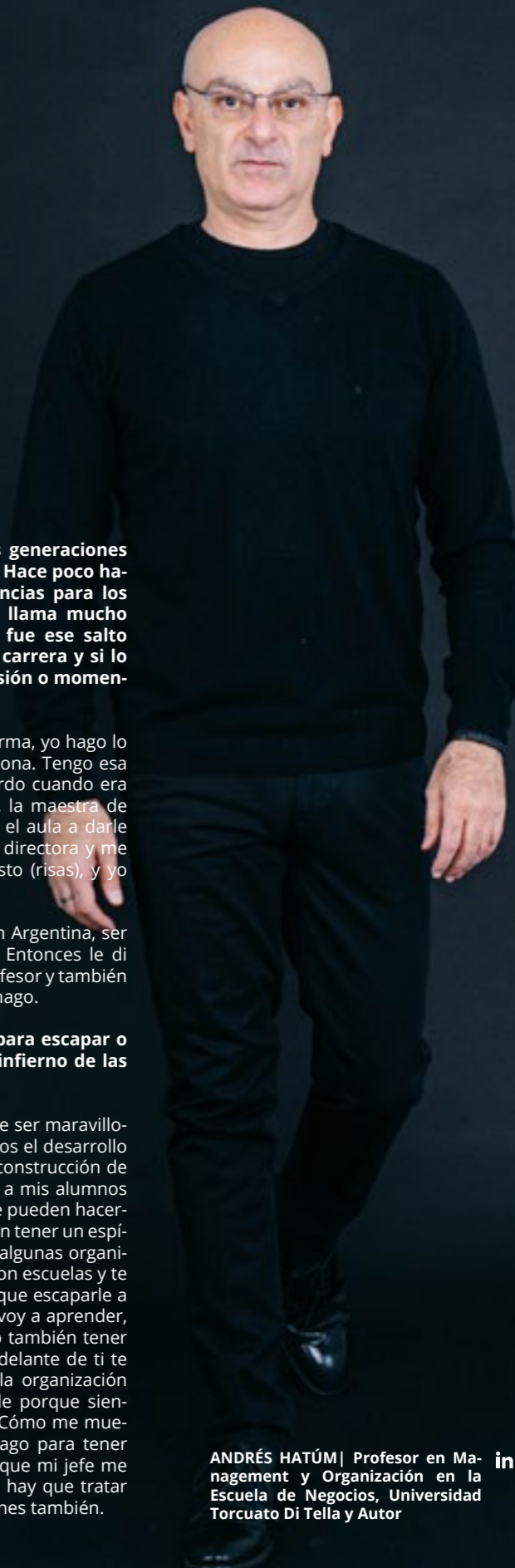
**Eres referente para otras generaciones de líderes desde las aulas. Hace poco hablábamos de estas tendencias para los trabajos del futuro y me llama mucho la atención conocer cuál fue ese salto de exponencialidad en tu carrera y si lo puedes asociar a una decisión o momento específico.**

Nunca me analicé de esa forma, yo hago lo que me encanta y me apasiona. Tengo esa vocación docente. Me acuerdo cuando era chico, estaba en 5to grado, la maestra de primero faltó y me metí en el aula a darle clase a los chicos, vino una directora y me echó a patadas, por supuesto (risas), y yo dije: "quiero ser maestro".

En el país donde vivimos, en Argentina, ser maestro es un poco difícil. Entonces le di una vuelta, dije voy a ser profesor y también de posgrado... amo lo que hago.

**¿Cuáles son tus consejos para escapar o para quedarnos lejos del infierno de las organizaciones?**

La vida organizacional puede ser maravillosa, ahí es donde encontramos el desarrollo de personas, profesional y construcción de mentores... siempre le digo a mis alumnos que quieren emprender que pueden hacerlo, pero que sepan que deben tener un espíritu e ideas coherente. Hay algunas organizaciones maravillosas que son escuelas y te dan todo. Entonces no hay que escaparle a la organización. Yo te diría, voy a aprender, voy a estar un tiempo, pero también tener un jefe malo o un infierno delante de ti te da la posibilidad de mirar la organización con una lateralidad increíble porque sientes que quieres escaparte ¿Cómo me muevo internamente? ¿Cómo hago para tener mi *network* hacia arriba porque mi jefe me tapa? Te da cintura política, hay que tratar de aprovechar esas situaciones también.



**ANDRÉS HATÚM** | Profesor en **in** Management y Organización en la Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella y Autor



# Martha Herrera:

## “Uno de mis compromisos es seguir abriendo puertas para las mujeres en cualquier sector”

Martha Herrera es la Global Social Impact Director en CEMEX, su trayectoria es sinónimo de convicción, entrega y ejemplo. Ha sido reconocida y premiada por la Organización de las Naciones Unidas, HABITAT, la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro Mexicano para la Filantropía y la Confederación de Cámaras Industriales, entre otros.

Por PAOLA ALBORNOZ

**Desde hace más de 25 años formas parte del equipo de CEMEX. ¿Qué le dirías a la Martha que ingresó?**

Le diría siete cosas:

**Primero:**  
Colaborar de manera transversal.

**Segundo:**  
Escuchar con empatía.

**Tercero:**  
Identificar mi marca personal, potenciar mis talentos únicos, lo que me identifique y me ayude a estar en los procesos de toma de decisiones. Aportar con mis talentos a quienes me rodean.

**Cuarto:**  
Ten la visión de lo que quieras lograr y bájalo en acciones concretas bien enfocadas.

**Quinto:**  
Reconocer los aprendizajes de las crisis, cada una deja huella y es importante tener la capacidad de auto conocerte, de saber qué enseñanza deja en mí y como crecí con ello.

**Sexto:**  
Arriésgate, experimenta, dejar pilotear tus propios sueños, tus ideales, pero, sobre todo, diviértete, que el camino que elegiste es único.

**Séptimo:**  
Construye tu propósito día con día, haciendo las cosas con actitud de servicio, toma en cuenta el poder de tu intuición y no temas crear y fortalecer sus lazos para que esto te lleve a encontrar un equipo diverso e incluyente con el que puedas contar y apoyarte.

Ahora, también te comparto que tuve la fortuna de encontrar mi propósito desde joven y diría que el camino que elegimos está lleno de maravillas. Algunas veces tendemos a flaquear o en ocasiones a querer abandonar cuando algún obstáculo se nos presenta, así que les diría que sigan, que nada es permanente y todo cambia, se transforma, la resiliencia juega un papel importante en su camino. Y recordarles que es posible embonar lo personal con el trabajo, siempre tenemos formas de adecuarnos, de delegar. Vive tu vida al máximo, riéte más y diviértete, no seas tan severa contigo, nadie define quién eres, solo tú te defines y tú decides cuál es tu definición de éxito, tu legado y tus acciones por, para y con los demás. Arriésgate, experimenta, equivócate y aprende, piensa que cada historia en tu vida es una lección perfecta para ti.

**Eres una referente en temas como sustentabilidad y responsabilidad social empresarial, ¿cómo ha evolucionado en el tiempo? ¿Hacia dónde crees que van las organizaciones ante esto?**

Los tiempos indican que estamos en una época de acción, de transformación; el cambio tiene que ser constante, el mundo exige que abramos los ojos. El aspecto social de los criterios ASG, que se enfocan en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo, son ahora fundamentales a la hora de tomar decisiones, de saber si invertir o no en sus recursos y el impacto que tienen en el medio ambiente.

Las organizaciones ya no solo buscan cumplir, deben ir más allá reconstruir la confianza social para generar una prosperidad compartida. Asumir riesgos y estar abiertos a nuevas ideas, debemos pensar en evoluciones que permitan el crecimiento. Con esto debemos empezar a planear filantropías estratégicas y fomentar la creación de valor compartido que es la intersección entre el valor económico y el valor social de una empresa, para zurcir las necesidades sociales para permear el pensamiento del capitalismo consciente, compartiendo nuestro *expertise* y no sobrepasarnos con los recursos que disponemos, emplearlos grano a grano para mejorar el proceso de calidad y rendimiento. No hay un planeta B.

Vemos que hay más colaboración entre empresas, gobiernos ONG, activistas, sabemos que nuestros recursos son limitados, y que solo podemos conseguir grandes cambios si trabajamos en conjunto. Esta década de acción va de la mano con la agenda 2030, por ello debemos crear estrategias de largo plazo que realmente generen beneficios para la sociedad. Tenemos esta gran hoja de ruta a disposición que, no solo nos guía como gobiernos, empresas u organizaciones, sino también como personas.

Se está cambiando a un capitalismo consciente donde las personas están en el centro de las decisiones y la revolución industrial 4.0, la comunicación hace que pensemos en escala y nuevas formas de hacer negocio, hay un pensamiento más colectivo.



“

**Vive tu vida al máximo, riéte más y diviértete, no seas tan severa contigo, nadie define quién eres, solo tú te defines y tú decides cuál es tu definición de éxito, tú legado y tus acciones por, para y con los demás. Arriégate, experimenta, equivócate y aprende, piensa que cada historia en tu vida es una lección perfecta para ti.”**

**¿Cuáles fueron los desafíos en esta pandemia y cómo los han trabajado?**

Esta pandemia nos afectó a todas y todos, nos cambió la vida, alejándonos, pasamos de lo físico a lo virtual en un segundo, particularmente viajaba el 90 % del tiempo. Tuvimos que combatir con el encierro, perdimos a gente cercana y querida. La gente perdió su trabajo de la noche a la mañana. Algunas empresas tuvieron que cerrar, nos sorprendió el miedo. Pero con esto también llegó un momento de reflexión, de generar conexiones que de otra forma no hubiera sido posible, son tiempos de cambios, de generar una convivencia familiar, de volver a escucharnos.

Desde nuestra trinchera, en CEMEX, trabajamos constantemente por nuestras comunidades. Las alianzas que venimos construyendo por años jugaron un factor primordial para lograrlo. No perdimos nuestro enfoque de construir un mejor futuro, buscamos generar soluciones de construcción innovadoras y sostenibles.

Por ejemplo, promovimos el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, generando empleos y trabajos decentes, logramos consolidarnos como una familia dentro de CEMEX. Esto nos llevó a crear más de 56 protocolos de acción para proteger a nuestros empleados, comunidades y clientes. Logramos innovar en lo que se refiere a detención, limpieza y prácticas de higiene con el objetivo de reducir el riesgo de contagio de nuestro equipo. Además, durante esta pandemia apoyamos con la edificación de módulos hospitalarios, estas unidades se construyeron en 15 días, permitiendo tratar a más de 280 pacientes contagiados por COVID-19.

De la misma forma conseguimos vincularnos con nuestras comunidades, a partir de un diálogo virtual, nuestra intención es seguir viendo por sus necesidades, esto nos encaminó a realizar más de 60 diálogos con nuestros grupos de interés alrededor del mundo, aprovechando la tecnología para mantener una estrecha comunicación y asegurarnos que se cumplan los protocolos de seguridad. Por ejemplo, en México, el 100 % de nuestros comités de Impacto Social actúa a través de plataformas virtuales.



**¿Cómo describirías la cultura organizacional de CEMEX?**

En una palabra, gente. Los integrantes somos la prioridad. Somos una empresa con visión y una estrategia clara enfocada en nuestros clientes. Los pilares que nos distinguen están enfocados en los temas de innovación, de sostenibilidad, siempre respetando la ética y los valores que nos enmarcan como empresa, poniendo por delante nuestras creencias y sabiendo que nuestras acciones hablan por nosotros.

Por ello nos enfocamos en desarrollar los talentos, que vivan de su propósito, que se den la oportunidad de experimentar. En el momento que damos libertad es cuando es cuando nuestro potencial y es como tenemos más éxito como empresa

Con esto, creemos que la sostenibilidad y el impacto social son fundamentales en la estrategia, la operación y la cultura; con la convicción de que es posible tener un negocio exitoso de largo plazo y, al mismo tiempo, crear valor para la sociedad y ser amigable con el medio ambiente.

Este es un trabajo en el que llevamos muchos años y hemos estado en constante transformación, seguimos limando impurezas, pero hemos conseguido, a partir de una estrategia holística donde integramos la filantropía estratégica, la gestión responsable y la creación de modelos de negocio compartido, incorporando a nuestra cultura en las operaciones que realizamos todo a través de una gestión íntegra, guiada por ética y transparencia.

CEMEX es una empresa multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción que ofrece productos y servicio a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo.

**En una entrevista decías que tu género no ha sido un limitante para ti y aunque no te preocupaba, sí te ocupaba porque podrías hacerles camino a otras mujeres. ¿Cómo has impulsado esto desde tu rol en una industria cementera?**

Veo que lo principal en esto es que siempre me entrego, en cualquier espacio que me abran para compartir mi voz, veré la forma de darme el tiempo para poder compartir mis experiencias. Doy mi tiempo para ser mentora, *sponsor*, guiar a otras y otros en su propio camino de vida. Creo fervientemente que somos el ejemplo y cuando las personas pueden verte, conocer tu historia y saber cómo llegaste a donde estás, te vuelves un modelo para ellas, para ellos; adueñarse de su propósito es lo que siempre les digo.

He trabajado constantemente en mi autoconocimiento, tengo la certeza de que si queremos transformar a los demás debe de venir de uno mismo y debe de tener la capacidad de enfrentarse, nuestra mejor herramienta para hacerlo es a través de la reflexión, cuando soy capaz de mirar lo que me sofoca o lo que me aterra, esas voces que normalmente callamos, yo les puedo decir, escúchenlas, no teman averiguar quiénes son.

Uno de mis compromisos internos es seguir abriendo puertas para las mujeres en cualquier sector, no solo en el mío, si queremos un empoderamiento de las mujeres debe estar germinado en todas las plataformas. **Las mujeres son pilar de transformación y desarrollo de su entorno.** Además, apoyo los procesos de diversidad e inclusión para fomentar que seamos pilares del desarrollo de nuestras comunidades con la creación de distintos programas donde ellas son el foco y toman decisiones que las impulsan.

Desde CEMEX te hablaré de dos programas, el primero **Todas somos Esperanza**, donde he colaborado con 8 millones de personas. Es una plataforma que permite a las mujeres compartir y conocer distintas historias de empoderamiento, además de ofrecerles la facilidad de encontrar organizaciones con las cuales puedan apoyarse para hacer realidad distintos proyectos. Con esto hemos sido testigos de cómo más de tres millones de mujeres han transformado sus vidas positivamente.

El segundo es **Yo construyo**, que tiene como objetivo la capacitación de mujeres de manera teórica y práctica por parte del Centro CEMEX-Tec para el Desarrollo Sostenible. Este programa es una de las muestras palpables del compromiso que tenemos para construir comunidades al mismo tiempo que impactamos de manera positiva en las mujeres.

**«CEMEX es una empresa multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción que ofrece productos y servicio a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo».**

En 2018 te convertiste en la primera mujer en asumir la presidencia del Pacto Mundial México. Nos gustaría que compartieras cómo esto impactó en tu vida, y la experiencia de impulsar proyectos a gran escala.

Ha sido un gran honor trabajar para esta gran plataforma como Pacto Mundial, que es un llamado a las empresas para que incorporen 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción. Dicha plataforma nació en el año 2000 por parte de Koffi Annan, con la intención de que las empresas se sumaran a atender los retos del mundo. Desde entonces, el Pacto Mundial es la iniciativa de sostenibilidad más grande del mundo, y surge en varios países del mundo como un compromiso voluntario del sector privado para solucionar los problemas que enfrentamos en 3 niveles: ambiental, económico y social.

Durante mi presidencia en Pacto me ha tocado ver cómo con más de 2 mil empresas y aliados hemos estado creando un movimiento a la acción y colaboración. Impulsamos por primera vez en México la plataforma *Making Global Goals Local Business México*, transformando objetivos globales a metas locales donde trabajamos durante una semana con más 1500 jóvenes, expertos, empresarios y organizaciones de la sociedad civil para diseñar esa ruta que queríamos para accionar los ODS en nuestro país.

Me enorgullece compartir que hicimos el primer estudio a nivel global sobre el avance de los ODS en el sector privado en México. Contamos con una alianza con el Consejo Coordinador Empresarial y Gobierno de México bajo la cual hemos impulsado 19 mesas de trabajo para accionar los ODS con más de 600 organizaciones trabajando como una comunidad práctica, para avanzar con acciones concretas en torno a; apertura de oportunidades para aliviar la pobreza, cambio climático, ciudades sostenibles, diversidad e inclusión: igualdad de género, diversidad e inclusión: LGBTI+ Diversidad e Inclusión: discapacidad, economía circular, ecosistemas y biodiversidad, educación de calidad, energía, hambre cero, resiliencia, trabajo decente, transparencia, uso sostenible del agua, salud y bienestar, innovación y tecnología, inversión sostenible, y alianzas. La Agenda 2030 es incluyente y uno de sus cometidos es "no dejar a nadie atrás". Es una gran responsabilidad y un honor trabajar en buscar siempre la inclusión, el empoderamiento de las personas los jóvenes, las mujeres y la niñez son un gran compromiso y una gran motivación. Y hablando de eso les comparto la primicia de que en agosto les haré una invitación muy especial a los jóvenes: juventudes transformando México con los que estamos trabajando con varios colectivos para buscar promotores de ODS y proyectos que los impulse, entonces estén atentos porque pronto llegará esta invitación.

Mucho que hacer todavía, pero tenemos

“  
**Las mujeres son pilar de transformación y desarrollo de su entorno”.**

una estrategia enfocada y estamos trabajando con todos los sectores de manera colaborativa, empujando a tener metas más ambiciosas para lograr nuestro objetivo de ser una de las redes con mayor impacto en el mundo.

**¿Qué le recomendarías a quienes están en una posición de liderazgo como tú en este contexto de “nueva normalidad”?**

**Primero**, hay que **desarrollar conciencia y focalizarla hacia un bien colectivo** que nos permita el entendimiento de las necesidades del otro para componer experiencias que permitan el crecimiento y el aprendizaje. Esta pandemia nos dejó algo positivo y es que debemos de darnos espacios para la reflexión para sacar la cabeza del agua, y pensar en nuevas maneras de innovar, de potenciar los talentos y tener un propósito con visión y claridad.

**Segundo, la resiliencia**, es fundamental para transmitir confianza y seguridad a tu equipo de trabajo. Nos enfrentamos a una mayor cantidad de presión, tanto mental como física, esto puede ocasionar problemas de salud, y terminar en episodios de estrés o de ansiedad. Por ello la importancia de poderte adaptar, ser flexible, considéralo parte del aprendizaje, alimenta el espíritu, empodéralos para que puedan probarse nuevas maneras de hacer las cosas. Mirar por su salud es estar en contacto con la tuya.

**Y tercero, ser clara y transparente**, que tu equipo tenga la facilidad de comunicarse contigo, de expresar sus ideas, las interacciones fomentan la tolerancia y la empatía para que con estos principios respetemos los derechos humanos y lo que implican, sin el temor de ejercer las acciones y las herramientas legales que disponemos para protegerlos y defenderlos, por ejemplo; la igualdad entre hombres y mujeres, la prohibición de discriminación por cualquier causa, el derecho a la propiedad, estos son factores que dignifican nuestra vida y tenemos que conocerlos para poder emplearlos como herramientas que fortalezcan nuestra autonomía.

En resumen, sean esas personas que empujen a su equipo a sentirse vivos en su trabajo, que su alma esté conectada a su trabajo, créanme que tendrán todo el compromiso, con mayor innovación y mejores resultados.

**¿Qué le recomendarías a los jóvenes que se están sumando al mercado laboral actual?**

Primero, **que desarrollen su pensamiento crítico**, que es una habilidad que nos ayuda a resolver problemas de la mejor manera, nos vuelve más analíticos, además nos hace más curiosos, a querer investigar más, a cuestionar la información, a sacar nuestras propias conclusiones y a formar nuestro punto de vista. Tu conocimiento se vuelve una caja de herramientas con la cual puedes resolver las problemáticas que te planteé el presente.

# Todas somos Esperanza

No podemos olvidar **el trabajo en equipo**, pensemos en nuestros objetivos entre más personas participen en ellos de manera comprometida, podemos vislumbrar resultados más efectivos, además de que es una forma de reunir capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea con la finalidad de alcanzar los retos trazados. Contar con un equipo multidisciplinario es esencial para apoyarnos en cualquier proyecto, es como darle cuerda al hilo que pescará nuestra visión, nuestras soluciones.

Y, por supuesto, **la comunicación es fundamental para formar relaciones humanas**, sin ella, nuestras ideas no alcanzarían su crecimiento, es nuestro medio para entendernos con el otro, nos permite conseguir lo que necesitamos, además de demostrar lo que somos. Por ello debemos comunicarnos de manera adecuada para que nuestro mensaje y nuestras ideas lleguen con la mayor claridad posible.

También es importante **la creatividad y la innovación**, que podamos ser agentes de cambio dentro de las organizaciones, que pueden aprovecharse, no solo se trata de proponer nuevas ideas sino de saber cómo ser capaces de ponerlas en marcha, de presentar planes de acción que permitan tener un control y medir los resultados obtenidos.

Con esto llegamos a la **paciencia**, que es la competencia o cualidad en la que los invito a que trabajen, a darnos ese momento de calma, de reflexión, de mirar hacia adentro y a ponerse al servicio de los demás, siempre con la

proeza de alcanzar un desarrollo constante y solidario, porque la escalera tenemos que subirla todas y todos, con un trabajo en equipo, donde el vínculo sea la confianza y el trabajo en un mismo objetivo.

**Nunca dejen de aprender**, hay una historia que escuché hace tiempo, imaginemos que vamos caminando por un bosque y entre los árboles descubrimos a un furioso leñador, golpeando aceleradamente un tronco con su hacha. Sus músculos parecen agotados y el sudor le embarga todo su cuerpo, miras el árbol y apenas tiene rasguños, nos damos cuenta de que el hacha seguramente está desafilada, así que nos acercamos amablemente a indicarle. "Perdone, pero su hacha ya no tiene filo, si se tomará unos minutos para afilarla, seguramente le sería más fácil talar el árbol." Pero él nos responde con prepotencia, comenta que no tiene tiempo y que está demasiado ocupado talando.

Esta analogía es lo que nos está pasando hoy, creemos que al terminar una carrera universitaria nos hace estar listos para el mundo, y no es así, la realidad del mundo pide una continua evolución, no se trata de explotarnos hasta llegar a la fatiga, sino de dedicarnos ese pequeño tiempo a afilar el hacha. A seguir actualizándonos, transformándonos, esta es una tarea de toda la vida.

**Hagan un plan con las acciones que les gustaría mejorar**, dependerá de cada rubro en lo que quieran especializarse, toma algún libro sobre tu campo, sobre habilidades generales, sobre lo que te interese. Y comparte tus aprendizajes, tus conclusiones.



- ▶ Créetela, conecta con tu propósito y rétate a ti mismo
- ▶ No tengas miedo
- ▶ Cuestiona
- ▶ Colabora
- ▶ Escucha
- ▶ Aprende
- ▶ Comprométete
- ▶ Ama a tu planeta, a las personas, ama la vida y sueña en grande

Les dejo mis 5 Ps centradas en: las Personas, el Planeta, la Prosperidad, la Pasión y la Participación pro activa.

MARTHA HERRERA |  
Global Social Impact Director at CEME

#### ¿Quién te inspira?

Primero me inspiran mis hijos, que me enseñan y me empujan con ese chip que traen ahora los jóvenes de cuidar al planeta y colaborar para lograr tener una mejor sociedad. Ellos son la médula de mi equipo, comparten mis sueños y mis propósitos y, ahora, me acompañan en esta aventura. Como presidenta tengo el objetivo de motivar a los líderes empresariales a que no solo promuevan las acciones de los ODS, sino a que cumplan con estas acciones.

Segundo y muy importante también, me inspiran todas las mujeres con las que hemos trabajado en las comunidades, me he enamorado de sus ganas, de su aliento por salir adelante, de su visión del mundo. De aquellas que no escogieron su campo de batalla, pero si el cómo luchar. Siempre dispuestas a cumplir con sus sueños, saber que la cooperación es la mejor medicina para cimentar una sociedad digna, donde todos podamos salir adelante.

#### Película favorita

Mi película favorita es *Jerry Maguire*, por muchas razones. Estoy convencida de los valores fundamentales como el amor, el respeto y la comunidad. Esta película toca temas sensibles y humanos, y Jerry nunca pierde las ganas de querer cambiar el mundo a través de la gente, mirando siempre a la comunidad. Esto es algo con lo que me identifico desde joven. Te enseña a tener paciencia con tu propósito, a confiar en tu equipo, a entender que no siempre tienes que poner tu cara más dura y a ser flexible contigo, con lo que sientes, esto es un cometa que te acerca a tu pasión. Además, se adentra en el tema del éxito, y de manera sutil, te dice que no se alcanza a cualquier costo, que siempre están las personas primero, sobre todo a las que le abres el corazón. También habla de la importancia de los "¿Cómos?" a la hora de realizar nuestras tareas, y que el verdadero triunfo está en las relaciones con los demás. La felicidad no está en las cosas, está con las personas que te acompañan. A veces olvidamos esto.


#### Un consejo que te dieron y que no darías

Alguien me dijo alguna vez que no debía de ser tan guerrera porque asustaba a los hombres, el problema es que si hubiera sido hombre mi forma de ser hubiera sido digna de aplausos. Siempre he sido respetuosa, así que seguí forjando mi forma de ser, siendo leal a mí misma. Uno debe de ser verdadera a su esencia y seguir su propio camino.

#### Algo por lo que trabajas cada día

En mi propia transformación y autoconocimiento y en mi pasión por el aprendizaje. Soy una convencida de que si quieres hacer cambios e impactar se empieza desde dentro, es la forma en que mejor me puedo relacionar con los demás, estar al pendiente de mis hijos, de mi trabajo, de mis amigos, mi familia. Si yo no estoy bien, cómo puedo estar bien con ellos. Cómo me entrego a algo si no paso por una transformación primero. Las raíces del árbol están en nuestro interior, y depende de cómo lo reguemos y lo nutramos, esa será la forma en que crezcan sus ramas en el exterior, de qué manera florecerán mis intenciones, mis objetivos. Trabajar en ti es mirarte en el espejo del interior, el de tu esencia, es algo que debemos ejercitar todos los días.





**“Desde el día que llegué a Airbus hasta hoy, no he parado de mover montañas”**

Teresa Bustos, directora de la Factoría de Airbus Illescas, nos compartió cuáles son los desafíos que enfrentan y cómo los valores, la cultura de servicio y el propósito ha incrementado el nivel de compromiso en los colaboradores.

Por JULIETA CUMBO



“

Todos los que me decían: "Tú no puedes", yo decía: "YO PUEDO".

Me motiva mucho el reto, todo lo que es un reto lo intento hacer”.

¿Quién es Teresa Busto y qué te motiva? Conocemos mucho de ti por las redes sociales o por tu hermosa carrera profesional, pero qué le puedes contar a *Rocking Talent*, aquellas cosas que no se ven en las redes.

Soy hija, mi madre es el pilar de mi vida, siempre la menciono porque me quedé sin padre muy joven, a los 17 años. En España no era muy normal que las mujeres salieran para adelante y que estudiaran una carrera masculina, nunca he dejado de tener apoyo de ella y gracias a mi madre he llegado a donde quería llegar porque siempre conté con su apoyo. Entonces mi primera definición es que soy hija.

Soy madre, tengo dos hijos y mis hijos son los que mi marido y yo siempre hemos querido que sean: buenas personas, con valores.

Si tienes valores claros puedes llegar a donde quieras, después la formación es importante.

Lo tercero, soy esposa. Estoy casada hace muchos años con la misma persona, pero para mí es muy importante porque todo lo que he logrado ha sido de a dos.

Soy mujer, me encanta ser mujer, me levanto todos los días en la mañana y me digo: qué pedazo de mujer, me miro y me gusta. Me siento fuerte, potente, realizada. Ser mujer es muy importante.

Soy trabajadora del metal, la industria del metal. Soy directora de una factoría increíble, soy vicepresidente de Airbus y MBA por el Instituto de empresas, profesora, doy clases, charlas de competencias de organización de empresas y también técnicas.

He estado en más de 150 países en el mundo, soy una mujer de viajes. Desde que soy joven siempre he viajado. He pasado mucho tiempo en África para aprender de otras culturas. He escalado, montado en moto, en coche, todo lo que me decían: "Tú no puedes", yo decía: "YO PUEDO". Me motiva mucho el reto, todo lo que es un reto lo intento hacer.

He hecho muchas cosas que me han gustado mucho, me gustan los motores, los coches, cuanta más potencia, más me gusta.

A lo largo de tu camino tienes varios premios y *awards*:

- 2016: Premio Mujer y Aeronáutica por su trayectoria profesional en el sector aeronáutico.

- 2017: Premio a la Mejor Directiva de Castilla-La Mancha (Tribuna de Toledo).

- 2018: Premio a la Mejor Carrera Profesional de Castilla-La Mancha.

- 2019: Premio YO DONA a la Mejor directiva

- 2019: Premio Evap a la Diversidad

- 2019: Top 500 mujeres más influyentes en España (El Mundo)

- 2019: Top 100 mujeres en España

¿Qué piensas de esto? ¿Qué valor y significado tiene para ti estos reconocimientos y premios?

Me los merezco. Si te dan un premio es porque te lo mereces, yo me lo merezco. «**He trabajado mucho, he sido muy pionera y ese romper el hielo cuesta mucho trabajo y esfuerzo.**» He recibido premios de diversidad porque en la factoría tenemos un 50 % en capas directivas. Yo no he visto ninguna fábrica de producción que tenga esos números.

Son un reconocimiento, ya no para mí, sino para la causa por la que he trabajado tanto tiempo, por la igualdad. Todos deberíamos estar haciendo lo que queremos hacer y eso no es lo que está pasando, todavía hay muchos techos de cristal que hay que romper.

Detrás de cada premio hay mucho trabajo duro y esfuerzo.

“

Son un reconocimiento ya no para mí, sino para la causa por la que he trabajado tanto tiempo, por la igualdad”.



**Eres directora de la Fábrica de Airbus Comercial en Illescas donde trabajan unas mil personas, además, miembro del Comité Ejecutivo de Airbus Operaciones en España, presidenta de la Women Network de Airbus en España. ¿Cuáles son los desafíos de Airbus para el segundo semestre 2021 y cuáles son tus desafíos personales?**

Pasé por la puerta de Airbus (antes se llamaba CASA), con mi coche a toda velocidad, y ocurrió algo interesante: aterrizó un avión.

Fue espectacular para mí, dije: "Aquí tengo que trabajar".

Escribí en papel (no había ordenadores) una solicitud, la mandé por correo, pasaron 4 meses, nadie me llamó, decidí llamar yo y nadie me atendía, llamé unas 400 veces. Hasta que me atendieron. Tenía 24 años y les consulté por qué no me

habían llamado, pensé que habían perdido mi solicitud. Me respondieron que ellos no perdían documentación, que era una empresa seria y les consulté el motivo por el cual aún no me habían llamado. Efectivamente me dijeron que habían encontrado mis papeles y que me iban a llamar a los días. ¡Lo hicieron! Fui a la entrevista.

Me hicieron varias preguntas técnicas, claro, yo era ingeniera industrial de motores, entonces no pude responder y les dije la verdad, no puedo responder ni una sola palabra de máquinas.

Entonces me fui a mi casa, pensé que no me iban a llamar porque muchas cosas no pude responder. Para mi sorpresa, me llamaron, les consulté por qué me habían llamado: "Porque nos ha dicho la verdad, por eso la hemos seleccionado".

**«Hay tres cosas que me definen: Pasión, motivación y nuevo montañas. Desde el día que llegué hasta el día de hoy no he parado de mover montañas.»**

Hubo un momento, en el que me di cuenta de que yo no ascendía y los compañeros que habían ingresado conmigo todos iban ascendiendo. Ahí me di cuenta del poder de las redes de conexión. Ellos iban creciendo porque conocían a un amigo o conocido.

Entonces tuve que ir a comunicar y empecé a postularme en diferentes posiciones y de a poquito empecé a escalar. Así creé la primera red de mujeres. En ese momento éramos solo el 4% en posiciones de liderazgo, hoy en el global de Airbus tenemos un 20% de mujeres y en la fábrica que dirijo yo un 50%. Es muy importante lo que hacen las redes de conexión, empezamos a hacer visibles a las mujeres.

Hice toda mi carrera en Airbus, comencé en producción, luego me fui a ingeniería y así moviéndome mucho. Uno de los hitos más importantes fue el desarrollo del Airbus350, pues ya era una referente en la parte técnica, en máquinas. Sabía todo, además de tener experiencia en liderar equipos. Me llamó mi jefe alemán y me dijo: te necesitamos. Queremos que seas la vicepresidenta del desarrollo del avión. Era una oportunidad.

Mi marido también tenía un puesto directivo, tengo dos hijos y tuve que irme 5 años a Tuluz, iba de lunes a viernes y fui feliz. Mi familia aceptó el reto y disfrutamos ese desafío como familia.

Lo primero que hice al llegar a la fábrica fue presentarme uno por uno. Les di la oportunidad de conocerlos y que me conozcan. Tardé 15 días en conocerlos, saludé uno a uno a 1500 operarios.

“**Les consulté por qué me habían llamado: "Porque nos ha dicho la verdad, por eso la hemos seleccionado"”.**

Lo segundo que hice fue bajar mi oficina del segundo piso, al taller. Puse mi mesa a la mitad del taller, le saqué una foto y se las mandé a todo el comité ejecutivo con un e-mail diciendo: "muchísimas gracias por haberme nombrado directora de la factoría, les mando una foto con mi oficina, que es la más grande de todo Airbus".

Lo tercero fue hacer las reuniones en el taller en vez de estar sentados en la oficina. Intenté invertir la pirámide para no tener el foco en las oficinas y los directores, sino en el taller y las personas.

Luego hice una misión, visión, estrategia, la comunicamos; le pedí a todos los colaboradores que me dijeran si estaban de acuerdo, estaban todos de acuerdo y avanzamos.

**¿Cuáles son los valores y competencias fundamentales por los que velan en la organización?**

Cuando tu piensas una estrategia, lo primero que tienes que hacer es pensar sobre qué valores vas a edificar esa estrategia. Los valores son fundamentales. Sin esos valores no eres nada, respecto, compromiso, la palabra, somos un equipo, lo primero es la gente, sin ese parámetro de trabajo se hace difícil.

Tú no puedes poner una máquina en marcha sin que esa red de valores sea la base para poder hacerlo.



Airbus va cambiando los valores, hay 200/300 valores. Dependiendo la época vas eligiendo los valores más característicos según la situación, por ejemplo, en este momento de crisis nos tenemos que sacrificar unos por otros y tienes que acordarlos con el equipo. Dentro de la gama de valores que puedes tener, tienes que reforzar ciertos valores.

Nosotros, cada año, acordamos los valores que vamos a reforzar en las personas, por ejemplo: somos un equipo, nos apoyamos unos a otros, si fallamos o nos equivocamos no importa, somos transparentes, decimos la verdad.

Hay algo muy interesante que me ocurrió cuando llegué a la factoría, le pregunté a las personas qué hacían, cuál era su objetivo. Cada uno me dijo su objetivo: yo abro la puerta, yo hago documentos, yo toco el botón de esta máquina, yo fundo metales, me sorprendió que nadie me respondió que hacían piezas de calidad. Ahora si vuelves a la fábrica, todos te van a responder con un mismo objetivo, desde el señor que abre la puerta, hasta el que está en las máquinas.

**«Yo soy líder, líder de un equipo, hago estrategia y llevo a las personas a ese lugar en el que ni ellos saben que pueden llegar.»**

La motivación de saber por qué trabajas es fundamental.

“**Cuando tu piensas una estrategia, lo primero que tienes que hacer es pensar sobre qué valores vas a edificar esa estrategia. Los valores son fundamentales. Sin esos valores no eres nada”**

¿Cuáles son los desafíos que tiene por delante Airbus?

El desafío más grande, es que nuestra empresa sea sostenible, entendemos que no podemos seguir contaminando. Vendemos más y hemos mantenido el nivel de contaminación, pero no es suficiente. Tenemos el compromiso de descarbonizar los aviones.

**Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en búsqueda de nuevas oportunidades.**


A los jóvenes lo que me gustaría decirles es que, si quieren, pueden. Si no van, no han ido.

Siempre que tengan un sueño, tienen que intentar conseguirlo. Probarlo, intentarlo, con esfuerzo. Porque tarde o temprano todos reciben lo que se merecen.

En un momento de mi vida hice un cambio en mi casa, puse un espejo muy grande en el baño. Todas las mañanas cuando me levanto (lo digo sinceramente) me digo: "Yo soy una bomba, increíble, no me para nada. Puedo con todo. Mi vida tiene que aportar valor. Mi día tiene que valer la pena".

Todos, a pesar de la edad que tengan, tienen que mirarse al espejo y saber que valen.

De un problema muy grande siempre nacen nuevas oportunidades. Hay que buscar esas oportunidades. Siempre un problema origina nuevas oportunidades. Hoy el mundo está en crisis, pero llegan las oportunidades.

Teresa Busto | VP Airbus Group  
Directora Factoría Airbus Illescas. 

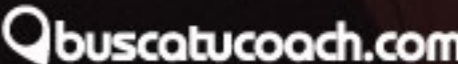
“

**Todas las mañanas cuando me levanto (lo digo sinceramente) me digo: "Yo soy una bomba, increíble, no me para nada. Puedo con todo. Mi vida tiene que aportar valor. Mi día tiene que valer la pena"”.**

It's Only  
**COACHING**  
But I LIKE it

Buscás un Coach?

Encontralo acá



Más de 100 coaches que están listos para ayudarte a que seas el rockstar de tu vida

Coaching Personal || Coaching Deportivo || Coaching Ejecutivo || Coaching Vocacional





# Jóvenes, la nueva cara del coaching

Por PAOLA ALBORNOZ

Para la International Coach Federation © (ICF) el *coaching* se basa en el respeto al otro como legítimo otro, dejando espacio para que el otro sea como es. De esta manera es un entrenamiento en habilidades de comunicación y de liderazgo que fomentan el autoconocimiento y el contacto de las personas con su entorno.

Estudios demuestran que en la última década el *coaching* tomó popularidad junto a prácticas tradicionales como psicoterapias que, vale recordar, no reemplazan ningún proceso propio de los profesionales de la salud mental.

Para el diario norteamericano *National Post*, "el *coaching* es la segunda profesión de más rápido crecimiento en el mundo, solo rivaliza con la tecnología de la información".

Para conocer más al respecto conversamos con Ricardo Melo, director de Buscatucoach.com®, el portal donde podrás buscar un coach certificado y entrenado permanentemente todas las semanas de todo el año para brindar un mejor servicio en un contexto donde hay mucha oferta.

## ¿Cómo el *coaching* llegó a tu vida?

El *coaching* llegó a mi vida de muy joven con 20 años. No llegó con el nombre *coaching* sino con el nombre de "pensamiento lateral", en ese momento tenía un profesor de matemáticas aplicadas y avanzadas, porque estudiaba informática en la universidad, y este profesor nos rompía la cabeza mostrándonos cómo todo dependía de la forma en que mirábamos los problemas, y nos lo explicaba haciendo ejercicios matemáticos con derivadas e integrales, era un *boom* cada clase y más para una persona que odiaba las matemáticas, terminé leyendo libros de Paenza".

Así hasta que comencé a estudiar el *coaching* profesionalmente y de forma inmediata inicié a ser tutor de alumnos de *coaching*, coordinador de coaches y trabajar con equipos liderando cuentas de empresas y *coaches* con 22 años en adelante hasta el día de hoy que tengo 33.

## ¿De qué manera acercas a generaciones más jóvenes el *coaching*? ¿Podrías citar casos?

En un estudio del 2015 de la *International Coaching Federation* me preocupó un dato, y era que la gente de mi generación no accedía al *coaching*, solo el 4 % era cliente de *coaching* en todas sus formas, (tomando sesiones uno a uno, teniendo capacitaciones o leyendo).

A partir de eso, tomando la estrategia de Harvard - *Blue Ocean Strategy* y tomando una matriz que permite crear nuevas curvas de valor, E.R.I.C. (que hoy enseño a los emprendedores) me puse a pensar y encontré un socio clave, mi hermano Matías, (que tiene 8 años menos que yo) así creamos Buscatucoach.com®, no es una escuela, no es una consultora, sino un portal donde encuentras *coaches* profesionales certificados, con un sistema de trabajo y acuerdos profesionales, que era algo que le faltaba a la práctica del *coaching*.

Comenzó con una idea que se transformó en proyecto, luego en emprendimiento a pulmón y, hoy, en una empresa con colaboradores en todo América Latina que le imprimen profesionalismo y juventud a la marca y al *coaching*.

Hoy estamos llegando a los más jóvenes con el *coaching e-sport* (*electronic sport*), con *coaching* vocacional, con *coaching* a artistas, *coaching* a Dj reconocidos de la escena local, a *influencers*, y eso nos permite adentrarnos en el *mindset* de las nuevas generaciones.

De acuerdo con un estudio de la ICF estos son los resultados que obtienen personas que inician procesos de *coaching* (basado en 200 personas):

- ★ Más del 62 % mejoró en la elección de sus metas y objetivos.
- ★ Más del 60 % admitió tener mayor equilibrio en su vida.
- ★ El 57.1 % reconoció un menor nivel de estrés.
- ★ Cerca del 52 % mejoró su autoestima.
- ★ Casi el 44 % de los encuestados dijo apreciar una mayor calidad de vida.
- ★ Más del 25 % señaló que, gracias a su nueva forma de enfocar su vida, ganaba más en su trabajo o negocio.





¿Por dónde comenzar?

Si te estás cuestionando o replanteando aspectos de tu vida personal/profesional es momento de pedir *coaching*, no es necesario tener problemas, sino tener desafíos. El *coaching* profesional te permite hacerte preguntas que no te estás haciendo por sí solo/a, descubriendo puntos ciegos que indefectiblemente todos tenemos.

Indica que si estás en etapa de crecimiento de tu negocio y te estás desbordando es momento de pedir *coaching*.

No todos los *coaches* son para todos y tampoco el *coaching* es para todos.

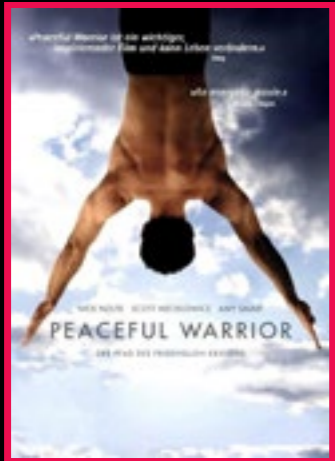


¿Qué podemos esperar del coaching a futuro?

Ricardo Melo, quien también dirige la Escuela Líder Coach Profesional y el espacio de desarrollo *Coaching Inmobiliario®* explica que hoy las herramientas de *coaching* dejaron de desearse para estar mejor y pasaron a necesitarse.

Empresas tecnológicas que solamente trabajaban en forma binaria con 0 y 1 lo están utilizando con sus equipos, teniendo así prácticas de inteligencia emocional, inteligencia adaptativa e inteligencia comunicacional. Estas 3 son las que hoy y mañana más necesitaremos.

Top Recomendaciones



Película: El Guerrero Pacífico (2006)

Adaptada del libro de Dan Millman, escritor y coach muy reconocido. (les recomiendo su charla TED también)

Esta película nos enseña lo que es la templanza, cómo transformar problemas en desafíos. Tiene muchas miradas del *coaching* que nos pueden servir para la vida propia. Nos enseña que el maestro solamente aparece cuando el alumno está preparado, nunca. Nos enseña a valorar el momento más importante para actuar siempre: EL PRESENTE.



TED Talk El poder de la vulnerabilidad - Brene Brown

Brene Brown estudia la conexión humana, nuestra capacidad de empatía, de pertenencia, de amar. En una charla conmovedora y divertida en TEDxHouston, comparte una visión profunda de su investigación que la llevó a una búsqueda personal para conocerse a sí misma y a la Humanidad. Una charla para compartir.



Podcast: Entiende tu mente (2021)

20 minutos para entenderte mejor, el podcast sobre psicología más escuchado en América Latina.



“Este *cocktail* de exigencia, oportunidad e ilusión es lo que engancha a las personas”

¿Pueden las empresas ser más flexibles, otorgándole a los colaboradores la oportunidad de elegir cómo y dónde realizar su trabajo?

En una entrevista con Alonso Fernández Bombín, People Services Global Director en Cosentino, conversamos sobre la importancia del ambiente laboral, de la generación de valor agregado en cada individuo y la necesidad de que cada organización encuentre el equilibrio que funcione sin seguir recetas generales.

Por JULIETA CUMBO





**¿Cuáles son los desafíos del Grupo Cosentino para el segundo semestre de 2021 y cuáles son tus desafíos personales?**

En el año 2020 hemos superado los 1.000 millones de facturación, resultados similares a los de 2019, y en lo que va de 2021 crecemos a doble dígito. Hemos conseguido navegar durante el período de mayor impacto de COVID-19 sin parar la producción, manteniendo buenos resultados y continuando con el proyecto de expansión de Cosentino. Esto ha sido gracias al equipo humano, que combina ilusión, flexibilidad, innovación y un espíritu de mejora y de superación inigualable.

A medio plazo afrontamos varios retos. Por un lado, continuar con la diversificación de mercados, canales y aplicaciones. Seguimos apostando por el mercado americano, el europeo y mantenemos planes de crecimiento en los mercados en los que operamos, especialmente en Asia Pacífico. Además, la diversificación de canales y de aplicaciones nos empuja a reinventarnos, a crear formas de llegar a los clientes de diferentes maneras, a prestar nuevos servicios, etc.

En Cosentino vivimos en un continuo proceso de cambio, disfrutamos construyendo algo nuevo juntos cada día, y probablemente esta forma de pensar haya hecho que estuviéramos algo mejor preparados para afrontar momentos de incertidumbre.

También nos ocupa la digitalización, siempre intentando anticipar el camino que vamos a seguir para acompañar a las personas. No solo trabajamos para ser más

eficientes o reinventar nuestro negocio apoyados en la digitalización, sino que pensamos qué talento vamos a necesitar en el futuro, con qué habilidades, conocimientos y cómo acompañamos al equipo actual y al que tiene que venir para ser exitosos durante este camino. Recientemente hemos reestructurado la organización interna del departamento de People para enfocarnos a estos retos.

A nivel personal es ilusionante participar de este proyecto. Es gratificante trabajar en construir algo, siempre cuidando del presente, pero con la vista puesta en avanzar, crear y mejorar. Uno de los objetivos personales que me he marcado es dar un servicio cercano a cada persona y cuidar de la experiencia de cada empleado. Esto no es siempre sencillo teniendo Cosentino su plantilla repartida en más de 40 países, a veces con equipos pequeños, que deben sentir la misma cercanía y servicio que la persona que tenemos cara a cara a nuestro lado.

“

Es gratificante trabajar en construir algo, siempre cuidando del presente, pero con la vista puesta en avanzar, crear y mejorar. Uno de los objetivos personales que me he marcado es dar un servicio cercano a cada persona y cuidar de la experiencia de cada empleado.”

«Grupo Cosentino, con 5000 empleados, distribuye sus productos y marcas, Silestone y Dekton, en más de 110 países con instalaciones propias en Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, Irlanda, Alemania, entre otros países. Este año ha batido todos sus récords económicos, logrando superar por primera vez en su casi medio siglo de historia, la barrera de los 1.000 millones de euros de facturación.»



**Han sido seleccionados por tercera vez consecutiva entre las 50 mejores empresas para trabajar, según la revista Forbes. ¿Qué significa esto para ustedes? ¿Qué impacto tiene en los colaboradores?**

Siempre es positivo recibir este reconocimiento. Más aún cuando viene directamente de las opiniones y sentimientos de nuestros colaboradores, que son encuestados y abiertamente comparten todo aquello que les encanta de Cosentino y nos marcan el camino para seguir mejorando. Creo que siempre genera orgullo en las personas ver que desde fuera se reconoce el proyecto en el que todos están aportando su granito de arena. Somos una empresa familiar, global, pero con ese espíritu familiar de conocer a las personas, de sentirnos unidos más allá del simple vínculo laboral. Por eso creo que el reconocimiento no es para la empresa, como tal, sino para cada persona a nivel individual, que son los que crean en clima, el entorno de trabajo, las relaciones entre personas, que a fin de cuentas es lo que importa.

**Según la encuesta, los colaboradores han valorado aspectos relacionados con liderazgo, motivación, reconocimiento, retribuciones salariales, promoción interna o responsabilidad social corporativa. ¿Cuáles fueron las iniciativas que aplicaron para mejorar la experiencia de los colaboradores y contener a las personas?**

Más que en iniciativas concretas, en Cosentino nos centramos en crear el caldo de cultivo adecuado. Cosentino es una empresa exigente y también es una empresa de oportunidades. Por un lado, el crecimiento

del negocio facilita espacios de crecimiento profesional, por el otro lado, la cultura de la empresa plana, abierta, da responsabilidad desde el primer día a todos los niveles de la organización, esto exige mucho a cada uno, pero a la vez acelera el desarrollo de sus habilidades y, por último, el proyecto es ilusionante. Creo que este cocktail de exigencia, oportunidad e ilusión es lo que engancha a las personas a participar activamente en él.

**¿Qué políticas y prácticas de recursos humanos resultaron exitosas para lograr un buen clima laboral?**

El reconocimiento positivo es fundamental para nosotros. Vamos muy rápido y a veces pecamos de no parar a valorar lo que estamos haciendo bien antes de dar el siguiente paso. Estamos trabajando para poner foco en esto y creo que las personas lo valoran. Además, a veces es bueno dar otro tipo de reconocimientos. Al finalizar el 2020 todos los colaboradores de Cosentino recibieron un bonus especial para agradecer el esfuerzo y el compromiso mostrado durante este período tan duro. Esto funciona cuando se hace desde el corazón, sin que las personas lo esperen y sin tú esperar nada a cambio.

“

Somos una empresa familiar, global, pero con ese espíritu familiar de conocer a las personas, de sentirnos unidos más allá del simple vínculo laboral. Por eso creo que el reconocimiento no es para la empresa, como tal, sino para cada persona a nivel individual, que son los que crean en clima, el entorno de trabajo, las relaciones entre personas, que a fin de cuentas es lo que importa.”

También nos preocupamos por acompañar a los mandos. Son una parte fundamental para crear el clima adecuado. Las relaciones, el liderazgo, la comunicación... al fin y al cabo, los resultados. Todo fluye cuando ves que un mando está jugando bien su papel. Y que a las personas que tiene alrededor les hace la vida más fácil y les empuja para que sigan creciendo. No siempre es sencillo, uno no tiene que saber cómo hacer esto desde el primer día, por eso es fundamental el acompañamiento que damos a cada mando.

También ponemos foco en el desarrollo de cada persona de manera individual: personal y profesionalmente. Estamos cambiando la forma en que gestionamos el talento para que sea la piedra angular de lo que desde People aportamos a la organización. Nuestra obsesión es seleccionar muy bien a las personas que se van a unir al equipo y poner foco en su desarrollo.

**Grupo Cosentino fue reconocido como Mejor Empresa Embajadora del Sur de España en los Premios PEC, organizados por CESUR a principio de 2021 y el presidente del grupo, ha asegurado que la flexibilidad y la agilidad de la administración fueron cruciales para reflotar la economía. ¿Cuáles han sido las medidas que han puesto en marcha en Grupo Cosentino con motivo de la expansión del covid-19?**

En primer lugar, cuidar la salud de las personas. Esto ha ido por delante en todo momento y hemos puesto en marcha medidas que siempre han ido más allá de lo que se exigía. Hemos realizado test continuos a los empleados, cuando no había fácil acceso a mascarillas hemos intentado facilitarlas para que las llevaran a sus familias, puesto a disposición de los empleados la realización de test antes reunirse con sus familias en Navidad para que pudieran estar tranquilos.

Nos habría gustado poder poner todas las medidas en marcha en todas nuestras ubicaciones, y hemos tenido que adaptarnos a las posibilidades logísticas de cada una de ellas, pero siempre cuidando de que la salud fuera lo primero.

Todas las empresas hemos tenido que acelerar la gestión digital del día a día: reuniones, nuevas herramientas y funcionalidades, la gestión de las relaciones humanas en la distancia... En cierta medida este cambio acelerado nos ha demostrado que somos capaces de trabajar en remoto, que podemos gestionar nuestro día a día desde cualquier lugar, que contamos con los medios y con las personas adecuadas. Ahora viene por delante un periodo en el que fijar el nuevo modelo de trabajo. En Cosentino apostamos por mantener la flexibilidad, pero también por asegurar las relaciones humanas, cara a cara. El contacto personal es necesario para generar unos vínculos que no se consiguen sólo por trabajar en un mismo equipo o por un mismo objetivo. Por



ello apostaremos por un modelo híbrido de trabajo presencial y remoto.

Además, la mejora de procesos ha venido para quedarse. Estamos trabajando para implementar RPAs y automatismos en campos donde hace poco no era habitual. Se puede esperar que en los procesos administrativos es donde haya una oportunidad de mejora más obvia, pero animo a todos a explorar cómo hacer más eficientes todas las facetas de recursos humanos, a través de tecnología ya que hoy, las opciones han aumentado exponencialmente y los costes se están "democratizando".

**¿Cómo piensas que va a ser el futuro del trabajo, teniendo en cuenta la aceleración que tuvimos durante el 2020 y 2021?**

Creo que vamos a trabajar en modelos más abiertos, flexibles, dando a los colaboradores la oportunidad de que elijan cómo y dónde realizar su trabajo. No llegaremos a extremos, ya estamos viendo como muchas organizaciones están volviendo al trabajo presencial con fuerza, cosa que no esperábamos. Cada empresa debe encontrar el equilibrio que le funcione, no tiene nada que ver cada sector, tipo de profesional, localización, etc, y por tanto, no creo que recetas generales funcionen para todos.

Se habla mucho de organizaciones líquidas, que puedan cambiar rápido, tomar decisiones ágilmente, adaptarse. En cierta medida ha de ser así. Nuestra vida no profesional ya es así. Viajamos mucho, captamos cosas de cada interacción y de cada lugar, tenemos infinidad de opciones de ocio, compramos y cambiamos de ropa probablemente más de los que necesitamos, la tecnología que utilizamos está al día poco tiempo antes de

tener que cambiarla, ya no somos de ciencias o de letras (la combinación de ambos elementos da grandes resultados). Lo extraño es que las organizaciones no estuvieran cambiando y adaptándose a este ritmo rápido, al mismo tiempo que la sociedad en general estaba viviendo este proceso de cambio. Se puede llamar de diferentes maneras, pero será clave ser rápidos ante lo que está pasando a nuestro alrededor y ante el futuro que nosotros mismos queramos construir desde nuestras organizaciones.

**Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en búsqueda de nuevas oportunidades de empleo... ¿Qué puedes decirnos acerca del futuro del trabajo?**

Están surgiendo grandes oportunidades para aquellas personas que combinan perfiles humanistas con capacidades técnicas, tecnológicas. O al revés, perfiles técnicos con habilidades y conocimientos en materias "soft". Como decía anteriormente, ese equilibrio genera perfiles muy versátiles y demandados en el mercado laboral futuro.

Y no podemos olvidar que hay algo que no ha cambiado nunca y que no cambiará, que es la pasión en lo que se hace. Elegir con el corazón una dedicación, sabiendo qué salidas profesionales pueda tener, pero siempre priorizando que nos encante lo que hacemos. Y transmitir cada día ilusión a los demás, hacer la vida fácil al resto, ser empáticos. Esto es lo más importante y, por suerte, solo depende de cada uno de nosotros.

in



¿Ver la oportunidad para construir a largo plazo o quedarse en el camino? Martín Márquez de la Serna, Director de Burger King Argentina, y Nicolás Iribarne, Director de Marketing de Burger King Argentina, cuentan cómo es liderar en tiempos de incertidumbre sin perder de vista el objetivo final, el papel que juega la sostenibilidad y la innovación.

Por LEILA OVANDO

**¿Qué le dirías al Martín de hace más de 10 años que recién estaba ingresando a Burger King? ¿Alguna vez creíste que harías gran parte de tu carrera en un mismo lugar y en esta industria?**

Creo que le recomendaría, en principio, que se esfuerce por comprender todos los matices del negocio y empaparse de la cultura de la compañía, porque facilita el proceso de *on-boarding* a la organización y contribuye a ir ganando confianza en el rol nuevo.

En cuanto a la industria, lo que más me apasiona es su dinamismo y evolución constante. Las modalidades de servicio van mutando en función de las necesidades de los clientes y de factores exógenos (como sucede ahora a partir de la llegada del COVID-19, (donde el *delivery* y *AutoKing* vieron crecer exponencialmente sus ventas). Además, los ciclos de los productos son más cortos en relación a otros negocios, y ves la respuesta de los lanzamientos casi de inmediato. En seguida te das cuenta si un producto nuevo es ganador o si no funciona.

“

Quando te hacen sentir que formas parte, te dan la oportunidad de aprender y puedes tomar decisiones, día tras día, se da naturalmente el hecho de querer permanecer en el mismo lugar. Implícitamente, puestas a largo plazo”.

- ▶ 1954 fue el año de la fundación de la marca Burger King® de la mano de Dave Egerton y Jim, en Florida
- ▶ + 11 millones de visitantes diariamente alrededor del mundo
- ▶ 2º cadena de comidas rápidas más importante del mundo
- ▶ 1989 año en el que llegó a Argentina
- ▶ + 4.500 empleados en Argentina
- ▶ + 100 locales en Argentina



**En tu carrera has desempeñado varias posiciones de liderazgo, ¿consideras que cambió la forma en que lo haces, las skills que más valoras, el modo de manejar equipos, crisis, etc.?**

Desde mi perspectiva, los líderes de hoy debemos estar en “modo aprendizaje” constantemente si pretendemos contar con cierto grado de éxito en nuestra gestión. Tenemos que “revalidar credenciales” todos los días, porque las nuevas generaciones no le prestan demasiada atención a las jerarquías y estructuras. Y está muy bien que así sea.

Hoy, los chicos más jóvenes que ingresan a BK te evalúan y desafían por muchos factores. Se fijan si los escuchas atentamente, si tienes capacidad de desarrollar empatía por los problemas que a ellos los afectan o si invertís tiempo en ellos para su desarrollo. También, si tienes humildad para reconocer tus errores de manera genuina, o si eres congruente entre lo que dices y haces, etc. ¡Es todo un desafío!

Con certeza, a través de los años he cambiado y también incorporado nuevos *skills* a mi forma de liderar equipos.

En relación a este momento particular de crisis, me parece importante no malgastar energía y enojarse con el contexto, entendiendo que hay variables que no controlamos. También, poner en equilibrio el factor humano (brindando apoyo a los equipos) y las necesidades del negocio para salir adelante. Por último, y no por eso menos importante, ser ambiciosos e impulsar cambios porque también es momento de oportunidades.

“

**Con este nuevo entorno nos permitimos cuestionarnos todo y considero que salieron cosas muy buenas”.**

**Desde tu perspectiva, ¿qué papel ocupan hoy los datos y la tecnología en el mundo de la gestión de talento?**

Cada año que pasa el crecimiento es más exponencial en materia de datos y tecnología. Con eso no descubro demasiado. Por eso, es muy importante poner foco en cómo gestionar la información y qué procesos vamos a disparar posteriormente para capitalizar mejoras, tanto en los procesos de talento como en todos los demás procesos de negocio.

Si esto no está ordenado y bien estructurado, la información abruma, y puede afectar la calidad en la toma de decisiones. A veces contamos con más data de la que podemos procesar.

**El año pasado Burger King fue noticia con algo que nunca creímos que veríamos y así lo dijo la compañía también en Reino Unido cuando lanzaron una campaña en la que le pidieron a los clientes que compren en McDonald's y en otras cadenas de comida rápida. Si bien no fue en Argentina, sí demostró el impacto que tuvo el coronavirus en todas partes y la necesidad de colaboración dejando las diferencias o competencias a un lado. Desde tu posición de director de una multinacional, ¿qué es lo que más te impactó del año pasado a nivel negocio en cuanto al aprendizaje que han tenido que hacer desde el management?**

Identifico uno de los aprendizajes principales, la inclusión de estructuras de trabajo remotas, que previo a la pandemia estaban subutilizadas. Nosotros estábamos muy habituados a las reuniones presenciales en los locales y en las oficinas.

también es momento de oportunidades.

También, me sorprendió gratamente la capacidad de aprendizaje del equipo. Todos los líderes, en tiempo récord, incorporamos nuevos protocolos de cuidados a nivel sanitario, implementamos procesos operacionales desconocidos y esquemas de trabajo colaborativo como nunca antes. Con certeza, todos crecimos muchísimo.

**¿Qué significa ser sostenible en el negocio para BK? ¿De qué se trata Trust In Taste (TNT)?**

Para nosotros ser sostenibles significa poner el foco en decisiones de largo plazo.

Pensar todos nuestros procesos y acciones con una mirada que busque rentabilidad, sea amigable con el planeta y le haga bien a la gente.

Por eso, trabajamos intensamente en reducir nuestro consumo de energía (-40 % emisiones vs 2020), a través de cronogramas de encendido/apagado de equipos en nuestros restaurantes.

Desarrollamos *packaging* con certificación FSC® (*Forest Stewardship Council*) para las papas fritas, que garantiza la protección del medio ambiente, a través de una gestión forestal responsable y la responsabilidad en el uso de los recursos naturales que intervinieron en su fabricación.

El año pasado lanzamos las campañas “Stacker® Week y Whopper® Solidario”, ofreciendo descuentos a nuestros invitados y con parte de lo recaudado, apoyamos con más de 92 mil platos de comida al Banco de Alimentos.

Por su parte, TNT es un programa global presentado por la marca en el año 2015 y

fue implementándose desde entonces en todos nuestros procesos de elaboración y preparación de alimentos. Tiene como premisa fundamental desarrollar productos que, desde su origen, sean libres de conservantes, aromatizantes y colorantes artificiales.

Nuestro objetivo para 2021 es lograr que al menos el 90 % de nuestro menú cumpla con estos criterios y, de esta manera, seguir fomentando el consumo responsable desde la producción de nuestros alimentos.

Nuestros esfuerzos están puestos en cambiar las percepciones para librarnos del estigma que afecta al sector de la comida rápida. La rapidez no es una cualidad negativa *per se* ni el “*fast food is not good*”.

**¿Cuáles son los valores y las competencias que más destaca Burger King al momento de ingresar nuevos talentos?**

Bueno, los valores son lo primero. Por mucho talento que tenga, si ese colaborador/a no hace *fit* con nuestra cultura, difícilmente se adapte.

En lo personal, valoro colaboradores que sean “jugadores de equipo”, comprometidos con un propósito común, con actitud, visión de negocio y buenas habilidades de comunicación.

Martín Márquez de la Serna | Director de BURGER KING® Argentina 

**«Como corporación definimos la responsabilidad corporativa como mirar más allá de un sólido resultado final para considerar el impacto de todo lo que hacemos. Se trata de hacer lo correcto como ciudadano corporativo en el mercado global actual, mientras se cumplen con éxito, las metas y los objetivos comerciales.»**

BURGER KING® Responsabilidad corporativa 

- ★ ACTITUD GANADORA
- ★ LIDERAZGO INVOLUCRADO
- ★ SERVICIO SORPRENDENTE
- ★ ESPÍRITU COLABORATIVO
- ★ ATENCIÓN AL DETALLE

VALORES



# Mantener la autenticidad en un contexto de constante cambio

Es un gran desafío ser el nuevo Director de Marketing de Burger King Argentina y este nombramiento se enmarca, principalmente, en la cultura de integración, pluralidad y oportunidades que impulsa la empresa. En el marco de generar nuevas estrategias, ¿cuál sería el valor agregado para los colaboradores de la organización?

La pluralidad de oportunidades es un activo estratégico de la compañía dado que permite generar perfiles flexibles, ideas creativas y conformar una visión integral del negocio a lo largo de nuestra carrera. Constantemente estamos desafiando el *status quo* y buscando formas diferentes para maximizar nuestro rendimiento. Esto lo tenemos tan impregnado que la superación y el compromiso son dos componentes esenciales de nuestro ADN.



Nicolás Iribarne | Director de Marketing de BURGER KING® Argentina

El área de Marketing al igual que otras áreas (y más en una organización de consumo masivo), está en constante exposición y relacionamiento con el consumidor o potencial consumidor, cada vez más informado o con mayor consciencia de muchos temas. Desde el lado de la comunicación, ¿cómo ha cambiado su manera de hacer campañas cuando temas como la diversidad, inclusión y perspectiva de género son cada vez más protagonistas?

Desde Marketing y todo BURGER KING® trabajamos con un modelo de gestión *customer centric*. Esto hace que constantemente estemos adaptando tanto nuestros productos como la forma de comunicarnos a las necesidades de nuestros consumidores. Desde comunicación buscamos ser relevantes en aquellos espacios donde nuestro cliente está presente con contenido genuino y de interés, sin perder la autenticidad que nos caracteriza. En este marco, diversidad, inclusión y perspectiva de género son temáticas de interés, que forman parte importante de nuestro plan estratégico, ya sea como promotores de contenido o como factores que tomamos en cuenta al momento de tomar una decisión de negocio.

Las formas de relacionarnos, de trabajar, estudiar y también de consumir cambiaron en el último año a nivel global. Desde algunas filiales en el mundo lanzaron la campaña “Confusing Times” promocionando una hamburguesa vegana con sabor a carne y en Argentina presentaron la Whopper renovada haciendo especial énfasis en los vegetales sin conservantes. ¿Nos contarías cómo es el proceso de evaluación para saber si las campañas aplican o no al país? ¿Qué feedback tuvieron de esta última campaña?

La comunicación vacía no es algo que forma parte de nuestros planes. Nosotros vemos a la comunicación como una forma genuina de transmitir al consumidor las características de nuestros productos, la innovación tecnológica, nuestros diversos canales de contacto o los valores que nos caracterizan como marca, entre otros motivos. A partir del surgimiento de una idea concreta para comunicar, evaluamos creatividades locales o si hay algún mensaje corporativo por adaptar o retransmitir. La decisión final tiene que ver con el mensaje más eficientemente ejecutado y que creemos que será el mejor recibido por nuestra audiencia.

**En un contexto muy atípico, ¿cuál sería tu mayor reto para lo que queda de este año con respecto a desarrollar nuevas oportunidades y estrategias de negocio? ¿Qué expectativas tienes con respecto a la innovación?**

Nuestro posicionamiento como líderes en calidad de alimentos nos plantea un desafío donde, independientemente de las adversidades del contexto, tenemos y queremos seguir innovando constantemente. Inclusive, el primer semestre del 2021 lanzamos el renovado Whopper® sin conservantes, colorantes y saborizantes artificiales, la nueva plataforma premium The Kings con el Irresistible King, nuevas propuestas para desayunos como churros y Croissan'wich, entre otras innovaciones. Inclusive, revolucionamos el mercado con una nueva App con la funcionalidad BK en 3, que te permite ordenar y pagar desde el celular. Este segundo semestre no se quedará atrás y tendremos muy interesantes novedades para compartirles.

**«Nosotros vemos a la comunicación como una forma genuina de transmitir al consumidor las características de nuestros productos, la innovación tecnológica, nuestros diversos canales de contacto o los valores que nos caracterizan como marca, entre otros motivos.»**

# ¿Para qué sirve el análisis de datos en recursos humanos?

Por ANA VALERA RUBIO | Head of Analytics en PDA International in

Hace más de 10 años yo trabajaba en el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (centro pionero en análisis de datos en España). Desde el departamento especializado en datos de recursos humanos, hablábamos con los directores de recursos humanos de grandes compañías y les sugeríamos hacer “investigación” para “la acción”. Les proponíamos, concretamente, usar sus datos para tomar mejores decisiones en su área. Por ejemplo, cruzando datos demográficos de los empleados con otro tipo de información como los resultados de su desempeño, o de sus pruebas de personalidad o inteligencia, y ver si encontrábamos algún patrón interesante.

Una labor exploratoria que ni siquiera era una novedad. Otro ejemplo, en 1999, ya algunos compañeros de esta misma compañía y profesores de la Universidad Autónoma de Madrid habían realizado una investigación donde aplicaban redes neuronales a la evaluación del desempeño profesional en vendedores de seguros. Recuerdo claramente a uno de esos directores de recursos humanos senior, serio, trajeado, que me dijo literalmente: “Ana, eso es ciencia ficción”.

Parece que la realidad ha superado a esa ficción y hoy en día es raro el congreso, revista, postgrado o evento de recursos humanos que no tenga contenidos relativos a esta disciplina, que denominamos *People Analytics*.

**«El análisis de datos ha llegado, definitivamente, para ayudarnos a tomar mejores decisiones en torno a los profesionales que componen la organización.»**

Así que les propongo una revisión rápida en esta primera columna de *People Analytics* acerca de los retos que la analítica de datos nos puede ayudar a resolver, esos “para qué” desde nuestro punto de vista como profesionales de recursos humanos, totalmente relacionados con nuestra razón de ser: la experiencia de empleado, la optimización de procesos de gestión de personas y el impacto en el negocio.

Seguendo el viaje del colaborador, podemos comenzar por la etapa de reclutamiento y selección. Aquí podemos encontrarnos con el siguiente reto:

**Quiero seleccionar a los mejores perfiles para mi organización.**

Podemos utilizar el análisis de datos para identificar el perfil de éxito de nuestros mejores empleados en cada puesto y generar modelos predictivos que nos ayuden a identificar aquellos candidatos que más probabilidad tienen de parecerse a ese perfil de éxito.

Imaginemos que ya hemos seleccionado al candidato finalista y comenzamos su etapa de *Onboarding*, donde llevaremos a cabo las gestiones de contratación y acogida. Aquí podríamos plantearnos nuevos retos a abordar desde la analítica. Por ejemplo:

**Quiero asegurar un buen ajuste del nuevo empleado con el equipo y el líder.**

Como el algoritmo basado en las webs de citas online, desde el análisis de datos podemos cruzar la información acerca de competencias y personalidad para estudiar el ajuste entre el nuevo empleado, sus compañeros y jefe directo o, incluso, adelantarnos a las posibles dificultades que puedan darse en su relación.

En relación con la formación, podemos plantearnos la siguiente misión:

**Quiero ofrecer la formación que realmente interese y necesite cada empleado.**

En este sentido, algunas empresas ya están poniendo en marcha lo que muchos denominamos el “Netflix” de la formación. Es decir, analizamos el histórico de formaciones de todos los empleados, y cruzando esta información con otras variables organizativas, construimos diferentes perfiles de usuario a los que podemos, proactivamente, recomendar formaciones que, muy probablemente están dentro de sus intereses o necesidades. Bien por las formaciones previas que ha realizado, bien por su parecido a un determinado perfil de empleados.

En torno al desarrollo profesional, se encuentran los retos más bonitos, a mi parecer. Por ejemplo:

**Quiero promocionar o mover a los profesionales más ajustados a cada vacante.**

**Quiero reducir el gap entre los perfiles de los empleados y los perfiles requeridos en sus puestos.**

Para resolver estos retos podemos introducir en las matrices de talento o 9box nuevos datos que nos ayuden a tomar decisiones bien fundamentadas. Utilizar la información disponible en torno a competencias personales, perfiles conductuales, competencias técnica, y otros requerimientos necesarios de cara a establecer indicadores de ajuste de cada persona a su puesto actual y, también a otros puestos de la organización. Por ejemplo, compañías como Telefónica ofrecen este recomendador proactivo de vacantes internas, donde indican a cada colaborador cuáles son las vacantes en las que tiene mayor ajuste (y, además, indican a los *recruiters* sobre los candidatos internos pasivos con mayor ajuste a las vacantes que ofertan).

¿Y en la fase de salida? Aquí podemos proponernos retos como:

**Quiero entender/reducir/estimar la rotación total de mi compañía.**

**Quiero entender por qué se van voluntariamente los empleados y adoptar medidas para lograr su retención.**

Por tanto, podemos utilizar análisis descriptivos y diagnósticos para entender la causa de la rotación, modelos predictivos para estimar quién puede estar en riesgo de abandonar la compañía o qué volumen de rotación tendré en los diferentes equipos (importante para planificación de plantilla) y poner en marcha medidas para reducir dicha rotación.

En definitiva, los retos a los que nos enfrentamos son los mismos: retos relacionados con personas, con procesos y con negocio. Pero ahora tenemos un arma mucho más poderosa que la intuición: los datos.



# Danone, los jóvenes ya no quieren trabajar únicamente para ganarse la vida, buscan que sea una vocación

Danone es un ejemplo de organización que piensa en el impacto que genera en sus colaboradores, las personas y la economía. Para conocer más sobre ella, los desafíos que enfrenta hablamos con Arantxa García su South Europe Transformation Manager.

Por PAOLA ALBORNOZ

## ¿Cómo describirías la cultura de Danone?

Danone es una **compañía basada en las personas y en su talento**. Esencialmente es lo que nosotros llamamos una compañía **#PeoplePowered**. Esto quiere decir que la capacidad y el impulso de las personas son el motor de muchas de las iniciativas de la compañía, por encima de procesos y sistemas.

Nuestros **valores HOPE** (Humanismo, Apertura - *Openness*, Proximidad y Entusiasmo) están muy presentes en nuestra manera de hacer las cosas y generan una cultura visiblemente abierta y tolerante.

## ¿Cuáles son los desafíos que enfrentas actualmente desde tu rol?

Mi trabajo consiste en anticipar, impulsar y acompañar el cambio necesario para transformar a la compañía, adaptándola a un entorno en constante evolución.

Desde mi posición facilito la gestión del cambio, garantizando que sea sostenible, inclusivo y eficaz.

Pero **impulsar nuevas formas de trabajar requiere hacer frente a la natural resistencia al cambio que tenemos las personas** y entender que lo nuevo no siempre gusta a todos. Ahí radica uno de los primeros retos: **aceptar que si no estás incomodando a nadie es que en realidad no estás cambiando nada**.

Es vital estar siempre atenta a las situaciones, **mirar lo que todos miran, pero viendo lo que los demás no ven**. Tratar de entender qué debemos cambiar y para qué. Después de eso, para encontrar la mejor solución posible, hay que **ser muy curioso, estar atento a lo que sucede fuera**, estando al día de las novedades,

leyendo mucho y escuchando a los que más saben de cada materia.

Cuando encuentras la solución que quieres implementar es, entonces, cuando te enfrentas a la dificultad de **hacer entender a la organización que el cambio es necesario**. Ahí es donde si volvemos al tema de los prejuicios, nos encontramos con uno de los desafíos más grandes desde mi rol, que es hacer frente a uno de los prejuicios colectivos más grande que hay en cualquier empresa: el "aquí las cosas siempre se han hecho así". Ayudar a la compañía a vencer esa inercia es fundamental para entender que el cambio es necesario y, por tanto, poder dar el primer paso en cualquier transformación.

Una vez conseguido eso, lo más difícil es **asegurar que no se abandona la transformación hasta que el cambio está consolidado** y, para eso, es fundamental la comunicación para calmar el ansia por ver resultados rápidos.

Fue después en 1972 que se formalizó a través del CEO de aquel momento, Antoine Riboud, cuando ante la patronal de empresarios franceses daba un discurso sin precedentes en el que hablaba que "el crecimiento ya no debe ser un fin en sí mismo, sino más bien una herramienta que se usa para servir la calidad de vida sin ser perjudicial para él". Ese mismo discurso, fue el que inspiró a su hijo Franck Riboud ya como CEO de la compañía a iniciar un plan corporativo de responsabilidad social que fue pionero en muchos aspectos.


**Ese doble propósito de progreso social y económico** conecta muy bien con los jóvenes que quieren ser parte de un cambio positivo que hace la diferencia cada día.

Bajo ese mismo programa, **Danone introdujo un nuevo modelo de gobernanza llamado "One Person. One Voice. One Share"**, en el que **todos los empleados son propietarios de una acción de la compañía**, lo que les permite tener un voto en la junta de

accionistas y sentirse, aunque sea de forma simbólica, copropietarios de la compañía. Bajo ese mismo programa, los empleados **responden anualmente**, no solo a las preguntas sobre clima laboral, sino también **sobre los temas que debe priorizar la compañía en el largo plazo**, en línea con sus objetivos para el año 2030. **La compañía busca que la voz de los empleados cuente** y, por eso, son los propios empleados los que analizan los resultados de la encuesta de forma totalmente transparente, y varios de ellos son los que presentan las conclusiones cada año ante el Comité Ejecutivo, el mayor órgano de gobierno en la compañía.

Sin embargo, **tener un propósito no es suficiente. Un buen propósito seduce, pero es la cultura la que retiene el talento**. Por muy noble o aspiracional que sea lo que busca una empresa, si su forma de trabajar o la gente que la forma no encaja contigo, no te quedarás en la empresa. Por eso, además de comunicar el propósito nos esforzamos mucho porque las personas se

«Danone trabaja en más de 120 mercados»

La empresa fue fundada en 1919 por Isaac Carasso en Barcelona, España.» 

Estudios demuestran que las nuevas generaciones buscan identificarse con el propósito de las organizaciones con las que trabajan ¿Cómo ven esto desde Danone y qué hacen para incentivarlo internamente?

**El talento joven es un pilar fundamental en Danone** porque más del 80 % de nuestras promociones cuentan con candidatos internos. Siempre buscamos el talento dentro antes de ir a buscarlo fuera. Por eso, tratamos de estar a la vanguardia de lo que preocupa e importa a los más jóvenes.

Efectivamente, las nuevas generaciones dan muchísima importancia al propósito de la compañía porque este dota de significado a su trabajo. **Los jóvenes ya no quieren trabajar únicamente para ganarse la vida, buscan que sea una vocación**. En palabras de Peter Drucker: "Ganarse la vida no basta, el trabajo también tiene que hacer una vida".

Pero el propósito es algo que está en el ADN de Danone desde su fundación en 1919, cuando Isaac Carasso fundó la compañía en Barcelona para fabricar yogures y dar respuesta a los problemas gastrointestinales que sufrían los niños de la ciudad Condal.



sientan a gusto y puedan alcanzar su máximo potencial sin dejar de ser ellas mismas.

Queremos personas que disfruten cada día con su trabajo y que se sientan satisfechos con él.

**Danone es una de esas grandes empresas globales que son B Corp. Desde tu experiencia ¿cómo se deben incluir acciones de sostenibilidad en las organizaciones?**

En Danone creemos que no puede existir el desarrollo económico sin progreso social y que de la misma forma no podemos crear productos saludables si no fomentamos un entorno saludable. De ahí nacen programas e iniciativas como #AlimentandoElCambio, que impulsa hábitos de alimentación más saludables, especialmente en niños. O #AlgoTieneQueCambiar, que resume los diferentes proyectos sociales que Danone ha impulsado para contribuir a la transformación de una economía cada vez más sostenible. El doble compromiso económico-social y la voluntad de construir una economía más inclusiva y sostenible es lo que nos empujó a **ser parte de la comunidad B Corp ya en 2016, siendo la primera empresa de gran consumo en España en obtener la certificación.**

El compromiso con la sostenibilidad tiene que ser **coherente con los valores de la empresa** para que se convierta en un cambio sólido y creíble. Es una carrera de fondo que requiere de compromiso por parte de las empresas, en forma de recursos y decisiones más allá de los resultados económicos.

Pero este camino **requiere también de mucha humildad y colaboración, ya que un cambio así no puede conseguirse en solitario.** Por eso es importante tender la mano todos los colaboradores de la cadena de valor y abrir un diálogo transparente con ellos para poder colaborar con los *partners* más expertos en cada materia.

Como empresa tenemos la responsabilidad de hacer las cosas lo mejor posible y seguir mejorando en cada paso para contribuir positivamente a nuestra sociedad. Los ciudadanos son consumidores de hoy, lo serán mañana de las empresas que estén a la altura de los retos actuales, y de sus elecciones dependerá el éxito futuro de las organizaciones.

**¿Cuáles son los proyectos que desde la organización impulsan en cuanto al tema de diversidad e inclusión?**

Todos los proyectos de Diversidad Inclusiva parten de lo que consideramos es el esqueleto en esta materia: **los sesgos inconscientes.** Tomar conciencia de nuestros prejuicios permite esquivarlos y abrirse a otras perspectivas y, por tanto, a ver más alternativas. Evitar los sesgos y tener una mentalidad inclusiva son dos modos de abordar el mismo reto. Por este motivo, nuestro equipo de recursos humanos está formado en sesgos Inconscientes y todos

“

**Queremos personas que disfruten cada día con su trabajo y que se sientan satisfechos con él”.**

los empleados de la compañía han recibido **una formación específica sobre la importancia de la inclusión** en las empresas.

Entre los proyectos más recientes, destaca el compromiso **#NutriendoLaDiversidad**, que hemos hecho público coincidiendo con el mes del orgullo LGTB, y con el que nos comprometemos, no solo a seguir alimentando la diversidad inclusiva en la empresa,



sino también a **utilizar el poder de nuestras marcas para reflejar una sociedad más justa e igualitaria.**

Danone trabaja las políticas de diversidad e inclusión desde hace tiempo. Por ejemplo, contamos con un grupo de cincuenta voluntarios que conforman el equipo de **Inclusive Diversity Champions** y que ayudan a impulsar los temas de Diversidad Inclusiva dentro de la empresa: proponiendo y promoviendo acciones y actuando como verdaderos agentes de cambio.

Pero la política específica de Diversidad Inclusiva de la compañía va mucho más allá de lo que podemos hacer dentro de la compañía y plantea **un triángulo de colaboración entre empleados, colaboradores y marcas** para hacer extensivo el cambio más allá de la propia empresa. Con ese fin, todos nuestros proveedores se comprometen por escrito con una política de no discriminación y de apoyo a la diversidad.

En resumen, nuestro foco está en eliminar sesgos e impulsar la máxima diversidad e inclusión. También en nuestros procesos de reclutamiento, para el que todo el equipo de recursos humanos está formado en sesgos inconscientes y se apoyan además en sistemas de inteligencia artificial para eliminar estas barreras.

**Para terminar, los procesos de evaluación de rendimiento y potencial también se evalúan para determinar que no hay por ejemplo, sesgo de género. ¿Cuáles son tus recomendaciones para otras organizaciones que buscan impulsar acciones de diversidad e inclusión?**

La Diversidad Inclusiva tiene que ser una apuesta real de la compañía y, por tanto, el primer punto imprescindible es que esté verdaderamente apoyada por la alta dirección. Sin este compromiso, será muy difícil avanzar.

Muchas compañías se concentran en subir sus ratios de diversidad y dejan de lado la inclusión. Pero el enfoque debería ser el

contrario: **trabaja primero la inclusión y la diversidad surgirá prácticamente sola.** Si no se trabaja la inclusión, las minorías que se unan tratarán de adaptarse a la mayoría y se pierde toda la ventaja competitiva que esa diversidad puede aportar.

**La diversidad sin inclusión no sirve de nada,** no permite sacar el partido a la diversidad y hace sufrir a las personas que no pueden ser ellas mismas porque tienen que encajar en el patrón esperado.

**La diversidad honra la diferencia, pero es la inclusión la que hace que prospere.** Por eso, **la piedra angular de un buen plan de diversidad inclusiva tiene que ser el trabajo de los sesgos inconscientes, como apuntaba antes.** Las personas tendemos a juntarnos con los que son como nosotros porque nos hace sentir más cómodos y nos eleva el sentido de pertenencia, algo muy importante para la mayoría de las personas. Lo que debemos aprender es a estar cómodas con lo que no son ni piensan como nosotros y a buscar el tesoro en lo que dicen porque probablemente nos abrirán perspectivas nuevas que no habíamos visto. Y es precisamente **abrazar la suma de todas esas miradas diferentes lo que hace poderosa la diversidad.**

Por último, es importante entender que **la constancia para ser una compañía con una buena cultura de Diversidad Inclusiva es fundamental** porque es un camino que requiere varios años, a veces incluso décadas. Pero por desgracia que se vaya, avanzar, siempre compensará a la compañía y a las personas que la conforman.

“

**La diversidad honra la diferencia, pero es la inclusión la que hace que prospere”.**

## Recomendaciones para líderes ante un mercado laboral complejo

El estilo de liderazgo es algo que está en continua evolución y que siempre es sujeto de opinión. Pero en el entorno actual de volatilidad y contexto de generaciones ultra-preparadas, empoderadas y que desean estar mucho más conectadas con su trabajo, hay por lo menos 10 habilidades que, en mi opinión, los líderes deberían fomentar:

**Valentía:** Atreverse a probar cosas nuevas, pero con la humildad suficiente para poder aprender de los errores y mejorar en cada intento. Será muy difícil conseguir el éxito sin explorar opciones nuevas.

**Capacidad de decisión:** Ya no hay posibilidad de esconderse, los líderes que no tomen decisiones en un entorno tan cambiante paralizarán a sus organizaciones y las sumergirán en el caos. Será importante que elijan lo que quieren conseguir, pero también que acepten y declaren a lo que renuncian para poderse enfocar en lo que hayan elegido.

**Resiliencia:** Deben tener una enorme capacidad de hacer frente a la adversidad y los imprevistos sin renunciar a sus valores y reinventándose a cada paso. Las estrategias caducan a un ritmo vertiginoso, por eso hacen falta líderes con altísima resiliencia, capaces de romper paradigmas y buscando soluciones pragmáticas pero que no son siempre evidentes a primera vista.

**Curiosidad:** Tienen que estar continuamente explorando y mirando lo que hay fuera para aprender de los que van un paso por delante o inspirarse en las nuevas formas de hacer las cosas. La mentalidad de aprendizaje continuo es parte de la nueva normalidad en los líderes no ya del futuro, si no del presente.

**Pasión por su trabajo, por sus clientes/ consumidores y por su equipo:** Un líder que no disfrute con lo que hace será muy difícil que pueda transmitir entusiasmo y energía a todos los que les rodean. La pasión por el cliente parece una obviedad hoy en día, pero no todas las empresas ni todos los líderes lo tienen siempre en el centro de sus acciones. Los clientes y consumidores cada vez están más informados y son más exigentes, cuesta mucho ganarlos y por eso retenerlos debería convertirse en una obsesión. Para eso cumplir con lo prometido es esencial. Si el cliente se siente decepcionado porque no obtiene lo que esperaba, será muy difícil recuperarlo. Por eso, dentro de esa pasión va implícita la excelencia por el servicio y/o el producto/experiencia que ofrecemos.

**Capacidad de colaboración:** Entender que para muchos de los problemas que nos vamos a encontrar, las alianzas serán no sólo beneficiosas, si no muchas veces indispensables. Entender que no somos entes aislados y que formamos parte de un ecosistema mucho más grande será vital.

**Capacidad de comunicación:** Tener la capacidad para transmitir su visión y saber inspirar será crucial para conseguir equipos de alto rendimiento.

**Capacidad de escucha:** Atrás quedan los líderes que sólo se escuchaban a sí mismos, las nuevas generaciones quieren líderes que escuchen antes de tomar una decisión, que se dejen asesorar y que tomen en cuenta la opinión del equipo.

**Capacidad de organización:** Primero sobre sí mismos, y luego sobre el equipo y la empresa, sin un orden claro resulta muy difícil subir la capacidad de entrega de un equipo.

**Respeto:** La capacidad para sacar lo mejor de todos los perfiles, integrándolos en el equipo para que todos se sientan parte del equipo es indispensable para asegurar que todos los miembros contribuyen de la misma forma al éxito colectivo. Los equipos valoran cada vez más a los líderes humanos y cercanos, pero no por eso menos fuertes.

ARANTXA GARCÍA | South Europe Transformation Manager en Danone 





Por Gustavo Giorgi [in](#)

## Prefiero que el líder pregunte a que responda

En nuestra cultura occidental se nos enseñó desde pequeños que está muy bien el saber y, por el contrario, a despreciar la ignorancia. Siento que las enseñanzas del querido Sócrates no fueron tenidas en cuenta en lo más mínimo durante los años escolares, fuertemente signados por las corrientes positivistas y por lo que la ciencia del momento consideraba dentro de su terreno.

**¡Como si las preguntas no fueran capaces de generar conocimiento!** Llevando las cosas al terreno del liderazgo, y para desarrollar la idea del comienzo, digo que aquellos poseedores de la responsabilidad de gestionar personas tienen en sus manos la potentísima arma del interrogante. Veamos sus principales utilidades:

### Preguntar es escuchar

Me refiero a la escucha activa, que busca sortear los obstáculos que filtran y sesgan nuestras percepciones. Escuchar más allá de lo evidente conlleva un esfuerzo extra al simple “prestar la cara”. Es asumir en primer lugar que aquello que oigo no es necesariamente lo que me gustaría. Es poder ahondar en cuestiones que podrían causarme desagrado, temor o ira y lidiar con esas emociones, superándolas. También, quiere decir procurar el encuentro con el otro en espacios comunes. Escucharlo, en su integralidad más humana, así no me caiga nada bien. O piense que no tengo nada que ver con su modo de ver el mundo.

Escuchar es ser empático y compartir no solo el lugar en el que se encuentran los demás desde la razón sino también desde lo emocional. No es solo decir “me imagino, entiendo lo que te ocurre...” sino es poder sentir con el otro. Lograr esto último es imposible si no estamos abiertos a ello.

### Preguntar es de valientes

Detengámonos una vez más en el valor de la pregunta, resaltando nuevamente la valiente posición de quien la esgrime. ¿Cómo podremos liderar sin asumir que no sabemos todo? ¿Cómo podremos escuchar abiertamente a nuestros colaboradores si no aceptamos que carecemos de todas las respuestas? ¿Cómo podremos formar equipos sólidos si no enseñamos a la gente a que la principal condición para lograrlo es comprendernos en falta? “Cualquier líder eficaz muestra un defecto, un fallo, una debilidad. No intenta corregirlos; por el contrario, los reafirma activamente.

Aceptando sus debilidades, puede centrar en una o dos cuestiones manejables las inevitables insatisfacciones de sus seguidores. Seleccionar y mostrar este defecto, que no debería ser muy oscuro, es un arte en sí mismo. Se pretende que a pesar de las diferencias entre el líder y los liderados, nuestro jefe sea ‘uno de los nuestros’, un ser humano con defectos. Cuando el líder coloca en su agenda la debilidad, se puede hablar de ella. Si esto se hace bien, los seguidores ayudarán al líder con declaraciones como ‘No se preocupe, podemos hacer esto por usted.

De alguna manera están siendo ‘cómplices’ para resolver el defecto. También indica que se han abierto los canales de comunicación de la retroinformación (feedback). Precisamente es esta retroinformación la que evita que los líderes se creen los mitos que generan, les hace estar con los pies en el suelo y contiene las dictaduras donde se silencia la retroinformación”.

Y debo decir en el mismo movimiento, que los millennials saben esto muy bien. Así, los jóvenes líderes no se sonrojan cuando uno de sus colaboradores los consulta y desconocen la respuesta.

Decir “No sé” no implica un minus sino todo lo contrario.

### Preguntar para enseñar

“Siempre que enseñes, enseña a dudar de lo que enseñas” dijo Ortega y Gasset, permitiéndonos avanzar un poco más y ver que también el líder debe transmitir lo que sabe y con la misma fuerza compartir lo que no sabe. Solamente dejaremos a los demás que tomen nuestra experiencia como útil si fuimos capaces de contarla todo. Es decir, no solamente las batallas ganadas sino también las pérdidas e incluso empatadas, que debieron cerrarse sin definición.

Hoy en día hablamos de agilidad en las organizaciones. Adaptarse, construir una cultura digital, formar comunidades y compartir ideas contornea la empresa del futuro. Y ello se logra cuando sus líderes aceptan, sostienen, crean y provocan con preguntas desafiantes. Ser innovador y atlético en términos de conocimiento es renunciar a la comodidad de las respuestas ready to use, aptas para todo y mirar la ignorancia de frente, sin miedo ni prejuicio...

Entender que como sujetos no somos perfectos y por ende estamos lejos de saberlo todo, es una vigorosa llave que permitirá la apertura de infinitas puertas.



## “El futuro pasa por olvidarnos de puestos y roles específicos, para centrarnos en perfiles relacionados con sus habilidades”

### ¿Quién es Marije Scholma? ¿Qué le puedes contar a Rocking Talent?

Mejor me quedo con lo que mi familia, amigos y compañeros de trabajo suelen decirme: me transmiten que soy una persona fuerte, constante, perseverante e interesada en trabajar por el bienestar de las personas. De mi parte añado que soy alguien que entiende la comunicación como la base de las relaciones interpersonales. Y, precisamente, diría que son estos dos últimos aspectos los que han marcado más mi forma de ser y mi trayectoria profesional, que siempre ha estado ligada a la comunicación y a la gestión de equipos, de personas.

El interés por el bienestar físico y mental de las personas que me rodean también lo llevo a mi propio terreno y, por eso, soy una apasionada de los deportes. ¡Podría decir que el deporte es lo que más me motiva! Y si, además, puedo unirlo con las actividades al aire libre y el contacto con la naturaleza, mejor que mejor. Actividades como el senderismo, el ciclismo o la escalada, son imprescindibles para mí porque me ayudan a mantener una buena salud emocional y física.

Empatía, comunicación cercana, flexibilidad y aprendizaje constante son algunas de las claves que en estos tiempos han ganado más protagonismo que nunca.

**Marije Scholma, subdirectora general y directora de experiencia del empleado (CHRO) de Nationale-Nederlanden**, nos compartió el principal desafío que han tenido desde el comienzo de la pandemia: cuidar a las personas y cuidar el compromiso de la marca: **Tú Importas**.

Por JULIETA CUMBO

«De mi parte añado que soy alguien que entiende la comunicación como la base de las relaciones interpersonales. Y, precisamente, diría que son estos dos últimos aspectos los que han marcado más mi forma de ser y mi trayectoria profesional, que siempre ha estado ligada a la comunicación y a la gestión de equipos, de personas.»

**¿Cuál es la visión de Nationale-Nederlanden con respecto a la experiencia del empleado a lo largo del su ciclo vital en la compañía?**

Para Nationale-Nederlanden, la experiencia de las personas es uno de los aspectos más importantes como Compañía y al que más esfuerzo y tiempo dedicamos. En nuestra nueva estrategia, presentada solo hace unos meses, las personas (junto con tecnología y dato) es una de las palancas protagonistas para la consecución de nuestros objetivos, así que sobra decir que el grupo que forman es, a su vez, uno de los pilares sobre el que se sustenta todo lo demás.

En línea con esta filosofía que, por otra parte, es la que siempre se ha tenido por bandera en Nationale-Nederlanden, en 2019 se creó la dirección de Experiencia de Empleado, que tengo el honor de coordinar, y en la que se aunaron los equipos de recursos humanos, comunicación y marca, Facilities y responsabilidad social corporativa. Nuestro objetivo con la creación de esta división es la de ser eficaces para actuar en diferentes aspectos de la experiencia del empleado y ofrecer el mejor *“employee journey”* a las personas que forman parte de la organización. En esta línea, trabajamos por construir el lugar de trabajo y la experiencia del empleado del presente y del futuro.

En pro de poder conseguirlo y que, además, sea una experiencia a largo plazo, realizamos proyectos de planificación de plantilla (*SWP o Strategic Workforce Planning*) específicos según necesidades con los que buscamos la consecución de los objetivos del equipo a la vez que se sientan las bases para que tenga continuidad en el tiempo.

Para Nationale-Nederlanden, es fundamental hacer este seguimiento y ver cómo evoluciona cada empleado y cómo puede contribuir con la estrategia que tenemos como compañía. De hecho, en nuestro último ejercicio de planificación de plantilla, gracias al análisis realizado, hemos optado por un enfoque menos operativo para trasladar la importancia de la estrategia en su conjunto y a largo plazo.

**¿Cómo entienden que impacta la experiencia del empleado en la experiencia del cliente?**

Nuestra estrategia corporativa es la base y el parámetro fundamental sobre el que se construye todo lo demás. Teniendo esta premisa en cuenta y sabiendo que la ambición de Nationale-Nederlanden es ser referente en la experiencia del cliente en el mercado de protección español, está claro que la experiencia del empleado tiene un impacto directo para conseguir nuestro propósito *“ayudar a cuidar de lo que más importa”*.

“ayudar a cuidar de lo que más importa”.

Siempre hemos defendido que contar con un equipo de personas motivadas y comprometidas con los valores y estrategia corporativa consigue ofrecer la mejor propuesta de valor para el cliente. En este sentido, para dibujar el mapa de capacidades y habilidades del que hablaba antes, resulta imprescindible para ajustar y tomar nuestras decisiones presentes y futuras.



“Las personas (junto con tecnología y dato) es una de las palancas protagonistas para la consecución de nuestros objetivos”.



«Siempre hemos defendido que contar con un equipo de personas motivadas y comprometidas con los valores y estrategia corporativa consigue ofrecer la mejor propuesta de valor para el cliente. En este sentido, para dibujar el mapa de capacidades y habilidades del que hablaba antes, resulta imprescindible para ajustar y tomar nuestras decisiones presentes y futuras.»

Nationale-Nederlanden ha puesto en marcha un proyecto de planificación estratégica de plantilla enmarcado en la estrategia de la organización y las necesidades que esta marca en relación a las competencias y habilidades de las personas. Esta planificación de la plantilla a medio y largo plazo contribuirá a conseguir tener el mejor talento al servicio de sus clientes, con un equipo comprometido, cualificado y adaptable. Cuéntanos un poco más acerca de este proyecto.

En efecto, como vengo comentando, este engranaje entre la nueva estrategia de la compañía y la adecuación de competencias y habilidades para que estén en concordancia con lo que necesitamos, se consigue, en gran parte, gracias al trabajo en torno a la planificación de plantilla.

En este sentido, el primer objetivo que nos marcamos cuando empezamos a trabajar en este proyecto es el de conseguir que la estrategia referida a personas estuviera incluida en la estrategia general de la Compañía como una de las palancas que garantiza que todos estamos preparados para trabajar pensando siempre en el cliente como centro de nuestras decisiones. Junto a este objetivo, nos planteamos un segundo y que consistió en conocer cuál era nuestra situación real en cuanto a habilidades, creando un mapa que nos permitió saber si contábamos con los recursos necesarios. Posteriormente, trabajamos en un tercero; en este caso, lo que hicimos fue asociar la nueva estrategia con esas habilidades y recursos y ver si teníamos los recursos suficientes

para realizar el plan estratégico. En último lugar, todo este análisis nos tenía que llevar a un dato: cuál debe ser nuestro plan de contratación y formación continua para los próximos años.

**En una reciente entrevista afirmaste: “el futuro pasa por olvidarnos de puestos y roles específicos, para centrarnos en perfiles relacionados con sus habilidades”. ¿Nos podrás ampliar este concepto?**

Así es, bajo mi punto de vista, vamos a asistir a una progresiva desaparición de puestos de trabajo con tareas y funciones fijas asignadas; desde que estalló la pandemia, hemos visto cómo las cargas de trabajo pueden variar según las diferentes áreas y las compañías y las personas debemos estar preparadas para ser flexibles y adaptarse a una demanda que cada vez va a ser más fluctuante. Por ese motivo, las habilidades, la experiencia y la flexibilidad de las personas se van a imponer como lo más valorados a la hora de gestionar el talento y de incorporar nuevo.

“las habilidades, la experiencia y la flexibilidad de las personas se van a imponer como lo más valorados a la hora de gestionar el talento y de incorporar nuevo”.

Está claro que se está produciendo un cambio social en el que las capacidades tienen una gran importancia; un cambio cultural, mental en el que se antepone las habilidades al número de personas que componen los equipos. Y por eso creo que los puestos de trabajo fijos y los roles específicos van a pasar a mejor vida para centrarnos en los perfiles y sus habilidades; unas habilidades que son completas y transversales y que les permiten colaborar en diferentes áreas.

La idea que tenemos en Nationale-Nederlanden es la de disponer del mejor equipo para tener la capacidad de mover a las personas dentro de la organización en función de las necesidades de la estrategia como Compañía, lo que nos permitirá ser ágiles y flexibles, pero, además, nos asegurará la empleabilidad de las personas.

**¿Qué planes, programas o acciones se han puesto en marcha en la compañía para desplegar la estrategia de experiencia de empleado? ¿Qué sistemas, herramientas o métodos utilizáis para medir la experiencia?**

Para nosotros, la denominada experiencia de empleado es algo palpable a través de un ejercicio periódico y casi diario. Así que, nuestro objetivo es seguir manteniendo la chispa, innovar, adaptarnos... y, con ello, conseguir que las nuevas tendencias, hábitos y formas de trabajar puedan evolucionar en nuestra compañía mientras se adaptan a los requisitos de la nueva estrategia.

En cuanto a las acciones que hemos puesto en marcha, siempre son consecuencia del análisis realizado, un ejercicio de *“learning by doing”* que te permite concluir qué es necesario afianzar. Por ejemplo, vamos a llevar a la práctica un ambicioso programa de *reskilling* (mapa de competencias y habilidades) en una gran parte de la organización

para engranar nuestra fuerza de trabajo en base a la nueva estrategia. Este tipo de análisis también son muy valiosos para ser conscientes de las habilidades que necesitamos reforzar y del talento específico que necesitamos incorporar, por lo que otra de nuestras acciones va dirigida a la captación de este talento presentándonos como una empresa moderna e innovadora con una propuesta de valor de referencia en un sector cada vez más competitivo.

Para todo ello, hemos elegido una metodología que se adapta muy bien a nuestras necesidades como organización y que nos aporta datos, tanto cualitativos como cuantitativos, de forma continuada, lo que nos permite hacer las modificaciones necesarias y obtener sugerencias. Este proceso lo convierte en un medio ágil que nos permite tomar decisiones contrastadas y argumentadas en el día a día.

**¿Qué desafíos encontraron en el marco de la pandemia en la gestión de la experiencia?**

Para ser sincera, la verdad es que no hemos encontrado grandes escollos durante la pandemia y hemos podido desarrollar nuestra actividad de forma normal, lo que ha sido un privilegio para empleados y clientes. Además, acumulamos muchos aprendizajes necesarios durante estos meses que más allá de ser algo puntual, han llegado para quedarse suponiendo verdaderos avances.

Aun así, el principal desafío ha sido poder continuar cuidando de las personas a pesar de la excepcionalidad de la situación sabiendo lo importante que era mantener y trasladar, pese a las circunstancias, nuestra promesa de marca: Tú Importas. Cuidar lo verdaderamente importante promoviendo la flexibilidad, cuidando la salud, comunicando de forma cercana, directa y constante. En definitiva, poner todo de nuestra parte por acercarnos a las personas, estar a su lado y ser un apoyo que permita, al mismo tiempo, que las personas de nuestro equipo puedan cuidar de los que les rodean.

**En otra entrevista compartiste que la innovación se encuentra en el ADN de Nationale-Nederlanden y que adaptarse no es suficiente, siempre han buscado las formas de anticiparse a los cambios y contingencias que pudiesen surgir. ¿Nos quieres contar un poco más acerca de los valores y el ADN de Nationale-Nederlanden y cómo estos valores ayudaron a superar la crisis global?**

La «innovación está en el ADN de Nationale-Nederlanden, como lo está también en el Grupo NN al que pertenecemos. En nuestra Compañía entendemos la innovación como un elemento transversal que tiene que estar presente y ser una realidad en todas las áreas. Gracias a este planteamiento, que es mucho anterior a la pandemia, ya en 2015 iniciamos nuestro proceso de transformación digital que culminamos con nuestra conversión en empresa agile en 2019, hemos podido hacer frente de forma muy flexible a esta situación de crisis global.»


«La nueva estrategia de la compañía incluye la innovación y la tecnología, junto a las personas y el propio dato, como una de las palancas principales para alcanzar los objetivos. En este sentido, combinamos lo mejor de la tecnología con lo mejor de las personas para generar un modelo de interacción digital que nos permita evolucionar en cuanto a las necesidades y soluciones de todos los que formamos parte de Nationale-Nederlanden, ya sean clientes o empleados.»

**Consejos para empresas más pequeñas para arrancar a construir la experiencia de sus colaboradores.**

El mejor consejo que se me ocurre es que los empleados sean parte directa en el propio diseño de la experiencia de empleado. Para conseguirlo, hay que escucharlos e ir incorporando aquellas medidas que se ajusten a sus necesidades. Hay que tener muy presente que no hay una “talla única” para los empleados, aunque tampoco hay un “a la carta”, por lo que lo más importante es encontrar el equilibrio adecuado.


Y, para terminar, me gustaría destacar un aspecto muy importante a tener en cuenta: no intentes hacerlo todo bien a la primera. Atrévete a probar y aprender; si ves que las cosas no funcionan, no tengas miedo de parar, respirar, pensar y buscar una solución.

“  
No intentes hacerlo todo bien a la primera. Atrévete a probar y aprender; si ves que las cosas no funcionan, no tengas miedo de parar, respirar, pensar y buscar una solución.”

MARIJE SCHOLMA | Subdirectora general y directora de experiencia del empleado  (CHRO)



# Equipos efectivos. La última ventaja competitiva

Por Horacio Cortese | Presidente en  Fundación Nexi Global

“

Ni las finanzas, ni las estrategias, ni la tecnología. Es el trabajo en equipo el que se mantiene como última ventaja competitiva, ya porque es tan poderoso, ya porque es tan raro”.

Lencioni, Patrick, 2021

Equipos efectivos. La última ventaja competitiva, es una investigación en curso que amerita hacer un stop y compartir los resultados alcanzados hasta ahora. Este reporte incluye las tres fases de toda investigación: marco teórico, estudio de campo y conclusiones.

Queremos enfatizar que el desarrollo de equipos efectivos es una necesidad insatisfecha y urgente, porque son la piedra fundamental para avanzar en este contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA o VUCA del inglés).

Me propongo compartir con el lector la síntesis de esta investigación, como si fuera la bitácora de una sesión de coaching. De hecho, así comenzó este proceso y luego derivó en un intenso viaje del aprendizaje que ya tiene más de cinco años.

**Las preguntas siguientes dan cuenta de la evolución del proceso:**

**1. ¿Por qué los equipos efectivos, siendo tan poderosos son una rareza?**

Ese interrogante es la simiente que germinó en mí el deseo de conocer más sobre la efectividad de los equipos. Eso dio lugar a un nuevo interrogante:

**2. ¿Qué significa que un equipo sea efectivo?**

Buscando la respuesta, a mediados de los noventa, me encontré con la obra de Schwarz, Roger en su libro: El facilitador habilidoso<sup>2</sup>, quien, casualmente buscando la misma respuesta, me acercó a la obra de Richard Hackman sobre el diseño de equipos de trabajo (1987)<sup>3</sup>, quien nos habla de tres variables:

**A.** El equipo cumple con su propósito a satisfacción de sus clientes o de quienes tienen la responsabilidad de controlar su output.

**B.** Sus componentes se eligen mutuamente para seguir trabajando juntos.

**C.** Cada uno de sus miembros logra satisfacer sus necesidades de orden superior (orgullo de pertenencia, sentir reconocimiento y tener la posibilidad de hacer contribuciones valiosas. Es decir, las tres necesidades superiores de la famosa escala de Maslow<sup>4</sup>).

**3. ¿Por qué es importante para ti la efectividad de los equipos?**

Al conocer las implicancias de la efectividad de los equipos, me detuve a reflexionar en cuántos había trabajado que podían responder afirmativamente a estas tres condiciones:

En mi experiencia, después de haber trabajado por más de cuarenta y cinco años en muchísimos equipos, encontraba sólo dos, que reunían esas tres condiciones. Por lo tanto, mi propio caso era una muestra de esa rareza. También, paradójicamente eran los equipos que más habían enriquecido mi experiencia profesional. Es decir, eran los equipos que podía juzgar como poderosos.

**4. ¿Qué decidiste hacer con esto?**

Tomé la decisión de comenzar una prueba ácida, desde 2016, en cada conferencia presencial o virtual, que he tenido a mi cargo, les fui preguntando a los asistentes:

¿En cuántos equipos has trabajado que pueden responder afirmativamente a las tres condiciones mencionadas?

Pues bien, han pasado cinco años y más de dos mil cuatrocientas personas respondieron la pregunta. El promedio es de un equipo y medio, para esta muestra que incluye personas de casi todos los países de Latinoamérica. En síntesis, esta simple prueba demostraba que los equipos efectivos son una rareza en nuestra región.

**5. ¿Cuán satisfecho estabas con tu hallazgo?**

Sentía que estaba probando, en el contexto que me es familiar, que los equipos efectivos son una rareza. Pero no era suficiente, necesitaba fundamentar este juicio para otros contextos.

Entonces, comencé a buscar otras investigaciones que podían dar cuenta de la sentencia de Patrick Lencioni: “Los equipos efectivos son poderosos, pero son una rareza”.



Un hallazgo importante fue la obra de: Price & Toye, 2017. "Accelerating Performance", libro que estudia la agilidad desde la perspectiva de su impacto en los resultados de los negocios. Fue importante, porque tanto se habla de las metodologías ágiles, que se han convertido en una palabra de moda (buzzword)<sup>5</sup>. Pero este libro sin hablar de ellas, las desmitifica, porque se refiere a la necesidad de agilidad para ser competitivos en este contexto VICA.

Los autores decidieron estudiar de la lista de las 500 compañías elaborada por el *Financial Times*, las que se encontraban en el 20% superior en crecimiento de ingresos, tanto en los últimos tres años como en los últimos siete, asegurándose así que ese crecimiento fuera sustentable. Además, tuvieron en cuenta que el crecimiento no destruya el valor de las empresas. Eso ocurre cuando se persiguen ingresos tan agresivamente que se ven afectados los márgenes de beneficio. Entonces, encontraron 23 compañías, que superaban esos filtros y las denominaron "super-aceleradoras". La siguiente es la lista de esas compañías:

Haberlas encontrado fue el primer paso, pero ahí creció la intriga por descubrir qué impulsó el éxito sobresaliente de las super-aceleradoras. ¿Qué capacidades y características poseen estas empresas que se pueden aplicar a otras?

Estudiando en profundidad las prácticas de estas empresas, comparadas con la otras 500 FT, descubrieron las cuatro variables que hacen a la aceleración: estrategia, organización, equipos e individuos. Veamos el tema que nos interesa en sobremanera:

#### ¿Qué hace a los equipos más efectivos?

Partieron de la premisa que una organización debe ser una colección de equipos. Estudiaron más de 3000 equipos en numerosas organizaciones, de distintas geografías, industrias e incluso organizaciones sin fines de lucro. Los evaluaron mediante un cuestionario de evaluación de la aceleración del equipo (Team Accelerator Questionnaire -

### COMPAÑÍAS SUPERACELERADORAS

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 <b>Apple</b>                     | 13 <b>Visa</b>                      |
| 2 <b>Ping An Insurance</b>         | 14 <b>Cognizant Tech. Sol.</b>      |
| 3 <b>Alphabet</b>                  | 15 <b>Blackrock</b>                 |
| 4 <b>Comcast</b>                   | 16 <b>Biogen</b>                    |
| 5 <b>SoftBank Group</b>            | 17 <b>MasterCard</b>                |
| 6 <b>Cigna</b>                     | 18 <b>The Priceline Group</b>       |
| 7 <b>Gilead Science</b>            | 19 <b>Shire</b>                     |
| 8 <b>Taiwan Semicond. Man. Co.</b> | 20 <b>HDFC Bank</b>                 |
| 9 <b>Danaher</b>                   | 21 <b>Cerner</b>                    |
| 10 <b>Starbucks</b>                | 22 <b>Intercontinental Exchange</b> |
| 11 <b>Tencent Holdings</b>         | 23 <b>Ilumina</b>                   |
| 12 <b>Tata Consult. Serv.</b>      |                                     |

Compañías super-aceleradoras (fuente: Ibid., p. 45)

TAQ, desarrollado por Heidrick & Struggles), que respondían: los miembros, el líder del equipo, el jefe del líder y los proveedores y clientes del equipo.

El TAQ está organizado en torno a cuatro aceleradores: Movilizar, Ejecutar, Transformar y Agilidad:

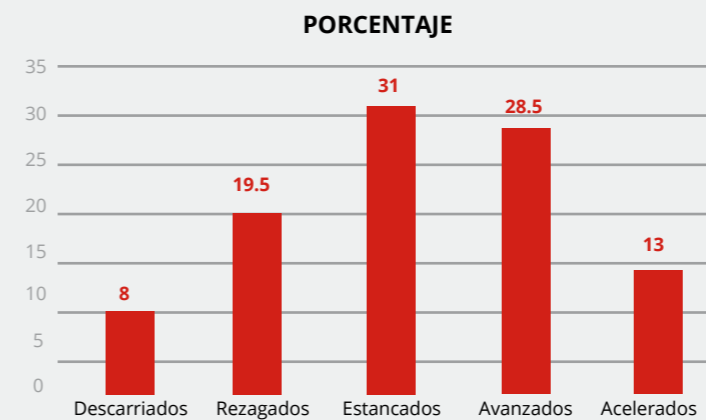
**Movilizar:** primero clara dirección hacia el cliente, nuestra misión y visión compartida.

**Ejecutar:** plan ajustado, responsabilidades explícitas, estándares intransigentes y control enfocado.

**Transformar:** influencia de las partes interesadas, liderazgo distribuido, desafío sólido y decisiones disciplinadas.

**Agilidad:** previsión, aprendizaje, adaptabilidad y resiliencia.

El resultado del estudio les permitió ranquear a los equipos del siguiente modo:



Clasificación de los equipos (fuente: Ibid., p. 49)

Price & Toye, definieron como acelerados a los equipos que redujeron los costos más rápidamente, llegaron al mercado de manera más efectiva y lanzaron productos con mayor fluidez.

Aunque la clasificación de Price & Toye esté alejada de nuestra definición de equipos efectivos, su concepción de equipos aceleradores también es una rareza; solo el 13% de los mismos impulsan realmente el rendimiento. Incluso, los equipos aceleradores, en promedio, obtienen un 22,8% de superiores resultados económicos comparado con los que descarrilan.

Buscando más fundamentos sobre el poder y la rareza de los equipos efectivos, encontré el artículo de la HBR: La clave para un mejor directorio: La dinámica de equipo.<sup>6</sup> Veamos sus conclusiones:

- La predisposición de los miembros del directorio a trabajar bien en equipo, es fundamental para generar dinámicas de equipo de alta calidad.
- La calidad de la dinámica del equipo en sus reuniones está muy correlacionada con la rentabilidad de la empresa.
- Cuando las reuniones del directorio funcionan eficazmente como equipo logran un 800% más de rentabilidad de la empresa, en comparación con cualquier otro equipo de dirección conformado a partir de las calificaciones de sus miembros. Es decir, el todo es mayor que la suma de sus partes.

Finalmente, un fundamento adicional a la rareza y poder de los equipos efectivos es el relevamiento que hizo *Team Coaching International* sobre los resultados de su metodología de evaluación de equipos (TCI Team diagnostic®). Veamos sus conclusiones:

Ellos estudiaron 200 equipos, elegidos aleatoriamente, que integraban a unos 2000 miembros, representando todo tipo de industrias, tamaños de equipos y geografías. Menos del 10% de los equipos se calificaron a sí mismos como de alto desempeño<sup>7</sup>.

“

**Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se gestiona, lo que no se gestiona no se mejora”**

**William Thomson Kelvin**

#### 6. ¿Cómo procederás ahora que tienes el diagnóstico preciso?

La misión es trabajar para el desarrollo de equipos efectivos. La metodología es el *coaching* de equipos.

¿Qué es el *coaching* de equipos?

"... un enfoque integral y sistémico diseñado para ayudar a un equipo a maximizar sus talentos y recursos colectivos, para lograr y superar los objetivos requeridos por la organización"<sup>8</sup>

#### 7. ¿Entonces qué más puedes hacer para contribuir a la efectividad de los equipos?

Asegurarme que el equipo está comprometido no solo con su resultado sino también con su proceso. Pero deben tener en cuenta que el éxito en la dinámica de sistemas es solo un pico temporario de aptitud. Por lo tanto, deben hacerse cargo de elaborar un tablero de comando y monitorearlo.

La gestión del desempeño del equipo es un proceso que integra el qué y el cómo. El cumplimiento de su propósito y objetivos y el proceso que permite alcanzarlos. En los equipos es fundamental acordar un contrato psicológico que une a los miembros con el/la líder, así como definir sus normas por consenso y arribar a un pequeño set de valores (tres o cuatro es lo ideal), con sus conductas observables.

Por lo tanto, lo mencionado se convierte en el guion del proceso del equipo, su "cómo". Así entonces, la alineación del comportamiento del equipo con ese proceso dará cuenta de su "positividad"; que, al integrar el cumplimiento del propósito, en términos de cantidad, calidad y celeridad, dando cuenta de su "eficiencia"; estaremos en presencia de un equipo efectivo. Donde el todo es más que la suma de sus individualidades.

Habitualmente, en las organizaciones, la gestión del desempeño está diseñada para promover el desarrollo individual. Es imposible pretender que los equipos efectivos sean ventaja competitiva y perseguir resultados de desempeño a nivel individual. Por lo tanto, es necesario reformular los sistemas de gestión de desempeño.


Así mismo, necesitamos rediseñar los sistemas de recompensa y desarrollo, para que estén alineados con la efectividad de los equipos. Solamente tendremos organizaciones donde prevalezca el aprendizaje mutuo cuando haya coherencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso.

Es muy grande el desafío, al que nos enfrentamos en este viaje del aprendizaje. Hay mucho por recorrer aun, para lograr que los equipos efectivos dejen de ser una rareza.

“

Nos encontramos en un momento único en el mundo, todos estamos escribiendo juntos la historia”.

# Productividad, desempeño y pandemia

Por SERGIO BUSTAMANTE GODOY 

La pandemia del COVID-19 impactó en nuestra manera de trabajar y obligó a gran parte de la fuerza laboral a hacerlo a distancia. Además de adaptar la forma en que trabajamos también fue necesario llevar al mundo virtual varios procesos de la organización, como es la gestión del desempeño. Nos encontramos en un momento único en el mundo, todos estamos escribiendo juntos la historia.

En este contexto, es más difícil alinear el aporte de cada colaborador con el propósito de la organización, es por lo que los procesos de desempeño están siendo cuestionados. Los objetivos deberán ser flexibles y las competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) tendrán que alinearse a nuevas conversaciones mediadas por la tecnología.

¡Que mejor excusa para redefinir los modelos de gestión de desempeño burocráticos! Las áreas de talento tenemos una gran oportunidad. Es probable que los procesos actuales fueran diseñados para ser llevados a cabo en la oficina, en un espacio físico compartido entre quien evalúe y sea evaluada/o; por eso seguramente amerite hacer algunos ajustes para lograr el mismo objetivo pero de manera virtual. La Dirección, Capital Humano y todos los líderes deben aunar fuerzas para realizar la transición entre el modelo pre-pandemia el nuevo modelo.

Es necesario armar una estrategia de comunicación clara y frecuente, que incluya instancias para mantener informados (y conectados) a los colaboradores y como se está pensando el nuevo proceso que los involucrará. Se debe minimizar la incertidumbre a causa del contexto, y el acompañamiento desde Capital Humano es más importante que nunca para crear un espíritu de colaboración dentro de la organización.



Hace tiempo que muchas organizaciones modificaron el calendario del proceso de gestión de desempeño, acortándolo a un semestre o cuatrimestre. Lo cierto es que cada vez más se busca que las conversaciones sean “informales” y constantes, para configurar una nueva forma de trabajo y nuevos modelos de comunicación y contacto.

¿Cómo logramos quitarle “el temor” al proceso de desempeño? En primer lugar, los colaboradores piensan que no son objetivas. Por eso es primordial que exista la charla de feedback para ajustar expectativas y que la persona pueda preguntar lo que necesite y quien evalúe aclarar hasta el entendimiento. En segundo lugar, es importante considerar todo el ciclo, muchas veces quienes evalúan solo toman en cuenta los acontecimientos recientes (positivos o negativos) provocando un sesgo; aquí es recomendable llevar una bitácora de evidencias para poder dar la mejor devolución que incluya las fortalezas a mantener y los aspectos a mejorar para el próximo ciclo.

En la implementación de un proceso de gestión de desempeño, se debe cuidar en no caer en errores comunes: querer imponer el proceso sin brindar información a todos los involucrados; utilizar los resultados para castigar a los colaboradores impactando en su falta de sinceridad cuando se producen las charlas de feedback; no obtener conclusiones de las evaluaciones provocando que las personas lo sientan como un trámite sin aprovechar todas las ventajas que el proceso puede brindar.

Los colaboradores deben contar con información sobre el proceso para tener una visión positiva del mismo, por ejemplo: ¿Sobre qué aspectos se medirá el desempeño? ¿Qué importancia tiene el proceso en la posición desempeñada? ¿Cuántas veces se dará feedback durante el ciclo? Por supuesto que la mayoría de las etapas se pueden digitalizar (y automatizar) a través de una herramienta de gestión logrando además que el proceso se realice de forma objetiva, efectiva y sencilla.

El 2020 fue un año especial a causa de la pandemia por el COVID-19, muchas organizaciones dejaron el proceso en “stand by” pero este año es probable que se deban hacer cambios para poder llevarlo a cabo y enfocarse en la experiencia del colaborador y la alineación estratégica.

Las charlas de *feedback* de este año serán un momento especial para verificar, entre otras cosas:

- ★ Que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para el contexto (planificación, gestión del tiempo, etc.).
- ★ El trabajo en equipo y la agilidad en la toma de decisiones. Se debe prestar atención en las personas que se suman a los equipos, asegurándonos que cuenten con la mayor cantidad de información posible trabajando desde casa.
- ★ Flexibilidad y empatía, está comprobado que los colaboradores con trabajo flexible están más motivados y comprometidos.

Según el Foro Económico Mundial para el año 2025 desaparecerán 85 millones de puestos de trabajo debido a la incorporación de la automatización; pero se crearán 97 millones nuevos puestos que requerirán de nuevas habilidades de talento. El reentrenamiento de personas será necesario pero ¿se puede aprender en momentos de crisis? Está claro que las organizaciones más ágiles incentivan el autodesarrollo por los esquemas de carrera tradicionales, y esto se debe a que muchas personas ven la instancia como una obligación y no como una oportunidad de mejora. Las áreas de capital humano se especializarán en orientar a las personas en el proceso de autodesarrollo, herramientas de generación y edición rápida de contenidos formativos, que puedan producirse y consumirse desde cualquier lugar con conexión a internet. Es muy difícil generar contenidos internos de formación cuando la sociedad va en otra velocidad, por eso se busca que los colaboradores conozcan sus propias fortalezas y áreas de mejora, que puedan pedir feedback y planificar el desarrollo de uno mismo a largo plazo (incluso de manera virtual).

Kevin Eikenberry y Wayne Turmel, cofundadores del Instituto de Liderazgo a Distancia, publicaron un libro a finales del año pasado que se titula “The long-distance teammate”. Allí hacen varias recomendaciones para poder llevar adelante el trabajo en pandemia, desde casa:

- ▶ El trabajo a distancia requerirá que las personas dediquen tiempo al trabajo en equipo, unirse a pesar de la separación física y navegar por nuevos modelos de trabajo.
- ▶ Ser un verdadero compañero de equipo, conectado (más allá del wifi) y comprometido.
- ▶ Conectarse sin interrupciones en un entorno cómodo.

Pero también plantean varios desafíos, y para minimizarlos sugieren:

- ▶ Hacer su trabajo a tiempo; planearlo y programarlo.
- ▶ Dar prioridad a sus esfuerzos para entregar su material cuando su organización y sus colegas a distancia lo necesiten.
- ▶ Establecer y mantener buenas relaciones de compañerismo con su jefe y sus compañeros.
- ▶ Superar las distracciones de su ubicación remota.
- ▶ Ajustar su comportamiento y comunicación para satisfacer las exigencias del trabajo a distancia.
- ▶ Encontrar la fuerza personal para mantener su motivación y productividad aunque nadie lo anime ni supervise sus actividades.

Por último, es necesario hablar sobre el impacto de la pandemia en la productividad, dado que extender las horas de trabajo no ayuda a mejorar los resultados. La mayoría de las personas deben pensar en cómo centrarse en lo importante y gestionar su tiempo (sin interrupciones) para lograr los objetivos establecidos. Enfoquémonos en las interrupciones, porque ahí está el “culpable”, empezamos a escribir un correo electrónico, nos llega un mensaje de WhatsApp; mientras lo respondemos nos entra una llamada y mientras hablamos vemos en la computadora un mensaje por el mensajero interno que nos dice “¿te puedes sumar ya a una call? Así es muy difícil mantener la concentración y más en tiempos de pandemia, las comunicaciones constantes impactan en la productividad; al final de la jornada ¿Cuánto tiempo neto tenemos sin interrupciones? Si hacemos la cuenta seguramente nos sorprendamos, es probable que no superemos los 90 minutos de tiempo productivo en una jornada de 8 horas.

Desde las áreas de capital humano, estamos observando la baja participación en las actividades de recreación que se realizan de manera virtual. Lo cierto es que estamos ante un momento de fatiga visual e incluso emocional, hace algunas semanas el CEO de Zoom admitió estar harto de las video llamadas, que llegó a tener 19 reuniones se-



«Según el Foro Económico Mundial para el año 2025 desaparecerán 85 millones de puestos de trabajo debido a la incorporación de la automatización; pero se crearán 97 millones nuevos puestos que requerirán de nuevas habilidades de talento.»

guidas en una misma jornada. Fue durante la pandemia que apareció el término “fatiga por Zoom” a ese estado de cansancio o aburrimiento que puede sentir una persona al estar en múltiples charlas online durante el día.

Tenemos por delante un gran desafío. Además de la empatía, debemos mostrar compasión en el trato con los demás, especialmente durante una crisis. La escucha compasiva y las acciones de apoyo son excelentes hábitos que deben adoptarse durante la pandemia para que las personas las pongan en práctica después. Empatía significa sentir por otras personas, ponerse en su lugar, y, cuando sea necesario, transmitir esperanza. Compasión significa acción, como el seguimiento para ayudar a satisfacer las necesidades de las personas. La falta de reconocimiento es la tercera razón más común para que los empleados abandonen una empresa (después de los problemas de remuneración y de promoción profesional). Como dicen, la crisis es una oportunidad, algunos cambios que experimentamos durante la pandemia llegaron para quedarse en “la nueva normalidad” y otros quedarán en el recuerdo como parte de esta situación que compartimos todos.



# Nubank, innovando y evolucionando de Brasil al mundo

El neobanco y gigante brasilero que innova para que más latinoamericanos estén incluidos en el mercado financiero tuvo un crecimiento exponencial y conversamos con Juan Carlos Guillermety, *Head of Strategy & Development* de Nubank sobre qué los hace diferentes, cuáles son sus prioridades y el concepto y aplicación de la diversidad.

Por LEILA OVANDO

En el último año muchas organizaciones vivieron la necesidad y obligación de transformarse digitalmente, proceso que no se detiene. Nubank es un banco digital por excelencia, ¿cómo se vive esta situación en una organización que nació siendo digital?

El nacer digitales efectivamente marca una gran diferencia, pues no tuvimos una fase de adopción tecnológica que sobrellevar. Lo que sí vimos, fue que la adopción de nuestros productos se disparó, pues las personas empezaron a probar alternativas financieras que les permitiera protegerse en casa y precisamente gracias a que nacimos digitales tuvimos la capacidad de poder satisfacer esa demanda de productos financieros digitales. Hoy ya tenemos más de 40 millones de clientes en tres países de América Latina.

Además, tenemos la visión de que nuestros productos nunca están terminados, siempre están en constante evolución dado que nuestros clientes también lo están. La tecnología también nos permite estar en constante comunicación con nuestros clientes para entender cuál es el producto que realmente se adapte a sus necesidades. Usamos la tecnología para no solo ofrecer ese producto, sino hacerlo de manera eficiente, de forma que el cliente no tenga que pagar tarifas abusivas. Te pongo un ejemplo: los mexicanos y los brasileños tienen una manera muy diferente de usar las tarjetas. En México, se usan realmente para financiar compras. Sabiendo eso y que también muchas veces están vinculadas a una promoción específica o requieren de una compra mínima bastante alta, nosotros decidimos lanzar la opción de compras diferidas. Esta permite a nuestros usuarios elegir qué compra quieren diferir y en cuántos meses, aún si el comercio no ofrece esta opción. Tras lanzar esta funcionalidad en nuestra tarjeta de crédito en México, vimos que nuestros usuarios en Brasil querían tener esa misma opción, por lo que ahora ofrecemos esa posibilidad allí también.

Innovación/evolución

Uno de los lemas de Nubank se basa en "luchar contra la complejidad del sistema financiero para que recuperes el control de tu dinero" y vivimos en un continente en el cual gran parte de la población no se encuentra bancarizada o tiene una situación laboral irregular. Desde tu rol de *Head of Strategy & Development*, ¿cómo es pensar día a día la estrategia teniendo en cuenta que el mercado no perdona, pero al mismo tiempo tienen por objetivo ayudar a la gente en su administración financiera?

En Nubank creemos que la complejidad del sistema financiero tradicional está hecha para no solo poner barreras de entrada a los usuarios sino aprovecharse de forma abusiva de la asimetría de información entre ambos. Por eso constantemente estamos innovando en formas que permitan incluir a más y más latinoamericanos al mercado financiero tradicional.

Nuestros modelos de análisis de riesgo para nuestro producto de tarjeta de crédito están en constante evolución y optimización, lo que nos permite poder aumentar nuestra tasa de aceptación cada vez más. También, hemos innovado en la forma en que otorgamos crédito a personas que no tienen historia crediticia, dándoles un límite de crédito pequeño inicialmente, el cual se aumenta en según el comportamiento de pago. De igual forma en Brasil ofrecemos una tarjeta

de crédito dirigida a personas que no tienen historial financiero o que están reportados en los burós de crédito del país. El producto crece a un ritmo exponencial. Desde febrero de este año, cuando se lanzó, cinco millones de nuevos clientes han adoptado la tarjeta con una "garantía" que le permite agregar un límite para realizar compras a crédito.

Nosotros nos llevamos por la premisa de realmente conocer a nuestros clientes y eso lo hacemos todos los días. Nuestro equipo de servicio al cliente - que llamamos *Xpeers*, porque realmente velan porque todos nuestros clientes vivan la experiencia Nu - comparte con todos los equipos de desarrollo de producto la retroalimentación que reciben. Así, co-creamos nuestro producto con nuestros clientes, nuestra comunidad morada.

Es importante resaltar que nos enfocamos en cada mercado de manera individual. Si bien tenemos grandes aprendizajes de nuestra operación en Brasil, cada país funciona de manera totalmente diferente y siempre

## Nubank

Fundada en 2013 en San Paulo, Brasil  
Neobanco y fintech más grande de Latinoamérica

Valorada en US\$25.000 millones

Reconocida como una de las empresas más innovadoras del mundo según el ranking Fast Company 2019

Sede en Brasil, Alemania y México



estamos buscando más y mejores formas para ofrecer los productos y servicios ideales para los distintos mercados en los que estamos.

Lo que es una constante es nuestro foco absoluto en el servicio al cliente y la experiencia de producto. Creemos que eso nos distingue y es una de las razones por las cuales nuestros clientes son nuestros principales embajadores. 30% de nuestros nuevos clientes surgen por recomendación de un usuario y en el caso de México, nuestro *Net Promoter Score* es de 93 puntos, lo cual no solo es mucho más alto que otras empresas que ofrecen servicios financieros, es altísima versus cualquier otro tipo de industria.

En la mayoría de las organizaciones las proyecciones se pausaron o tomaron un rumbo totalmente diferente. Desde tu posición ¿cuál es la proyección que tienen ya que la industria de la tecnología (50% de Nubank) es una de las que tuvo que acelerar sus procesos y acciones en tiempo récord?

Efectivamente como comenté, vimos que la adopción de nuestros productos se disparó, pues las personas empezaron a probar alternativas digitales que tal vez anteriormente no hubieran probado por desconfianza o desconocimiento. Gracias a la relación que construimos con nuestros clientes, basada en la claridad, transparencia y

“

30% de nuestros nuevos clientes surgen por recomendación de un usuario”.

En una conferencia en Argentina, Alejandro Muszak, CEO de Wenance, expresó: "Es todo un desafío seguir el ritmo de crecimiento *fintech*. El gran *stopper* para una empresa de tecnología son los recursos humanos. Estamos peleándonos todos por el talento". Basándonos en esto ¿cómo afronta Nubank esta era en la que los talentos tecnológicos son de los más requeridos por el mercado?

Nosotros estamos muy conscientes de que el talento humano es el componente más importante en cualquier empresa. Creemos que, al construir una marca relevante, con una visión, misión y valores claros, que actúe con coherencia y permita a sus colaboradores tener una vida equilibrada, podremos seguir atrayendo grandes talentos. Construir equipos fuertes y diversos es uno de los valores de Nu desde que nacimos en 2013. Un ambiente de trabajo que respeta la diversidad y sea acogedor para todos es parte de nuestra cultura y la vivimos día a día.

Los *Nubankers* realmente son nuestros principales embajadores, creen en lo que estamos haciendo y se sienten parte de este movimiento que está cambiando los servicios financieros. Nos enorgullece decir que somos una empresa humana que ha sido incluso reconocida en México como uno de los mejores lugares para trabajar si eres desarrollador o ingeniero de productos digitales.

“

«Con solo 8 años en el mercado, hemos podido democratizar el acceso a los servicios financieros para 40 millones de personas y revolucionar toda la industria en América Latina para hacerla más simple, transparente y humana. Hoy estamos entrando en nuevos territorios como inversiones y seguros, así como en nuevas geografías en Colombia y México»

David Vélez, fundador y CEO de Nubank in

confianza, hemos visto crecer nuestro número de clientes de manera exponencial. Solo en México ya tenemos más de 2 millones de aplicaciones para nuestra Tarjeta de Crédito y ya estamos dentro de los mayores emisores de TC del país. De igual forma ya más de 300.000 colombianos se han inscrito en nuestra lista de espera para poder tener la tarjeta de crédito Nu.

claridad, transparencia y confianza

El talento humano es el componente más importante en cualquier empresa”.



**Eres de Colombia, viviste en Estados Unidos, ahora en México y trabajas para una empresa de Brasil. ¿Crees que esta multiculturalidad y capacidad de observar desde diferentes puntos de vista te da un valor agregado al momento de liderar equipos?**

La diversidad es un valor que tiene un impacto enorme en las organizaciones y por eso construir equipos fuertes y diversos es uno de nuestros pilares desde que nacimos en 2013. Definitivamente, si un grupo de personas muy homogéneo se pone a desarrollar soluciones de cualquier índole para grupos muy diversos, ahí hay un problema. Simplemente porque desconocen diferentes realidades y puntos de vista. Por eso, en Nubank la diversidad se vive. Tenemos *Nubankers* de alrededor de 40 nacionalidades y fomentamos constantemente el intercambio cultural porque entendemos que este enriquecerá nuestros equipos y por ende, beneficiará a nuestros clientes. Esta apertura cultural también nos permite tener una mayor empatía hacia las diferencias y así poder entender a nuestros clientes de mejor manera.

En Nubank también entendemos la diversidad desde distintos ángulos. Por eso, 56% de las posiciones de liderazgo en Nu a nivel mundial, son ocupadas por personas de grupos sub-representados. También tenemos la meta para 2025 como máximo de contratar 3,300 mujeres y que por lo menos la mitad de los puestos de liderazgo sean ocupados por mujeres. Si bien todo esto nos enorgullece, reconocemos que el camino hacia una verdadera diversidad e inclusión hasta ahora está empezando.

JUAN CARLOS GUILLERMETY | Vice President   
- Head of Strategy & Development en Nubank

**¿Qué le dirías a las generaciones más jóvenes que viven un escenario de constante cambio a nivel laboral?**

Creo que la clave para adaptarse a un entorno cambiante es la educación y re-educación constante. Aprender de manera formal e informal de forma continua. Las nuevas generaciones se van a enfrentar a cosas que nosotros ni imaginábamos, como el uso extensivo de inteligencia artificial y *machine learning* que seguramente requerirá *reskilling* permanente. Ya muchos hemos oído que los niños que hoy cursan primaria van a estudiar carreras que todavía no existen. Imagínate lo que pasará cuando entren al mundo laboral. Tal vez lo que estudiaron les sirva los primeros años y después tengan que volver a replantearse.

## Ping Pong

**Un libro:** Homo Deus - A brief history of tomorrow by Yuval Noah Harari

**Una película:** My cousin Vinn

**Un consejo:** Busca involucrarte en grandes retos que te obliguen a dar lo mejor de ti mismo

**Un lugar en el mundo:** Cartagena, Colombia

“

**En Nubank la diversidad se vive”.**



# Avanzar sin prisa, pero sin pausa

Adaptar un modelo de negocios nunca es fácil, pero es necesario comenzar la transformación y que no se detenga. Leandro Lanfranco, *HR Director* de Brink's Argentina, comparte la experiencia de la organización y además brinda su punto de vista con respecto al gap actual que hay entre el sector académico y lo que el mundo laboral requiere en Latinoamérica.

Por LEILA OVANDO



**Asumir un nuevo rol siempre es un desafío, pero esta vez tuvo un ingrediente extra y es que fue en el medio de un escenario mundial poco común como lo es la pandemia ¿cómo viviste esto desde el punto personal y profesional?**

El desafío en lo laboral fue doble, ya que Brinks presta un servicio esencial que nunca dejó de operar con 360 camiones que salen todos los días y una sala de proceso que recuenta día y noche para permitir el giro del negocio en todo el país, en 16 provincias. Si bien la pandemia redujo inicialmente el nivel de actividad y tuvimos que realizar ajustes, tengo el orgullo de integrar un Comité de Dirección que desde el primer día se propuso priorizar a las personas y el cuidado por la salud, invirtiendo en todas las medidas de seguridad disponibles, concientizando y previniendo contra el COVID-19, incluso reforzando el área de salud ocupacional.

En lo personal, crecimiento y desarrollo. Tuve la oportunidad de conocer un negocio nuevo, colaborar en el proceso de transformación que empezó con una renovación en el equipo de dirección -nuevo gerente general y la incorporación de dos directoras (Financiera y Comercial); y sigue con un cambio cultural hacia un modelo de negocio bajo metodologías ágiles, que está avanzando sin prisa, pero sin pausa. Lo más importante, tuve la suerte de conocer buenas personas.

**Te encuentras liderando un equipo de 32 personas, pero al mismo tiempo junto a ellos estás al cuidado de los más de 2400 colaboradores que tiene Brink's. Argentina ¿Qué desafíos encuentran en su labor diario, teniendo en cuenta que una de sus tareas también es negociar con los sindicatos?**

Uno de nuestros valores a nivel mundial en Brinks es la mejora continua. En Argentina entrenamos, certificamos y reconocemos a nuestros colaboradores que implementan LEAN con proyectos de mejora en sus procesos y dinámica de trabajo. Nuestro gran desafío es implementar proyectos de eficiencia en las operaciones de transporte y esa es nuestra prioridad en las conversaciones con los delegados sindicales. Por suerte, hemos construido un ambiente muy abierto, donde personal operativo, delegados y supervisores podemos escucharnos, analizar y sugerir acciones orientadas a priorizar la salud, optimizar el negocio, cuidar al cliente y para seguir haciendo de Brinks un mejor lugar para trabajar.

**«Metodología LEAN: forma de gestionar los procesos que se desarrollan en una organización. Su objetivo es limpiar las actividades que no aportan para obtener un producto y una experiencia final de calidad para los clientes».**

★ Empresa líder a nivel mundial en logística, seguridad y manejo de efectivo.

★ En Argentina desde 1997, cuenta en la actualidad con 16 sucursales distribuidas por todo el territorio nacional, más de 2.400 colaboradores y más de 360 unidades blindadas de última generación.

**Ha quedado en evidencia la importancia que tiene la logística en la vida de los ciudadanos, ¿crees que esta clase de servicios ha ganado mayor relevancia en el último año? ¿De qué manera?**

Por supuesto, la logística tuvo un gran crecimiento en el último año a raíz de la pandemia y las restricciones de desplazamiento. Nosotros en Brinks pusimos especial foco en la calidad del servicio y experiencia del cliente, no solo con respecto al transporte de dinero (pesos, dólares, monedas) sino también a la necesidad de transportar metales preciosos y mercaderías crítica, sensible y de alto valor dentro del país y con servicio internacional multimodal.

Además de trabajar para el mundo corporativo, eres profesor de diferentes universidades ¿cómo ves a las academias en cuanto a preparación hacia los trabajos del futuro? En un país que demanda constante toma de decisiones en un contexto incierto, los



líderes del mercado laboral se retroalimentan a través de la conexión entre colegas donde se comparten buenas prácticas de empresas, casos de negocio y experiencias en situaciones difíciles que dejan lecciones aprendidas. Los posgrados y maestrías están incorporando invitados especiales referentes del mundo laboral, CEO y casos de empresas que impactan desde las emociones y llegan con sus experiencias a través de *Story Telling*. Además de los contenidos tradicionales, se están sumando conceptos de *HR Analytics*; metodologías ágiles, inclusión, diversidad y compliance, transformación cultural, marca empleadora, experiencia del empleado, innovación, toma de decisiones en contextos de incertidumbre.

**¿Crees que hay un punto de encuentro entre lo que son el común denominador hoy de las generaciones más jóvenes y lo que busca el mercado laboral?**

Entiendo que hay una gran oportunidad entre el mundo académico y el mercado laboral. Ese *gap* se puede gestionar, ya sea adaptando el contenido de programas en las universidades como también promoviendo prácticas de aprendizaje en las



“

## hay una gran oportunidad entre el mundo académico y el mercado laboral”.

empresas (pasantías). En Brinks Argentina logramos implementar el Programa “*LEAN Summer Experience*”, donde 9 estudiantes de distintas carreras se sumaron durante los meses de enero a marzo 2021 para formarse, luego diseñar y presentar proyectos de mejora al Comité de Dirección. Fue un éxito, los proyectos fueron implementados y los pasantes tuvieron la oportunidad de seguir con su desarrollo a través de asignaciones en distintas áreas. Ya estamos lanzando la convocatoria para el verano 2022.

**¿Cuál crees que es el mayor desafío de Latinoamérica a nivel profesional y educativo?**

En cuanto a las empresas del sector industrial, deben tener en su agenda las metodologías ágiles, flexibilidad y la cultura LEAN para gestionar la eficiencia, mejorando tiempos y costos. La energía debería estar en capacitarnos y desarrollar nuevas habilidades que permitan abarcar todas las necesidades del mercado, sin perder puestos de trabajo. **En ese camino debemos concientizar a los líderes de las empresas, instituciones educativas y de las organizaciones sindicales, para rediseñar en conjunto las nuevas formas de trabajo.** Esta transición debería darse gradualmente y por industria, es decir, a través de las distintas cámaras empresariales según la actividad.

En las empresas de tecnología y/o servicios el teletrabajo llegó para quedarse. De cara al futuro, las legislaciones tendrán que prepararse para el fin de la exclusividad en la relación de dependencia y empezar a ver asignaciones de un teletrabajador por proyectos con distintos empleadores (asegurando la confidencialidad y evitando el conflicto de intereses); distintos esquemas de contrato laboral -donde las condiciones las fija el trabajador- considerando franjas horarias horarios (o sin horarios), contemplando los resultados, la calidad, tiempo y forma del entregable; por último, se deberán evaluar compensaciones flexibles “a medida” en distintas monedas respondiendo al país para el cual se ejecutan tareas.

LEANDRO LANFRANCO | HR Director en  Brink's Argentina y Profesor universitario 



# DIAGEO, cultura que vive a través de las personas

En esta entrevista conocimos sobre DIAGEO, organización pionera en buenas prácticas e incluir en su agenda temas tendencia, para eso hablamos con Gonzalo Aguirre su Gerente General para Cono Sur.

Por PAOLA ALBORNOZ

**¿Cómo fue tu experiencia de ejercer la Gerencia General en un contexto de pandemia y cuáles han sido los aprendizajes año y medio después?**

El contexto nos enfrentó a muchos desafíos, pero el más importante fue el de llevar la empatía a su máxima expresión para que las personas que forman parte de Diageo, pudieran ser resilientes ante lo que se nos presentaba. En un periodo de pocas precisiones y capacidad de proyección, debido a la incertidumbre mundial a raíz de la pandemia, nos dedicamos a fortalecer el vínculo diario con nuestra gente para poder fomentar la versatilidad y la capacidad de adaptación, con el objetivo de emerger fortalecidos. Por otro lado, continuamos trabajando en la construcción de nuestra cultura organizacional a pesar de no compartir un espacio de trabajo.

Desde Diageo «creemos que la cultura vive a través de las personas, independiente del lugar desde donde estén trabajando y la tecnología ha sido nuestra gran aliada, fomentando la confianza y el desempeño de nuestro equipo.» Estoy muy contento de afirmar que no solo lo hemos cumplido en el alcance de nuestros objetivos de negocio, sino que, además, estamos más unidos que nunca, con tasas de compromiso superiores, previo a la crisis, siendo que estamos trabajando de forma remota hace más de un año, con posiciones basadas en distintos países como Perú, Chile y Argentina.

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

En Diageo nos caracterizamos por ser una compañía en donde la inclusión es uno de los ejes más importantes para trabajar. En 2019, Diageo fue pionera rompiendo los esquemas del mercado laboral con una nueva política de permiso familiar por maternidad, paternidad y adopción, otorgándole a todos los empleados 26 semanas (6 meses) de licencia completamente remuneradas. El beneficio se extiende a todos los empleados efectivos en la compañía cuyo bebé haya nacido a partir del 1 de julio de 2019 o que hayan sido declarados padre o madre por adopción de un niño o niña mediante sentencia judicial a partir de esa fecha, incluyendo también a aquellos que están bajo custodia legal, sin importar el tiempo de antigüedad en la compañía.

Esta iniciativa es parte del continuo compromiso internacional de Diageo para crear un entorno de trabajo inclusivo y diverso por eso mismo, como compañía tenemos la ambición de tener un 45% de líderes con antecedentes étnicos diversos para 2030, así como mujeres en un 50% de los puestos de liderazgo a nivel global.

★ Diageo es una compañía británica dedicada a la fabricación y distribución de bebidas alcohólicas.

★ Comercializa sus productos en 180 países

★ Cotiza en las bolsas de Nueva York y Londres.



**En tus 14 años en Diageo, desarrollaste diferentes posiciones de liderazgo en México, Brasil y Argentina. ¿Qué destacarías de las competencias necesarias para los líderes en la actualidad frente a la “nueva normalidad” y la virtualidad?**

En estos tiempos los liderazgos se han redefinido, la gente espera de sus líderes empatía, la cual es de vital importancia para generar *engagement*, y por otro lado determinación para salir fortalecidos.

También los ejes fundamentales para construir equipos de alta performance son la diversidad e inclusividad que permite a todos sentirse parte y da la posibilidad de crecimiento dentro de una compañía. Finalmente, otras dos competencias muy importantes para un líder son la agilidad, adaptabilidad a los cambios constantes y la resiliencia para mantener viva la estrategia de largo plazo.

**Recientemente lanzaron su plan de acción a 10 años sobre sostenibilidad ¿Podrías contarnos más sobre esto?**

Nuestro plan ‘Espíritu de Progreso: Sociedad 2030’ está diseñado para tener un impacto positivo en el mundo para 2030. Hemos enfocado nuestras acciones de los siguientes diez años, en tres áreas centrales, cuidadosamente seleccionadas para alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (SDGs): fomentar el consumo positivo de bebidas; defender la inclusión y diversidad; y ser pioneros en la sustentabilidad del grano a la copa. Como compañía, estamos comprometidos con hacer nuestra parte para proteger el futuro de nuestro planeta y abrir camino para que los demás nos sigan.

Estamos muy orgullosos de los logros que Diageo ha tenido a la fecha en materia de sostenibilidad y responsabilidad, y este nuevo y ambicioso plan de acción nos retará aún más para tener mejores resultados durante la década crítica para llegar al 2030. Buscamos ser pioneros en sustentabilidad del grano a la copa. Nos hemos comprometido a trabajar hacia un futuro libre de carbono aprovechando el 100% de las energías renovables, para lograr un objetivo de carbono neto cero en todas las operaciones directas, mientras trabajamos con los proveedores para reducir las emisiones de carbón indirectas en un 50%. Como primer paso en nuestra ambición de carbono neto cero, las prestigiosas destilerías escocesas, Oban y Royal alcanzaron la neutralidad de carbono para fines del año pasado y Diageo intentará alcanzar el objetivo de carbono neto cero en la India para 2025. Además, continuamos trabajando en fomentar el consumo positivo de alcohol.

Para 2030, queremos llegar a más de mil millones de personas con mensajes de moderación a través de nuestras marcas, cambiar la actitud frente a la bebida de cinco millones de conductores y educar a más de 10 millones de personas en los peligros del consumo de alcohol en menores a través ‘SMASHED’ nuestro programa de educación sobre el alcohol, que actualmente opera en todos los continentes.

**¿Qué tendencias ves que impacten en los próximos años a organizaciones como DIAGEO?**


A nivel de marca empleadora, como compañía ya veíamos trabajando el pilar de flexibilidad (previo a la pandemia) ofreciendo la posibilidad de trabajar desde casa y, para eso, contamos con un robusto set de aplicaciones y dispositivos tecnológicos que les permiten a nuestros colaboradores conectar de manera remota sin comprometer la seguridad de la información de la compañía. Sin embargo, es innegable reconocer que la pandemia aceleró esta tendencia y transformó la manera en que las personas trabajan a diario.

Por eso, hemos flexibilizado aún más nuestra oferta de beneficios para promover el bienestar, otra de las grandes tendencias para poder balancear mejor el trabajo y el hogar. Muy relacionado a este último punto, se desprende el diseñar experiencias valiosas para nuestros colaboradores que fomente el compromiso y la inclusión de todos a través de nuestra agenda de inclusión y diversidad, la que además de venir trabajando el balance de género desde hace unos años, continúa evolucionando para hoy enfocarse en la etnicidad.

Todas estas valiosas agendas son trabajadas a nivel global y habilitadas localmente gracias a nuestros comités, conformados por voluntarios de nuestro equipo, quienes velan por el cumplimiento de la estrategia a en nuestro mercado, considerando nuestra realidad cultural.

**¿Cuáles son los proyectos que actualmente están impulsando desde tu posición en la Federación Argentina de Destilados y Aperitivos?**

Desde la Federación tenemos como principal área de foco la Prevención de alcohol en Menores con nuestra campaña “Menores ni una Gota”. Creemos fuertemente que cada actor de la sociedad debe asumir un rol protagónico y desde la Federación no solo promovemos un marketing responsable de nuestros productos sino también trabajamos con la Fundación Padres para generar conciencia sobre los impactos nocivos que el alcohol tiene en la salud de los menores.

GONZALO AGUIRRE | Gerente General  Diageo Cono Sur

Gonzalo Aguirre

Ingeniero Industrial, graduado en la Universidad de Buenos Aires (UBA), argentino y casado con 4 hijos. Actualmente ocupa el cargo de Gerente General Diageo Cono Sur, posición que cubre Perú, Ecuador, Bolivia, Argentina y Chile, dirigiendo sus operaciones desde Buenos Aires, Argentina. En sus 14 años en Diageo, Gonzalo desarrolló diferentes posiciones de liderazgo en México, Brasil y Argentina. Últimamente fue el director de Transformación Comercial para el Cono Sur con responsabilidad directa sobre los negocios de Argentina, Ecuador y Bolivia y, a su vez, lideró la Cadena de Suministros para el Cono Sur.

En Argentina fue responsable de la transformación del negocio y la asociación con Grupo Peñaflores para la producción, importación y distribución de su portafolio de productos. Como resultado, el negocio creció consistentemente en los últimos cuatro años, consolidando el liderazgo de las marcas Johnnie Walker y Smirnoff en el mercado. También lideró la estrategia de transformación de Chile y la asociación con Andina y Embonor, embotelladores de Coca-Cola, lo que permitió al negocio ampliar su capacidad de distribución en este país. Adicionalmente y como parte de sus responsabilidades en Argentina, Gonzalo es director de FADA (Federación Argentina de Destilados y Aperitivos).



# “Mi mejor consejo para las nuevas generaciones: capacitarse permanentemente y esforzarse”

Majo Villaraza, Co-fundadora de Bioxentys, comparte cómo es la experiencia de liderar una compañía científica, el esfuerzo de los fundadores, el armado de un equipo humano de talento y cómo el compromiso fue la clave para lograr plasmar la visión inicial para luego expandir el sueño por toda Latinoamérica.

Por JULIETA CUMBO

**Cómo Chief Strategy Officer, CoFounder ¿Cuál es el mayor desafío que te ha tocado a nivel estratégico en Bioxentys?**

Nuestro principal desafío estratégico con María Garola, mi socia desde la idea misma de Bioxentys, fue hacer despegar humana y comercialmente una Start-up de base farmacéutica/científica en Argentina y luego hacerla crecer a nivel regional en LATAM.

«Bioxentys es una suma de aciertos estratégicos, pero también de errores de los cuales fuimos aprendiendo y reconstruyendo a fuerza de trabajo 24 x 7 y de esfuerzo. ¡Recuerdo nuestras “Fuck Up Nights” (historias de fracaso) del inicio, revisando dónde habíamos metido la pata para barajar y dar velozmente de nuevo!

El resultado ha sido un crecimiento de ventas de más del 300 % anual y trabajar para más de 150 clientes regionales en sólo 5 años de operación de Bioxentys.

Desde mi perspectiva, el esfuerzo de los fundadores y armar un equipo humano de talento y compromiso es la clave para lograr plasmar la visión inicial, en nuestro caso, fundar un Equipo de Expertos farmacéuticos reconocido para dar soporte científico/regulatorio en toda Latino América»

**En una reciente entrevista, comentaste “desde una perspectiva de emprendedora, la innovación, la fuerte formación científica que logré en Argentina, la creatividad y la capacidad de adaptación son habilidades que tienen su reconocimiento y premio en el exterior, principalmente en países desarrollados”. Cuéntanos los desafíos que encontraste y las competencias que tuviste que desarrollar al migrar de tu país.**

► **Competencias que debes desarrollar al migrar:** el respeto por los tiempos, principalmente la puntualidad, la excelencia y los deadlines de entrega. Hablar fluidamente otros idiomas. Manejar herramientas informáticas e indicadores para tomar decisiones ejecutivas. La necesidad de comunicarse con clientes en una forma profesional y no informal también es relevante para que se logren los objetivos.

► **Sobre los desafíos:** para competir en mercados internacionales de primer nivel es necesario seguir incorporando permanentemente nuevos conocimientos y capacidades a la par de foguearse en obtener hitos concretos y exitosos, en nuestro caso lograr para nuestros clientes en Latinoamérica y EE.UU. la selección, el registro y lanzamiento de nuevos productos farmacéuticos, cosméticos y dietarios, en los tiempos previstos.

**Bioxentys está posicionada a nivel global y en toda América Latina. Desde tu rol como Chief Strategy Officer, CoFounder, ¿cómo trabajas junto a tu equipo para mantenerse como líderes en su rubro, cuidando siempre la cultura, clima, y al mismo tiempo empujando hacia la innovación?**

Para seguir expandiendo negocios globales se hace necesario que el equipo de negocio entienda otros mercados, otras costumbres, otras mentalidades. Salirnos de la zona de confort nos abre la cabeza y nos permite ver que lo local no es lo único bueno ni lo único que existe.

Cuidamos de la cultura y el clima interno de Bioxentys adoptando la diversidad como arma de crecimiento, la capacitación permanente como driver de nuestra innovación y eligiendo a nuestros socios y compañeros de camino sabiamente. Estos valores humanos nos han permitido ser líderes en la región.

**¿Cómo defines el éxito de Bioxentys y cuál ha sido la mejor estrategia para lograr posicionarse dentro del mercado actual y seguir creciendo?**

La industria farmacéutica global está cambiando velozmente. Crece la cantidad de medicinas innovadoras y de alta tecnología y las empresas líderes necesariamente contratan a otras empresas especialistas en Propiedad Intelectual e Innovación, como lo es Bioxentys, tanto para la Selección de productos a registrar y lanzar como para el Desarrollo de esas medicinas.

Es decir, luego de muchos años de crecer hacia adentro de la compañía, hoy las empresas farmacéuticas de vanguardia suman el talento y las competencias externas como otra herramienta más de crecimiento, lo cual acelera sus procesos de negocio y les da alto valor agregado. Esto ha sido clave para el éxito de Bioxentys.

**¿Qué papel ocupan hoy la evolución de la tecnología y la ciencia?**

Pienso que la aparición del COVID-19 nos dejó a toda la humanidad la receta aprendida del valor de la tecnología y la ciencia. Considero muy significativo el hecho de que los equipos de científicos y profesionales de salud en todo el mundo se lanzaran seria y serialmente a investigar y ofrecer soluciones y tratamientos para combatir y prevenir esta pandemia. Más que nunca quedó demostrado como los países deben invertir más y mejores recursos en todo el ecosistema de salud y ciencia.

**Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en búsqueda de nuevas oportunidades de empleo... ¿qué puedes decirnos acerca del futuro del trabajo?**

El futuro del trabajo ya llegó y es hoy. Nuevas generaciones formadas digitalmente, las redes sociales y su impacto en todos los órdenes de nuestro relacionamiento, el trabajo remoto de la mano de la pandemia, la inteligencia artificial, la especialización, la multiplicación exponencial de contenidos nos pone en la necesidad tanto a personas como empresas de ser más humanos, más tolerantes, más ágiles y flexibles.

Mi mejor consejo para las nuevas generaciones: capacitarse permanentemente y esforzarse.

Scott Galloway, profesor en UCLA y Berkeley lo expresa muy claro y transgresor: **«No sigas tu pasión! Eso es una frase hecha. Tu trabajo es encontrar algo en lo que seas bueno y luego de 10 mil horas de practicarlo, logres ser excelente. Las recompensas emocionales y económicas que acompañan a ser excelente en algo te apasionarán por lo que sea.»**



“

**Mi mejor consejo para las nuevas generaciones: capacitarse”.**

Majo Villarraza | Chief Strategy Officer, CoFounder en Bioxentys



**“Nuestra marca no conciliaba con el futuro que vislumbrábamos”**

Ricardo Cortés, Gerente de Marketing en Grido, nos habla del desafío de conectar con las comunidades y acercar así momentos de felicidad a cada persona, cómo ese propósito impulsó y amplió los límites de la organización, trascendiendo así el mismo mercado del helado.

Por JULIETA CUMBO

**Como Gerente de Marketing en Grido, una de las cadenas de heladerías más importante en Latinoamérica, ¿cuál es el desafío más grande que tienen en este momento?**

Desde hace varios años como compañía nos planteamos un fuerte cambio. Nos concentramos en la búsqueda de conectar profundamente con nuestras comunidades y poder así acercar momentos de felicidad a cada persona.

Alinear todo el trabajo de la marca y sus integrantes detrás de ese propósito es un proceso constante, y para nosotros fundamental. Este enfoque amplió nuestros límites, invitándonos a desafíos que incluso ya trascienden el mismo mercado del helado.

«Por eso, hoy además de llegar a nuevas comunidades e innovar con productos de calidad, nos sumergimos de lleno en proyectos muy desafiantes: profundizar el desarrollo de la categoría de alimentos

congelados, digitalizar las experiencias de nuestros clientes y generar negocios de impacto social.»

Por otro lado, el contexto de pandemia que define el escenario hoy nos llevó a reorganizar nuestros procesos de trabajo en la búsqueda de mayor foco, agilidad y contundencia. No cambió nuestros objetivos, pero sin dudas aceleró muchos proyectos y requirió una adaptación interna que nos ha fortalecido.

**¿Cómo ha sido la evolución de Grido desde el desarrollo de franquicias ya que ahora están con más de 1.800 puntos en 4 países?**

Cuando Grido nació hace ya 20 años, el mercado del helado en Argentina estaba muy poco desarrollado. El consumo anual era de tan sólo 3 kilogramos per cápita, un valor hasta 10 veces menor que el del mercado norteamericano o europeo. Para la familia Santiago -fundadores y actuales directores

de la compañía- esto no se debía a un problema de demanda, sino de oferta. El helado era un producto caro o bien de baja calidad, los locales donde se podía consumir se encontraban en zonas céntricas e incluso muchos cerraban en época invernal, la tecnología aplicada a la producción era prácticamente nula. En resumen, era un modelo ineficiente que sólo lograba que el producto esté al alcance de pocas personas.

La propuesta de Grido rompió con esta inercia del mercado. Primero, combinó las bondades de la propuesta artesanal -materias primas de calidad, atención personalizada- con las de la propuesta industrial -tecnología de producción, volúmenes de compra-. Trasladar al cliente los beneficios de una mayor eficiencia permitió brindarles un producto de excelente calidad, pero acorde a sus ingresos.

Luego se trabajó en la cercanía geográfica. Los primeros locales de la marca se abrieron lejos de los centros comerciales, allí



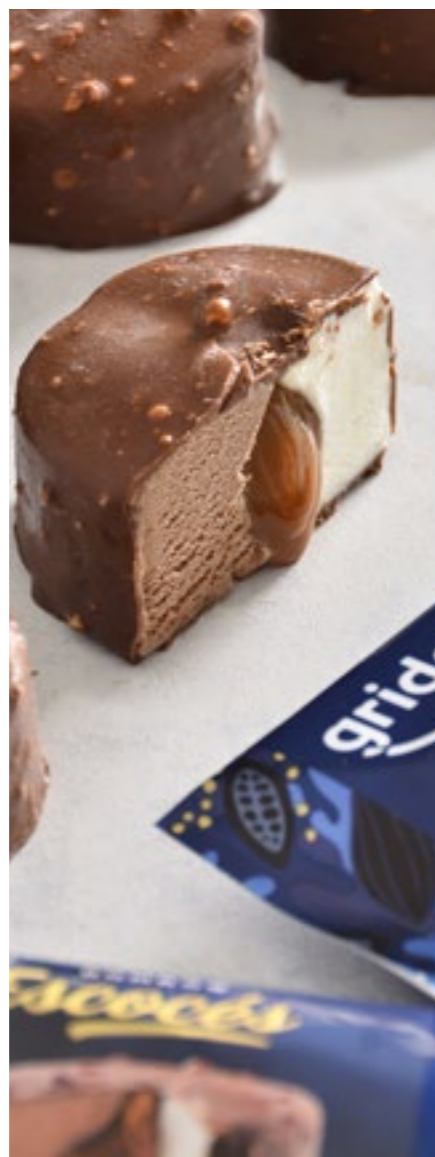
donde la demanda permanecía insatisfe-  
cha. Incluso a nivel nacional, se comenzó  
desde el interior del país para luego llegar  
a Capital Federal. El sistema de franquicias  
-innovador también en aquel momento-  
permitió que la propuesta creciera con gran  
velocidad, casi a un ritmo de 100 nuevos lo-  
cales por año.

«Hoy el consumo de helado en Argenti-  
na se encuentra en los 9 kilos per cápita  
anuales. Y nuestra propuesta la hemos  
llevado a Chile, Uruguay y Paraguay con  
el mismo propósito de acercar el helado a  
sus comunidades».

**Trabajas en la empresa hace más de 12  
años, eres el Product Owner en este pro-  
ceso de cambio en la identidad de la  
Marca. Cuéntanos un poco más acerca  
del propósito de la renovación y de los  
desafíos por delante.**

A lo largo de su historia Grido ha evolucio-  
nado constantemente, pero no solo en can-  
tidad de franquicias, expansión regional y  
volúmenes de producción. También lo ha  
hecho en calidad, innovación, profesionali-  
zación. Empezamos a sentir entonces que  
nuestra identificación marcaría no refleja-  
ba ese camino transitado y, sobre todo, no  
conciliaba con el futuro que vislumbrába-  
mos. Validamos estas hipótesis con distin-  
tos estudios y nos enfocamos entonces en  
acortar esa brecha existente entre lo que  
realmente somos y aquello que el cliente  
veía de nosotros. Porque la identificación  
marcaría es más que un logo, es la forma  
en que la marca se comunica, como refleja  
su personalidad en cada punto de contacto.

El proceso implicó muchos desafíos. La  
marca había crecido muy rápido y lo hizo  
con cierto desorden. Por eso buscamos  
construir un sistema identificatorio que,  
siempre fiel a los valores de Grido, comuni-  
cara con mayor simpleza, calidad e impac-  
to en cada una de las interacciones con los  
clientes. Esto nos llevó a rediseñar nuestros



cientos de *packagings*, las decenas de insu-  
mos que utilizan las franquicias, el layout de  
los locales, toda nuestra presencia digital y  
comunicaciones. Se trató de un proceso in-  
tegral que buscó generar un cambio en la  
percepción de nuestros clientes y sentar las  
bases para un desarrollo mucho más po-  
tente de la marca.

Es sin dudas un proyecto continuo y trans-  
versal a toda la compañía, que incluso lo to-  
mamos como la materialización de un pro-  
ceso de cambio cultural de la empresa hacia  
la búsqueda permanente de la excelencia.

**Leímos en una entrevista que te reali-  
zaron, que la idea es disminuir las sub-  
marcas e ir hacia una simplificación para  
darle más fuerza y valor a la marca Grido,  
¿cuál es la estrategia y cómo es la im-  
plementación a corto y largo plazo?**

Sí, parte del desafío consistió en repensar  
nuestra estructura marcaría. En el pasado,  
cada producto que se iba generando llega-  
ba con su propia identidad y sentíamos que  
esta multiplicidad de identidades le restaba  
fuerza a nuestra marca principal.

Por esto, la estrategia fue alinear a los di-  
ferentes productos bajo la personalidad  
de la marca Grido y limitar la presencia y  
desarrollo de otras marcas para aquellas  
categorías de productos o proyectos que  
realmente necesitarán desarrollar una per-  
sonalidad propia, siempre bajo el paraguas  
de Grido, pero con rasgos propios fuertes,  
acordes a sus públicos, ocasiones de consu-  
mo y objetivos.

Por esto, hoy aún contamos con submarcas  
dentro de nuestro ecosistema, tales como  
Frizzio -para nuestros alimentos congela-  
dos- o Vía Bana -para nuestros proyectos  
de impacto social-. Estamos convencidos de



que Grido es una marca con potencial para  
crear o albergar otras marcas, pero estas  
decisiones hoy tienen un criterio claro que  
nos aporta más orden.

**Al tener tantas franquicias, vemos un  
gran desafío en poder implementar  
el cambio de identidad en todas ellas.  
¿Cómo fue esta planificación? ¿cómo los  
locales tomaron el cambio?**

Cuando comunicamos la decisión y mos-  
tramos el desarrollo a nuestros más de mil  
franquiciados nos sorprendió gratamente  
la excelente recepción y el apoyo unánime  
al proyecto. Su opinión era clave no solo  
porque son socios estratégicos del negocio  
sino también porque el cambio implica in-  
versión de parte de cada uno de ellos. Los  
franquiciados estaban esperando un salto  
de la marca y por eso recibieron la propues-  
ta con los brazos abiertos.

Al desafío logístico que implica modificar  
1.800 locales se sumó el dificultoso contex-  
to económico mundial a raíz de la pande-  
mia. Por eso pensamos en una estructura  
que nos permita eficientizar la producción  
y logística del cambio pero que a su vez sea  
flexible a las posibilidades de cada franqui-  
ciado. Desarrollamos distintos paquetes  
de inversión -desde básicos a full- que per-  
mitían trazar un mapa evolutivo para los  
locales y generamos una preventa inicial  
optativa. Acercamos a su vez opciones de  
financiación para facilitar las inversiones.

En la primera preventa, más de 400 fran-  
quiciados adquirieron los paquetes y el  
mismo día que anunciamos la evolución a  
la prensa ya estábamos aplicando el cambio  
a los primeros locales. En breve abriremos  
una nueva convocatoria para franquiciados.  
Estimamos que el proceso de modificación

de todos los puntos de venta se completará  
durante la próxima temporada.

Uno de los proyectos que están impulsando  
son las microfranquicias Grido Social, cuyo  
objetivo es allanar el camino para la apertu-  
ra de nuevos puntos de venta en nuestro  
territorio mediante el pago de la inversión  
inicial en cuotas. Contamos un poco más  
acerca de esta iniciativa

Este es un proyecto de fuerte impacto so-  
cial y que surge desde el seno del propósito  
de nuestra compañía. Se trata por un lado  
de acercar a personas que viven en barrios  
muy carenciados la posibilidad de empre-  
nder su propio negocio y así insertarse en el  
circuito formal de la economía, generando  
ingresos para sostener a su familia. Por  
otro lado, acercar también a los vecinos  
de esas comunidades la posibilidad -antes  
inexistente- de disfrutar en su barrio de un  
momento feliz todos los días, a través de un  
helado.

Para posibilitar a los emprendedores de  
barrios carenciados el acceso a su negocio  
se trabaja con microcréditos a través de  
diferentes entidades financieras aliadas.  
Ese crédito que ronda en los AR\$50.000  
(US\$500) le permite al emprendedor mon-  
tar la heladería en su vivienda, adquirir  
freezer, insumos y helado para iniciar. Ade-  
más, la empresa les brinda capacitación  
y acompañamiento para llevar adelante  
su negocio, administrar sus ingresos para  
cumplir con las obligaciones y mantener la  
salud del emprendimiento.

Hoy ya existen más de 500 familias incluidas  
a través de heladerías sociales en Argentina  
y tenemos como objetivo llegar a 1.500 para  
mediados de 2022.



**Hoy ya existen más  
de 500 familias  
incluidas a través  
de heladerías  
sociales en  
Argentina y  
tenemos como  
objetivo llegar  
a 1.500 para  
mediados de  
2022”.**

Las heladerías sociales se desarrollan bajo  
la marca Vía Bana, que forma parte del eco-  
sistema Grido, y la cadena aporta padrinos  
-tanto franquiciados como colaboradores  
de la empresa- que sirven de guía para los  
nuevos emprendedores.

Apostamos mucho a este proyecto porque  
implica crecer incentivando una economía  
más inclusiva, cercana y de impacto positivo  
para toda la comunidad.

**RICARDO CORTÉS** | Gerente de Marketing **in**  
en Grido





**VISA**

Recientemente Visa Argentina y La Nación, lanzaron el #PremioVisa-LaNación a la Innovación que reconocerán a las empresas que se animan a implementar estrategias disruptivas. Siguiendo en este camino, desde tu rol como líder de un área que abarca diferentes países, culturas, personas, backgrounds, etc. ¿cómo haces tú y tu equipo para estar constantemente al pie de la innovación desde el departamento en el que se encuentran?

En Visa, la innovación es parte de nuestro ADN y es parte de nuestra misión conectar al mundo por medio de una red no sólo más confiable y segura sino más innovadora. Buscamos innovación tanto en nuestros procesos de cara al cliente como también de manera interna con foco en nuestros colaboradores, trabajando en equipo, teniendo pasión por buscar ideas nuevas y generar un impacto en el mundo desde el lugar en el que estamos.

Fomentamos una cultura de innovación, por eso buscamos talento innovador en todas las posiciones. Talento que desafíe los procesos existentes, que promuevan buenas prácticas de negocio, que sean persistentes y resilientes, trabajando en equipo y de manera colaborativa por los mismos objetivos, abordando las necesidades de nuestros clientes, eligiendo las soluciones más efectivas y así continuar siendo una de las empresas de tecnología más valiosas a nivel global.

La innovación es tan importante para nosotros que, por segundo año consecutivo implementamos internamente el "Premio/Reconocimiento a la Innovación". Este premio se entrega dos veces al año y reconoce a aquellos que han demostrado creatividad, coraje y colaboración en proyectos de innovación y transformación de cara al cliente.

Este premio no sólo destaca las nuevas ideas, sino también a las personas que han cambiado o desafiado las prácticas existentes, tanto interna como externamente con nuestros clientes y el ecosistema de Visa.

## Cuando la innovación es el ADN

Entender que ya no solo las organizaciones eligen a las personas, sino que cada vez más las personas eligen a las organizaciones. Tener un nuevo talento o un nuevo trabajo se ha convertido en un camino de doble mano que VISA ha sabido entender. María Inés Calvo, Directora de Recursos Humanos del Cono Sur, abre las puertas de la empresa y comenta sobre el rol de HR durante la pandemia, las multi-generaciones, la relevancia de los datos y la tecnología en relación al talento.

Por LEILA OVANDO

### ¿Cómo hacemos para estar al pie de la innovación desde HR?

Considero que hay tres aspectos fundamentales a tener en cuenta: estar atento a las necesidades del negocio y su evolución, escuchar a nuestros colaboradores y estar preparados a las tendencias del mercado incluyendo los cambios que se avecinan.

Se habla mucho de innovación en HR, creo que las verdaderas innovaciones en esta área se pueden medir por el impacto que generan en el negocio, en la cultura, en la productividad y en el compromiso de nuestros colaboradores.

Comunes denominadores de las organizaciones más innovadoras de América Latina:

- ▶ Un centro, equipo o departamento dedicado a la innovación
- ▶ Laboratorios de innovación para promover la colaboración interdepartamental
- ▶ Adopción de la innovación con más de 140 APIs y alianzas con 15 startups al año en promedio.
- ▶ El 80% utiliza tecnologías líderes.
- ▶ Capacidad de llevar sus soluciones a más de cinco mercados
- ▶ Soluciones desarrolladas en menos de cinco meses

### Reporte "El Estado de la Innovación en América Latina", Centro de Innovación de Visa



VISA, es una empresa de tecnología de pago que está dando forma al futuro del comercio. ¿Cuál es el mayor hito de recursos humanos para este último año en el que todo cambió dando un giro de 180° hacia la virtualidad y nuevas tecnologías apuntando a un mercado mucho más competitivo?

Cuando empezó la pandemia, Visa dio un giro hacia una mayor flexibilidad. Adoptamos la flexibilidad en diferentes niveles, priorizando el bienestar y la seguridad de los empleados y de sus familias.





Como para la mayoría de las empresas en la región, el enfoque respecto a la flexibilidad en Visa antes de la covid-19 no era lo que es hoy.

Sin lugar a duda, la pandemia dio un giro hacia más flexibilidad, a volvernos una organización más ágil y con equipos más autónomos. Pronto aprendimos que trabajar desde casa era solo el comienzo de una serie de nuevos desafíos para nuestra gente.

A nivel gerencial, Visa tomó la decisión de priorizar el logro de los objetivos diarios sobre el cumplimiento de horas laborales rígidas, institucionalizando conscientemente la flexibilidad. Estas son algunas de las cosas que estamos haciendo:

La **flexibilidad** es parte de nuestra cultura. Hemos fomentado a que los líderes incorporen la flexibilidad entre sus equipos para acomodar las necesidades personales.

**Well Being Hours.** Este es un respiro temporal para la salud mental, un espacio que los colaboradores pueden elegir usar para sí mismos los viernes después de la 1:00 pm.

**Staff meetings** semanales con diferentes consignas para conocernos más. Por ejemplo, hacemos un juego de adivinanzas en el que se proyectan fotos de algunos integrantes del equipo de cuando eran niños. El equipo debe adivinar quiénes son los que

aparecen en la foto. Una vez adivinado, deben contar anécdotas de ese momento, se su infancia, como también compartir hobbies con el resto de los integrantes de Visa.

**Actividades recreativas sumando a la familia,** “Todos somos parte de Visa”. Aquí, en este bloque semanal, se invita a las familias de nuestra gente a, por ejemplo, tomar clases de gimnasia con mucha música, muy divertida, todos juntos. Es una manera de divertirse, cuidar la salud y conocernos más desde un espacio recreativo.

**Embajadores del Bienestar.** Nombramos una Patrocinadora Ejecutiva del Bienestar a nivel regional, quien lidera un equipo que ofrece prácticas y recursos, de manera continua, para aprender a manejarse en tiempos de pandemia

**Acceso a salud mental y consciencia plena.** Reforzamos nuestro programa de asistencia de salud mental para empleados, aumentando la cantidad de sesiones gratuitas con un consejero de salud mental a las que pueden acceder los empleados.

A medida que salimos de la pandemia, nuestra expectativa es que muchas de las lecciones aprendidas continúen formando parte de un modelo de negocio innovador, mucho más flexible, en el que la resiliencia de nuestros colaboradores siga siendo empoderada, y en donde todos contribuyan

con su talento, experiencia y flexibilidad a nuestro propósito como Visa.

**Qué lugar ocupa el *reskilling* y el *upskilling* en el mundo del talento? ¿De qué se trata Visa University?**

El mundo laboral está cambiando constantemente para adaptarse a las nuevas necesidades de la empresa y de nuestros consumidores. El surgimiento de nuevas capacidades ha cambiado el mundo profesional y lo que se espera del talento, un ejemplo de ello es la digitalización o el conocimiento *big data*, el uso y manejo de los datos se ha convertido en algo fundamental en la mayoría de los roles.

Las habilidades digitales, conocimientos y/o experiencia en tecnología y medios de pagos electrónicos; así como el pensamiento innovador y la capacidad de resiliencia son habilidades siempre demandadas, en este contexto lo serán aún más, así como también las habilidades para el trabajo remoto y la conexión virtual. Estas nuevas habilidades requieren de nuevos procesos de aprendizaje (*reskilling* y *upskilling*) tanto para los colaboradores actuales como para los futuros.

En Visa, el *reskilling* y *upskilling* son parte de nuestra estrategia de desarrollo y gestión de talento. Este último año a través de nuestra plataforma e-learning llamada Visa University hemos ofrecido una muy variada cantidad de entrenamientos virtuales a nuestros colaboradores para el desarrollo y aprendizaje de estas nuevas capacidades y conocimientos. A modo de ejemplo, llevamos adelante cursos sobre el manejo de equipos virtuales, sobre la efectividad en trabajo remoto, el *storytelling*, como generar presentaciones virtuales efectivas, entre otros.

El futuro de la digitalización de nuestras empresas depende de nuestra capacidad de construir nuevas habilidades, un *reskilling* y un *upskilling*, de nuestros colaboradores.

En el caso de Visa, somos una compañía de tecnología de pagos en constante evolución y fomentamos una cultura de innovación.

**“Promovemos buenas prácticas de negocio, aceptamos los desafíos y somos persistentes, trabajamos en equipo por los mismos objetivos, abordamos las necesidades de nuestros clientes, elegimos las soluciones más efectivas y apuntamos a continuar siendo una de las empresas de tecnología más valiosas a nivel global”.**

**Una de las características del sector tecnológico es la alta demanda de trabajo y la poca oferta de talento. Teniendo esto en cuenta, ¿cuán importante es el uso de la inteligencia artificial y el HR Analytics en los recursos humanos?**

El área de recursos humanos la digitalización está atravesando todos nuestros procesos, lo que llamamos “el ciclo de vida del empleado” dese su ingreso hasta su salida y/o retiro.

Hoy el uso de *machine learning*, IA y *People Analytics* es fundamental en nuestros procesos. Para enumerar solo alguna de las actividades en donde estas tecnologías nos ayudan, podemos citar:

- ▶ Realizar una mejor identificación y selección de los candidatos que aplican a posiciones a través de las redes sociales o nuestra página web. Nuestros sistemas digitales nos permiten identificar y filtrar a los candidatos más idóneos
- ▶ *People Analytics* para procesos de *Mentoring internos*, nos permiten identificar el mentor adecuado para cada colaborador de acuerdo a su perfil y necesidades
- ▶ Uso de realidad virtual para procesos de *onboarding*
- ▶ Programas de reconocimiento
- ▶ Mejoras en los procesos de *benchmarking* salarial

Como profesionales de RR.HH. es importante que desarrollemos un perfil digital, que seamos capaces no solo de generar información, sino también de interpretarla a través de la tecnología, para así entender mejor el comportamiento de nuestros colaboradores y ayudar al negocio y a los líderes a tomar mejores decisiones basadas en datos y no en suposiciones. Dicen que cuando “la data habla, la opinión calla”.

**Tienes un largo recorrido en empresas de alcance internacional, de las cuales muchas son buscadas por las generaciones más jóvenes para trabajar. ¿Qué crees que es lo que busca hoy el joven profesional al momento de elegir un empleo?**

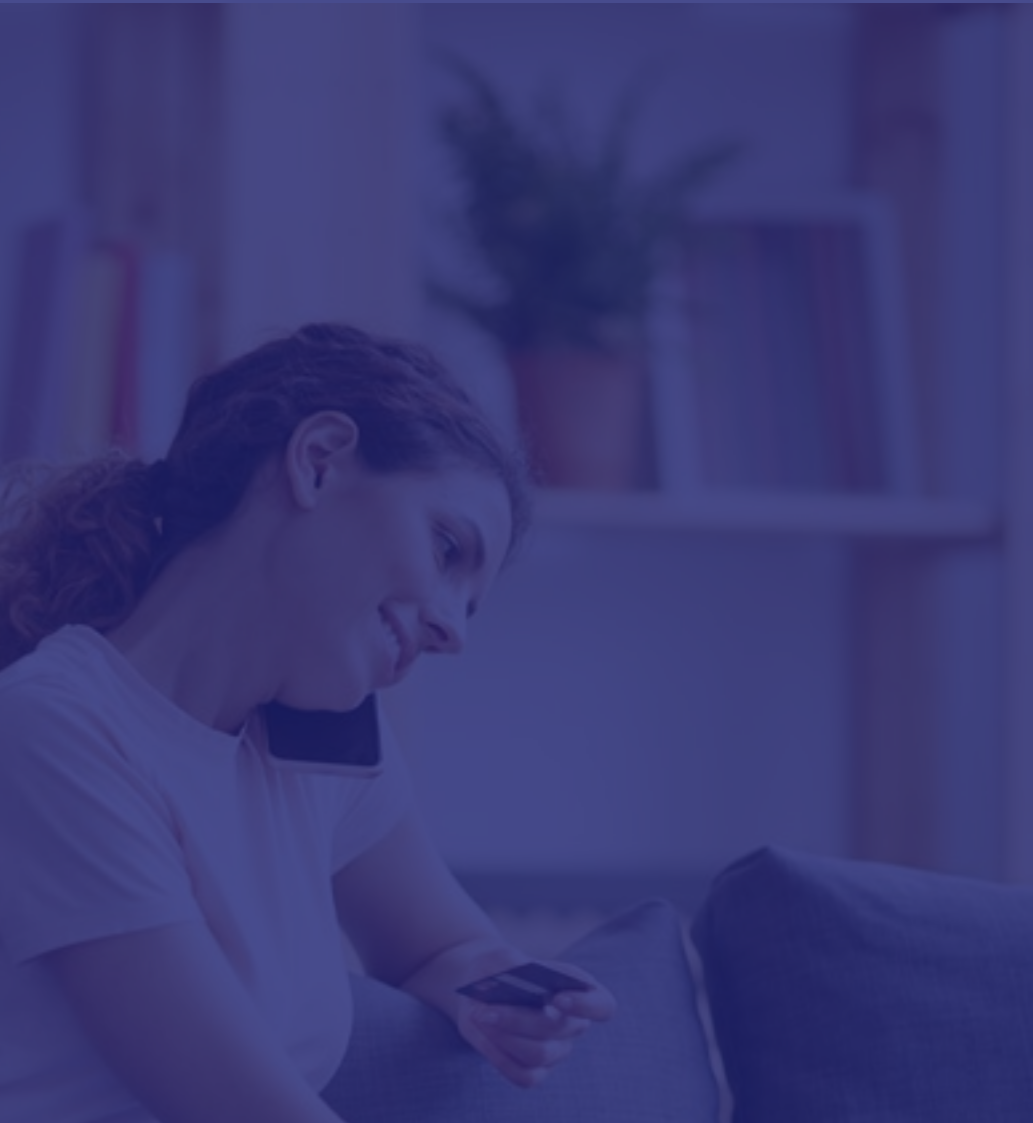
Hoy tenemos una generación de jóvenes que se incorporan a la fuerza laboral de una manera distinta a la que lo hacíamos nosotros o las generaciones anteriores.

Desean trabajar en empresas que prioricen el cuidado del medioambiente, la igualdad de género, la alimentación saludable y la sustentabilidad, pero por sobre todo que estén alineadas a sus propósitos y a sus valores.

Estos jóvenes valoran su libertad personal y quieren poder elegir la manera en que van a trabajar. 🌐

Asimismo, les gusta sentirse parte de los proyectos, iniciativas, logros y desafíos de la empresa. Valoran sentirse reconocidos, ser visibles y protagonistas del cambio, dejando de lado las tareas rutinarias. Buscan líderes que les den *feedback* constante, que hagan match con sus valores, que los desafíen y desarrollen. Quieren poder expresar su “self” en el trabajo y no sentirse condicionados, poder ser ellos mismos y expresar lo que piensan y sienten sin limitaciones.

En una entrevista de salida que tuve con un joven *millennial*, me expresó que se iba de la empresa para poner foco en su vida personal. Sus palabras me dejaron reflexionan-



do. Dijo: “necesito ser fiel a lo que me pasa, la balanza me tiene que dar positiva, necesito tener tiempo para dedicarme a otras cosas”. No negocian contra lo que considera va en contra de sus valores y sus intereses, son fieles a ellos mismos. Creo que las generaciones anteriores resignábamos más nuestros tiempos y elecciones.

El balance entre la vida personal y la vida laboral no es opcional para ellos, está en su ADN. Tener tiempo para su vida personal y para sus actividades es fundamental.

Las nuevas generaciones, no se conforman con solo trabajar para una determinada marca: son cada vez son más exigentes y eligen donde trabajar.

Por eso es tan importante que desde recursos humanos estemos atentos a estas tendencias, que nuestra “Propuesta de Valor al Empleado” los enamore, que no sea un “one size fits all” sino que cada componente de nuestra propuesta esté adaptado a las distintas generaciones. Hoy más que nunca la elección es doble vía, las empresas eligen, pero ellos también nos eligen.

**Hace unos años en una entrevista con un medio argentino dijiste que desde tu rol aspirabas a lograr el equilibrio entre la vida y el trabajo. Después de un año y medio particular a nivel global, ¿consideras que las organizaciones están orientadas hacia este equilibrio y el entendimiento de que sus colaboradores son seres integrales?**

Considero que la pandemia aceleró muchos de los cambios y transformaciones que las empresas estaban realizando en este sentido. La capacidad de combinar trabajo y vida personal con la ayuda de la tecnología ya es un factor clave que organizará las vidas de las personas durante la próxima década.

Estamos en la era del trabajo «inteligente», los individuos son quienes manejan su tiempo. Cada vez más decidirán en que empresa trabajar, cuándo y dónde, y la tecnología es un facilitador para esto. El trabajo ya no se realizará solo durante un horario fijo y en los lugares habituales. Estará basado principalmente en resultados e impacto.

Las empresas debemos tener una nueva concepción del trabajo. Debemos continuar adaptando nuestra cultura. Tenemos que cambiar aquellas prácticas que en nuestra gestión nos sirvieron pero que no serán efectivas para los cambios que se avecinan. Existen casos de personas que deciden dejar la organización para tener un mejor equilibrio en su vida personal y de trabajo. Ya no basta con ofrecer un buen salario o un paquete de beneficios atractivo, para atraer y retener a empleados. Los individuos saben que el tiempo es un bien tan valioso como el dinero, por lo que se sentirán atraídos por empleadores que esperen y fomenten en sus colaboradores para que tengan una vida privada y no sacrifiquen su libertad en pos del éxito profesional.

Las empresas que no se adaptan a esta tendencia es posible que pierdan a sus me-

jores talentos, quienes buscarán organizaciones más ágiles u optarán por alguna otra modalidad de empleo.

El balance entre la vida personal y la vida laboral debe ser parte la cultura y del ADN de las empresas. Si como empresas asumimos que el trabajo es una actividad que se puede desarrollar en cualquier lugar y momento y somos capaces de medir y recompensar el impacto de nuestros colaboradores tendremos mejores resultados y seremos más exitosos como empresas. Parece algo fácil, pero, sin embargo, choca con la cultura que en muchas empresas aún prevalece, y conseguirlo requiere un profundo cambio en los líderes.

**Dentro de los países que te toca liderar del Cono Sur, ¿cómo ves el crecimiento exponencial en el área de Desarrollo Humano? ¿Te animas a hacer una predicción hacia dónde consideras que se dirige el mundo de la gestión del talento en cuanto a sus tendencias?**

Nos dirigimos a un modelo futuro de trabajo que va a responder cada vez más las nuevas influencias tecnológicas, sociales, y económicas y esto va a requerir de empresas más flexibles y ágiles. El trabajo inteligente/flexible y la creciente demanda de equilibrio entre vida profesional y personal son algunos de los factores que estarán impulsando estos cambios. Para esto debemos rediseñar nuestras prácticas laborales para adaptarlas a estos cambios y que permitan mantenernos competitivos en la carrera por atraer y retener talento.

**¿Qué tendencias considero vienen para la gestión del talento?**

**-El colaborador como centro:** atraer y retener talento será un gran desafío para las empresas, por eso desarrollar propuestas de valor centradas en el empleado será clave. Como empresas debemos volvernos más empáticas “ponernos en los zapatos” de nuestros colaboradores y crear experiencias memorables que se adapten a todos. Según un estudio realizado por LinkedIn en 2020, las empresas que invierten en propuestas sólidas de valor al empleado tienen mayor retención de empleados (77 %) y mejor productividad (71 %).

**«96 % de los talentos profesionales dicen que la EX es cada vez más importante».**

**-La fuerza de trabajo formada por multi generaciones,** hoy ya es una tendencia. En las organizaciones conviven al menos 4 generaciones distintas: baby boomers, generación X, millennials y centennials. Preparar la cultura y el liderazgo para poder gestionar este talento multigeneracional es clave.

**-El uso de *people analytics* ayuda al negocio a tomar mejores decisiones** y permite hacer predicciones del talento en cuanto a atracción, gestión del desempeño, retención, planeamiento de la fuerza laboral. Poder analizar esta información e influenciar la toma de decisiones usando datos va a ser clave en la gestión de talento.

**-Formas de trabajo más flexibles y ágiles:** principalmente impulsadas por las nuevas generaciones, como los «nativos digitales» que están cuestionando las ideas preconcebidas sobre empleo. El concepto de trabajo se seguirá transformando poco a poco. Las nuevas generaciones ven el trabajo como una actividad con un propósito y un proceso dirigido a conseguir resultados, no será un lugar donde se irá a realizar las tareas que se les asignen. Gracias a la tecnología, ahora podemos elegir dónde y cuándo queremos trabajar, trabajar desde cualquier lugar, mantenernos en contacto y acceder a la documentación sin necesidad de ir a la oficina y asistir a reuniones.

**-El trabajo flexible vino para quedarse,** el trabajo desde casa o desde una oficina virtual ya no va a ser la excepción, el “presencialismo” y los horarios fijos van a ser cada vez más cuestionados.

**-Flexibilidad no solo en horarios,** sino en formas de contratación. Considero que con el tiempo muchas empresas dejarán de medir desempeño x horas trabajadas y empezarán a medir impacto y consecución de objetivos. Contratar personas por proyecto o/y consultores que trabajen de manera on line o remota desde cualquier lugar del mundo también se va a volver una tendencia y práctica común en la gestión del talento.

Para esto debemos tener prácticas de trabajo más ágiles en las que el individuo tiene verdadera autonomía. No se trata solo de un cambio en el contrato de trabajo, sino de un cambio en la cultura laboral y en el *mindset* de los líderes.

“

**Fomentar espacios laborales que sean diversos, inclusivos y que maximicen el potencial de cada generación marca la diferencia en la atracción y retención de nuestro talento”.**

### Visa Inc.

Compañía líder mundial en pagos digitales. Misión: conectar al mundo por medio de la red de pagos más innovadora, confiable y segura, que habilita a las personas, a las empresas y a las economías para prosperar. Su red de procesamiento global, VisaNet, es capaz de manejar más de 65.000 mensajes de transacciones por segundo.

VisaNet conecta a más de 3 mil millones de tarjetahabientes Visa con 44 millones de comercios y 16,300 instituciones financieras en 200 países y territorios.



## “Ford está viviendo un proceso de transformación continuo”

Esteban Sacchi es *HR Head* de Ford para Argentina y Uruguay desde inicios del 2021, pero tiene una trayectoria que data del 2004. A lo largo de estos años ha construido experiencia, camino, equipos y ha vivido en primera persona el ADN de la organización de Henry Ford.

Por LEILA OVANDO

**Has sido HRBP de diferentes países al mismo tiempo, pero ahora estás desempeñando el rol de HR Head para Argentina y Uruguay hace ya unos meses. ¿Cuál es el principal desafío con el que te encuentras?**

Considerando el contexto global de la industria automotriz, en constante transformación y marcada por la Industria 4.0, en un ambiente de negocios como el de Sudamérica, el principal objetivo es asegurar la competitividad de nuestros proyectos en Argentina, con la producción de la nueva generación de Ford Ranger desde

2023, y en Uruguay, con el inicio de producción de nuestro vehículo comercial *Transit*.

Los desafíos para alcanzar ese objetivo son varios, entre otros, fortalecer el proceso de transformación cultural hacia una organización más ágil y dinámica, seguir desarrollando la formación de nuestros equipos considerando el proceso de *reskilling* digital clave para nuestro futuro en la industria, profundizar nuestra cultura inclusiva, y asegurar la sustentabilidad del negocio.

-Fundación: 1903 en Michigan, EE.UU.

-Más de 186,000 colaboradores alrededor del mundo.

-Con operaciones en más de 125 países.

-Presente en Argentina desde 1913, a sólo 10 años de fundar Ford Motor Company en Estados Unidos, Henry Ford tomó la decisión de desembarcar con una planta de ensamblaje en el barrio de La Boca.



Llegá más lejos



**Desde hace más de 20 años formas parte del equipo de Ford ¿Qué le dirías al Esteban que recién entraba a esta automotriz líder?**

Mi vínculo con Ford ha sido muy fuerte desde pequeño. Como muchos en Ford, hay una cuestión de herencia familiar bien presente. Mi padre, Roberto, trabajó en múltiples asignaciones en Ford, y si bien no pudo ser testigo de mi desarrollo profesional por su temprano fallecimiento, me traspasó toda la pasión por el óvalo azul desde la cuna.

Ingresé a Ford luego de otras experiencias laborales y con algunas enseñanzas bajo el brazo. Llegué a recursos humanos luego de pasar por diferentes áreas de negocio. Creo entonces que a aquel Esteban le diría que mantenga esa sana inquietud por aprender todos los días algo distinto, esa pasión por contribuir a espacios de trabajo en equipo, pero le diría que se incline más rápido por su vocación. A lo largo de mi carrera tuve experiencias que por ahí no me llenaban tanto en lo personal, hasta que finalmente decidí resignar cierto desarrollo inmediato y priorizar mi real pasión por recursos humanos.

«Aprendí entonces que cuando te focalizas en el camino y no tanto en el destino, cuando haces centro en lo que te apasiona y te comprometes con ello, el resto viene solo»

**En estas dos décadas en Ford seguramente has podido ver cómo fue cambiando la perspectiva de los recursos humanos en el sector. ¿Cómo definirías hoy la cultura y el clima de la organización?**

Ford está viviendo un proceso de transformación continuo. Sin dejar de lado nuestros valores tradicionales que la han hecho una compañía confiable y atractiva (hacer siempre lo correcto, el respeto por las personas, el trabajo en equipo y valorar la diversidad), estamos avanzando día a día hacia una cul-

tura con mayor agilidad, velocidad y flexibilidad necesaria en esta nueva era digital.

Hemos pasado de una cultura de control a un liderazgo basado en las relaciones de confianza, y trabajamos fuertemente para incorporar políticas de flexibilidad que nos distinguen en la industria automotriz local.

En estos últimos años rediseñamos nuestras organizaciones globales, regionales y locales hacia un modelo más horizontal para que las decisiones fluyan más ágilmente y generando un mayor empoderamiento a todos los niveles.

Hemos abrazado la transformación digital, cuya base de sustentabilidad es cultural, poniendo el foco en la experiencia humana, de nuestros clientes y colaboradores. No hay manera de brindar los productos y servicios que los clientes esperan hoy sin que la organización trabaje con una mentalidad digital, en un ecosistema digital, desde la infraestructura y las herramientas con las que cuentan nuestros colaboradores hasta el diseño de la organización, las formas de trabajo y el proceso de toma de decisiones.

La cultura de Ford siempre ha sido colaborativa, con un foco muy fuerte en el cuidado de las personas y el trabajo en equipo, que es un activo clave de nuestra organización, así como nuestra tradición de empresa-escuela, ahora estamos sumando nuevos valores como la disrupción, la modernización en cada aspecto del negocio y la tolerancia al riesgo.

**El tema de la inclusión, igualdad de oportunidades y diversidad está siendo cada vez más reconocido por la importancia que tiene. ¿Nos contarías cómo Ford aborda estos tópicos? ¿De qué se trata Women of Ford?**

En Ford abrazamos la diversidad y por esta razón impulsamos desde nuestros inicios una cultura centrada en las personas, poniéndolas primero en todo lo que hacemos para lograr que se sientan parte, celebrando las diferencias, facilitando las oportunidades, y estableciendo los principios de la Diversidad, la Equidad y la Inclusión (DE&I) como ejes para potenciar nuestra compañía.

Creemos que la construcción de esa cultura inclusiva y de pertenencia solo puede ser posible con el aporte de toda la organización, por ello abordamos los diferentes desafíos en términos de DE&I en un trabajo conjunto del equipo de recursos humanos con nuestros Grupos de Afinidad, empleados que por sus experiencias o inquietudes personales se interesan en las diferentes problemáticas de diversidad. Ese trabajo conjunto nos ayuda a potenciar el desarrollo profesional de todas las personas a través de mentorías, generación de eventos culturales y educativos, y ayudar a lograr las metas del negocio.


**PRIORIDADES ESTRATÉGICAS:** 

- ★ Liderar el camino
- ★ Fuerza laboral diversa
- ★ Cultura respetuosa e inclusiva

En este contexto fue que surgió el Grupo de Afinidad *Women of Ford* o WoF (Mujeres de Ford) en el año 2015. Este grupo, que también opera en la región y a nivel global, trabaja para promover la equidad de género tanto a nivel interno como en la industria automotriz, y posicionar a la misma como un lugar de trabajo aspiracional para más mujeres.

En este sentido, en Argentina, WoF ha tenido una participación clave en la industria impulsando las primeras reuniones con mujeres representantes de otras automotrices para generar impacto en nuestra industria y en la comunidad en general.

Estamos trabajando fuertemente para fortalecer la equidad de género en todo el ecosistema automotriz marcado por su fuerte acento de masculinidad.

«En Julio de 2021 Ford Motor Company modificó sus estatutos en pos de adoptar un lenguaje neutral que sume esfuerzos y contribuya a un lugar de trabajo más inclusivo en cuanto al género: el cargo de Chairman, pasó a ser "Chair".» 

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


Hoy, como siempre, los datos nos ayudan a tomar decisiones fiables, objetivas y válidas de corto, medio y largo plazo. La diferencia es que actualmente las nuevas técnicas basadas en *big data* habilitan un uso sistémico de información en tiempo real que nos posibilita definir estrategias más robustas en todos los procesos de gestión del talento.

El análisis eficiente de datos permite la optimización en los procesos de reclutamiento y selección de los nuevos talentos, la identificación prematura de alto potencial, la anticipación a problemas de fidelización y engagement, una comprensión más objetiva e integral del desempeño de cada talento, una mayor eficiencia de las estrategias de compensación, beneficios y retención del talento, un conocimiento más profundo sobre nuestros activos como marca empleadora.

No obstante, creo que hoy el foco de recursos humanos debe estar esencialmente en el manejo de los datos que te permiten conocer más profundamente a las personas de la organización.

“

**Hoy las organizaciones debemos centrarnos en la experiencia humana que generamos, por lo tanto, el análisis de datos debe focalizarse en aquellos que te permiten entender cómo piensan y sienten nuestros empleados”.**

**Un artículo de Automotive News  comenta que Ford está convirtiendo en permanente un programa híbrido para muchos colaboradores y que significa un gran cambio que podría generar una modernización mayor para la industria. ¿Nos contarías de qué se trata?**

Mientras nuestros equipos productivos siguen trabajando bajo protocolos muy estrictos de seguridad y salud en nuestra planta Pacheco, el cambio más significativo de la pandemia fue claramente llevar a todos nuestros equipos administrativos a una forma de trabajo 100% remota. En Argentina ese cambio fue rápidamente incorporado por nuestros equipos pues nosotros ya teníamos instalado el trabajo a distancia uno o dos días a la semana, y ya habíamos creado las bases de una cultura más flexible, sustentada sobre todo en relaciones de confianza.

Lo que hemos anunciado global y localmente es que nuestra nueva normalidad estará basada en un modelo híbrido, donde según las necesidades del empleado, cada colaborador y su líder acuerden la proporción de trabajo presencial-remoto que mejor se ajusta a cada caso.

Nuestra cultura por default seguirá siendo remota y estamos trabajando fuertemente en consolidar una organización donde los empleados que elijan el trabajo a distancia se sientan seguros de tener las mismas oportunidades de participación y desarrollo que aquellos empleados que tengan un grado mayor de presencialidad.

Nuestros equipos se han adaptado perfectamente a la virtualidad, su eficiencia y proactividad son elevadas sin importar desde dónde trabajen sus integrantes. A su vez, hemos realizado encuestas de clima interno para escuchar sus necesidades y preferencias: el 99% de ellos afirma que prefieren un modelo híbrido de trabajo, mientras que el 80% de hecho prefiere seguir trabajando de manera remota al menos 4 días de la semana. Creemos entonces que el camino indicado es fortalecer entonces este modelo híbrido de trabajo.

**El año pasado fue particular y la industria automotriz en general ha sido golpeada por la baja de producción entre otras cuestiones. Gran parte de la empresa en Argentina comenzó con el trabajo remoto incluso antes de que el Gobierno lo hiciera obligatorio. ¿Cómo fue ese momento de sentarse en la mesa y decidir el plan a seguir? ¿Y cómo abordan hoy la estrategia del talento?**

Lo nuestro fue un trabajo de equipo desde el primer momento. Fue notable la responsabilidad y compromiso con el que trabajamos en conjunto con los sindicatos SMATA y ASIMRA y toda la cadena de valor para volver a producir velando por la salud y seguridad de todos nuestros empleados. Solo una vez que tuvimos en claro los protocolos con los cuales íbamos a operar, volvimos a producir. Sabíamos que, si atendíamos ese objetivo efectivamente, el impacto en la productividad sería muy positivo.

Durante estos últimos meses hemos visto crecer los volúmenes de producción de nuestra Ford Ranger, para ser exactos, estamos fabricando diariamente 30% más de vehículos que lo que hacíamos pre-pandemia, y miramos con optimismo el futuro del talento en nuestra organización. Hemos anunciado una inversión de más de 580 millones de dólares en el país para la producción de la nueva generación de Ford Ranger a partir del 2023, estamos formando más de 570 nuevos colaboradores reclutados en los últimos ocho meses, al tiempo que estamos trabajando en el *reskilling* digital de nuestros equipos confiados de seguir siendo una escuela de talentos.

Hoy debemos gestionar a los equipos de trabajo en un entorno de incertidumbre, haciendo foco en una gestión integral centrada en las personas, en las experiencias


que generamos en nuestros empleados. En ese sentido, trabajamos fuertemente en tres ejes:

- ▶ Fortalecer nuestra estrategia de salud integral (física y emocional) de nuestros equipos presenciales y remotos
- ▶ Generar nuevas prácticas de flexibilidad laboral que pudieran ser usadas por líderes y colaboradores para atender las necesidades de nuestros equipos
- ▶ Implementar una serie de hábitos organizacionales que sirvan para reducir los impactos que ha tenido el contexto de pandemia en el balance de lo familiar y lo laboral en la agenda personal de cada persona.

**Cambiando de tema hacia las generaciones más jóvenes, *millennials* y *centennials*, ¿qué consejo le darías aquellos que están dando sus primeros pasos para ingresar en el mundo laboral en un entorno de constante es el cambio?**

En lo personal soy un ferviente defensor de la diversidad generacional. Sin ser amigo de las generalizaciones, siento que los jóvenes siguen estando dispuestos a ponerse la camiseta de su empresa, pero exigen un acuerdo mutuo, esperan ser parte de la organización como pieza clave, tienen un sentido del propósito personal muy profundo, y esperan experiencias transformacionales. Creo que Ford es una empresa dispuesta a ese tipo de acuerdo, y a generar experiencias humanas integrales de calidad.

**«Tu compañía trabajará para sus colaboradores: no solo de la otra forma»**

(Global Talent Trends, LinkedIn 2020) 

Mi consejo sería no abandonen la pasión con la que abordan los desafíos, la naturalidad con la que construyen espacios inclusivos, que desarrollen sus habilidades de resiliencia, y que recuerden siempre que en épocas de cambios y presiones la paciencia es una virtud clave. Por último, lo que siempre comparto con los pasantes que ingresan a Ford: desafíen el status quo y no dejen de aprender algo nuevo todos los días.

“

**Cualquier persona que deja de aprender es viejo, ya tenga veinte u ochenta años. Cualquier persona que sigue aprendiendo se mantiene joven”.**

Henry Ford

ESTEBAN SACCHI | HR Head  **Ford Argentina & Uruguay**



# “Mucha pasión y siempre respetando los valores que nos representen”

La innovación y la mejora en la experiencia de los usuarios fueron claves a la hora de re-pensar la estrategia global de Electrolux. Marcela Romero, Gerente General, nos comparte cómo dentro de la incertidumbre pudieron transformarse como organización, adaptarse y potenciar así la venta online.

Por Julieta Cumbo

**¿Quién es Marcela Romero y qué te motiva? Conocemos mucho de ti por las redes sociales o por tu hermosa carrera profesional, pero qué le puedes contar a Rocking Talent, aquellas cosas que no se ven en las redes.**

Soy la hija mayor de una familia de clase media del barrio de Almagro en Buenos Aires, Argentina; donde papá, Jorge, trabajaba doble turno y mamá Claudia se ocupaba de la casa, las tareas y los traslados en colectivo desde y hacia la escuela.

Hermana de Noelia, la más pequeña; aplicada, linda, inteligente y mejor alumna, que siempre cumplió las reglas. Habiendo sido Reina de la primavera en su escuela y también recibirse con honores de Abogada y con muchos posgrados en más de un país; residente del mundo, con años viviendo en Viena, Bucarest y Doha. Donde intenté ir a visitarla siempre que pude.

Soy ingeniera industrial recibida en el año 2003 de la Universidad Tecnológica Nacional (universidad estatal en Argentina, especializada en ingeniería y con presencia en todo el país).

Soy mamá de Emma de 8 años y Nico de 5 años. También esposa hace más de 21 años de Ramiro, otro ingeniero de la UTN. Pero no nos conocimos en la universidad... nos conocimos en nuestro primer trabajo, cuando éramos pasantes.

Vivimos 3 años en Santiago de Chile, donde nació Nico y donde hicimos muy buenos amigos que nos quedan para toda la vida.

Al inicio de mi carrera profesional, mientras estudiaba ingeniería, mi principal característica era la curiosidad y las ganas de aprender cosas nuevas. Siempre me ofrecía para ir a visitar plantas industriales de todos los rubros posibles. Necesitaba ver la realidad de lo que estaba estudiando. Tuve la suerte de conocer todas las plantas automotrices; muchas alimenticias; varios yacimientos de extracción de petróleo, empresas mineras y la mayoría de las centrales eléctricas, incluyendo las centrales nucleares. Fue una experiencia increíble. Tener la oportunidad de ver con mis propios ojos cómo era el mundo real de lo que estaba estudiando en papel, fue el punto de inflexión para aquellos momentos donde la carrera se hacía cuesta arriba y me preguntaba si era lo correcto para mí o si era lo que quería hacer el resto de mi vida.

Admito que también fui algo irreverente en mi camino corporativo. Pero no desde la falta de respeto, sino desde el desafío a la estructura piramidal. Nunca pude entender por qué había que respetar la silla que ocupaba una persona en lugar de respetar a las personas en sí. Siempre me molestó que las reglas no sean iguales para toda la estructura. Recordemos que me tocó trabajar en “otra época”, donde lo que decía “el jefe” era algo que no se podía contradecir, sólo obedecer.

Mi motivación, nunca tuvo que ver con “llegar a una posición” en particular dentro de la empresa. Y no es que me faltara ambición. Sino que busco disfrutar el rol que me toca llevar; aprender lo más posible, redibujar la posición, desafiar los límites de lo establecido para el rol, buscar formas distintas de conseguir los resultados, mejorar los procesos y agregar indicadores que sirvan para el largo plazo.

Otro punto importante en cada rol que tuve fue entender quiénes son los stakeholders del rol; quienes son los clientes internos y quiénes son los proveedores. De esa forma, entender cuáles son las motivaciones de cada uno y encontrar los puntos de unión. Al fin y al cabo, la empresa es una sola y el objetivo final de la compañía no debería ser contrapuesto a la suma de los objetivos de los equipos, ¿verdad?

Con los años, me tocó liderar equipos y fue ahí que comprendí la enorme responsabilidad de hacerlo a conciencia. Cuando somos jóvenes tenemos el deseo de ser “jefes”. No nos importa de quién, ni de cuántos, ni bajo qué circunstancias. Es la ambición de crecer. Y no está del todo mal, pero con el tiempo y, sobre todo con la edad, comprendemos que hay mucha responsabilidad detrás de ser gestor de un equipo. Tuve la oportunidad de entrevistar a muchos jóvenes que creen que “el jefe” no tiene jefe (juro que es un caso real). O que al ser “jefe” nadie te dice qué tienes que hacer o que nadie mide tus resultados. ¿Y si así fuera? ¿Y si soy emprendedor? Y si me toca liderar un sector o un país o negocio sobre el cual soy único responsable, es posible que eso sea cierto; sin embargo, no es una posición para nada fácil; implica una gran carga emocional ser un poco responsable del futuro o del desarrollo de otros. Sin llegar al extremo de tener que elegir quién tiene que salir del equipo o de la empresa cuando pasamos por situaciones de recorte de nómi-

na. Es una tarea que no se la deseo a nadie. Y si nos toca hacerlo, pensar en cómo nos gustaría que nos traten a nosotros en un momento así. Cómo acompañar a las personas para que su salida sea lo menos dolorosa posible y cómo los ayudamos a reinserirse en el mercado laboral. Muchas veces, es la diferencia que podemos hacer en un momento complejo en la vida de cualquier persona, como lo es la pérdida del trabajo.

¿Cuáles han sido los desafíos más importantes a los que se ha tenido que enfrentar desde que es Gerente General de Electrolux?

Creo que sobrellevar la pandemia del 2020 y lo que llevamos del 2021 es lo más difícil que nos está tocando vivir a todos; no sólo como profesionales, sino como personas. Era muy complejo transmitir tranquilidad a los equipos ante la incertidumbre que estábamos viviendo.

¿Cómo le podía decir al equipo hacia dónde íbamos o que todo iba a estar bien, si yo misma atravesaba la misma inquietud sobre el futuro del trabajo y de la salud de mi familia? Fue un proceso interno muy profundo, donde intenté buscar nuestras fortalezas como equipo para enfocarnos en lo que sí podíamos hacer, lo que sí podíamos conseguir para cuidar el negocio, pero especialmente para cuidar a las familias y tratar de sobrellevar aquello que no podíamos controlar.

Al comienzo de la pandemia, tuvimos que tomar decisiones complejas y que iban en contra de cualquier lógica de crecimiento y desarrollo de marcas, categorías, negocios. Afortunadamente y con el diario del lunes, podemos decir que esas decisiones fueron las correctas para el negocio en el comienzo de la cuarentena, pero lo más importante es que supimos transformarnos como organización y que pudimos adaptarnos en ese momento y re-adaptarnos después para convertir nuestra llegada al mercado en la omnicanalidad de la que tanto veníamos hablando. Probarnos a nosotros mismos hasta dónde podemos llegar en la venta on-line, potenciar la venta on-line, o telefónica o por Whatsapp de nuestros retailers. En definitiva, encontrar el mejor canal para llevar nuestro producto a la casa de un nuevo usuario.

La virtualidad extrema no era algo normal. Hasta ahora. Fue algo distinto ser nombrada al nuevo puesto en un entorno de trabajo 100% virtual. En mi rol anterior, no todos los sectores me conocían o no tenía tanta exposición a nivel regional / global. Si bien facilitó o aceleró los encuentros 1 a 1, especialmente con aquellos que tienen base en otros países, no es igual la manera de vincularse, la manera de liderar, la manera de organizarnos. Los encuentros presenciales, por ejemplo, cuando viajas a una fábrica en otro país y te vinculas y te conoces personalmente con tus pares de otros lugares, se perdió.

Los almuerzos en equipo, que se daban en la presencialidad, donde podíamos compartir con nuestros compañeros de trabajo algún tema personal o sólo compartir un espacio o un tema en común, más allá del laboral, se perdió. No es cierto que se reemplaza con una video-llamada o con un happy-hour virtual. Explícale a una abuela que todos los días pasaba a buscar a sus nietos por la escuela o que se iban a dormir a su casa una vez por semana que eso lo cambiamos por una videollamada. Y volviendo a lo estrictamente laboral, es incluso más complejo si no tuviste antes la conexión en persona. En nuestro equipo local, hubo varias incorporaciones durante la pandemia y las sigue habiendo. Esos colaboradores hacen un esfuerzo sobre-humano para lograr la conexión con el resto de las personas, y más aún si les toca liderar equipos.





**En una entrevista para Forbes dijiste: “Tenemos que seguir invirtiendo para no atrasarnos a nivel tecnológico” ¿Qué tan importante es la innovación tecnológica al momento de planear la estrategia de una empresa?**

En el caso de Electrolux, la innovación tecnológica y la mejora en la experiencia de nuestros usuarios es un pilar fundamental de la estrategia a nivel global y regional. Hoy estamos trabajando con los lanzamientos que vamos a hacer en los países de Latinoamérica en el 2025. Los equipos de desarrollo de producto y de ingeniería están en una búsqueda permanente de la optimización de las temperaturas y tiempos de cocción, de mantener los sabores naturales de los alimentos, de conservar la frescura y sus propiedades. También estamos en la búsqueda permanente de la mejora en lo que llamamos “el viaje del cliente”. Antes de comprar, cómo podemos ayudarte a elegir el producto correcto para tu necesidad, que se adapte a tu casa en medidas, colores y tecnología. Durante la compra, ofrecerte las mejores opciones de pago para tu economía y el método de envío correcto para la zona en donde esperas recibir tus productos. Después de la compra, seguir cerca para ayudarte a utilizar mejor todas las características del electrodoméstico que elegiste y estar aún más cerca si tienes algún problema y necesitas repararlo. Para todo eso, necesitamos innovación. No sólo en los productos, sino en la forma en la que nos mantenemos cerca y comunicados con nuestros usuarios.

**En general, ¿considera que cambió la forma en que las organizaciones abordan a los talentos?**

Sin dudas hemos tenido que cambiar la forma de ver y evaluar a los talentos y de analizar nuestras propias habilidades en este nuevo entorno. Por ejemplo, la disponibilidad a viajar ya no es un requerimiento, al menos hasta que termine la pandemia. En Electrolux buscamos perfiles con energía, que no sólo entregue resultados, sino que sea capaz de liderar a otros y a sí mismo; con tenacidad y que se esfuerza para superarse a sí mismo; con apertura, gran foco en el consumidor, con capacidad de colaborar dentro y fuera de la organización; con mucha agilidad, donde sean profesionales



versátiles y con gran poder de adaptación, pero también con empoderamiento para tomar decisiones. Y para poder seguir innovando, necesitamos tener mentalidad de crecimiento, mucha curiosidad y, sobre todo apertura, para seguir aprendiendo durante todo el camino, aceptar el feedback de los otros equipos y poder ser entrenadores y desarrolladores de otros talentos dentro de la organización.

**¿Cuáles fueron las medidas/iniciativas que tomaron entendiendo el contexto pandémico que estamos atravesando?**

Una semana antes de la cuarentena obligatoria dictada por el gobierno de Argentina, solicitamos a todos los colaboradores que no estaban dedicados directamente a la producción de planta o a logística, que trabajen desde sus hogares. Afortunadamente, la mayoría de nosotros ya contaba con una notebook pero no todos. Cuando el 19 de marzo de 2020 se anuncia la cuarentena estricta, tuvimos que coordinar el movimiento de algunas computadoras e impresoras a las casas de nuestros colaboradores. En pocos días estábamos armados para operar casi con normalidad. Durante abril y mayo operamos prácticamente 100% online y a fin de mayo pudimos retomar las entregas a los retailers y distribuidores que vendían de manera telefónica, por Whatsapp, portales de venta o en sus propios sitios web. Lo más complejo fue adaptar la fábrica con menos personas, con distanciamiento entre puestos y con sistemas de protección personal, además de los sistemas de separación instalados en planta y en el comedor.

Visualmente es muy movilizador ver ese acrílico separándonos de nuestros compañeros de trabajo mientras almorzamos. Sabemos que es para cuidarnos, pero también nos distancia. Nos fuimos acostumbrando a estos cuidados extra y fuimos volviendo a ritmos más o menos normales, con algunos altibajos en épocas de mayor o menor contagio en las localidades donde operamos.

El Equipo Médico que tenemos en la planta de Rosario hizo el seguimiento personalizado de cada uno de nosotros o nuestras familias que presentaba algún síntoma de covid-19 al igual que en el resto de las fábricas que tiene Electrolux en Brasil y Chile. Afortunadamente, en Argentina, el número de contagios entre nuestros colaboradores fue bastante bajo y ninguno necesitó internación en terapia intensiva.

En el medio, logramos implementar el programa Viva Mejor, un servicio 24hs tanto telefónico como online para dar soporte legal, financiero y psicológico a los colaboradores de toda Latinoamérica, incluyendo Argentina. Puedes llamar a un 0800 local (sin costo) o mandar un mail o un Whatsapp para consultar el tema que te preocupa o inquieta a nivel laboral o personal. El servicio es 100% gratuito para los colaboradores y, lo más importante, es totalmente anónimo. La única información que nos llega a los gestores es a nivel general, sobre el tema de la consulta y el país. Por ejemplo, hasta ahora, tenemos más del 50 % de las consultas sobre temas psicológicos.

También implementamos encuentros virtuales para actualizarnos sobre el avance del negocio; el impacto de la pandemia en nuestra organización; recordar las herramientas disponibles; aconsejar sobre el cuidado de nuestra salud (hacernos el espacio para comer con nuestras familias, dormir bien e intentar mantener separado el horario de trabajo), y cómo nos impactaba como negocio y como personas y para ponernos a disposición de los equipos.

Hoy, luego de más de 15 meses, aquellos que no estamos directamente relacionados con la producción o la logística, seguimos trabajando remoto. Es por eso por lo que estamos repensando nuestras oficinas para una nueva presencialidad más orientada a la necesidad de tener un lugar donde concentrarse o donde encontrarnos con otras áreas para algún trabajo o reunión puntual. Pero estamos seguros de que ya no volveremos a marcar tarjeta de 8 a 5 como antes.

**Vimos hace unos días que Electrolux dio un paso importante hacia la equidad de género, son signatarios de la Carta de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de las Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Cuéntanos un poco más las iniciativas que están teniendo para apoyar y fortalecer una cultura diversa e inclusiva, teniendo en cuenta que uno de los objetivos para el próximo año es llegar al 35 % de las mujeres en puestos de liderazgo.**

El objetivo de llegar el próximo año a un 35 % de liderazgo femenino a nivel mundial es muy ambicioso; aunque en Latinoamérica ya estamos en esos niveles de participación.

Electrolux está comprometida en contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La ONU trabajó en siete principios que buscan empoderar a las mujeres a participar en todos los sectores y en todos los niveles de la economía. Con esa base, se armaron los pilares de las buenas prácticas en el criterio de selección de nuevos talentos como asegurar la equidad de género en todos los procesos de búsqueda y la participación efectiva de mujeres en los procesos de selección.

También se crearon comités regionales y locales de Diversidad e Integración. En Argentina ya contamos con cinco comités: Género, LGBTQ+, Discapacidad, Edad y Etnia.

Los distintos equipos se reúnen a discutir los puntos de preocupación o conflicto que pueden presentarse en cada caso y averiguan y plantean buenas prácticas que se realizan en otras empresas y hacen las propuestas para implementar. También acercan a la organización las oportunidades de entrenamiento o participación en eventos para concientizar a la comunidad.

Al mismo tiempo, muchos de nosotros, en nuestro tiempo libre (si es que eso existe hoy) participamos individualmente en distintos ámbitos para colaborar con estos principios. Por ejemplo, una de nuestras Gerentes de Recursos Humanos participa en un programa de mentores para adolescentes que están cursando sus estudios secundarios y necesitan empezar a practicar las entrevistas laborales con las que se encontrarán en poco tiempo. Por mi parte, intento acercarme en distintos ámbitos para fomentar el estudio de la ingeniería y desmitificar el hecho de ser una carrera larga y difícil de terminar.

**¿Cómo van a cerrar 2021? ¿Qué se viene para el 2022?**

El año empezó con alta demanda y no suficiente oferta, como terminamos el año anterior. En el mes de mayo tuvimos el evento del Hot Sale, donde la participación de nuestro canal online superó el 30% del total del negocio. Como consumidores ya nos acostumbramos a comprar online y somos cada vez más exigentes con el servicio que le pedimos a las marcas. En ese camino estamos transitando. Estamos trabajando con mucho foco en mejorar la experiencia de selección y compra de electrodomésticos, ya sea en nuestros sitios propios como en los de nuestros socios comerciales que nos vienen acompañando hace tantos años. Estamos incorporando mejoras en nuestro Centro de Distribución y siendo más exigentes con nuestros transportes. Queremos seguir llegando a todos los puntos del país con una heladera cíclica Gafa, con una cocina doble horno Electrolux, o con una innovadora aspiradora inalámbrica Electrolux y con toda la confianza y seguridad que brindan nuestras marcas.

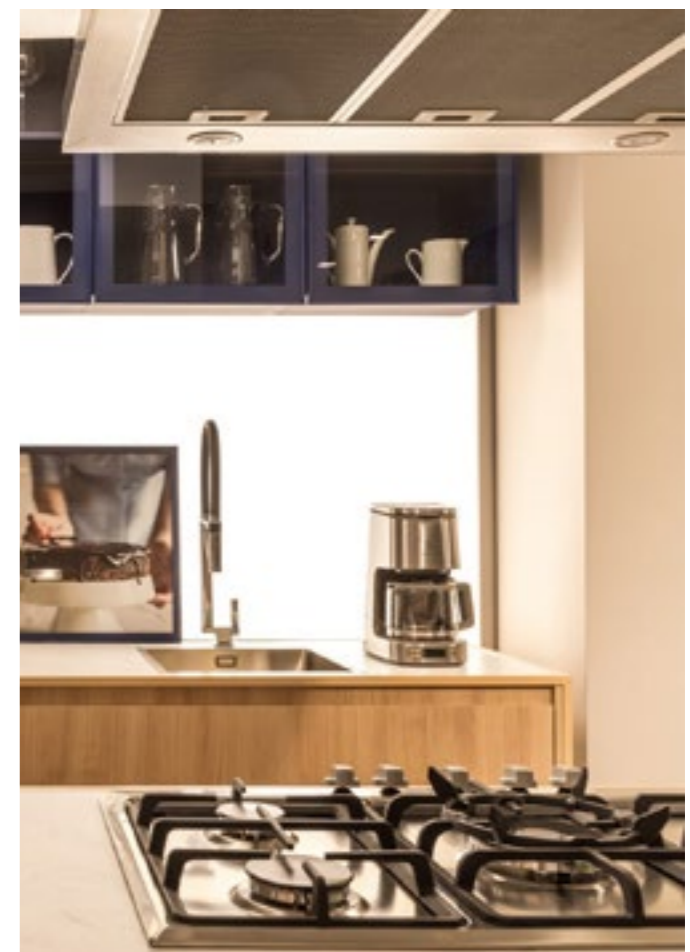
El año próximo viene cargado de novedades. Tenemos varios lanzamientos de productos y nueva tecnología en nuestra planta de Rosario.

**Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en búsqueda de nuevas oportunidades de empleo, ¿qué puedes decirnos acerca del futuro del trabajo?**

Algo que tenemos que entender antes los padres y los que seleccionamos personas para nuestras organizaciones es que ya no hay carreras tradicionales que garantizan el éxito laboral, como sucedía hace años atrás. Es cierto que la formación profesional es muy importante y nos da una base sólida para luego salir al terreno laboral. Pero también necesitamos desarrollar habilidades que deberían ser aprendidas de más pequeños, como la resiliencia, la tenacidad, la colaboración y la generosidad. Por supuesto que la suerte también juega un papel importante en nuestras carreras, pero la tecnología y la información que tenemos hoy disponible en las redes, nos abre muchísimas puertas. Hoy, llegar a un CEO de la empresa en la que queremos trabajar, está al alcance de un clic y tenemos altas probabilidades de recibir una respuesta. Cuando nosotros éramos jóvenes dejábamos un currículum en la recepción o vigilancia de una fábrica o un edificio de oficinas y rogábamos que llegue al escritorio correcto y no lo tiren a la basura antes.

Como “consejo” (entre muchas comillas) les digo que estudien lo que les guste y empiecen trabajando de lo que puedan. Siempre con foco en seguir buscando aquello que queremos hacer. El trabajo de por vida ya no existe. Es muy difícil seguir viendo esos casos donde entras con 18 años y te jubilas en la misma empresa. Es más probable que entremos y salgamos de distintos proyectos durante nuestra vida laboral. Algunas veces en relación de dependencia, otras como proveedores para algún proyecto puntual y en otro momento, probar emprender. Pero lo más importante es poner mucha pasión a lo que nos toque hacer y siempre respetando los valores que nos representen.

MARCELA ROMERO | Gerente General en Electrolux 



# Las personas como el principal motor de transformación

Los contextos de incertidumbre exigen capacidad de adaptación y escucha para aprender, no solo en momentos de crisis se hacen impredecibles sino en los procesos de transición. Un ejemplo de esto es SAP, para conocer su experiencia entrevistamos a Gustavo Waldfogel, VP de Soluciones de SAP Human Experience Management.

Por LEILA OVANDO

## Después del constante aprendizaje que han tenido en el último año, destacando el área de HR, ¿qué *output* consideras que se ha tenido para mejorar la experiencia de los colaboradores y su compromiso?

En este tiempo hemos puesto en práctica más que nunca la empatía y la escucha en todos los niveles, especialmente la que se conoce como escucha nivel 5, en la cual uno identifica no solo el mensaje que el otro intenta comunicar, sino también su emoción. Además, este contexto exige aún más líderes que puedan adaptarse y lograr estar cerca de sus equipos y conocer sus situaciones particulares. Para ello buscamos reforzar los canales de comunicación, que también nos permitieron entender qué aspectos fortalecer y qué acciones y beneficios eran más relevantes para que todas las personas trabajando en la compañía se sientan acompañadas y contenidas.

Uno de los principales desafíos en pos de mejorar la experiencia de los colaboradores y mantener la motivación y productividad es tener la capacidad de llegar a cada individuo, entender su realidad, preocupaciones y necesidades para poder definir planes de acción que busquen actuar en consecuencia.


## En el 2017 dijiste “tenemos que pensar nuevas formas de reclutar, seducir y motivar”, sin duda, esta es una realidad que acompaña a todas las organizaciones debido a que el talento joven hoy elige dónde trabajar y no la empresa al joven. Desde SAP ¿qué herramientas o estrategias utilizan para justamente estar a la vanguardia del reclutamiento y que las nuevas generaciones busquen trabajar con ustedes?

Está claro que los equipos diversos en sus distintas dimensiones enriquecen las perspectivas y decisiones. Los jóvenes forman parte de esta diversidad. SAP es gran empresa para trabajar, por diversas razones. Además de un excelente ambiente de trabajo, brindamos una extensa variedad de beneficios y posibilidades de desarrollo para todas las personas, potenciando sus fortalezas e intereses.

Promovemos activamente la diversidad e inclusión, abrazamos las diferencias y el trabajo en equipo, aspectos que las generaciones más jóvenes suelen valorar mucho. Tenemos una manera novedosa de hacerlo, a través de distintos grupos de afinidad y comités, que trabajan por la diversidad, desde Pride@SAP, que alienta el empoderamiento e inclusión de la comunidad LGBTQIA+, hasta la red Early Talent, enfocada en el desarrollo de nuevos talentos.

### ¿Qué es Pride@SAP?

Red global de colaboradores fundada en 2001 con más de 8000 miembros en el mundo, tanto empleados LGBTQ como no LGBTQ.

En 2019 Ezequiel Massa **in**, líder de la red de empleados Pride@SAP a nivel regional y hoy *Head of Diversity & Inclusion for Latin America & Caribbean* en SAP, fue el único argentino en la lista de los Futuros Líderes LGBT+ de *OUTstanding* de Yahoo Finance. 

Los intereses de los jóvenes quedan en evidencia en los procesos de entrevistas, donde los candidatos nos consultan muy frecuentemente acerca de nuestras acciones de responsabilidad social empresarial, sustentabilidad o de diversidad como, por ejemplo, nuestro programa “Autismo en el Trabajo”. Quieren asegurarse de que la empresa para la cual trabajarán genera un impacto en la comunidad cercana.

Estos son algunos de los motivos que explican que hoy en SAP Argentina alrededor del 35% de colaboradores y colaboradoras sean *millennials* y 2,41 % de los *managers* pertenezcan a esta generación.

Además, hemos sido reconocidos con premios por nuestras políticas de recursos humanos., como la mejor empresa para jóvenes profesionales (EFY) y entre los tres primeros mejores lugares para Trabajar para *Millennials* (*Great Place to Work*) en 2020.



## ¿Qué tan importante es la Inteligencia Artificial y el *Machine Learning* al momento de implementarlo en Sales y recursos humanos?

Las nuevas tecnologías están generando cambios que nos facilitan la vida y el trabajo con distintos niveles de complejidad. Una de las principales ventajas de soluciones que aprovechan la inteligencia artificial y *machine learning* es agilizar procesos en todas las instancias de la gestión de recursos humanos, detectar patrones y anticipar escenarios. Pero también nos ayudan a ver lo que puede estar invisible a primera vista, como los sesgos inconscientes.

En nuestra plataforma de gestión en la nube, *SAP SuccessFactors*, hemos incorporado IA y ML para identificar, por ejemplo, sesgos en la descripción de los puestos para poder hacerlos lo más neutros posible, así como recomendaciones de capacitaciones de acuerdo al puesto e intereses y de salarios en función del grado de dificultad para cubrir el rol, entre otras funcionalidades.

## Hoy en día te desempeñas como VP de Sales en SAP *SuccessFactors* pero tienes una larga trayectoria dentro de la organización que comenzó en 1999 como Consultant. Al ver todo el camino recorrido ¿te animas a compartirnos cuáles son los desafíos que has encontrado a lo largo de tu carrera y cómo te ves de acá en adelante?

A lo largo de más de 25 años de carrera se me han presentado diferentes desafíos. Cada uno de ellos fue relevante para fortalecerme como profesional y como persona. Los diversos cambios de roles y geografías que atravesé en mi trayectoria fueron lindos retos y un elemento clave que me permitió lograr una visión integral del negocio y poder relacionarme con diferentes clientes, partners y colegas en la región.

Respecto al futuro –y luego de tantos años trabajando en la industria tecnológica en diferentes áreas del negocio–, continuaré apoyando con una mirada holística procesos transformacionales en las formas de operar de las organizaciones para fomentar mayor versatilidad, agilidad y velocidad. En resumen, trabajar con las personas, que son el principal motor de toda transformación.

Si bien SAP es una organización de softwares y tecnología, uno de sus pilares son justamente las personas. Con SuccessFactors HXM Suite proponen transformar la experiencia de la persona "de punta a punta". ¿Nos contarías de qué se trata?

Hoy, las empresas que prosperan son las que se adaptan rápidamente. Y esto requiere un cambio cultural y que las personas, clave en este proceso, estén alineadas, comprometidas y debidamente capacitadas. Más que nunca, las organizaciones necesitan tecnología que empodere, motive a los líderes y colaboradores a abrazar esta transformación.

Con nuestras soluciones de SAP para la gestión de la experiencia humana (HXM) ayudamos a las organizaciones a acelerar la transformación de las personas, al tiempo que proporcionamos una base sólida para la transformación digital continua. Las soluciones están diseñadas para conectar, dar soporte y empoderar a los colaboradores en cada organización, teniendo como meta priorizar su experiencia, reconocer su valor individual y aumentar su productividad, confianza y compromiso.

En este sentido, brindar experiencias significativas tiene efectos tangibles para el negocio: el 70% de los empleados dice que es más probable que se quede en una empresa que ofrece una buena experiencia para sus colaboradores. En la misma línea, el 79% afirma que la experiencia general ha tenido un impacto positivo en la calidad del trabajo y su productividad.

**Me imagino que tratas con cientos de clientes y cada uno con su diferencial, pero ¿hay algún caso de éxito que te haya marcado a ti y a tu equipo con un antes y un después? ¿Cuál?**

Más de 7400 empresas en todo el mundo ya utilizan SAP SuccessFactors para gestionar sus talentos. En la región contamos con clientes de diversas industrias y tamaños en todos los países.

Por ejemplo, en Argentina acompañamos a Telecom, que luego de la fusión con Cablevisión, se convirtió en uno de los empleados más grandes de Argentina. Para hacerle frente a los desafíos de este proceso, encararon un proceso de transformación cultural y digital aprovechado por tecnologías de nube autogestionadas como SAP SuccessFactors como su único sistema de gestión de personas. Así, la compañía logró mayor eficiencia y mejoró la experiencia de usuario de sus colaboradores, promoviendo la autogestión: el 100% de los empleados tuvo acceso a la misma UX por primera vez a través de diversos dispositivos.

En otras industrias y otros países me gustaría destacar Compañía Minera del Pacífico (CMP), productora y exportadora de hierro de Chile; y Centria, empresa de servicios administrativos enfocada en identificar sinergias y generar eficiencias para las empresas del Grupo Brecia. La primera implementó



GUSTAVO WALDFOGIEL | Vicepresidente de Soluciones de SAP Human Experience Management

nuestra plataforma para interactuar con cerca de 2.000 trabajadores internos, y está incorporando de 4.000 a 5.000 usuarios externos de sus empresas contratistas. Centria, por su parte, eligió SAP SuccessFactors para simplificar y optimizar las operaciones de capital humano de las compañías a las que presta servicios, alcanzando a 5.000 colaboradores.

**SAP EN CIFRAS**

- +102.000 colaboradores de más de 140 países
- +21.000 empresas partners de SAP en todo el mundo
- +27.34b€ de ingresos totales (sin NIIF) en el 2020
- +200m+ suscriptores en nuestra base de usuarios en la nube
- +100 centros de innovación y desarrollo

**¿Qué tendencias crees que cobrarán relevancia en el ámbito de HR y la revolución digital en la que estamos inmersos?**

En el mundo de recursos humanos vemos que cada vez son más necesarias tecnologías enfocadas en cuidar la salud y el bienestar general de colaboradores y colaboradoras, así como en dar mayor agilidad en los equipos, y que permitan elevar su capacidad de adaptación a los cambios habilitando un aprendizaje continuo y colaborativo como parte del flujo del trabajo.

Un estudio de Oxford Economics and the Society for Human Resources Management (SHRM) y SAP SuccessFactors del 2020 destacó las principales tendencias del área. En primer lugar, el trabajo remoto es un imán de talento en los próximos años y debe considerarse una inversión a largo plazo. En segundo lugar, los programas de desarrollo y sucesión deben ser un foco de atención para HR a medida que desarrollan su fuerza laboral para cubrir habilidades, aumentar la diversidad y la equidad y prepararse para futuros desafíos. En el tercer puesto se encuentran los desafíos que generan la fuerza

laboral de dos niveles, compuesta por personas que pueden trabajar de forma remota y aquellas que deben estar en el sitio por la naturaleza de su trabajo. La justicia social, la desigualdad económica y el bienestar de los trabajadores deben estar en el centro de atención, donde recursos humanos continúe respondiendo a la crisis con un enfoque que considere las regulaciones locales, las mejores prácticas y las realidades económicas y sociales.

Como ejemplo, viendo la consolidación del trabajo remoto, desde SAP lanzamos un nuevo marco global completamente flexible y basado en la confianza. El objetivo de nuestro compromiso con la flexibilidad (Pledge to Flex) es asegurarnos de que los colaboradores tengan lo que necesitan para ser productivos, creativos y sentirse inspirados mientras desarrollan sus tareas de manera responsable y cumplen con los requisitos del negocio.

**PLEDGE TO FLEX:**

- SAP se compromete a brindar una configuración que se adapte a cada rol y ubicación con:
- Trabajo 100 % flexible basado en la confianza
- Entorno inclusivo en el que las personas puedan trabajar desde donde se encuentren
- Horarios de trabajo flexibles
- Diseños de oficina inspiradores para promover la creatividad, colaboración, comunidad y trabajo
- Edificios de oficinas que priorizan la sostenibilidad y la salud

**Al momento de reclutar nuevos talentos, ¿cuáles son las skills que consideras que no le pueden faltar a ningún profesional?**

Más allá de sus calificaciones para el puesto en particular, las habilidades blandas que permitan entender, empatizar y adaptarse pueden inclinar la balanza hacia uno u otro candidato. En este sentido, valoramos las ganas de tomar el desafío, la flexibilidad, así como las capacidades de resiliencia, de sumar conocimientos, pero también desear aprender y volver a aprender. En otras palabras, una mentalidad y actitud de aprendizaje constante.



# 2da edición de TOP VOICES EN ESPAÑOL:

## desarrollo profesional, liderazgo responsable e inspiración para ser mejores



TOP VOICES EN ESPAÑOL, la 1era. conferencia internacional virtual de los líderes más influyentes del ámbito profesional de Hispanoamérica tendrá su **2da. edición el próximo jueves 9 de septiembre, a las 14:00h Argentina**, con el propósito de crear una comunidad de líderes conscientes y responsables para un mundo más humano y sustentable.

Los conferencistas de este evento son profesionales que pertenecen al *ranking* TOP VOICES que publica LinkedIn anualmente. En esa clasificación, los perfiles son elegidos por ser los usuarios que mayor valor le agregan a la red profesional más grande del mundo y también se destacan porque se han posicionado como referentes en su sector y han servido de inspiración para todos los usuarios que los siguen en la red.

"Ofrecemos un contenido educativo de alta calidad para todo el ámbito profesional internacional, a través de los líderes que generan gran influencia positiva, y además le damos a la audiencia valores para llevar, mediante charlas en formato TED de 20 minutos en las que nuestros conferencistas desarrollan las temáticas en las que son expertos", señala Patricio Fedio, host y *founder* de TOP VOICES EN ESPAÑOL.

Es así como en esta 2da. Edición se hablará, en una duración máxima de dos horas, sobre temas que van desde estrategias digitales hasta el sentido humano y la marca personal.

Dentro de la agenda del evento, Jorge Branger, TOP VOICE ESPAÑA y especialista en marca personal, estará conversando sobre cómo expandir la influencia sin límites a través de una estrategia digital. Luego, Lina Echeverri, TOP VOICE COLOMBIA, especialista en marketing y comunicaciones, compartirá algunas herramientas para conectar a las marcas con mayor sentido humano; y en representación de Argentina participará Santiago Bilinkis, TOP VOICE ARGENTINA, especialista en tecnología y emprendimientos, que estará hablando sobre la pandemia y el súper poder de cambiarlo todo.

El ciclo de charlas lo completan Vanessa Carabelli, TOP VOICE PERÚ, especialista en empleabilidad, quien conversará sobre cómo desarrollar la marca personal en LinkedIn; le sigue María Esther Segura, TOP VOICE CHILE, especialista en reinención y desarrollo personal, que dará claves para ser la mejor versión cada día; y Lauren Kressler, TOP VOICE LATAM, Gerente General de FOCUS Research & Strategy, quien además de acompañar a Patricio como co-host, desarrollará la temática de su especialidad.

El evento está dirigido para personas y organizaciones interesadas en el liderazgo responsable y sustentable: empresarios, ejecutivos, emprendedores, profesionales de cualquier edad y de todo el mundo, y para inscribirse deben ingresar a la página web [www.topvoicesenespanol.com](http://www.topvoicesenespanol.com).





## Liderazgo y responsabilidad social de la mano

“Nosotros en TOP VOICES EN ESPAÑOL compartimos la creencia de que ‘La educación es la mejor herramienta para mejorar al mundo’. Esta es una frase dicha por Nelson Mandela y nos parece que fue muy atinado su mensaje porque es así, donde hay educación, todo sale mejor. Así que, en la primera edición, el 25 % de las entradas de la conferencia fue un apoyo económico para financiar “Planificá tu futuro”, un programa de Junior Achievement Argentina, la reconocida ONG que hace más de 100 años apoya la educación en el país, y que a través del aprendizaje activo en educación financiera, preparación para el trabajo y emprendimiento, preparan a los jóvenes para que sean protagonistas de su futuro.

Y en esta segunda edición perseguimos ese mismo objetivo y buscamos ampliar el espectro de las ONG’s a las que les podemos brindar nuestro apoyo, con la finalidad de aportar, sumar, motivar, generar mejora y ayudar en la formación de mejores personas, mejores líderes y por lo tanto, mejores organizaciones”, comenta Patricio Fedio. Además, en esta oportunidad cuentan con el apoyo de dos embajadoras de la marca: Laura Méndez, embajadora de TOP VOICES en Paraguay, quien es consultora especializada en comunicaciones y negocios y tiene más de 25 años de experiencia profesional en desarrollo de negocios, alianzas, marketing y comunicaciones en Paraguay.

Y Graciela Forani, embajadora de TOP VOICES en Chile, que tiene una extensa experiencia de dirección ejecutiva institucional. La función principal de ambas será la convocatoria a más ONGs, para ampliar el liderazgo responsable que se persigue en TOP VOICES EN ESPAÑOL, y también maximizar la difusión en medios sociales y de negocios para llegar a la mayor cantidad de profesionales como sea posible.

“Esta es nuestra manera de contribuir desde la base: el servicio a los demás. A mí, particularmente, me mueve mucho la evolución y me parece que siempre hay que estar abiertos a los cambios, para mejorar, para crecer y para ayudar a otros desde la experiencia. Así que realizar un evento cuyas temáticas sean de alta relevancia para aquellos a los que les interese el crecimiento y su propio desarrollo profesional: estudiantes, emprendedores, profesionales, ejecutivos, empresarios y líderes de organizaciones sociales y empresariales; y además en el que podamos donar un porcentaje a ONG’s que se enfocan en la educación, es algo que me genera mucha satisfacción a nivel personal y que espero seguir aplicando de aquí en adelante”, finalizó Fedio.

### CONFERENCISTAS



**JORGE BRANGER**  
TOP VOICE ESPAÑA  
Founder en Fluence  
Especialista en marca personal

“Expande tu influencia sin límites a través de una estrategia digital”



**LINA ECHEVERRI**  
TOP VOICE COLOMBIA  
Directora de Marketing - Universidad del Rosario  
Especialista en marketing y comunicaciones

“Conectar a las marcas con mayor sentido humano”



**SANTIAGO BILINKIS**  
TOP VOICE ARGENTINA  
Founding Partner at Sirius Tech  
Especialista en tecnología y emprendimientos

“La pandemia y el superpoder de cambiarlo todo”



**VANESSA CARABELLI**  
TOP VOICE PERÚ  
Co Founder Care-er Empowerment  
Especialista en empleabilidad

“Cómo desarrollar el valor de tu marca personal en LinkedIn”



**MARÍA ESTHER SEGURA**  
TOP VOICE CHILE  
Coach y mentora Reinvéntate Mujer  
Especialista en reinención y desarrollo personal

“Elige ser tu mejor versión cada día”



**LAUREN KRESSLER**  
TOP VOICE LATAM y Co-Host  
Gerente General FOCUS research & strategy  
Especialista en investigación de tendencias



**PATRICIO FEDIO**  
TOP VOICE Host y Organizador  
Emprendedor y Conferencista en liderazgo y evolución personal y profesional  
Especialista en liderazgo



“  
La  
salud  
nos  
mueve”

Ángel Javier Vicente, Transformation, Organization & People Director & Diversification Business Executive Director en Cofares, nos compartió uno de sus objetivos: integrar la responsabilidad social desde el compromiso del grupo con sostenibilidad, así como también, los desafíos que tienen de cara al 2022.

**¿Quién es Ángel Vicente? Conocemos tu gran carrera profesional, pero qué le puedes contar a Rocking Talent?**

En primer lugar, destacaría el juego para bromear que da mi nombre, Ángel Javier Vicente, sobre todo porque en muchos lugares de España Vicente también es nombre.

Todo el mundo me llama Javier. De joven, aunque quería ser futbolista (no tengo mal currículum ahí), terminé siendo abogado. Estudié en la Universidad Autónoma de Madrid hace años ya, donde tuve momentos inolvidables, al igual que los momentos del servicio militar (“la mili”), servicio que realicé en la modernista y preciosa ciudad de Melilla.

Estudié Derecho y Ciencias Políticas, siendo doctor en Derecho, además de algún que otro postgrado.

En la actualidad estoy casado y con tres hijos, que son el motor de mi vida, y que dan sentido al esfuerzo diario, y sobre todo a la alegría y optimismo que me suele mover.

En cuanto a las motivaciones, sinceramente soy muy básico. Principalmente, porque con poco me motivo personalmente, un viaje con la familia, cenar con mi mujer los fines de semana, ir a ver a mis hijos jugar al baloncesto o fútbol, salir con los amigos, etc., con eso me vale.

En lo profesional, me motivan los retos constantes, los nuevos proyectos, que tenga autonomía en poder poner en marcha nuevas iniciativas, pero, sobre todo, de mi superior y compañeros la lealtad, el compañerismo y la sinceridad en los planteamientos. Si algo me desmotiva y puede dar como resultado tomar decisiones no deseables, es la mentira o sentirme utilizado.

Pero destacaría, como motor de mi vida, el humor, el optimismo, la familia y los amigos.

**¿Cómo definiría la responsabilidad social empresarial del Grupo Cofares?**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Cofares parte de un principio básico, que se refleja en nuestro claim “la salud nos mueve”. No hay nada más gratificante en los tiempos que corren, que trabajar en aportar soluciones en materia de salud, para con la sociedad y nuestros empleados.

Cuando abordamos la RSE en Cofares lo hacemos con el objetivo de intentar la satisfacción de las necesidades y las expectativas de nuestros grupos de interés en la estrategia, planificación y gestión de todas y cada una de nuestras actividades del Grupo

Cofares. Es decir, buscamos generar el mayor valor posible para el desarrollo futuro de la compañía, y de aquellos que colaboran con nosotros en hacerla una realidad en el día a día.

Desde hace cinco años, hemos potenciado la RSE en el grupo, como apuesta, y como responsabilidad individual, al ser entendida como conducta ética del ciudadano para consigo mismo y con su entorno, yendo mucho más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, al estar relacionada con nuestra actitud en cualquier entorno, sea personal o profesional, y por ello, la importancia que tiene esta actividad y su impacto en ambos ámbitos de nuestras vidas.

Por lo tanto, nuestro objetivo es integrar la Responsabilidad Social, desde el compromiso del grupo con la sostenibilidad, así como seguir avanzando en el camino de una gestión sostenible y responsable de Cofares.

**La compañía lleva a cabo programas para impulsar el liderazgo femenino, ¿puedes ampliarnos un poco más acerca de estos proyectos y los resultados que ya se pueden ver?**

El Liderazgo Femenino en puestos claves para la transformación y crecimiento del sector Farmacéutico ya un hecho. Según datos de Farmaindustria, nuestra industria es la única donde la mujer es mayoría en el empleo (51,9%, el doble de la media del sector industrial). Además, en los niveles de mayor responsabilidad hay tasas mucho más elevadas de empleo femenino que la media empresarial de España. Por ejemplo, en los comités de dirección de las compañías farmacéuticas hay 3,4 veces más mujeres (41,3%) que la media de las grandes empresas del IBEX35 español. Y si ponemos el foco en las Oficinas de Farmacia, los datos son más abultados: la titularidad de las farmacias es femenina en cerca del 70%.

Queda claro que las mujeres son un ejemplo de Liderazgo y profesionalidad único en el sector industrial español. Pero, aun así, se siguen enfrentando a grandes retos en su desarrollo profesional. Es el momento de seguir desarrollando un estilo de liderazgo propio que les aporta valor en su carrera. Su talento es, sin duda, el futuro del sector.

Por ello, en Cofares (a través de su escuela de formación Educo+) somos conscientes de la importancia de apoyar el crecimiento del Liderazgo Femenino en nuestro sector. Y lo hacemos a través de la creación, en colaboración con la escuela de Negocios EOI, de un foro de debate y aprendizaje que permita a los asistentes conocer e intercambiar

consejos prácticos sobre cómo mejorar sus habilidades para potenciar su carrera profesional.

Los resultados todavía no son tangibles, ya que llevamos con este proyecto lanzado, menos de un año aproximadamente, y ciertamente es un proyecto a medio plazo para poder verlo tangibilizado.

**Vemos que son muchos los certificados/premios que han recibido, desde Top Employers España 2021, Charter de la Diversidad Europea, Empowering Women's Talent y muchas más. ¿Cuál fue el más significativo, qué medidas consideras que han permitido tener estas certificaciones?**

Realmente todos estos premios no son más que el reflejo de una estrategia de recursos humanos fijada hace ya más de 5 años, con la intención de hacer una empresa mejor para los empleados, y sobre todo implantar políticas acordes a lo más demandado por las personas que trabajan en las empresas del Grupo Cofares, y por extensión, mejorar la marca empleadora.

De todo ello, y lo más significativo, ha sido, escuchar las necesidades como decía anteriormente, y sobre todo los temas relacionados con la conciliación y el horario laboral, que son las primeras variables solicitadas por los empleados.

Con ellos, reforzamos así nuestro posicionamiento como compañía líder en distribución farmacéutica en España, donde poder desarrollar una carrera profesional estable y con una gran proyección a largo plazo. Buscamos con ello, la colaboración entre las personas, generando buen clima laboral lo que supone unos alicientes extras como empresa empleadora.

Recibir la certificación Top Employer, EFR (Empresa Familiarmente Responsable) por primera vez ha supuesto una inmensa satisfacción para nosotros, y nos anima a seguir trabajando para asegurar el bienestar de todas las personas que forman parte de Cofares. Las empresas deben adoptar el compromiso firme de implementar buenas prácticas de Recursos Humanos, fomentar un ambiente laboral óptimo y contribuir al pleno desarrollo profesional de las personas.

**¿Cuáles son los desafíos más importantes en materia de sostenibilidad?**

Llevamos unos años trabajando con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3 (Salud y Bienestar), ODS 13 (Acción por el

clima) y ODS 17 (Alianzas para llegar a los objetivos). Así como continuamos trabajando con los 10 Principios del Pacto Mundial.

Todo son objetivos que nos permiten seguir avanzando y afianzando nuestra relación con los socios y clientes, y seguir construyendo un modelo sostenible de generación de valor al socio, al empleado y a la sociedad en general.

Además de contribuir directamente a estos ODS, hemos incorporado en 2020 dos nuevos ODS como secundarios, para trabajar con ellos y desarrollarlos: Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y Reducción de desigualdades (ODS 10).

En relación con el ODS 8 (Trabajo decente), todo el trabajo realizado en estos años ha sumado para ser reconocido como:

\*Certificación Top Employer España 2021.

\*Certificación EFR para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Acuerdos de empresa, con respecto a las condiciones individuales del equipo humano

Y con el ODS 10 (Reducción de desigualdades), nuestro trabajo se ha centrado en las Políticas de Igualdad de oportunidades y Conciliación, como en campañas de sensibilización y comunicación, llegando también a Acuerdos de empresa, con respecto a las condiciones individuales del equipo humano.

También hay que destacar, nuestra colaboración con la Fundación Integra, dando oportunidades de trabajo a personas que se encuentran en exclusión social severa y personas con discapacidad.

Por último, estamos potenciando otras acciones relacionadas con medio ambiente (flota eléctrica de nuestras furgonetas, proyecto papeless, bosque Cofares -plantar árboles en zona desforestada...), etc.

### Desde el punto de vista de gestión de personas ¿cuáles con las principales iniciativas que han llevado a cabo desde el RR.HH.?

Hoy estamos centrándonos, en desarrollar el proyecto de formación para los empleados. Lo hemos reinventado, motivado con la pandemia del covid-19, potenciando al mismo nivel el offline con el online. Hemos creado una nueva plataforma tecnológica, en modelo Spotify, donde puedes autogestionar tu listado de cursos y actividades formativas como si fueran listas de música, pero en esta ocasión de actividades formativas.

Hemos apostado por la autoformación, donde la oferta a los empleados la hemos ampliado con diferentes master, como MBA, Marketing, Big Data, etc..

Dentro de esta inquietud por el desarrollo profesional de nuestros empleados, estamos potenciando la formación en materia de big data e inteligencia artificial, con diferentes partners y actividades.

También hemos monitorizado la experiencia del empleado, y todo el "journey employee" donde detectamos fortalezas y debilidades, para trabajar en ello, y por ello, y motivado por el crecimiento generacional de la organización, estamos poniendo en marcha un programa de plan de sucesión para tener talento formado a futuro. Así como mejorando otras etapas de esa experiencia del empleado, para seguir construyendo una empresa mejor.

### ¿Qué políticas y prácticas de RR.HH. resultaron exitosas para lograr un buen clima laboral?

Desarrollar un buen clima laboral, tiene un pilar fundamental a través de los mandos intermedios, así como las buenas relaciones laborales con los comités de empresa. Y ahí estamos trabajando duro y consiguiendo avances muy positivos.

Con los mandos intermedios estamos trabajando en su desarrollo como gestores de personas, dándoles formación de HR for No HR (formación de recursos humanos para no recursos humanos), así como herramientas en agile para ayudarles a mejorar en su día a día. Con los comités de empresa potenciando el dialogo social constante, para solucionar inmediatamente los problemas que puedan suceder, y evitar se enquisten los problemas que puedan surgir. Buscamos soluciones que sean interesantes a todas las partes, y hoy, vamos mejorando aquí mucho.

Aunque hay un pilar fundamental para mí, que es la comunicación interna, en toda la extensión de la palabra. Hemos trabajado mucho la comunicación interna en la empresa, y hemos conseguido dar mucha transparencia a lo que hacemos en la orga-

nización, y ello ha generado cercanía y conocimiento de la empresa. Hemos puesto en práctica reuniones/café con directivos, reuniones por video de estrategia con todos los empleados, conferencias de objetivos, webinars..., newsletters semanales, y un largo etcétera..

### ¿Cómo van a cerrar el 2021? ¿Qué se viene para el 2022?

Este año cerraremos bien y con normalidad en línea al budget que fijamos para este año 2021. Tenemos un entorno sectorial estable, al ser distribución de medicamentos y productos sanitarios, y esto ayuda a poder planificar con algo de normalidad, salvo momentos extremos como la pandemia, o el temporal de nieve que ocurrió a principios del 2021 en gran parte de España.

Respecto al año 2022, en materia de gestión de personas, vamos a potenciar nuestra herramienta HCM para poder seguir evolucionando, sacando todo su rendimiento, para poder tomar decisiones proactivas en línea a las necesidades de la empresa. Continuaremos desarrollando a nuestros empleados en materia de big data e inteligencia artificial, ya que el sector salud y farmacéutico está evolucionando hacia la tecnología y sobre todo en materia de explotar los datos.



Por último, sin olvidar el bienestar organizacional, reforzaremos y potenciaremos el employer branding y la experiencia de empleado, como reflejan nuestras mediciones de e-NPS, donde entendemos que la marca empleadora es muy importante tanto en interno como en externo. Un mundo globalizado y con rápidos cambios, donde la digitalización y posicionamiento cobra tanta relevancia, es básico estar en el foco del talento.

ÁNGEL JAVIER VICENTE | Transformation, Organization & People Director & Diversification Business Executive Director en Cofares.

in

## “Crear valor desde un servicio diferencial a nuestros clientes basándonos en dos pilares, la cultura y la digitalización”



Pedro Higuera, CIO en Aegon Seguros, nos comparte los desafíos que tienen por delante: incrementar y mantener una cultura de confianza en las personas, realizar el profundo cambio tecnológico que ya están atravesando y al mismo tiempo mejorar la calidad del servicio al cliente y crecer en el negocio.

Por Julieta Cumbo

**¿Quién es Pedro Higuera y qué te motiva? Conocemos de ti por las redes sociales o por tu interesante carrera profesional, pero qué le puedes contar a Rocking Talent, aquellas cosas que no se ven en las redes.**

Yo me definiría como una persona de gustos sencillos. Amigo de mis amigos y muy familiar. Tengo la gran suerte de que la tecnología es mi vocación y mi profesión. Ello hace que disfrute mucho con lo que hago y que esté siempre aprendiendo y buscando mejoras en lo que hacemos y cómo lo hacemos. Tiene el “peligro” de absorberte en exceso, y es importante encontrar tiempo para otras actividades.

**Te escuchamos en el TalentDay afirmar: “en la compañía estamos en pleno proceso de transformación digital y desde Recursos Humanos nos apoyan en toda la parte relacionada con la gestión de personas”, nos puedes ampliar un poco más acerca del proyecto que impulsaron “HR Business Manager”**

Cuando en Aegon definimos nuestra estrategia de transformación digital, la enfocamos en cuatro ejes:

- Mejora y automatización de los procesos de la compañía
- Dato. Proporcionar las herramientas para obtener lo máximo de nuestros datos
- Interacción con el cliente. Mejorar las aplicaciones que soportan estos procesos
- Y Personas. Que son las que van a hacer que todo lo anterior sea posible

Para apoyar la transformación del equipo de IT, desde recursos humanos nos asignaron una Business Partner. Esta persona trabaja en el día a día con el resto de los responsables de IT, asiste a nuestras reuniones de coordinación o planificación, es una más del equipo de IT. Esto le permite entender nuestra casuística y al mismo tiempo ella nos orienta a estar más pendientes de las personas y no focalizar en exceso en los proyectos.

**¿Cuál es la relación de tecnología con la estrategia de talento? ¿Qué están aportando desde IT al área de recursos humanos? Y ¿qué están aportando los departamentos de people a los equipos de sistemas?**

Nuestra estrategia en Aegon España se centra en crear valor desde un servicio diferencial a nuestros clientes, y ello basándonos en dos pilares, la cultura y la digitalización. Recursos humanos y tecnología trabajamos de la mano para proporcionar a nuestra compañía los elementos que ayuden a implantar esa estrategia. Las personas y la tecnología son las dos herramientas que permiten y realizan la transformación del negocio en una compañía aseguradora como la nuestra.

Todo el foco y cambios que está introduciendo nuestro departamento de recursos

humanos respecto a fijación y seguimiento de objetivos, apoyo al desarrollo profesional, encuestas de satisfacción de servicio interno, nos están ayudando en tecnología a tener un equipo más motivado y comprometido, a que nuestros responsables en Tecnología dediquen tiempo de calidad a sus equipos, a escucharlos y entender sus preocupaciones.

Nuestra ambición es ser uno de los mejores sitios para trabajar, y trabajamos duro para conseguirlo.

En concreto, nuestro departamento de recursos humanos nos está ayudando a formalizar y estructurar nuestro plan de cambio. Lo hemos llamado Plan Especial de Transformación de IT (PETIT). En este plan hemos identificado los puestos de trabajo que necesitaremos, hemos definido las competencias técnicas y no técnicas de cada puesto, realizado encuestas y test a cada persona del departamento y hemos personalizado su plan de evolución. Para todo esto hacen falta profesionales de la gestión de personas: nuestros compañeros de recursos humanos.

**A partir de la transformación digital que estamos teniendo, vemos que son nuevas las competencias que debemos desarrollar, desde tu rol de sistemas (fuera de recursos humanos) qué mejora podrías aportar a las áreas de people.**

En mi opinión, hay una competencia básica para cualquier responsable de un departamento: debe entender cómo funciona la tecnología, al menos los conceptos básicos. Igual que no te imaginas a un jefe de departamento que no sea capaz de gestionar personas, en un futuro no muy lejano, también deberían ser capaces de entender y decidir sobre aplicaciones ya que serán herramientas básicas para el desempeño de su gestión.

Desde las áreas de people se debe fomentar la formación general sobre conceptos de tecnología, y no necesariamente mediante cursos. Charlas, cafés, meet-ups y otros medios más informales pueden ser fórmulas muy válidas para extender estos conocimientos. Aquí el reto para el tecnólogo será encontrar un lenguaje comprensible para todos.

Por otro lado, el mundo que nos trae la Transformación Digital va a requerir de perfiles con una gran capacidad de adaptación y muchas ganas de aprender cosas nuevas, sin miedo a los cambios. No creo que prácticamente nadie pueda asegurar cómo va a ser en su actual negocio dentro de 10 años.

**Te hemos escuchado hablar acerca de la aceleración que produjo la pandemia en lo que respecta a la transformación digital, ¿cómo les ha afectado en el día a día a Aegon Seguros?**

Antes de la pandemia, en Aegon ya estábamos avanzando hacia el teletrabajo y hacia fórmulas más colaborativas o ágiles. La pandemia hizo que en dos semanas pasáramos de un 33 % de personas con algunos días de teletrabajo, al 100 % durante todos los días.

¿Qué cosas han cambiado? Las dailys están implantadas en todos los departamentos y equipos, tenemos franja horaria reservada para ellas. Aunque ya hay gente trabajando de forma presencial, seguimos con un alto nivel de teletrabajo. Todos tenemos herramientas que nos facilitan el trabajo en remoto (laptop, Teams, móviles, acceso remoto seguro...)

**¿Cuál es tu propósito diario en el área de IT y qué es lo que más te motiva?**

Siempre digo que en tecnología tenemos una doble personalidad. Por un lado, tenemos que asegurar que a una persona concreta le funcione correctamente el Excel en su PC, y al mismo tiempo con negocio aportando como la tecnología puede ayudar en los nuevos negocios a crear. De lo más operativo a lo más estratégico.

Mi prioridad es que todas las aplicaciones y sistemas estén funcionando correctamente. Después, gestionar que todos los proyectos en los que estamos trabajando junto a otras áreas lleguen a buen puerto, y, por último, pero no menos importante, aportar en la visión estratégica de Aegon.

Puede parecer un tópico, pero lo que me motiva es que en nuestro equipo hagamos bien nuestro trabajo, ayudar a nuestros compañeros de otros departamentos a que puedan realizar el suyo cada vez un poco mejor y aprender. Aprender cosas nuevas y mejorar cada día es de lo más motivante para una persona.



**¿Cómo piensas que va a ser el futuro del trabajo teniendo en cuenta la aceleración que tuvimos durante el 2020 y 2021?**

Opino que vamos a ir a unos modelos mixtos presencial y de teletrabajo. Hay actividades que donde es mucho más productivo la presencia física y la comunicación directa, especialmente aquella de mayor carga creativa, y otras tareas individuales que el no tener interrupciones te permite mayor productividad. Además, es necesario conservar ciertos vínculos, en un momento determinado pueden facilitar la comunicación.

Por otro lado, la flexibilidad que aporta el teletrabajo va a ayudar a retener y atraer talento. Para que todo esto funcione es imprescindible tener una cultura de empresa abierta y de confianza en los empleados. La labor de los departamentos de recursos humanos es fundamental para crear esta cultura.

**¿Cuál es el mayor desafío previsto a corto y largo plazo en Aegon Seguros para los próximos años?**

Imagino que no muy diferente al de otras organizaciones, seguir creciendo de forma rentable, y afianzar este avance.

Incrementar y mantener nuestra cultura de confianza en las personas, realizar el profundo cambio tecnológico que estamos realizando y al mismo tiempo mejorar la calidad del servicio a nuestros clientes y que crezca el negocio, es un gran reto.

**¿Qué retos o desafíos tienen las áreas de tecnología (en general) para el futuro?**

Creo que el mayor reto es atraer y retener el talento. La Tecnología es parte básica de la estrategia para muchos sectores, por lo que se debe de disponer internamente de las personas clave para llevar adelante esa

estrategia. No se puede hacer outsourcing de tus elementos estratégicos.

Disponer de un equipo compacto, que trabaje coordinado, que no pierda el foco en los clientes y el negocio, y todo ello aprovechándose de las tecnologías que están llegando cada día, es el gran trabajo que le espera a los responsables de tecnología.

**Algunos consejos para las nuevas generaciones que están saliendo en búsqueda de nuevas oportunidades de empleo ¿qué puedes transmitirles?**

No soy mucho de consejos, cada persona es distinta y cada entorno diferente. Lo que sí puedo aportar es lo que a mí me ha funcionado: mantener siempre la ilusión en lo que haces, trabajar duro, y hacerlo con honestidad y compromiso.

Por último, algo clave en tecnología, estar abierto al cambio y dispuesto a aprender. Después de más de 25 años de profesión yo sigo aprendiendo todos los días, siempre hay algo que se puede mejorar.



# Ping-pong de liderazgo

Por **JUAN PABLO LÓPEZ FAOUR** | People and Culture Regional Manager in

Una de las actividades ociosas que más disfruté en mi recorrido profesional fueron aquellas mañanas y tardes de torneos de ping-pong. No solo por el espacio distendido donde conectar con los otros a través de una paleta y una pelota, sino por las charlas que se generaban. Nuestros ping-pong de preguntas y respuestas que nos permitían más de una vez realizar análisis rápidos, paneo de variables, brainstorming de soluciones y toma de decisiones. ¿Hubiésemos dicho en aquel entonces que la mesa de ping-pong sería el ámbito en el que un “buen líder” gestionaría los temas con su equipo?

Dedico tiempo considerable para estudiar y trabajar en campo con líderes ayudándolos a reflexionar y comprometerse con el desarrollo de aquellas habilidades que potencian el logro de sus resultados. Me gustaría resumir algunas experiencias y reflexiones a las que llegué luego de estos años de trabajo.

## ¿Jugamos por el saque...?

Para quienes se especializan en redes y marketing digital están acostumbrados a usar la potencialidad que los algoritmos brindan. ¿Escucharon nombrar esta palabra? ALGORITMOS. Los algoritmos son un conjunto de instrucciones que sirven para ejecutar una tarea o resolver un problema. ¿Podremos usar los algoritmos para desarrollar buenos líderes? En esta línea soy de los que cree que en temas de liderazgo no hay una fórmula única, creo más bien en la sumatoria de atributos y cualidades que en sus múltiples combinaciones nos brindan mayores probabilidades de alcanzar mejores resultados.

¿Si no es algoritmo, será alguna composición genética particular la que crea “buenos líderes”? Tampoco lo creo. Creo más bien que en esta pregunta de “Líder ¿se nace o se hace?”, la respuesta es “un poco de ambos”. De mi experiencia recojo que el líder se hace, a través de una diversidad de experiencias conectadas con aprendizajes profundos. Y el líder nace, pues desde ya que hay cualidades personales que si vienen dadas hacen del camino algo más transitable. Y me quedo con la convicción férrea de que las cualidades necesarias para un líder pueden desarrollarse o mejorarse cuando se encuentra encendida la chispa de un querer genuino.

He visto personas convertirse en mejores líderes y organizaciones que han transformado sus procesos de liderazgo a partir de esta férrea convicción.

## Sacas tu...

A lo largo de la historia de la humanidad nos topamos con la emergencia de estilos de liderazgo bien diferenciados. No es mi intención abordarlos ni detenerme en la clásica distinción entre un líder y un jefe. No considero que un líder sea todo lo bueno, bonito y contrapuesto de un jefe. Ser un buen líder es una tarea compleja, ardua. Conlleva momentos de soledad, máxima tensión, toma de decisiones impopulares, aprender a gestionar en las paradojas del entorno (entre otros tantos). Nada de esto puede hacerse si la persona no está en eje y en un profundo conocimiento de sí mismo.

## ... ping... pong... pelota... paleta... punto... y saque de nuevo

Un líder tiene un conjunto de habilidades que impulsan a que un equipo logre los resultados deseados. Además, a que esos resultados sean sustentables en el tiempo. ¿Será este punto importante en algo? Sí lo creo. Porque sino pareciera que los líderes son personas que solo tienen buenos atributos “soft” y nada más que eso. Un líder que no entiende cuál es la cadena de valor de una organización, cómo y cuándo ésta gana o pierde dinero, ¿será un buen líder?

Las habilidades “soft” son cimientos necesarios, pero no suficientes por sí solos.

Los líderes desarrollan una visión que al final del día conecta y ayuda a conectar con la necesidad de los clientes finales. Entienden las necesidades de ese cliente y las traducen, impulsando así los comportamientos que el equipo necesita para llegar a los resultados esperados.

Algunas habilidades básicas que suelen considerarse son: claridad y asertividad para transmitir ideas, capacidad para empatizar con distintos estilos y necesidades de las personas, jugar y hacer jugar en equipo, comprensión (por intuición o aprendizaje) acerca de la motivación humana, etc.

## Ventaja, saque...

Motivar es una tarea compleja en sí, sobre todo porque nos invita sacar el foco de nosotros mismos y conectar con los intereses de las personas que nos rodean. Hace unos años, un líder me enseñó mucho acerca del arte de “motivar”. En aquel momento su propuesta fue: “hay veces que podemos no saber qué mueve a una persona, cuando eso pase les recomiendo que empecemos por no desmotivarla”. Y ahí nuestro punto de partida. Comencemos identificando lo que genera apatía en nuestros equipos, observemos esas experiencias que, en lugar de encender, apagan la mecha. Y arranquemos por ahí. El camino recorrido desde esa mirada también arroja un saldo positivo en la cuenta corriente emocional de las personas.

Necesitamos más líderes como Carlos o María (¿quién no escuchó algo semejante?). Me gustaría enlazar el proceso con las personas y las personas con el proceso. Voy a

que visualizo varias diferencias entre líderes y liderazgo.

Aunque ambos son necesarios e importantes, poner el acento en los líderes implica centrarse en las personas y sus cualidades, experiencias y conocimientos.

En cambio, cuando nos centramos en el liderazgo dejamos de poner foco únicamente en las cualidades de las personas y abordamos un fenómeno más complejo aun: la marca de liderazgo de tu organización. Ya no hablamos de un fenómeno individual sino del proceso interno que tienen las empresas para la creación de líderes. Y esta es una verdadera ventaja competitiva ya que no tiene que ver con una persona en particular sino con todo el proceso.

He visto esas organizaciones que poseen buenos líderes, pero carecen de liderazgo. Es decir, sin el proceso necesario para crear a la siguiente generación de líderes. Buenos líderes que quedan neutralizados en tareas operativas por no lograr desarrollar los próximos gestores. Buenos líderes que poco a poco, ante la carencia de una marca clara de liderazgo, terminan apagándose.

Por lo tanto, si bien los líderes importan tanto como el liderazgo, para tener una verdadera capacidad organizacional debemos trabajar en ambos niveles.

Como cierre me gustaría proponer que cualquier iniciativa que busque desarrollar liderazgo dentro de las organizaciones pueda ir en la siguiente línea: dotar a los líderes de conocimientos y habilidades en términos de: liderazgo de negocios, liderazgo de resultados, liderazgo de personas y liderazgo de sí mismo.

Por eso, si en tu organización quieren desarrollar una marca de liderazgo, en nuestra mesa de ping-pong hubiesen surgido los siguientes pasos:

Determinar la necesidad de la marca de liderazgo

**...pelota - paleta ...**  
Formular una declaración de marca de liderazgo

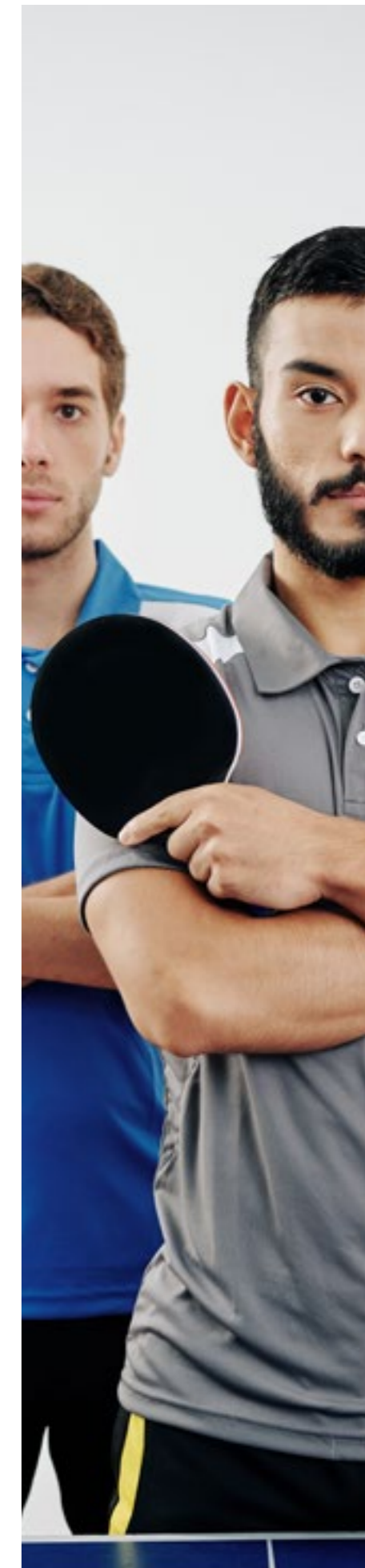
**...pelota ... red...**  
Valorar a los líderes a partir de la marca

**... paleta - saque - pelota...**  
Invertir en el proceso de desarrollo de líderes

**...corrida...esquina...paleta...pelota...**  
Crear la conciencia de la marca de liderazgo en los sectores clave de la organización.

**...punto!!**

**¿Se animan? sin repetir y sin soplar...repechaje de liderazgo.**







# Junior Achievement, potencial sin límites

Con 100 años cambiando vidas, está ONG involucra a los jóvenes en temas de educación financiera, preparación para el trabajo y emprendimiento. Hablamos con Noël Zemborain, su directora en Argentina.

Por Paola Albornoz

**Son la ONG más grande del mundo, podrían compartir a los lectores de *Rocking Talent* su historia.**

Junior Achievement (JA) nació como un club de negocios escolar. Hoy, somos una de las ONG más grandes del mundo que prepara a los jóvenes para los empleos del futuro.

A través del aprendizaje práctico y combinado en educación financiera, formación para el trabajo y emprendimiento, empoderamos a los jóvenes para que hagan crecer sus ideas emprendedoras, perfeccionen sus habilidades laborales, administren sus ingresos y aseguren mejor calidad de vida para ellos, para sus familias y para sus comunidades.

En el mundo, JA está presente en más de 100 países y su red se encuentra potenciada por cerca de 470 mil voluntarios y mentores. También trabajamos en red con docentes y escuelas, lo que nos permite alcanzar por año a más de 10 millones de jóvenes de todo el mundo, desde grandes ciudades

hasta comunidades rurales. Sin embargo, el corazón de nuestra organización es el mismo en todas partes: inspirar y preparar a los jóvenes para que sean emprendedores de sus propias vidas.

Nuestros programas se basan en tres ejes principales: formación para el trabajo, educación financiera y emprendimiento. Sabemos que la realidad de cada país es distinta y, por lo tanto, las características de su mercado laboral también lo son. Por eso, prestamos atención a las necesidades de cada región y adaptamos nuestros programas para que todos nuestros estudiantes estén preparados para el mundo del trabajo.

En Argentina operamos desde 1991 y alcanzamos con distintas propuestas a más de 1.053.500 estudiantes de todo el país desde las oficinas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Salta.

## ¿De qué manera involucran a los jóvenes en temas de educación financiera, preparación para el trabajo y emprendimiento? ¿Podrían compartir casos sobre esto?

Contamos con trece programas claves para la formación de los jóvenes en educación financiera, emprendimiento y preparación para el trabajo. Todos se basan en la metodología de aprender haciendo, y con mucho vínculo con el afuera de la escuela mediante experiencias reales, con contactos con profesionales y mentores, lo que permite a los jóvenes ser protagonistas de su proceso de aprendizaje.

Algunos de nuestros programas son:

### Aprender a emprender

Es un programa de alto impacto con más de 100 años de vigencia alrededor del mundo en el cual los jóvenes crean, organizan y operan un emprendimiento real. A través de este ejercicio, los estudiantes comprenden los pasos necesarios para comenzar su empresa, y experimentan la importancia de asumir riesgos, tomar decisiones y trabajar en equipo.

“Al principio me daba miedo, pero llegando al final puedo decir que fue una experiencia muy buena y que ha dado excelentes frutos. Cuando vimos la buena predisposición de las personas para con nuestro producto decidimos continuarlo. Lo que surgió como un proyecto escolar, posiblemente continúe porque generó lo que estábamos buscando. En este programa nos incentivaron a dar lo mejor de nosotros”, Luciano Dellazuana, Escuela de Comercio Libertador General San Martín, San Juan. Estudiante de Aprender a emprender 2020 y director general del emprendimiento TrashBag.

Además, luego de liquidar su emprendimiento, pueden rendir un examen internacional avalado por la Unión Europea y la Organización de los Estados Americanos. El Entrepreneurial Skill Pass (ESP) certifica que los jóvenes incorporaron los conocimientos relacionados a los negocios y las habilidades para emprender. En Argentina, 1.158 estudiantes de 55 escuelas rindieron el examen.

### Socios 2021

Es uno de los programas insignia de la fundación y en Argentina lleva 21 ediciones ininterrumpidas. A través del intercambio con profesionales voluntarios, los estudiantes del último año del secundario conocen el mundo del trabajo y desarrollan habilidades y herramientas clave para insertarse en el mercado laboral. El recorrido consta de cinco etapas que permiten a los estudiantes confirmar o revisar su decisión de carrera y fortalecer su camino vocacional.

Este año, más de 1.900 jóvenes de 140 escuelas de todo el país participan del programa. En una experiencia 100% online, exploran su futuro conociendo el día a día de la carrera a la cual aspiran, potencian su perfil profesional en LinkedIn y participan de actividades para explorar y reconocer todo su potencial.

Uno de los talleres a los cuales asistieron fue un encuentro con Nataly López Torres, Chief Business Development Officer en PDA International. Los estudiantes aprendieron a interpretar los resultados del informe de orientación vocacional brindado por PDA, con el objetivo de obtener más información a la hora de tomar decisiones vinculadas a su camino profesional.

### Finanzas Personales

Es un programa diseñado 100% online para trabajar nociones básicas sobre planificación y herramientas financieras, con jóvenes de entre 16 y 18 años. Los estudiantes examinan el papel que juega el ahorro en el propio proyecto de vida y aprenden sobre los criterios e instrumentos de inversión y crédito.

En un mundo en el que casi dos tercios de los adultos son analfabetos financieros, según S&P FinLit Survey 2014, brindar oportunidades de formación que permitan a los jóvenes desarrollar habilidades para presupuestar, ahorrar, invertir y administrar el dinero es fundamental. Creemos que estas habilidades son importantes para tomar decisiones conscientes que acompañen el proyecto de vida de los estudiantes y redunden en su bienestar, en el de sus familias y sus comunidades.





**En Argentina, la mitad de los jóvenes no termina el secundario, sólo 3 de cada 10 finaliza la universidad. ¿Qué proyectos están impulsando actualmente ante esta realidad?**

Desde hace 100 años promovemos una actitud emprendedora en millones de jóvenes y buscamos ser un puente que conecte a los estudiantes con el mundo del trabajo y la experiencia. Para esto, es clave profundizar en el autoconocimiento, la exploración del propio proyecto de vida, el contacto con tendencias y oportunidades de mercado, así como facilitar estrategias y herramientas prácticas para la búsqueda de empleo y el desarrollo personal.

Queremos que nuestras experiencias educativas acerquen a los estudiantes al mundo real. Trabajamos para que los jóvenes se sientan creadores, conviertan sus ideas en realidad, sus sueños en proyectos sostenibles, y, sobre todo, para que estén convencidos de que son protagonistas y emprendedores de sus propias vidas.

Después de pasar por nuestros programas, la mayoría de ellos está de acuerdo o muy de acuerdo con que se siente más motivado para terminar la escuela, se conoce mejor y reflexiona sobre su futuro laboral, académico y las oportunidades de proyectarse hacia el futuro.

**Nos encontramos frente a una brecha entre las academias y el mercado laboral ¿De qué forma fomentan los estudios para los trabajos del futuro en los jóvenes?**

Según un estudio que realizamos en 2019 junto a Manpower, en Argentina el 79 % de los jóvenes afirma haber tenido dificultades para conseguir empleo. Del otro lado, el 51 % de las empresas dice no encontrar los perfiles que busca. Es en ese escenario donde la tecnología, las carreras STEAM, las habilidades digitales y la promoción de las áreas de vacancia pasan a ser determinantes para formar a los jóvenes.

En nuestra propuesta educativa, los contenidos vinculados con las carreras STEAM forman parte de muchos programas específicos, como Latin Code Week, Habilidades 4.0, Yo puedo programar, Mundo digital o Soporte de tecnologías de la información; y también están incluidos en todos los programas de Formación para el trabajo, en los que estas carreras y las áreas de vacancia, como la tecnología, se plantean como alternativas atractivas y llenas de oportunidades para el diseño del plan de vida y de carrera de los jóvenes.

El objetivo es dotar a los estudiantes de competencias digitales que favorezcan su

empleabilidad y hacer que vean a la tecnología no solo como parte de su vida cotidiana, sino como una fuente de oportunidades para su futuro.

A su vez, las habilidades blandas seguirán siendo las puertas de entrada a los empleos del futuro. Por eso, a través de nuestros programas, los jóvenes desarrollan las competencias socioemocionales necesarias para el siglo XXI: la creatividad, la flexibilidad, la comunicación, el pensamiento crítico, la resiliencia, el liderazgo y la resolución de problemas.

**¿Cuáles son los aprendizajes que destacan en estos 100 años de logros?**

Cuando los fundadores de Junior Achievement crearon la organización, el concepto de “emprendedor” no existía tal cual lo conocemos. Sin embargo, hoy sabemos que impulsar una actitud emprendedora en los jóvenes es la clave para que se sientan seguros y capaces de lograr todo lo que se propongan.

En estos años aprendimos a medir nuestros resultados, a trabajar en alianza con empresas y otras organizaciones; pero, sobre todo, aprendimos a ser resilientes. En 2020 transformamos toda nuestra propuesta y convertimos todos nuestros programas en digitales. Si bien ya veníamos transitando una transformación, la realidad nos sorprendió sin opciones y con la necesidad de seguir apoyando a los jóvenes, docentes y familias con propuestas digitales con la misma calidad que cuando lo hacíamos en las aulas, ahora además con la posibilidad de llegar a todo el país.

**Recomendaciones para los jóvenes que buscan incluirse en el mercado laboral actual y encontrar su vocación y propósito.**

El futuro del mercado laboral está en debate constante, pero existe consenso en cuanto a que los sistemas educativos deben preparar a los jóvenes para un panorama cambiante y de incertidumbre. En ese sentido, creemos en el valor de la resiliencia, la educación, el trabajo en equipo y, sobre todo, la actitud emprendedora para transformar desafíos en oportunidades.

Lo que el mundo necesita es el valor que le agregamos a través de lo que hacemos. Por eso, nuestro consejo para los jóvenes es que sean emprendedores de sus propias vidas, que hagan lo que les gusta, que piensen en lo que son buenos y no dejen de aprender y capacitarse.

Además, les recomendamos apoyarse en personas que los inspiren y los motiven a seguir creciendo.

NOËL ZEMBORAIN |   
Directora Junior Achievement en Argentina

Volver al índice 

# Rocking Young

Dario Di Bona

*“El joven D’italiano que sueña con Tomorrowland”*



Si hay algo que democratiza a la humanidad es el talento. Dario Di Bona aún no llega a la adolescencia, pero desde una temprana edad tiene en claro cuál es su pasión: hacer música y disfrutarla.

#### Redacción ROCKING TALENT

#### ¿Cómo empezó tu relación con la música y a qué edad?

Mis padres me dijeron que mi segunda palabra después de mamá fue "Mui", es decir, música. Mi madre escuchaba mucha música cuando estaba embarazada e incluso después de mi nacimiento, la música era la única forma de mantenerme tranquilo. Siempre fui muy enérgico, sobre todo durante la noche. Siempre me ha atraído la música, las radios, los micrófonos y los altavoces.

Cuando tenía tres años vi por primera vez un DJ y le pedí a mi papá que me diera una moneda sin preguntarme el motivo. Corrí hacia una fuente cercana y mientras lanzaba la moneda en ella, grité que quería convertirme en DJ y la gente alrededor se asombró y vino a preguntarme sobre mi sueño. Cuando tenía 4 años, toqué por primera vez un mezclador y me enamoré. Antes de cumplir 6 años mis padres me regalaron mi primer mezclador y un curso de entrenamiento e introducción. Toco música desde entonces.

#### ¿Tienes gente que te haya inspirado?

¡Mi mamá y mi papá, al principio! En cuanto a la música, me gusta escuchar de diferentes artistas, pero elijo en función de mis sentimientos y gustos.

«Dario nació en Padua, Italia, en 2011.

Vive en Génova, Suiza

¡junto a su familia italiana.

Habla inglés, italiano y francés ¿español? Próximamente.»

#### ¿Qué es lo que más disfrutas?

Pasar tiempo con mi familia, abuelos, mis amigos, tocar música y leer mucho.

Me gusta mezclar frente a la gente e interactuar con ellos, expresar lo que hago y compartir mi pasión. Disfruto de mejorar cada vez más.

¿Cómo es vivir lo mejor de ambos mundos, trabajar y viajar gracias a tu música y, al mismo tiempo, jugar con tus amigos cuando regreses a casa?

La prioridad es la familia, la escuela, los amigos y luego todo lo

demás que disfruto.

¿Cuál fue el festival que más disfrutaste y por qué? ¿Qué sientes cuando ves a la gente bailando y disfrutando de tu música?

¡El festival de Venecia con miles de personas saltando y divirtiéndose y algunos gritando mi nombre! Unos momentos antes de la actuación decidí cambiar la lista de reproducción por una que se adaptaba más a este tipo de folk.

Definitivamente fue la elección correcta porque les gustó mucho. Sentí que la gente estaba conmigo y todos estábamos bailando y felices.

“Cuando haces algo naturalmente bien, sientes que es tuyo y lo puedes traspasar a los demás”.

Dario Di Bona

#### ¿Con qué sueñas?

Tengo muchos sueños en mi vida, sueño con ser feliz como hoy, sueño con viajar y visitar muchos lugares nuevos, sueño con vivir en un mundo mucho más verde y tener la posibilidad de estar siempre con la música y la tecnología.

Me encantaría tocar en Tomorrowland, el festival de DJ más importante del mundo.

# Ping pong:

**Un hobby:** mezclar, leer muchos libros de todo tipo, pilotar drones, robótica, bailar, andar en patineta, cantar y tocar instrumentos como la batería y el piano.

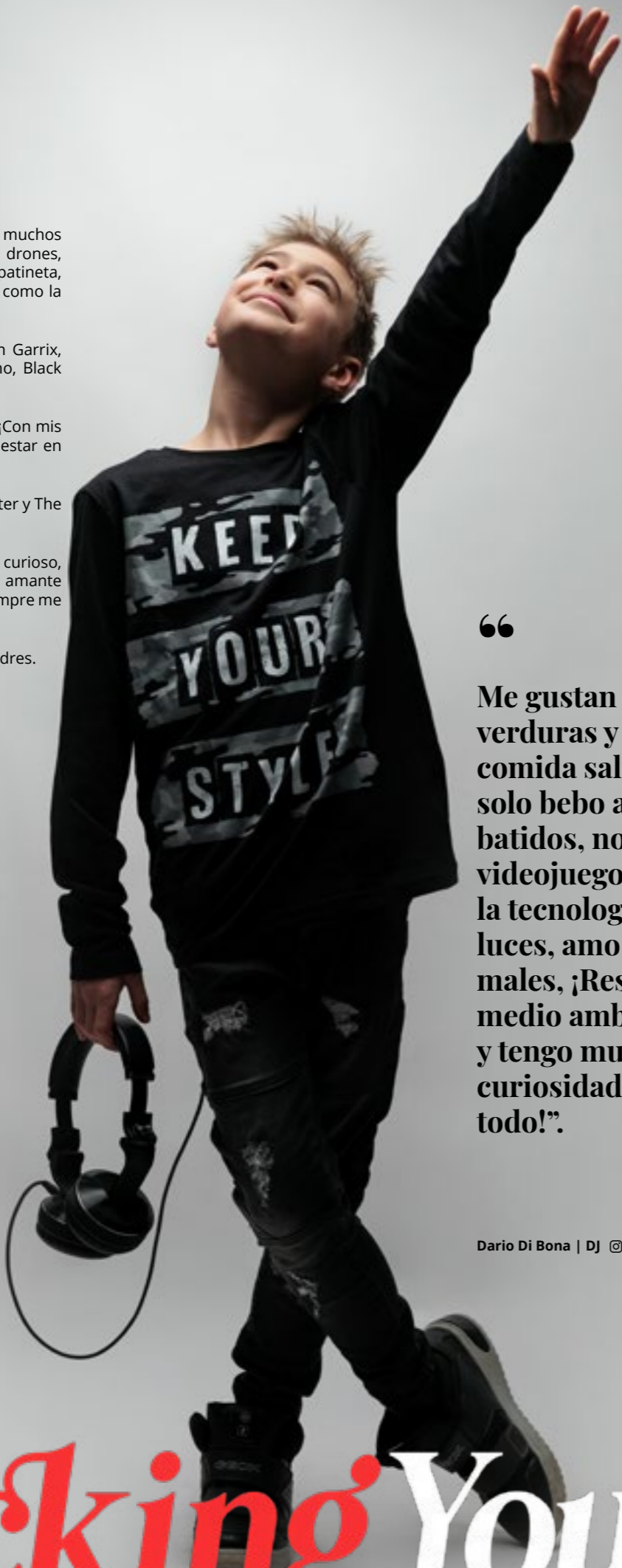
**Un DJ:** David Guetta, Martin Garrix, Calvin Harris, Avicii, Albertino, Black Coffee y Bob Sinclar.

**Lugar favorito para estar:** ¡Con mis abuelos y mi familia podría estar en cualquier parte!

**Película favorita:** Harry Potter y The NeverEnding Story.

**Un superpoder:** Soy muy curioso, terco, apasionado, familiar, amante de la música. Mis amigos siempre me dicen que soy súper activo.

**Un modelo a seguir:** Mis padres.



“

Me gustan las verduras y toda la comida saludable, solo bebo agua y batidos, no juego videojuegos, amo la tecnología y las luces, amo los animales, ¡Respeto el medio ambiente y tengo mucha curiosidad por todo!”

Dario Di Bona | DJ @

# Rocking Young



## “Nuestro propósito se basa en poder crear algo que impacte la calidad de vida de las personas”

Tatiana Chavarriaga es una emprendedora y fisioterapeuta. Apasionada por innovar y capacitar a las personas para construir un cambio poderoso en el entorno de la salud a través de la tecnología creó Healthphy, una herramienta de telerehabilitación cuyo propósito es mejorar la calidad de los servicios de atención médica a través de la fisioterapia digital.

Por Julieta Cumbo

**¿Quién es Tatiana Chavarriaga y qué te motiva? ¿Qué le puedes contar a Rocking Talent?**

Soy una mujer arriesgada, determinada y enfocada en lograr lo que me propongo. Me le mido a todo, así sienta miedo, y aunque muchas veces he dudado de mí, esto me ha retado a hacer cosas que antes no creía ser capaz, como hablar en público, negociar con inversionistas e, incluso, aprender un idioma difícil como el alemán para acoplarme a un nuevo país.

Soy valiente, un poco sensible, creativa y con mucha fe en Dios. Me encanta conocer nuevas culturas y perspectivas, salir de mi

burbuja y escuchar las historias detrás de cada ser humano para entender más allá de mi realidad y por esta razón, me apasiona aprender diferentes idiomas.

Mi mayor motivación es poder inspirar la vida de las personas y que ellas también puedan descubrir que tienen un propósito especial. Quisiera dejar huella en este universo y sí puedo hacerlo a través de la fisioterapia será mucho más gratificante.

**Cuéntanos un poco más acerca de la plataforma HealthPhy**

Healthphy es una herramienta de telerehabilitación con dos enfoques. El primero, le

permite a las clínicas y fisioterapeutas tratar a sus pacientes a distancia de forma segura y, el segundo, está dirigido a las empresas o empleadores para implementar salud laboral, que permita mejorar el bienestar físico de su equipo de trabajo, ofreciendo actividades a los colaboradores a través de ejercicios, pausas activas y fisioterapia a un solo clic. En nuestra plataforma incluimos nuevas tecnologías como gamificación, rewards y motivación para mejorar la adherencia de los usuarios en sus procesos de rehabilitación o bienestar.

**¿Qué te impulsó a realizar un emprendimiento con un impacto social tan grande? Cuando arrancaste con el proyecto, ¿imaginaste todo el alcance que iba a tener?**

Soy Fisioterapeuta y por mucho tiempo viví y trabajé frustrada con un sistema donde la salud es un privilegio y no un derecho.

Muchas veces las personas que viven con dolor crónico deben esperar varias semanas para tener una cita con un fisioterapeuta. Viajar largas horas desde un pueblo para llegar al centro de salud y, finalmente, la calidad del servicio es muy baja, teniendo en cuenta que muchas veces se deben atender hasta seis pacientes por hora.

Sentía un deber profundo de cambiar esta realidad del sistema o al menos una pequeña parte de él, pero no sabía como, en ese momento tuve la oportunidad de conocer a Juan, mi mayor motivación para iniciar este proyecto. Él es desarrollador de software y ha trabajado para grandes startups en Estados Unidos como Shopify, Glossier y Helpling, también creó su propio startup, una plataforma de tutores para ingenieros.

Tuvimos la oportunidad de vivir en Alemania e inspirados por el sistema de salud y ambiente emprendedor en Berlín, nació HealthPhy, decidimos crear algo donde pudiéramos mezclar la tecnología con la fisioterapia para crear algo que impactará la salud de nuestro país y todo LATAM. Nos arriesgamos y apostamos todo por el mercado hispano. Volvimos a Colombia y lanzamos esta plataforma de telerehabilitación para dar atención en fisioterapia a pacientes y trabajadores de forma virtual a finales de 2019.

Con la pandemia muchas personas se dieron cuenta de lo importancia de hacer una transformación digital en el área de salud. Las ventajas que se obtienen son infinitas, comenzando por la accesibilidad a los servicios de salud, un aumento en el nivel de satisfacción, una reducción en cuanto al tiempo que se gasta para llegar al centro de salud, y muchas más.

Y aunque para muchos este tiempo fue difícil, para nosotros fue un motor que nos ayudó a descubrir las fallas que los sistemas tradicionales presentaban y acelerar nuestro proceso. La tecnología ha sido una oportunidad y una herramienta para resolver lo vacíos de los sistemas de salud de Latinoamérica.

**A partir del COVID atiendes a miles de pacientes mediante ejercicios de rehabilitación cardiopulmonar, pacientes que están aislados y no pueden ser vistos por profesionales. Cuéntanos un poco más acerca de esta participación que tienes en medio de la pandemia que estamos atravesando.**

El coronavirus afecta directamente el sistema pulmonar, produciendo como consecuencia la pérdida de movimiento a largo plazo. Aquí entra el papel del fisioterapeuta, cumplimiento un rol muy importante, en donde se ayuda a que los pacientes superen esta etapa, que es la más crítica, y logren reincorporarse de una forma efectiva a su rol en la sociedad.

Durante esta pandemia tuvimos la oportunidad de ayudar a más de 700 personas a recuperarse de las secuelas del COVID. Ayudamos a que nuestros pacientes pudieran respirar sin sentir fatiga, a realizar sus actividades del día a día sin dolor o cansancio, les brindamos acompañamiento durante su proceso de recuperación y así mismo, los educamos, enseñando algunos ejercicios para hacer en casa.



# HealthPhy

Pero no solo tratamos el dolor físico o dificultades respiratorias; durante ese tiempo, también nos convertimos en una especie de consejeros, y amigos, escuchamos sus historias personales y los acompañamos en todo momento y aunque parezca increíble todo esto lo logramos a través de una videollamada.

Gracias a la fisioterapia digital acortamos barreras, logramos acercarnos a nuestros pacientes, reducimos costos en tratamientos innecesarios y evitamos la saturación del sistema de salud, haciendo mucho más eficiente el acceso a rehabilitación y brindando mejor calidad en la atención.

**¿Eres consciente de que eres inspiración para las nuevas generaciones? ¿Qué mensaje le das a los jóvenes que están escogiendo sus caminos de desarrollo?**

No importa el camino que quieras tomar, intenta buscar eso que te apasiona y no te conformes con hacer las cosas como siempre te han enseñado; cuestiona todo lo que vas a aprender, hay muchos procesos que están mandados a recoger, tu tarea es encontrar ideas para mejorarlos y tratar de hacer todo más eficiente.

Hoy en día no necesitas títulos, másters, certificados y un traje súper elegante. No, solamente se vive de pasión, se vive de esfuerzo, de ganas, de riesgos, de tomar decisiones que significan todo o nada y sobre todo dedicación en eso en lo que crees sin rendirte a pesar de las dificultades.

**¿Cómo es la experiencia de HealthPhy con respecto al tratamiento de datos y la creación de nuevos proyectos a partir de ese análisis?**

Tratamos de ser muy transparentes con los datos recolectados, siempre son de forma confidencial y anónima lo cual nos ha permitido realizar mejoras del sistema y entender mucho más las necesidades de nuestros usuarios finales.

De forma tradicional y presencial, 7 de cada 10 pacientes abandonan sus procesos de rehabilitación después de la tercera sesión. Según nuestros indicadores logramos identificar que los pacientes realizan un promedio de 8 sesiones completadas después de iniciar su primera sesión virtual, lo cual demuestra un aumento de la adherencia significativamente.

Sin embargo, actualmente trabajamos en la implementación de estrategias para mejorar la adherencia a través de la gamificación, para garantizar que los pacientes terminen el mayor número de sesiones posibles, garantizando así una recuperación más rápida y eficiente, empoderando al paciente a ser responsable de su propio tratamiento.

**Sabemos que la tecnología llegó para facilitar y ayudar a las personas a ser más productivas (automatizando muchas tareas del día a día), desde tu experiencia y conocimiento, ¿cuál es tu aporte para las organizaciones?**

Ayudamos a profesionales y clínicas en la transformación digital de servicios de salud en áreas de rehabilitación, como registros clínicos electrónicos, atención virtual por videollamada e intervenciones asincrónicas.

Tenemos una biblioteca de más de 700 ejercicios e indicaciones terapéuticas que permite diseñar planes de tratamiento asincrónico, con apoyo de videos explicativos, los cuales se pueden hacer en cualquier lugar.

Además, la capacidad de autoregularse, teleconsultas dentro de la app, con tiempos de espera reducidos y la oportunidad de asegurar una cita con un profesional de la salud más rápido 24/7.

A través de las notificaciones, recordatorios y gamificación, creamos planes de reconocimiento y beneficios para aumentar la



adherencia a los programas de tratamiento en casa.

Finalmente, las clínicas y empresas obtienen datos de uso, reportes y progreso de cada paciente y seguimientos asincrónicos en tiempo real con el objetivo de garantizar su recuperación.

**Pudiste identificar uno de tus propósitos a partir de conocer tus talentos y la necesidad de una comunidad. Actualmente ¿con qué propósitos estás conectando?**

Nuestro propósito, principalmente, se basa en poder crear algo que impacte la calidad de vida de las personas. El objetivo es ampliar la accesibilidad a los sistemas de salud para que personas en zonas rurales o que no han podido permitirse acudir a fisioterapia, lo hagan.

Facilitar bienestar a pacientes, trabajadores, fisioterapeutas e incluso, en aliviar las dolencias de los sistemas de salud.

**¿Ya tienes mapeado nuevos caminos para tus proyectos? ¿Cuáles son tus aspiraciones a corto y mediano plazo?**

Por ahora, nuestro plan es expandirnos en LATAM, comenzando en Chile, porque tiene el mayor número de fisioterapeutas y es un referente en telemedicina, lo que nos facilita la entrada en el mercado.

Buscamos aceleración para consolidar la start-up y aliados estratégicos que nos ayuden a ampliar nuestro alcance para impactar la vida de más personas de todas las comunidades, edades y realidades sociales.

**¿Qué consejos les darías a todas aquellas personas que deseen realizar emprendimientos o proyectos a partir de un sueño?**

**Puedo darte 3 consejos que han marcado mi vida como emprendedora:**

En momentos de frustración e inconformidad puedes crear ideas increíbles, todos tenemos las herramientas necesarias para hacer del mundo un lugar mucho mejor de lo que lo encontramos desde cualquier área del conocimiento.

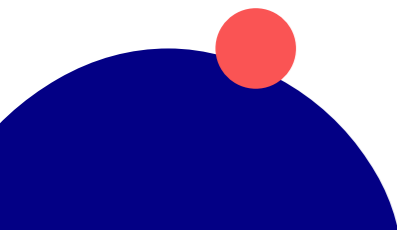
Enfócate siempre en las personas. Conoce sus dolores y necesidades. La empatía es la base para crear tecnologías centradas en las personas. Tu proyecto es mucho más que una idea maravillosa, debes tener un propósito, no todo son KPI y MRR.

Escoge muy bien tu sociedad, es como un matrimonio, un gran compromiso en el cual debes esforzarte para que realmente funcione. Intenta encontrar a alguien que quiera remar en la misma dirección y comparta tu misma visión, seguramente llegarán muy lejos.

TATIANA CHAVARRIAGA | **in**  
Emprendedora y Fisioterapeuta



**somostalento  
exponencial**



# PDA

