

Rocking Talent

AMAZONA DE LA VIDA

**MARCELA
TREJOS**

En un tren de
alta velocidad

**MUJERES
CON ROCK**

ROSSELLA MIRABELLI
GERENTE GENERAL
EN INSUMED

MONTSERRAT BONILLA
DIRECTORA LEGAL Y DE SEGURIDAD
EN WALMART

MAUREN SOLANO
DIRECTORA
EN MS ENDURANCE

powered by **PDA**

ROCKINGTALENT.COM

en colaboración

**RECLUTAMIENTO
DIGITAL**

Índice

p. 04

NACIMOS PARA ROCKEAR EL TALENTO

EDITORIAL

Mariana León

p. 19

ROMPIENDO BARRERAS DE EDADISMO Y GÉNERO

MILAGROS ABUD

Coordinadora de Contenidos en Diagonal Asociación Civil (Argentina)

p. 34

TRANSFORMAR A QUIENES TRANSFORMAN

ELENA CERÓN

Executive Coach & Change Manager en Pawaremex (México)

p. 58

"EL TALENTO ES UN DIAMANTE A PULIR"

MELANIA VAN DEER LAT

Asesora Independiente de Recursos Humanos en KeyStone Strategic Partners.

p. 74

POTENCIADORA DEL LIDERAZGO FEMENINO

JULIANA SIBAJA

Profesional especialista en participación política y liderazgo en INAMU (Costa Rica)

p. 48

AMAZONA DE LA VIDA

MARCELA TREJOS

Gerente General en Mall Oxígeno

LIDERAZGO FEMENINO

(Edición 01)

p. 06

IRONWOMAN

MAUREN SOLANO

Directora en MS Endurance (Costa Rica).

p. 10

LEONA DE LA REVOLUCIÓN

MAGUI AICEGA

Ex jugadora de hockey y periodista deportiva (Argentina)

p. 15

"SOMOS FUERTES, INDEPENDIENTES Y NO TENEMOS MIEDO"

MONTSERRAT BONILLA

Directora Legal y de Seguridad, y Directora interina de Cumplimiento en Walmart (Costa Rica)

p. 22

ENAMORADA DEL FÚTBOL

AMELIA VALVERDE

Director técnica de Selección mayor femenina en Federación Costarricense de Fútbol (Costa Rica)

p. 26

DEMOCRATIZANDO LA EDUCACIÓN

LUZ BORCHARDT

CO-Founder & Chief Growth Officer en Henry (Argentina)

p. 30

ABANDERADA DE LOS DERECHOS HUMANOS

MARCELA COEN

Consejero en Misión Diplomática de Costa Rica ante las Naciones Unidas en Ginebra, Suiza en Ministerio de Relaciones Exteriores. (Costa Rica)

p. 38

KILÓMETROS DE PASIÓN

MARIA JOSE CASTRO

Fundadora y Directora en CAVU Estrategia y Acción (Costa Rica)

p. 42

ALCANZAR LAS ESTRELLAS CON LAS MANOS

En nuestra sección *Rocking Young*, entrevistamos a dos niñas colombianas, tripulantes de la Fundación "She-is", en el programa "She Is Astronauta" con el Space Center de la NASA. (Colombia)

p. 54

UNA GERENTA DE CIENCIA FICCIÓN

MAYRA BROGLIO

Sr Culture & Experience Manager Latam & Caribbean en Arcos Dorados (Argentina)

p. 62

LAS TENDENCIAS EN HR 2023

Nota con las tendencias del año, con opiniones de los influencers Fernando Niizawa, Gabriel Pereyra y Ana Valera.

p. 66

"EL LIDERAZGO ES TRASCENDER CON EL EJEMPLO"

ROSELLA MIRABELLI

Gerente General en INSUMED (Costa Rica)

p. 70

AL SERVICIO DEL EQUIPO

MARÍA DE LOS ÁNGELES COLLEL

Gerente de Personas VSPT Wine Group (Chile)

p. 80

EJEMPLO DE PERSEVERANCIA Y FELICIDAD

NANCY MARTÍNEZ

CEO Live (México)

p. 85

"CONSTRUYO UN ESTILO DE LIDERAZGO CIRCULAR"

CARMEN LUZ MORALES

Directora Ejecutiva en W-UP (Chile)

Rocking

NACIMOS PARA **ROCKEAR** EL TALENTO

Por Mariana León
Gerente de Desempeño - Alianza Capitales

En la empresa, como en la vida misma, el nacimiento siempre es motivo de felicidad y celebración. Éste también conlleva responsabilidad y compromiso en todas sus dimensiones.

Ver nacer, florecer y surgir nuestras iniciativas siempre trae motivos para estar agradecidos. Hoy se cristaliza una de esas iniciativas que surgió como una idea interesante, pasó a tener sentido comercial y culminó con Rocking Talent Costa Rica, un proyecto de Reclutamiento Digital, operadora de Elemplo.com en Costa Rica y parte del conglomerado de empresas de Alianza Capitales, que sigue potenciando su portafolio de negocios de e-commerce.

En Costa Rica hacía falta un medio que reconociera y diera visibilidad a ese grupo de personas que mueven nuestra sociedad, que impulsan el desarrollo económico y las causas sociales por igual y que marcan con su trabajo la identidad costarricense: ese talento tico que no se exhibe en las redes sociales, pero que tienen que ser puesto en la palestra de la realidad cotidiana costarricense.

Fue así como surgió la idea de traer Rocking Talent a formar parte de nuestro portafolio, para poder agregarle valor a la propuesta de Elemplo y así lograr que los profesionales en recursos humanos, y la gente talentosa en general, puedan tener una ventana para exponer sus ideas, tendencias,

proyectos, filosofías empresariales y mostrar cómo logran ser mejores personas y ciudadanos en cada paso de su vida profesional.

Para esta primera edición de lanzamiento quisimos entrevistar a mujeres talentosas (¡hay tantas en Costa Rica que debimos de haber lanzado la Enciclopedia Británica!) y presentar a cada una en su área y desde su sensibilidad única, desde su liderazgo diferenciador que hace crecer a nuestras empresas, a nuestras familias y a nuestra sociedad en general. Esta edición de Rocking Talent Costa Rica viene cargada de esencia femenina, de liderazgos únicos e irrepetibles, de historias profesionales y de vida que aportarán valor y nos llamarán a la introspección, porque cuando las mujeres hablan siempre refrescan el camino, siempre hacen germinar y siempre fortalecen.

Desde Reclutamiento Digital estamos emocionados y agradecidos. **Rocking Talent** Costa Rica viene a fortalecer nuestra gama de productos para los profesionales en recursos humanos, productos que, como elemplo.com, ayudan a ejecutar una de las labores más importantes en el desarrollo empresarial: la de fortalecer el capital humano de la empresa. Esperamos sorprenderlos aún más en las próximas semanas y darles nuevas y mejores herramientas para el desempeño de su trabajo. Por ahora, disfrutemos juntos del mejor talento costarricense en las páginas de nuestra nueva revista.

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

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

Talent

Directora General:

Julieta Cumbo [in](#)

Directora Editorial:

Ximena Desaloms [in](#)

Directora General - Costa Rica:

Mariana León [in](#)

Coordinadora Editorial - Costa Rica:

María Fernanda Brenes [in](#)

Redactor Costa Rica:

Alexander Aguilar [in](#)

Redactora - PR & Media:

Fernanda Cala [in](#)

Fotógrafo - Costa Rica:

Hanri G. Sibar [in](#)

Diseño Gráfico:

Silvana Hase [in](#)

Realizador / Fotógrafo:

Daniel Cuadros [in](#)

Contacto Rocking Talent

hola@rockingtalent.com

+54 11 4717 2900



Contacto PDA International:

Costa Rica: +506 40 52 20 40

info@pdainternational.net

Argentina: +54 11 4717 2900

info@pdainternational.net

España: +34 602 58 18 13

info@pdainternational.net

México: +52 1 55 7568 4505

infomx@pdainternational.net

Colombia: +57 310 217 6018

gerencia@pdacolombia.net

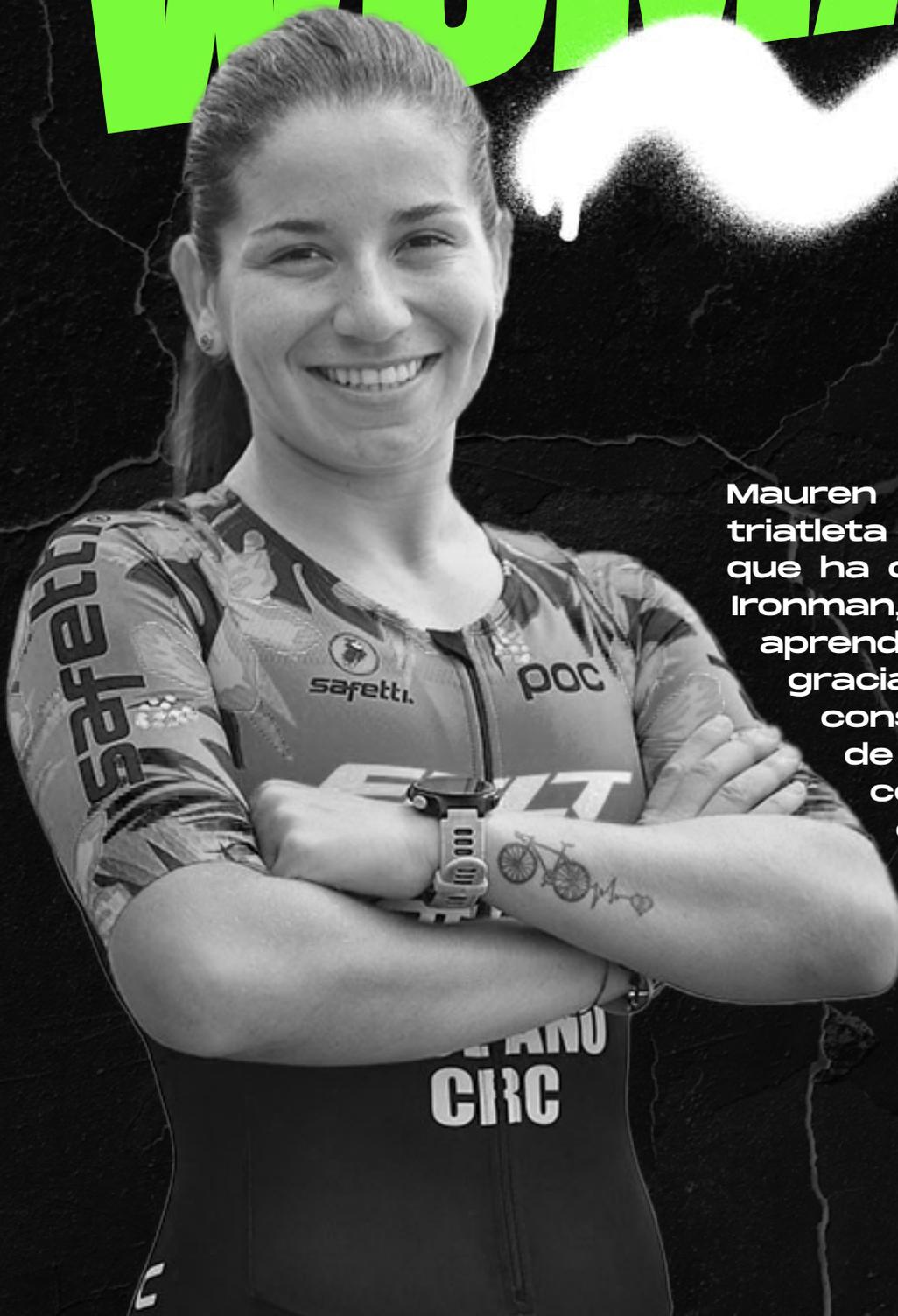
Portugal: +351 924441071

info@pdainternational.net

www.pdainternational.net

EDICIÓN
LIDERAZGO
FEMENINO

IRON WOMAN



Mauren Solano es una triatleta costarricense que ha completado tres Ironman, en los que ha aprendido a no rendirse gracias a su resiliencia construida a base de disciplina, constancia y esfuerzo.

Mauren Solano Acuña es oriunda de Pavas, San José. Es educadora física y tiene un posgrado en entrenamiento personal. Trabaja para la cadena de gimnasios Multi Spa y para su propia empresa M.S. Endurance, dedicada a entrenar deportistas de endurance: nadadores, ciclistas y corredores. Tiene 28 años y una determinación extraordinaria que la ha llevado a completar tres Ironman full, competencia en la que debe nadar 3,86 km en mar abierto, además de hacer 180 kilómetros en bicicleta de ruta y una maratón corriendo (42,195 kilómetros). Sí. Todo en la misma competencia.

Mauren tiene una filosofía bien fundamentada en sus valores más profundos, tanto en la vida como en el deporte. No negocia con nadie el esfuerzo y la disciplina, pues cree que solo así se pueden alcanzar los grandes sueños trazados. *“Uno siempre tiene un propósito. Uno llega a este mundo con un propósito de vida. He ido descubriendo cuál es mi propósito y cada obstáculo es para aprender de eso. Siempre tengo una actitud positiva y creo que de lo malo siempre tenemos que sacar algo bueno”,* asegura.

¿Quién es Mauren Solano desde su parte más personal?

Soy una persona simpática, disciplinada, constante, esforzada. Una de las virtudes que me caracteriza, es que siempre que me propongo algo lo logro. Desde niña siempre me ha gustado todo lo relacionado con la actividad física. A los 14 años me enfoqué en el triatlón, y además, siempre he sido muy trabajadora gracias al ejemplo de mi mamá.

Sabemos lo desafiante que es completar un Ironman, ¿cómo definiría esta experiencia?

Uffff. He hecho tres Ironman completos: dos en mundiales en Kona Hawái y uno en Cozumel, México. Si lo definiera en una palabra sería resiliencia, porque implica ser resiliente durante toda la competencia. Las distancias largas me lo han enseñado, y lo he aplicado en mis competencias y en la vida. Yo siempre termino porque termino... nunca me he retirado de una competencia.

Entonces, ¿para usted vivir la vida tiene alguna similitud con el Ironman?

Sí, totalmente, porque el Ironman es una competencia tan imperfecta como la vida. En la vida uno puede trazar muchas cosas, pero por una u otra razón algo puede pasar, sea positivo o negativo. En el Ironman y en la vida siempre asumo las cosas que están bajo mi control y las cosas que no están bajo mi control. Las que puedo controlar genial, pero las que no tengo bajo mi control son muchísimas y pueden cambiar el rumbo.

Nos hablaba de la resiliencia, ¿cómo la definiría en el ámbito del deporte?

Todo llega en el momento perfecto. Después de las cosas difíciles, uno tiene momentos de pausa y se

¿QUIÉN ES MAUREN?

Nombre completo: Mauren Vanessa Solano Acuña.

Cargo: Entrenadora y directora de su propia empresa, y entrenadora en Multi Spa.

Empresa: M.S. Endurance y Multi Spa.

Profesión: Educadora física.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Tres Ríos.

Edad: 28 años.

Familia: Mi mamá Elizabeth, mis hermanos Mauricio y Roberto.

Mascotas: Tengo dos perritas, Sol y Luna, son rescatadas.

Comida Preferida: Sushi.

Deportes: Triatlón. De las tres disciplinas mi preferido es el ciclismo.

Pasatiempos: Me gusta ir al cine, al teatro. Me gusta reunirme con mis amigos y reírme a carcajadas, hasta llorar de la risa. Me gusta la playa.

Prenda de ropa preferida: La deportiva.

Su lugar de ensueño: Kona, Hawái.

pregunta "¿por qué está pasando esto?". Después uno se da cuenta del porqué y para qué pasan las cosas.

Sus competencias implican nadar casi 4 kilómetros y recorrer 180 kilómetros en bicicleta, para después ponerse las tenis y correr 42,195 km de la maratón, ¿Cómo podría describir esa experiencia?

Es algo inexplicable, la verdad (se ríe mucho)... Lo que hago es -y siempre se lo recomiendo a los que practican triatlón- que cuando estén nadando solo piensen en que están nadando, no pensar en que siguen 180 kilómetros de bicicleta y luego la maratón. También es bueno entender que el cuerpo humano

está hecho para adaptarse a todo. Si uno va bien preparado, todo está dado para salir excelente. Y lo mismo ocurre en la vida, porque si pensamos qué es lo que sigue nos perdemos del momento presente y nos estancamos. Hay que aprender a vivir el momento presente, el día a día.

Y en alguno de esos momentos... al comenzar la competencia en alguno de los Ironman, llegó a pensar ¿qué estoy haciendo aquí?

Claro que sí, en los tres (se ríe a carcajadas). Le voy a dar un ejemplo puntual. Resulta que en el Ironman de Cozumel, cinco kilómetros antes de bajarme de la bicicleta a correr, me sentí muy mal, tan mal que sentí que tenía que abandonar la competencia y la mente me jugó una mala pasada. Yo me decía: "no, no, Mauren vamos, vamos, usted va muy bien". Iba ganando la categoría, estaba ya para la clasificación al mundial. Solo me faltaba el pequeño detalle de correr la maratón...

Me bajé de la bicicleta, y como siempre hay ángeles en esta vida, estos ángeles me los topé en esa zona de transición. Eran unos chiquitos mexicanos que me dijeron: "¿está bien, verdad?" Seguro me veían la cara, y les dije que en realidad no estaba bien. Me decían "sí puedes, sí puedes". Ellos me dieron agua, un banano, hidratante, unas pastillas de sal para subir sodio, y geles. Les agradecí mucho y les dije: "bueno chicos muchísimas gracias, me voy a poner las tenis porque tengo que hacer una maratón". Al final logré el primer lugar de mi categoría y la clasificación. En ese Ironman hice 10 horas con 30 minutos, y en la maratón hice 3 horas con 40 minutos.

Ser una atleta de alto rendimiento debe ser desafiante. ¿Cuántas horas por semana entrena cada disciplina: natación, ciclismo y atletismo?

Ahorita estoy en bloque específico porque voy al medio Ironman de Ecuador, en julio. La carga aumenta progresivamente. Esta semana tengo que entrenar 14

UN POCO DE ROCK

Una palabra que la define: Resiliente.

Playa o montaña: Playa.

Grupo musical o cantante preferido: Queen.

Qué súper poder le gustaría tener: Volar, me encantaría volar.

¿Cuál es su aporte para un mundo mejor?

Con mi ejemplo, que la gente vea que el moverse y tener buenos hábitos nos puede ayudar para lograr grandes cosas.

¿A quién admira? A mi mamá Elizabeth Acuña Rodríguez.

Su principal fortaleza: Nunca abandonar.

Una debilidad: Ser muy dura conmigo misma.

Un día inolvidable: Kona, Hawái, octubre 2014.

Ha cantado en karaoke: Si claro, popurrí.

Su persona favorita en el mundo: Mi mamá.

Un miedo: Caerme en moto o tener un accidente grave.

"LAS MUJERES SOMOS MÁS LÍDERES, NOS DAMOS MÁS A CONOCER. QUEREMOS QUE NOS TOMEN MUCHO MÁS EN CUENTA Y NOS CONSIDERAMOS MÁS FUERTES A NIVEL FÍSICO Y MENTAL. AHORA NOS LA ESTAMOS CREYENDO MÁS".

horas en total con todas las disciplinas, luego subirá de 15 a 18 horas semanales. Cuando es Ironman completo pasa de 18 hasta 22 horas semanales de entrenamiento.

¿A qué cosas se debe renunciar para ser una mejor atleta?

Una de las cosas a las que he renunciado un poco es el tiempo con mi familia -y mucho- porque vivo en Tres Ríos y mi familia vive en Pavas. Siempre he valorado ese compartir y estar en la mesa con ellos, aunque actualmente nos vemos menos, pero el calorcito con mi familia siempre sigue. También en esto hay que renunciar mucho a las actividades sociales, como fiestas.

Es importante ejercitar la mente además del cuerpo para una competencia, ¿cuéntenos en qué basa su entrenamiento mental?

Este tema se trabaja en el día a día. Desde que uno se levanta de la cama comienza ese entrenamiento mental, porque puede estar lloviendo y pienso “qué rico quedarme en las cobijas”, pero luego viene el “tengo una competencia, así que levántese y vámonos”. La parte mental la entreno todo el día, porque en ocasiones uno quiere procrastinar cosas, pero ese después, a veces no existe o no llega. La zona de confort no debe existir con tanta frecuencia y eso se entrena.

¿Se considera mejor como atleta o como entrenadora?

¡Qué buena pregunta! Las dos. Creo que la vocación con el tema de ser entrenadora es increíble y me encanta. Me gusta mucho tratar con la gente, me gusta ver los logros de las otras personas, y no solo me refiero a los logros deportivos, sino a todos los aspectos de la vida que se logran gracias y a través del deporte. La parte de atleta tampoco la dejo de lado, porque me considero bastante buena...

Entonces, ¿el deporte hace personas a prueba de miedo?

Sí, totalmente, porque el tema del miedo es algo siempre por vencer. Cuando uno está en la línea de salida tiene miedo, pero al salir la competencia se va todo. Así ocurre con la vida, miedo a un proyecto, a un objetivo personal, a lo que sea; una vez que uno comienza se va el miedo poco a poco.

¿Le daría algún consejo a aquellas personas que tienen miedo de ir a conseguir sus grandes sueños y objetivos en la vida, sean del tipo que sean?

Sea lo que sea, que lo hagan, que empiecen. Y si tienen miedo, pues que lo hagan con miedo, ese es mi mayor consejo. Les puedo poner el ejemplo mío que cuando tenía 14 años le tenía miedo al agua y yo lo hice con miedo, aprendí a nadar con miedo. Pero el miedo luego se va cuando uno lo hace. Por eso siempre hágalo y si tiene miedo, hágalo con miedo.

¿Cuál es su referente del mundo del deporte?

Admiro a Lucy Charles – Barclay, ha ganado muchísimas competencias. Y en masculino me encanta Jan Frodeno, que es alemán. Tienen perfiles y trayectorias excelentes.

¿Cuál es el rol de la mujer en el Siglo XXI?

Somos más líderes, nos damos más a conocer. Queremos que nos tomen mucho más en cuenta. Nos consideramos más fuertes a nivel físico y mental. Ahora nos la estamos creyendo más.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.





LEONARDA LA REVOLUCIÓN

POR XIMENA DESALOMS



María Magdalena Aicega nació con un palo de hockey en la mano. Suena exagerado, pero casi. Cuando tenía 7 años la llevaron sus papás a Belgrano Athletic, y en esa época, además de hockey, jugaba al tenis, al cricket, a cualquier cosa. Pero al hockey no lo cambiaba por nada. Hace no mucho tiempo, dejó las canchas. Hoy sigue entrenando "como si saliera a jugar. Lo llevo adentro, no existe otra manera de hacerlo". Tiene 49 años, y una presencia que atrae la mirada de todos los presentes en la oficina, cuando ingresa, vestida como deportista porque claro, viene de entrenar. Siempre con una sonrisa. Atrae. La vuelven a mirar. Pero más atrae cuando empieza a hablar y a contar su historia.

Su historia de 16 años vistiendo la Camiseta de la Selección Argentina de hockey sobre césped. Debutó en el seleccionado junior en 1992 ("jamás voy a olvidar el día que vestí la celeste y blanca por primera vez") y se retiró en 2008, después de volver a subir al podio en los Juegos Olímpicos de Beijing. Antes, en el medio y después, también trabajó, estudió y se recibió de Licenciada en Nutrición, se casó, tuvo tres hijos, hace surf y esquí, dejó la nutrición y empezó a trabajar como periodista deportiva (está por recibirse), es comentarista en TNT Sports, hace radio todas las mañanas en la Rock&Pop, ... y podríamos seguir. Mujer que deja huella a donde pisa. "El líder tiene que entender la misión de cada uno, transmitirla y hacer sentir a todas importantes".

Tu vida es como un libro, con muchos capítulos, todos exitosos. ¿Cómo te definirías a vos misma?
Me defino positiva, a veces parece que todo es color de rosa, pero no es así, aunque yo siempre trato de ver el lado positivo de las cosas. De todo lo que me pasa, veo el vaso medio lleno. Tengo salud, mis hijos sanos, quizás hay cosas que me gustaría que estén mejor, pero lo que tengo me motiva para estar bien, para ir para adelante.

Empecemos por el final, ¿cómo fue tu entrada al periodismo deportivo?

¿QUIÉN ES MAGUI?

Nombre completo: María Magdalena Aicega.

Apodo: Magui.

Profesión: Licenciada en nutrición / en un año periodista deportiva.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Don Torcuato.

Edad: 49 años.

Hijos: 3 hijos (Rocco, Indiana y Luka).

Mascotas: Mi ovejera Kira y dos "ladradores", Negrita y Rubia.

Comida Preferida: Vegetariana (tartas).

Deportes: Surf, Esquí y también juego al tenis.

Hobbies: Disfruto estar en mi casa, con los chicos.

Prenda de ropa preferida: Short de jean (en verano) y jeans siempre.

Tu lugar en el mundo: Es frente al mar.

Ya en el Mundial de 2002, mientras yo estaba jugando con las Leonas, ESPN me contrató para mostrar la intimidad del equipo, era la primera vez que se veía eso, no había redes sociales, nada de nada. Hacíamos notas, boludeábamos y veíamos todo desde adentro. Salimos campeonas en ese Mundial y ¡menos mal! Porque si no el técnico me iba a matar. Después hice programas de TyC Sports, en verano, muchas cosas relacionadas con el deporte. Pero yo seguía trabajando de lo mío, de nutricionista, hasta que un día me di cuenta de que estaba más contenta cuando iba a la radio, cuando transmitía fútbol, que cuando iba al consultorio.

Casi no había mujeres en ese momento trabajando con el fútbol...

Yo fui toda mi vida fui a la cancha a ver a River, siempre me gustó el fútbol. Pero antes las mujeres no teníamos cabida... hasta que un día se empezaron a abrir las puertas. Antes era impensado que una mujer esté en el fútbol... estaba solo Ángela (Lerena) que presentaba fútbol. Cuando me llamaron para TNT Sports, dije "quiero esto". Era para estar en un programa, pero después dejé de jugar y también empecé a estar en las transmisiones los fines de semana.

¿Te ayudó ser "Magui" Aicega para que te aceptaran de entrada?

Sí, absolutamente sí., porque yo no les competía a ellos. Yo entré con mi experiencia de deportista -que no me lo saca nadie-, y

trabajo con muchos que ya me habían hecho un montón de notas. Hoy estamos en la misma vereda, pero antes era "el" periodista y "la" deportista. Yo tengo una visión que el periodista no la va a tener, ni mejor ni peor, es distinta. Nunca me voy a poder sacar 100 por ciento la deportista que llevo adentro. Y a veces soy más subjetiva, algo que al periodista no le pasa. Por eso somos un buen complemento. Ser una Leona me abrió la puerta, pero el resto me lo gané yo. Y también siento que es mayor responsabilidad: Por ejemplo, si un hombre se equivoca el nombre de un futbolista, no le van a decir nada. Si una mujer se equivoca, le dicen "sos una burra". Yo trabajo más, me preparo para ser la mejor en todo lo que hago.

¿Y ves una evolución, una aceptación, hoy de la mujer en el fútbol?

Creo que sí, pero hay lugares que cuestan. **En el fútbol argentino, todo es difícil.** Acá somos mucho más criticados, en Europa por ejemplo son más abiertos, más adelantados. Cada vez hay más aceptación, pero falta, es tiempo. Y no hay que poner gente por poner, hay que poner a los mejores, no importa el género. Pero tienen que existir las mismas oportunidades para todos.

"EL LIDERAZGO VIENE EN EL ADN"

¿Siempre te consideraste líder o cuando te eligieron capitana de Las Leonas, tus propias compañeras?

En ese momento no me consideraba una líder, pero sé que el grupo de las chicas en



"ADMIRO A GABY SABATINI, A LUCHA DYMARZ -AUNQUE ES AMIGA Y LA VEO DESDE OTRO LADO- Y OBVIAMENTE A MI MAMÁ... SI NO HUBIERA SIDO POR ELLA, NO SÉ SI LO HUBIESE LOGRADO".



la Selección me eligió como tal. Creo que fue porque era positiva. Hay deportistas como *Lucha Aymar*, y *Messi* que son dotados, los mejores del mundo, pero trabajan todos los días como si fueran los peores. Yo también trabajé siempre como si fuera la peor, pero sin estar dotada. Siempre fui para adelante, sin bajar los brazos, y el rol del líder es entender qué rol tiene cada uno, y sacar lo mejor para el bien del equipo. No hay roles mejores ni peores, son roles distintos. Mi misión era entender el rol de cada una... yo con 300 partidos internacionales no le podía pedir a Carlita Rebecchi, que recién debutaba, en una final contra Holanda: *"Ponete el equipo al hombro que yo me corro toda la cancha"*. Era al revés. Las más grandes nos ponemos el equipo al hombro, y ustedes no paren de correr. El líder tiene que entender la misión de cada uno, transmitirla y hacer sentir a todas importantes para que el equipo vaya para arriba.

¿El liderazgo viene en el ADN o se aprende?

Yo creo que el liderazgo viene en el ADN, pero que hay que saber escuchar. Nosotras teníamos un equipo con personalidades muy fuertes, *Lucha Aymar*, *Mariana González Oliva*, *Mechi Margalot*, *Cecilia Rognoni*, *Vanina Oneto*, *Mariela Antoniska*... cualquiera podía ser capitana, más allá de que me votaron a mí. Pero yo no podía decirle a ninguna de ellas que no hable, tuve que ser inteligente, y escuchar. Yo no era la dueña de un equipo, yo era capitana de un grupo. Y tenía que sacarle lo mejor a cada una... y hubiese sido la primera en dar un paso al costado si no lo hubiese logrado.

Las Leonas fueron como las primeras mujeres empoderadas... sin saberlo, ¿hablaban de esto en el vestuario?

No, para nada. Para nosotras nuestra ídola era *Gaby Sabatini*, no teníamos esa consciencia de "somos mujeres y estamos generando una revolución". No teníamos competencia contra alguien, queríamos que a los chicos les vaya bien, pero nosotras siempre tuvimos mucha fuerza, fue algo muy natural. Cuando empezó todo lo del empoderamiento, yo siempre

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Positiva.

Película o serie favorita: Scarface.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mis hijos y perros en el mar.

Banda de música preferida: *Ciro Martínez*.

Tu cable a tierra es... Mi casa.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Celular, mate.

Hincha de... River.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Reciclo y trato de cuidar el agua, la luz, estoy comprometida con el medio ambiente.

Un consejo que te dieron y sí darías: Que siempre te recuerden como buena persona, me dijeron mis papás.

sentí que lo había vivido 20 años antes. Sí lo sentí en mi lugar de trabajo, pero desde la mujer en sí, ya lo habíamos vivido. Fuimos súper respetadas, pero no éramos conscientes, estábamos en "Narnia" ...

Lo mismo con el tema de la inclusión, ¿no?

Siempre lo tuvimos incorporado, había mucha confianza entre nosotras. La que era gay, en ese momento no le copaba que se supiera afuera, porque era otra realidad, mucho de eso no se hablaba, pero entre nosotras era natural. Por suerte hoy se abrió más y la gente vive más libremente.

Ustedes fueron además profesionales, sin serlo... el hockey era y sigue siendo amateur y ustedes lo vivieron como profesionales.

En nuestra camada se conjugó todo, ese cuerpo técnico, esa camada de jugadores... como las camadas del básquet, Los Pumas 2017... todo se dio para que un equipo salga campeón. En nuestra cabeza solo existía una palabra: ganar. Nunca nos íbamos de ese foco.

3 medallas olímpicas, 1 copa del mundo (plata y bronce también) y 5 podios en Champion´s Trophy. Estuviste 16 años representando a la Argentina. ¿Qué sentís que Magui Aicega le transmitió a la Argentina?

Esa camiseta no la volví a usar, hoy me pongo la de Messi. Creo que dejamos un mensaje: "Lo que te proponés, lo podés lograr". Con nosotras la gente se sintió identificada. Sin apoyo, sin infraestructura,

sin tecnología, pero con sacrificio, ganas, esfuerzo, humildad, con esos valores y mucho trabajo, fuimos campeonas del mundo.

Tenés 3 hijos, Rocco (13 años), Indiana (11) y Luca (7), ¿cómo conjugás tu rol de madre con estas generaciones?

Ellos me enseñan las cosas de los hicos de hoy, lo que les interesa... pero siempre les digo algo: pueden cambiar los gustos de música, la tecnología, pero lo que no va a cambiar nunca son los valores. Y el respeto es siempre el mismo. El no, es no. Soy muy estricta para que sepan los límites, les doy las herramientas.

¿Con qué mundo soñás? ¿Qué cambios te gustaría ver en los próximos años, sobre todo en el liderazgo femenino?

Yo soy de la idea de que todos tengan las mismas posibilidades. No cupos. Si hay 40 puestos, que todos tengan las mismas oportunidades, más allá del género, que estén los mejores preparados. Yo me entrené en un seleccionado a donde están las mejores, y dentro de eso, cada una se preparaba para ser la mejor: no importa el género, no importa el cupo, de donde sea, tienen que estar las mejores.

¿Qué le dirías hoy, a la Magui de hace 23 años, que luchaba como una Leona sin saber todo lo que iba a lograr?

(silencio y se emociona) ... Le diría que está bien lo que está haciendo: "Seguí luchando, seguí por ese camino".

LAS LEONAS = MARCA REGISTRADA

Nos juntaron previo al Mundial de Sídney 2002, "Cachito" Vigil (DT en ese momento) y Nelly Giscafré (psicóloga) a mí, a Vanina Oneto y a Kari Masotta. Nos dicen "tenemos que tener un nombre, un símbolo, como Los Pumas". Tiramos miles, y surgió el de Las Leonas porque cuida a su cría a muerte, y nosotras queríamos cuidar nuestra camiseta a muerte. Luego entró el resto del equipo a esa reunión, y entre varios nombres agradables que se tiraron... volvió a aparecer la Leona. Le pedimos a Inés (x Arrondo) que dibuje una Leona, la estampamos a una de las 3 camisetas que íbamos a llevar a Sídney, pero nunca la presentamos en el Comité Olímpico Internacional. Nunca íbamos a decir "nos llamamos Las Leonas", era algo

nuestro. ¿Pero qué pasó? Tuvimos el tema con el reglamento, casi nos quedamos afuera de la final del Mundial... y el día anterior de arrancar con esa seguidilla de partidos ante las potencias de ese momento (Holanda, China y Nueva Zelanda) hicimos la reunión y no me preguntes qué pasó... pero había una energía terrible... y alguien dijo "salgamos con la remera de Las Leonas". Nos la pusimos, y le ganamos 3-1 a Holanda..., después le ganamos a China con el golazo de Sole García... y un periodista entonces me preguntó qué tenía en la camiseta... Y era La Leona. Después de la goleada 7-1 a Nueva Zelanda, que nos permitió llegar a la final, el periodismo nos empezó a llamar así: LAS LEONAS. Y ese apodo se convirtió en sinónimo de hockey".

**"SOMOS
FUERTES,
INDEPENDIENTES
Y NO
TENEMOS,
MIEDO"**



¿QUIÉN ES MONTSERRAT?

Nombre completo: Montserrat Bonilla Garro.

Cargo: Directora Legal y de Seguridad, y Directora interina de Cumplimiento.

Empresa: Walmart.

Profesión: Abogada.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Cartago.

Edad: 45 años.

Familia: Mis hijos Luciana (15 años) y Matías (11 años), y mi esposo Giovannie.

Mascotas: Tengo dos perros. Nala es una labrador que tiene 13 años y recientemente trajimos a Juan Román, un Golden retriever de 6 meses, que es terrible.

Comida Preferida: La comida tailandesa.

Deportes: Me gusta nadar, pilates y baloncesto, y mi hija nos ha metido últimamente en la Fórmula 1.

Pasatiempos: Leer, cocinar y pasar tiempo libre en la naturaleza, especialmente en la playa, que es la mayor de mis pasiones, los atardeceres y una copa de vino.

Prenda de ropa preferida: Últimamente me he enamorado de los tenis, entonces los uso con jeans, con short, con ropa formal, con vestido. Dan la comodidad y el confort.

Su lugar de ensueño: Cualquier lugar donde haya playa y un atardecer.

Montserrat Bonilla, Directora Legal y de Seguridad, y Directora interina de Cumplimiento de Walmart, define así a la mujer costarricense. Desde su posición, ejerce un liderazgo humano que hace que las cosas sucedan.

El brillo en los ojos de Montserrat Bonilla evoca la paz de una madre y esposa abnegada, y a la vez, la sabiduría de una líder en su campo profesional como abogada en el mundo corporativo. Es especialista en negocios internacionales de la American University, y estudió un MBA en el Instituto Tecnológico de Costa Rica en administración de empresas con énfasis en finanzas.

Cuando habla de su trabajo, irradia una pasión incalculable, característica que pone de manifiesto en todo lo que hace, como ella misma lo reconoce. *“Yo lo veo como un habilitador de posibilidades para que las cosas sucedan siempre en un marco legal y de cumplimiento. El Departamento Legal y de Seguridad se encarga de defender y ser guardián”*, afirma orgullosa de la labor que ejerce desde su puesto de liderazgo. Montserrat es ejemplo vivo del gran talento femenino que hay en la organización, y de las oportunidades que Walmart genera para sus miles de asociados en toda la región Centroamericana.

¿Cómo se define Montserrat Bonilla Garro en su lado más personal?

Soy una persona súper apasionada en todo. Me apasiona mi familia, mis amigos, mi trabajo sin lugar a dudas, el estar en constante aprendizaje. Me considero muy disciplinada y bastante enfocada en tratar de aprender, de sacar el máximo provecho. Siempre trato de ver el vaso medio lleno y trato de mantener una actitud positiva ante la vida, de agradecimiento por todo lo que sucede, lo bueno y lo malo, porque todo es un aprendizaje y es un motivo de agradecimiento. Soy muy emocional, lloro de alegría y lloro de felicidad, esa es una buena forma de eliminar toxinas.

¿Cuál es la decisión más trascendental que alguna vez tomó como mujer?

Tener hijos, porque esa es una decisión seria y responsable. Mi misión en la vida es trascender y uno trasciende a través de los hijos, haciendo que ellos sean mejores personas de lo que yo soy. Hay que dejar mejores seres humanos para el futuro del mundo.

Siendo una mujer destacada en su rubro, ¿cuál es su definición de alto rendimiento profesional?

Es la posibilidad de hacer el trabajo buscando siempre la excelencia, escuchando a los demás, respetándolos y siempre generando un valor agregado en cada cosa que se haga.

En Walmart de México y Centroamérica, el 50% de las posiciones de liderazgo las ocupan mujeres y 46% de los 36.700 colaboradores, en Centroamérica, son mujeres. ¿Desde su análisis qué le indican estas cifras?

Me indican que realmente hay talento femenino y masculino. La oportunidad que debemos de tener todas las empresas, no solo Walmart, es poder desarrollar ese talento entre todos. Eso se refleja en números de hombres y mujeres, y me parece que es de aplaudir lo que hemos hecho. Siempre que hablamos de diversidad e inclusión significa no solo que te inviten a la fiesta, es que te saquen a bailar. Los números son importantes, pero adicionalmente cuando ves a hombres y mujeres trabajando de la mano es porque la riqueza está en esa diversidad de pensamiento que existe.



UN POCO DE ROCK

Una frase que la define: “El fracaso no te sobrecogerá si tu determinación para alcanzar el éxito es lo suficientemente poderosa”, de Og Mandino.

Película favorita: La sociedad de los poetas muertos.

¿Qué súper poder le gustaría tener? Tener un corazón más grande para poder darle cariño a tanta gente en la calle.

Su momento más importante del día: La noche para estar con mis hijos y al terminar todo lo de la casa me acuesto y digo: “Gracias Señor por el día de hoy y gracias por estar acá”.

Su antídoto anti estrés Respirar y conversar con mi esposo, él me da paz.

El mejor consejo que alguna vez le dieron: Son tres. “Tener prioridades” (mi papá). “Lo que se empieza se termina” (mi mamá). “Ser humilde y auténtico en todo momento y con cualquier persona”.

Si tuviera que dejar todo atrás y llevar solo cinco cosas con usted, ¿cuáles serían? Llevaría un rosario, un libro, una copa de vino y una foto. Con esas cuatro alcanzan.

Lo que más valora de las personas: Que sean auténticas.

Sus personas favoritas en el mundo: Mis hijos Luciana y Matías.

“LA MUJER COSTARRICENSE ES UNA MUJER INDEPENDIENTE, FUERTE, QUE NO TIENE MIEDO A DECIR LAS COSAS. TIENE LA CAPACIDAD DE ESTAR EN TODO, DE VELAR POR SU FAMILIA Y POR LA GENTE QUE QUIERE”.

En Costa Rica, a cifras de mayo de 2023, según la Revista Summa, las mujeres ocupan el 40% de los puestos ejecutivos y de liderazgo de la empresa. ¿Cómo se logra llegar a estos números?

Las mujeres siempre estamos ahí para ofrecer ese talento a la sociedad costarricense a través de nuestro trabajo. También creo que en Costa Rica ha habido un proceso de educación a lo largo de los años y para ciertas profesiones hemos venido creciendo en muchos campos, no solo los tradicionalmente ocupados por mujeres como derecho, sino también en tecnología, donde hay un número creciente de mujeres. Ha existido un proceso cultural y social importante para que la mujer no solo sea vista como madre de familia, sino también como profesional para hacer muy bien su trabajo. 

"La vida ideal es el hoy, que es lo único cierto que tengo. Creo en la felicidad, pero hay que construirla, levantándose cada día pensando en qué puedo ser mejor hoy, aportándole valor a los demás".

Walmart trabaja bajo una cultura de equidad de género, talento con discapacidad, comunidad LGBTQ+ y no discriminación. ¿Cómo es que la organización marca tendencia en este campo?

Una empresa como Walmart, donde tenemos presencia en los 5 países de Centroamérica, debe ser ejemplo. Nosotros tenemos la visión de llegar a todas las comunidades en donde operamos para que nuestros clientes puedan vivir mejor, no solamente teniendo la disponibilidad de productos y servicios cerca y a precios bajos, sino también abriendo las puertas a todas esas personas que representan a las comunidades.

¿Qué es lo que usted más valora y admira de las mujeres con las que trabaja día a día?

Lo que más valoro de las mujeres con las que trabajo es esa combinación entre una mujer fuerte, firme y decida, y la capacidad de escucha y empatía que tienen, no solo en su trabajo sino en su vida personal.

Hay una frase de Buda que dice: "El conflicto no es entre el bien y el mal, sino entre el conocimiento y la ignorancia". ¿Qué puede decir de este pensamiento?

Lo primero que se me viene a la mente de Buda, al ser un gran pensador, es que necesariamente nadie tiene la razón. Al haber una diversidad, ni es lo bueno, ni es lo malo, ni es el mejor, ni es el peor. Frente a esto, yo no creo en el conflicto, más bien creo en el intercambio responsable, serio y respetuoso de ideas. El consenso se logra con lo mejor de ese intercambio.

En una nota que apareció en agosto del 2022 en la Revista Estrategia y Negocios, relacionada con estrategias para impulsar a las mujeres hacia su máximo potencial, usted afirmó: *"Hay que escuchar a la voz interna, pero siempre desde un pensamiento potenciador y no limitante, ahí tenemos el mayor desafío"*. ¿Podría contarnos a qué se refiere con esto?

Esto es algo que llevo muy en mí. Siempre hay una voz interior que te está diciendo y hay que escucharla. En los momentos de silencio de uno mismo recapacitar y analizar lo que me está diciendo la voz interior, porque es una guía muy potente. Todas las preguntas que esa voz interior nos genera son una guía y siempre debemos tener el cuidado de que me lleve a un pensamiento que me potencie, que me haga ser mejor. Jamás que nos limite.

Según su filosofía personal, ¿existe la vida ideal?

No. Creo que cada uno de nosotros nos formamos el hoy, pensando claramente en un futuro y aprendiendo del pasado. La vida ideal es el hoy, que es lo único cierto que tengo. En lo que sí creo es en la felicidad, pero esto se lo debe construir uno, levantándose cada día pensando en qué puedo ser mejor hoy, aportándole valor a los demás.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.

**"CREO EN EL ESFUERZO,
CREO EN EL TRABAJO DURO,
CREO EN LA PERSEVERANCIA,
CREO EN LA DISCIPLINA Y
CREO EN ALGUIEN MUCHÍSIMO
MÁS PODEROSO QUE TODOS
NOSOTROS, QUE ESTÁ AHÍ
VELANDO POR UNO".**





La Coordinadora de Contenidos en la ONG Diagonal Asociación Civil visibiliza una forma de discriminación de la que poco se habla dentro de las organizaciones y nos cuenta cómo trabajan para cumplir este propósito enfocado a las personas mayores de 45 años.

ROMPIENDO BARRERAS DE EDADISMO Y GÉNERO

Milagros Abud o Mili, como la llaman sus seres queridos nació en Argentina. Con apenas 40 años y la sensibilidad que la caracteriza, ha logrado una labor impresionante junto a un gran equipo desde Diagonal Asociación Civil con un hermoso propósito: erradicar la discriminación por la edad a personas mayores de 45 años. Se define como alguien sensible, motivada por ayudar a las personas a través de su labor profesional como psicóloga. *“La psicología es una herramienta muy importante para cumplir mi propósito de servicio hacia las personas, poder acompañarlas desde la empatía y la sensibilidad. Además, te ayuda a reinventarte y es integradora con el arte, esto tiene un canal importante para ayudar a los demás”*, manifiesta Mili, quien logró una sinergia interesante con su profunda pasión por el arte, especialmente la música y el dibujo, y así se ha convertido en una referente de **liderazgo femenino**.

Queremos conocerte más a fondo, tu parte más humana ¿Quién es Mili y cuál es su historia?

Me considero una persona sensible, creativa y valoro mucho los afectos y los amigos. Me define el altruismo y el trabajo en comunidad. Siempre he buscado el sentido de las cosas tratando de pensar fuera de la caja. Fui al colegio donde conocí a mis amigas de toda la vida y el colegio fue un semillero de todo lo que me sigue acompañando y donde me conecté con todo lo referente al arte e hice mucho trabajo social desde los quince años. Yo tenía una maestra que decía: “la transformación viene desde Milagros Abud o Mili, como la llaman sus seres queridos nació en Argentina. Con apenas 40 años y la sensibilidad que la caracteriza, ha logrado una labor impresionante junto a un gran equipo desde Diagonal Asociación Civil con un hermoso propósito: erradicar la discriminación por la edad a personas mayores de 45 años.

Se define como alguien sensible, motivada por ayudar a las personas a través de su labor profesional como psicóloga. *“La psicología es una herramienta muy importante para cumplir mi propósito de servicio hacia las personas, poder acompañarlas desde la empatía y la sensibilidad. Además, te ayuda a reinventarte y es integradora con el arte, esto tiene un canal importante para ayudar a los demás”*, manifiesta Mili, quien logró una sinergia interesante con su profunda pasión por el arte, especialmente la música y el dibujo, y así se ha convertido en una referente de **liderazgo femenino**.

Queremos conocerte más a fondo, tu parte más humana ¿Quién es Mili y cuál es su historia?

Me considero una persona sensible, creativa y valoro mucho los afectos y los amigos. Me define el altruismo y el trabajo en comunidad. Siempre he buscado el sentido de las cosas tratando de pensar fuera de la caja. Fui al colegio donde conocí a mis amigas de toda la vida y el colegio fue un semillero de todo lo que me sigue acompañando y donde me conecté con todo lo referente al arte e hice mucho trabajo social desde los quince años. Yo tenía una maestra que decía: “la transformación viene desde el metro cuadrado donde estás”. Eso para mí fue una enseñanza espectacular.

Mis padres tienen una gran historia de superación personal y son la inspiración de lo que hoy en día hago con Diagonal. Sobre todo, mi madre, la echaron del colegio de monjas y tuvo que elegir entre estudiar o trabajar. Trabajó desde muy chica y cuando me tuvo a mí dejó de hacerlo para criarme a mí y a mi hermana. Cuando cumplió sus 45 años decidió terminar el colegio, y entonces eso fue un gran aprendizaje de que no hay edad y nunca es tarde.

Acuérdate de Mili hace unos años, en sus inicios, todo lo que tuvo que sortear, lo que aprendió... ¿qué consejo te darías si pudieras hablarte a ti misma en esos tiempos?

Me diría: *“No corras tanto, date tiempo a ti y a los procesos, a profundizar en las cosas que tienen sentido para ti”*. Creemos que existe un tiempo y una edad para llevar a cabo las cosas, esos sesgos son los que nos llevan a correr.

TOP 3 TENDENCIAS 2023

- 01.** Edadismo
- 02.** Equipos multigeneracionales
- 03.** Silver Economy (+50 años)

Desde tu profesión, ¿cómo describirías el liderazgo femenino y su contribución a la sociedad?

Apuntaría más a un liderazgo mirando al otro más allá de una variable de género y de edad. Más que un liderazgo femenino, considero que no lo deberíamos ni nombrar porque justamente las mujeres somos apartadas por el género. El aporte tiene que ver más con dar una perspectiva más amplia y una variable que vaya mucho más allá de los sesgos de edad y género. El *“liderazgo femenino”* viene a aportar cosas que nutran a ambas partes, tanto varones como mujeres y dar oportunidades para todos porque el talento no debería tener ninguna limitación.

¿Cómo surgió Diagonal y cómo detectaron el conflicto para la gente mayor de 45 años? #StopEdadismo

Diagonal surge en 2001 y fuimos los pioneros en abordar el tema del edadismo en Argentina creando

¿QUIÉN ES MILAGROS?

Nombre completo: Milagros Abud.

Apodo: Mili.

Profesión: Psicóloga.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Buenos Aires, Capital Federal.

Edad: 40 años.

Hijos: Joaquín (7 años) y Catalina (4 años)

Comida preferida: Empanadas de carne con vino.

Hobbies: Música, soy cantautora. Escribir, dibujar caricaturas e ilustración.

Prenda de ropa preferida: Remeras anchas, vestidos anchos. Prendas livianas, sueltas y cómodas.

Tu lugar en el mundo: Cuando estoy disfrutando con mi familia y mis amigos.

el programa de reinserción laboral para personas de más 45 años. Entendimos que en ese segmento veíamos muchos filtros que se ponían en torno a la edad en las búsquedas de empleo. Ahí surgió la necesidad de decir: tenemos que acompañar esta población para que se actualice, para que gane recursos entorno a su empleabilidad, pero también tenemos que salir de cara al mercado y a las organizaciones para que empiecen a abrir la cabeza.

¿Cómo trabajan hoy respecto a esa problemática y cuáles fueron los resultados? ¿Algún caso que recuerdes y quieras compartir?

La sustentabilidad va de cara a las empresas a través de vinculación laboral con los talentos de Diagonal. Tenemos muchos programas y muchos servicios en donde acompañamos a las personas y a las empresas en esta concientización y en esto de reformular la gestión estratégica de la diversidad multigeneracional. Por ejemplo, acompañamos muchas empresas de tecnología en las que nos dicen "a nosotros nos está faltando talento y estamos buscando gente que tenga experiencia, lo que necesitamos es formarlas un poquito más en tecnología," y ahí se incorporaron un montón de personas de más de 45 que venían desde Diagonal y quedaron en las empresas.

¿Cómo las mujeres líderes pueden promover el activismo y la inclusión de la mujer en la sociedad?

Poniendo foco en los colectivos marginados, como nosotros con la edad. Apostar a los equipos multigeneracionales y a organizaciones como Diagonal para que esta inclusión se desarrolle.

¿Cuáles son las diferencias, lo que pueden aportar las personas mayores de 45 años, y que hoy quizás no son tenidas en cuenta?

No me gusta generalizar y no creo que los +45 sean todos iguales, sin embargo, yo creo que pueden aportar mucho valor desde la trayectoria que traen, desde sus ganas de aprender, sus ganas de reinventarse. Lo necesario es darles la oportunidad y la potencia que tiene un equipo multigeneracional.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos para la educación en el mundo actual?

No categorizar a las personas y desarrollar una mira integral sobre el otro, sin generar etiquetas.

¿Qué iniciativas de diversidad e inclusión podemos esperar desde Diagonal Asociación Civil para este 2023?

Las iniciativas tienen que ver con acompañar a la gestión de la diversidad multigeneracional en las empresas y del talento. Todo lo que tenga que ver con vinculación laboral, con programas de empleabilidad, con talleres en empresas donde los acompañamos a mirar la estrategia de esto y la gestión de la diversidad. Además, estamos aplicando programas de reinversión laboral y de retiro.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

diagonal
asociación civil

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Sensibilidad.

Película o serie favorita: Seinfeld.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En la playa con mis hijos y mi esposo.

Banda de música preferida: The Beatles.

Tu cable a tierra es... La música y el dibujo.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Algo para escribir y carilinas.

Hincha de... Racing.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? La tarea que hago desde diagonal y mi rol cómo mamá, los valores que le puedo aportar a las nuevas generaciones.

Un consejo que te dieron y sí darías:

"Nadie transforma a nadie y nadie se transforma solo, solo nos transformamos en el encuentro con el otro"

¿A quién admiras? Messi.

¿Por qué? Por su humildad, superación, perseverancia y el mensaje que da a los chicos de que no todo es talento, sino que el talento debe ser acompañado de tolerancia a la frustración y trabajo emocional. Además, admiro su valor por la familia.

ENAMORADA DEL

FUTBOL



Mujer sencilla, trabajadora y soñadora, Amelia Valverde es la entrenadora de la Selección Mayor Femenina de fútbol de Costa Rica y dirigirá en la Copa Mundial del 2023 en Australia y Nueva Zelanda, que comienza en julio.

Amelia Valverde es la entrenadora de la Selección Mayor Femenina de fútbol de Costa Rica, que por segunda vez en su historia, y ambas bajo su dirección técnica, competirá en el Mundial Mayor Femenino de Australia / Nueva Zelanda 2023, entre el 20 julio y el 20 de agosto, donde enfrentará en la primera fase a España, Japón y Zambia. Llegó al puesto en 2015, cuando dirigió a la *Tricolor* femenina en su primer Mundial Mayor jugado en Canadá, siendo ganadora también de la medalla de plata en los Juegos Centroamericanos y El Caribe 2018. Oriunda de San Ramón de Alajuela, es educadora física y licenciada en rendimiento deportivo, así como entrenadora de fútbol Licencia A Pro.

¿Cómo se define Amelia Valverde desde lo personal?

Soy discreta, ordenada, me gusta mucho trabajar y soy familiar. Me gusta aprovechar el tiempo cuando tengo la posibilidad de estar con mi familia. Soy muy tranquila, hago mucho ejercicio y voy al gimnasio.

¿Profesionalmente cómo es Amelia?

Soy una enamorada del fútbol, así me considero. Amo trabajar y soy lo que soy profesionalmente, y también en muchos aspectos de mi vida personal, por lo que me ha dado y enseñado el fútbol. Soy bastante ordenada, cuadrada diría también, estructurada. Me gusta el trabajo en equipo y me encanta lo competitivo y la adrenalina de la competencia.

¿Para usted que no es negociable en el fútbol y en la vida?

No es negociable faltar a los valores, a la ética deportiva. Soy muy fiel a la disciplina. Siempre he creído que el deporte y el fútbol nos da y nos retribuye según lo que nosotros le entregamos a él.

¿Cómo elabora su propia radiografía cuando está de pie dirigiendo un partido en el área técnica?

Intensa es la palabra. También pensativa y con el tiempo he aprendido a estar lo más ecuánime posible para tomar una buena decisión. En alguna ocasión íbamos perdiendo un partido 3-1 y casi en el último momento lo logramos empatar y en medio

¿QUIÉN ES AMELIA?

Nombre completo: Amelia Valverde Villalobos.

Cargo: Directora técnica Selección Mayor femenina de fútbol de Costa Rica.

Empresa: Federación Costarricense de Fútbol.

Profesión: Educadora física, licenciada en rendimiento deportivo y entrenadora de fútbol: Licencia A Pro.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Belén, Heredia.

Edad: 36 años.

Familia: Mis papás María Villalobos, fue jueza durante más de 30 años, y mi papá William Valverde, fue policía de tránsito. Mi hermano Ernesto.

Mascotas: Dos perritos Kamala y Kayla.

Comida Preferida: La pizza a la leña.

Deporte aparte del fútbol: Crossfit.

Pasatiempos: Hacer crossfit, me gusta ir al cine, salir a comer, dormir, ver películas.

Prenda de ropa preferida: Ropa casual.

Su lugar de ensueño: Vancouver, Canadá.

de la algarabía, la emoción y la celebración, que también se permiten, pensé en hacer determinado movimiento y dar determinada indicación y no me dio tiempo dentro de todo. Al final del partido pensé en qué hubiera pasado si lo hubiera hecho, y esto me ha enseñado a que el equipo puede ir a 100 kilómetros por hora y yo no necesariamente tengo que ir igual, puedo disfrutar a mi manera, pensando y tomando en cuenta otros factores.

Haber estado 8 años en su posición de entrenadora de la Selección Nacional de fútbol de Costa Rica parece algo poco normal en nuestro fútbol. Me refiero a la inestabilidad que tiene un puesto de entrenador o entrenadora. ¿A qué considera este fenómeno que ocurre con usted?

Creo que es poco común, sí. Tal vez se debe al trabajo, aunque no lo veo como un premio. Ha sido consecuencia del trabajo, del compromiso de tantos años y ahora tenemos la oportunidad de estar en un nuevo Mundial. Se disfruta de esta situación tan particular y lo disfruto, lo abrazo incluso, porque me enorgullece mucho ser una costarricense la que está al frente de la selección de su país.

En una entrevista para la página oficial de Concacaf usted indicó: “La vida es como un partido de fútbol que se te puede complicar en cualquier momento. Se puede empatar y hasta perder; te pueden anotar o puedes ganar. Hasta que el árbitro pite el final las cosas no se terminan. Así es la vida”. ¿Podría ampliar sobre esta filosofía de vida?

Un partido de fútbol nos puede dar cualquier situación, cualquier circunstancia desde muy buena hasta no tan buena. Y en la vida es igual, pérdidas, duelos de personas cercanas, de trabajos. Cada día se vive como un partido de fútbol y hasta que el partido no termine tenemos posibilidades por más complicada y difícil que esté la situación. Por más goles en contra siempre tendremos esa posibilidad de intentar cambiar algo.

¿Tres palabras que definan su liderazgo?

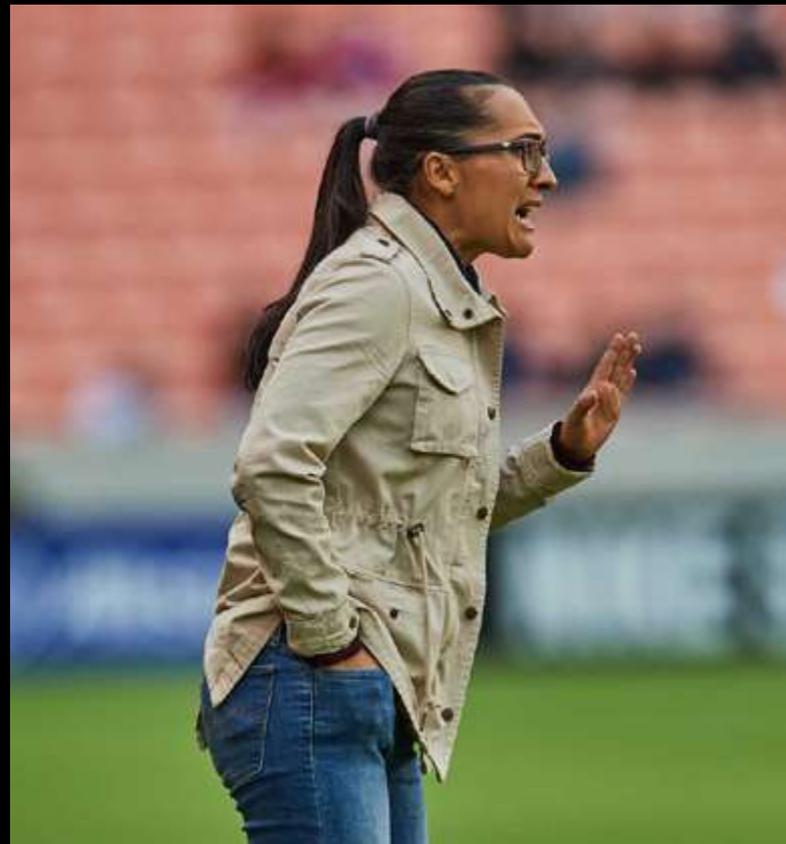
Intensa para querer controlar y tener todo listo; el trabajo en equipo y el compromiso.

¿Cuándo es que a Amelia le cuesta mantenerse fuerte en la parte emocional?

Cuando me caigo, por alguna situación que al darse no tenga solución tan próxima o no tenga solución del todo. Es cierto que al deporte le entregamos todo, pero no es algo de vida o muerte. Por el fútbol he sufrido y he pasado momentos difíciles, pero que yo sienta que se me cayó todo es por situaciones máximas de vida o muerte de mi familia o de la gente que más quiero.

¿Cuál es la mezcla de atributos de tipo mental que nunca pueden faltar en una futbolista o en un atleta de alto rendimiento?

Disciplina, compromiso y debe existir hasta una



sensación de arraigo con lo que estoy haciendo. Uno siempre debe estar fuerte mentalmente porque me puedo equivocar o puede llegar alguna adversidad. Por eso es que hay tan pocos atletas de alto rendimiento en el mundo, porque son personas diferentes.

¿Cuéntenos del Mundial Femenino de Australia-Nueva Zelanda 2023? ¿Cómo camina el proceso de preparación y puesta a punto?

Todos en el cuerpo técnico estamos afinando detalles. Hay muchas cosas en las que hay que trabajar y que hay que ver. Estamos con una gran ilusión y con un gran compromiso. Queremos salir a competir para hacer historia en un grupo muy difícil (España, Japón y Zambia), pero así es el Mundial, no hay partido fácil. También nos sentimos muy bendecidas y agradecidas por esta posibilidad.

¿Qué siente y piensa Amelia cuando ve a una mujer triunfar en cualquier campo?

Cuando una mujer triunfa hay una identificación muy grande, especialmente en el tema deportivo. Me gusta conocer las historias de las deportistas, las entrenadoras, las dirigentes y cuando alguien sobresale me da mucha emoción por saber que hay mujeres que son agentes de cambio y de transformación.

En diferentes entrevistas usted ha mencionado que le agrada el portugués José Mourinho como entrenador. ¿Por qué?

Lo seguí mucho cuando empezaba en el Oporto y



luego cuando logró grandes triunfos en el Inter, de Milán. Me llamaba mucho la atención su metodología de entrenamiento, que en su momento cambió un poco el mundo del fútbol, y que fuera exitoso a pesar de no haber sido jugador profesional. También me gusta y sigo mucho a Pep Guardiola.

¿Qué valores esenciales le ha enseñado el fútbol que los aplica cada día de su vida?

El fútbol me ha hecho prácticamente la persona que soy, la trabajadora que soy. El fútbol me ha enseñado que hay que trabajar por uno, que hay que ser sincero con uno mismo y con el mismo fútbol. Para mí más que un deporte ha sido un formador de vida, considero que el fútbol es un agente de cambio.

¿En el fútbol específicamente siguen existiendo celos profesionales de los hombres cuando ven triunfar a una mujer?

No sé, habría que preguntárselo a ellos. Lo que sí creo y veo es que hay una resistencia social en este tema. Por ejemplo, se nombra a un hombre en un cargo dentro del fútbol y ya está. Y se nombra a una mujer en un cargo igual y debemos comenzar por demostrar que podemos enseñar a un grupo de personas a jugar fútbol. Es parte de la realidad de las mujeres que estamos en el fútbol, aunque cada día es menos esa resistencia.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse: Disciplinada.

Su principal fortaleza: La lealtad.

Una debilidad: Lo estructurada y cuadrada que soy.

Algo que la pone triste: Las injusticias.

Alguien favorito en el mundo: Dios.

El mejor platillo que usted prepara: Pasta en salsa de tomate.

Lionel Messi o Cristiano Ronaldo: Cristiano Ronaldo.

Un miedo: Perder a alguien muy cercano y no poder despedirme como se merece.

La mujer de la historia que más admira: Mi mamá María Villalobos.

¿A quién admiras? Messi.

Lo que menos le gusta de la gente: La hipocresía.

[Volver al índice](#) 

Democratizando la educación



La Co Founder and Chief Growth Officer de Henry, Luz Borchardt, nos cuenta su historia, el proceso que ha experimentado para la democratización de la educación y cómo trabajan desde Henry para cumplir este propósito enfocado al servicio de las personas.

Luz Borchardt o Luche, como la llaman sus seres queridos nació en Argentina. Con apenas 31 años y la energía que la caracteriza, ha logrado una trayectoria impresionante en la industria de E-Learning, con un hermoso propósito a través de su emprendimiento: **Henry (www.soyhenry.com)**. *“Me considero una persona muy optimista, creo que esta es la actitud que siempre me ayuda a mantener los brazos en alto, a no frustrarme y a seguir para adelante. Suelo creer que todo es posible y que el único límite lo tenemos nosotros mismos, a pesar de que puede sonar como una mentalidad un poco ingenua. Al final del día esa fue la mentalidad que me llevó a poder emprender y sortear todo lo que se venía”*. Así reconoció cómo logró consolidar su emprendimiento, gracias a su actitud, perseverancia y lo que la hace ser hoy una referente de **liderazgo femenino**.

Queremos conocer tu historia en profundidad, más allá de tu vida profesional y lo que conocemos de Henry háblanos de ti, ¿quién es Luz? ¿cómo fueron tus comienzos laborales?

Mi carrera laboral es bastante diversa, no es una línea recta y ordenada. En un comienzo, trabajé para una organización tradicional: Molinos Río de La Plata y luego pase por dos de las organizaciones más disruptivas de la región: Nubank y Despegar. En estas organizaciones aprendí mucho de cómo funciona una compañía de esta índole, desde adentro, y dónde me inspiraron a pensar que en Latinoamérica y en Argentina podemos arrancar con un powerpoint y terminar siendo un unicornio- la innovación puede venir de cualquier parte del planeta.

Adicional a eso, tuve una experiencia previa de emprendimiento a Henry con Martín, mi hermano. Fundamos Nubi, una fintech que se dedicaba a traer pagos digitales transfronterizos a la Argentina. Ahí aprendimos a crear una compañía desde cero, con todo lo que eso implica a la edad que teníamos, éramos bastante chicos. Así que por eso considero que mi experiencia laboral es súper diversa. Desde una organización super tradicional, hasta organizaciones muy disruptivas, pero todas me llevaron a muy buenos aprendizajes y a una conclusión: desde Argentina y cualquier lugar del mundo, se puede.

¿Qué consideras que le falta a Argentina para poder innovar?

Claramente es un proceso, más estabilidad para seguir adelante y formación de talento calificado. Desde mi lugar es un poco lo que hago y busco aportar; la formación de talento calificado. Siempre decimos desde Henry que la educación es la mejor forma de resolver la desigualdad en Latinoamérica., pero si es de calidad y está al alcance de todos. Por eso nosotros armamos Henry con cero costo inicial para que esté al alcance de todos, con carreras intensas, cortas y de alta salida laboral.

¿Qué te inspiró a seguir una carrera en la industria de E-Learning?

Me inspira trabajar en la base de todos los problemas de la educación. Personalmente tengo la suerte de tener una familia que me apoya, me acompaña, y me ayudó justamente a acceder a una muy buena educación, que me dio las herramientas para progresar. Sin embargo, mi realidad no es la realidad de la mayoría de los argentinos y latinoamericanos,

¿QUIÉN ES LUZ?

Nombre completo: Luz Borchardt.

Apodo: Luche.

Profesión: Emprendora.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Buenos Aires.

Edad: 31 años.

Hijos: No.

Mascotas: Pastor Ovejero (Chuker).

Comida preferida: Milanesa con papas fritas.

Deportes: Esquí, fútbol, tenis, paddle, running.

Hobbies: Hiking, yoga, escribir, meditar, astrología.

Signo: Escorpio.

Prenda de ropa preferida: Zapatos.

Tu lugar en el mundo: En la montaña.

donde solamente un 14% tiene acceso a educación superior... ¡Somos la región más desigual del mundo!! Tenemos 8 de los 10 países más desiguales del mundo y por ende las personas no pueden ni progresar. Quiero trabajar en pro de que las personas tengan más oportunidades y la misión principal de Henry es luchar contra esa desigualdad. **Nuestro mantra es: talento hay en todos lados, pero oportunidades no.**

Cuéntanos de Henry, ¿cómo surgió y de dónde viene el nombre?

Henry (**High Earner Not Reach Yet**) significa personas que todavía no desarrollaron su potencial y que no tienen límites. Nació justo cuando Argentina devaluó su moneda en un 100%, porque en nuestro emprendimiento anterior, nos renuncia el 40% del equipo de tecnología. Les convenía mucho más trabajar para Estados Unidos por las mejores condiciones, pero nosotros tuvimos un enorme problema. Sin embargo, lo vimos como una oportunidad para seguir para adelante y ahí fue cuando nos pusimos a investigar sobre este fenómeno, y la demanda de talento que había en tecnología. Así nació Henry, para formar estos talentos y servir de puente con este tipo de organizaciones a las que se estaban yendo a trabajar.

¿Qué tipo de carreras tienen en Henry?

Nacimos con la carrera de Desarrollo web Full Stack y lanzamos la carrera de *Data Science*. Ambas son carreras con amplia salida laboral. Todo el tiempo estamos evolucionando con lo que necesita la tecnología. Son carreras cortas pero enfocadas al mundo laboral y potenciamos tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas.

¿Cómo has manejado el sesgo de género en la industria tecnológica?

Profesionalmente tuve que estar en equipos y en empresas donde predominaban los hombres y tuve que hacerme un lugar, a veces me subestimaban por ser mujer, pero nunca me hirió ni me perjudicó

ya que siempre fui la única mujer en mi familia, con cuatro hermanos varones por ello me acostumbré a moverme entre hombres. Quiero reconocer los avances que hay en Tech respecto al género y la mujer porque cada vez se rompen más estereotipos y es importante dar visibilidad para combatir los sesgos de género.

¿De qué manera se promueven los roles de liderazgo de las mujeres en Henry? Cuéntanos sobre *Henry Woman*.

Buscamos reunir a todas las mujeres de Henry para crear espacios y reuniones una vez por mes, en la que puedan hablar de un tema puntual e invitamos también a graduadas para que hablen de su experiencia, y a otras mujeres de la industria para que cuenten sus casos, hablen de género e inclusión en ambientes de tecnología. También hicimos alianzas con otras comunidades y otras empresas como Betterfly para promover la inclusión de mujeres en tecnología. Tenemos instructoras mujeres que son parte de la comunidad de **Henry Women**.



¿Cuáles crees que son los principales desafíos para la educación en el mundo actual?

El principal desafío es repensar la educación tal como la conocemos. Si analizamos el sistema educativo que tenemos, se pensó en el siglo XIX como sociedad, con docentes del siglo XX y estudiantes del siglo XXI. Es necesario educar a las personas en habilidades diferentes a la que nos educan e la forma tradicional.

Según tu experiencia, ¿cuáles son las estrategias más efectivas de las mujeres líderes para desarrollar las habilidades de su equipo?

La mejor forma de liderar es con el ejemplo, con empatía, preocupándose por las necesidades del equipo. Yo soy una líder que demuestra sus vulnerabilidades y eso está bien, creo que lo mejor que nos puede pasar es construir juntos. Esa es mi manera de liderar.

¿Qué nuevas tecnologías has visto recientemente que tienen el potencial de revolucionar la industria de E-Learning?

La inteligencia artificial tiene un potencial enorme, dentro de Henry hay modelos de inteligencia artificial para construir distintos patrones y ayudar a las personas con sus perfiles y tener un modelo educativo mucho más personalizado.

¿Qué estrategias utilizarías para fomentar el pensamiento crítico (#CriticalThinking) en tus equipos?

TOP 3 TENDENCIAS EN E-LEARNING 2023

- 01.** Aprendizaje con un modelo Híbrido.
- 02.** Aprendizaje colaborativo y carreras cortas e intensas.
- 03.** Capacidad de detectar cómo las personas aprenden.

Tenemos distintos rituales en los que empujamos el pensamiento crítico, pero uno es promover el fracaso, siempre y cuando haya un aprendizaje después. También impulsamos espacios de trabajo donde todos estén cómodos, tratamos de entender y ayudar a las personas en su camino de desarrollo profesional. Lo que fomenta el pensamiento crítico es trabajar con equipos multifuncionales, con distinto "expertise" pero resolviendo el mismo problema.

Entrevistada por: Ximena Desaloms y Fernanda Cala.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Energía.

Película o serie favorita: Game of thrones.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En la naturaleza con la gente que quiero.

Banda de música preferida: Shakira.

Tu cable a tierra es... Hacer yoga, meditar, y leer.

¿Qué 2 cosas no pueden faltar en tu mochila? Un libro y productos de Just.

Hincha de... Boca Juniors.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Ser la mejor versión de mí misma ayudando a las personas a través de Henry.

Un consejo que te dieron y sí darías: Disfrutar el momento y recordarlo constantemente a pesar de la prisa del día a día. Que no te importe el qué dirán, y abrazar a la gente que quieres.

¿A quién admiras? ¿Por qué? Mis padres, por la familia que formaron y cómo se lograron adaptar a cada uno de nosotros es un ejemplo. Somos cinco hermanos y yo la única mujer.

ABANDERADA DE LOS DERECHOS HUMANOS

Marcela Coen Moraga es Consejero en la Misión Diplomática de Costa Rica ante la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, Suiza, desde donde busca negociar resoluciones y alzar la voz por los derechos humanos de todas las personas.



Marcela Coen Moraga, de 34 años y oriunda de Escazú, San José, tiene un cargo ante la Misión Diplomática de Costa Rica ante la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, Suiza, donde trabaja como Consejero. Allí busca negociar resoluciones y alzar la voz en nombre de todas las personas, luego de que Costa Rica fuera electa por la Asamblea General de Naciones Unidas ante el Consejo de Derechos Humanos para el período 2023 – 2025. Es apasionada por su labor, sin embargo, recuerda con nostalgia su país. *“Lo que más extraño de Costa Rica son las playas y sus atardeceres. También extraño las tortillas con queso y la carne mechada”*. Asegura con una sonrisa en su rostro.

Tiene un bachillerato en relaciones internacionales de la Universidad Nacional y un Máster Interuniversitario en Relaciones Internacionales y Diplomacia. Está en proceso de terminar una maestría en derechos humanos de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), a falta de la tesis. Para potenciar su área profesional habla, aparte de su lengua materna, inglés, francés y portugués.

¿Quién es Marcela Coen fuera de las relaciones internacionales?

Soy de San José, de Escazú. Me considero súper amiguera, me encanta salir a comer y estar con la familia. Me encanta la comida y me encanta viajar. Me gusta conocer nuevas culturas y nuevos idiomas. Me considero una mujer proactiva, me gusta hacer actividades deportivas, ir al gimnasio, nadar, jugar fútbol e ir a la playa.

Sabemos que tiene una amplia trayectoria, ¿a sus 34 años de qué se siente más satisfecha de lo que ha logrado como profesional?

Desde que comencé a estudiar en la universidad siempre tuve una idea muy clara de lo que quería, y es muy satisfactorio ver hoy cómo mis decisiones me ayudaron para llegar a donde estoy ahora. Estoy orgullosa de todas esas decisiones y siempre tengo una frase que dice “persevera y vencerás”. Todo lo que he logrado es porque me he esforzado y porque he tenido una orientación muy clara.

“UNO SE DA CUENTA QUE EL MUNDO ES UN LIBRO ABIERTO Y DE QUE EL ENTENDER NOS ENTRE TODOS PASA POR LA EMPATÍA Y LA TOLERANCIA”.

¿QUIÉN ES MARCELA?

Nombre completo: Marcela Coen Moraga.

Cargo: Consejero en Misión Diplomática de Costa Rica ante la Oficina de Naciones Unidas en Ginebra, Suiza.

Institución: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Profesión: Relaciones internacionales.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Ginebra, Suiza.

Edad: 34 años.

Familia: Mi papá Daniel Coen es ingeniero civil y ya está jubilado, pero trabaja en el mundo del automovilismo; mi mamá Katia Moraga es la directora de una biblioteca y mi hermano Mauricio es ingeniero aeroespacial y vive en Estados Unidos.

Mascotas: No tengo ahora.

Comida Preferida: La comida peruana.

Deporte: Me gusta mucho la natación.

Pasatiempos: Me gusta bailar, ir al gimnasio, salir a comer, viajar.

Prenda de ropa preferida: La ropa casual.

Su lugar de ensueño: El Caribe de Costa Rica me encanta.

Si hablamos de momentos desafiantes, ¿qué es lo más difícil que ha tenido que superar en su trayecto profesional?

Estar lejos de casa. La diplomacia se convierte en un estilo de vida porque uno se acostumbra a hacer una vida en otro país por 4 ó 5 años, regresar a Costa Rica y después volver a salir. Hay que tener mucha resiliencia para poder afrontar muchas situaciones como enfermedades de un familiar y uno está a miles de kilómetros de distancia, no se puede regresar rápido. Estar lejos de casa es difícil.

¿Dónde o cuándo surgió esa pasión por las relaciones internacionales y por la diplomacia internacional?

Desde pequeña, cuando tenía 11 años, iba a unos campamentos internacionales que reunían gente de unos 15 países durante un mes. Desde entonces me llamaba la atención el compartir y aprender de distintas culturas y diferentes idiomas y países, su historia, geografía y economía. Uno se da cuenta de que el mundo es un libro abierto y de que es esencial la empatía y la tolerancia para entendernos entre todos. Ahí me interesó el tema de la diplomacia.

De acuerdo a lo que usted observa y a su experiencia, ¿cómo considera que miran a Costa Rica en el ámbito internacional?

Ven a Costa Rica como un país respetuoso de los derechos humanos y un país que protege el medio ambiente. También nos ven con mucho respeto por el tema de la paz y por construir siempre en favor del desarme. No tener ejército y respetar siempre la democracia es otro tema que siempre admiran de nuestro país a nivel mundial.

Ha participado en misiones diplomáticas, ¿qué labores conlleva una misión de estas en oficinas de las Naciones Unidas?

Estamos ahora electos como miembros del Consejo de Derechos Humanos en el periodo 2023 - 2025 y por eso este es el grueso de la misión. Básicamente, nos corresponde negociar resoluciones y alzar la voz por los derechos humanos de todas las personas. También se trabaja con diferentes organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y otros temas de migración y desarme. En Ginebra se encuentra la sede de varios organismos internacionales y el día a día de la oficina es muy variado.

He visto que le gusta escribir artículos de opinión, respecto a su trabajo, en la página digital Delfino.cr. ¿Con qué objetivo escribía los artículos?

Cuando estuve en Cancillería uno de mis puestos fue Oficial de Candidaturas y me gustaba escribir para dar a conocer lo importante que es para el país, tener ciertos puestos internacionales y estar

en ese espectro. Esos artículos que escribí eran para informar sobre algunas candidaturas que alcanzábamos y que son bastante difíciles de lograr para Costa Rica.

Como usted lo señala, el equipo de trabajo que usted integra logró que Costa Rica fuera electa por la Asamblea General de Naciones Unidas ante el Consejo de Derechos Humanos para el periodo 2023 - 2025. ¿Cuáles retos y posibilidades de trascender se tienen como país en esta posición?

El reto siempre es lograr mantener el estándar que hemos tenido durante tantos años como país. Esa política exterior de Estado que hemos logrado mantener durante muchísimo tiempo hay que sostenerla para seguir nuestra continuidad en muchas áreas como libertad de prensa, educación, desarrollo humano, entre otros.

¿Qué papel juega actualmente el liderazgo femenino en la política internacional?

Es bastante importante y relevante. Históricamente, la política y la diplomacia han sido carreras ejercidas por los hombres y que ahora las mujeres tengan este espacio, y que sigan luchando por tener más oportunidades en altas esferas de decisión política, es bastante importante para romper con esa desigualdad de género y con estereotipos. Tenemos una oportunidad y, como nuevas generaciones, también queremos abrirle el camino a otras mujeres que vienen detrás.

Y... ¿cuánto falta en ese camino que usted menciona?

Falta mucho camino por recorrer, pero todas vamos rompiendo trecho para las demás. Es importante tener claro que no solo se trata de un tema de mujeres, sino que los hombres tienen que aportar

"Estamos viviendo tiempos difíciles, pero siempre debemos apostar por la diplomacia y por el ámbito multilateral para resolver las diferencias con los demás".

rompiendo esa mentalidad de masculinidad. La mujer está ahí para tomar decisiones y marcar la diferencia.

En el ámbito profesional, ¿cuál es su mayor sueño?

Mi máxima aspiración es llegar a ser embajadora de Costa Rica. Ese sería un gran honor para mí, representar al país en ese alto nivel. También me gustaría trabajar en algún organismo internacional, en algún puesto de liderazgo o de dirección.

¿Qué le gustaría expresarle a aquellas mujeres que están construyendo sus grandes anhelos y objetivos, desde lo personal y profesional?

Que no se rindan, que continúen, que tomen las riendas de su vida, porque al final uno es el único responsable del camino que se va forjando en la parte profesional. También que estudien mucho porque ahora hay tantas herramientas y oportunidades para capacitarse que debemos aprovecharlas. Estamos en un mundo muy competitivo y no pueden perder nunca esa motivación, que se apoyen mucho en la familia y en los amigos.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.



Am

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse:
Determinada.

Película favorita: A Good Year.

Una canción: La tierra del olvido de Carlos Vives.

Automóvil o metro: Metro.

Qué súper poder le gustaría tener:
Teletransportarme.

Su frase preferida: Persevera y vencerás.

El mejor consejo que alguna vez le dieron: No hagas cosas buenas que parezcan malas.

A quién admira: A mis papás.

Lo que más valora de las personas: La empatía y el respeto.

Una comida de Costa Rica que extrañe:
Las tortillas con queso, la carne mechada y los pejibayes

Su persona favorita en el mundo: Mi abuelita Yeye, así le decimos de cariño.

A qué le tiene miedo: A la muerte.

Un refresco natural: Cas.

Último libro que leyó: Casada con una leyenda, de Henrietta Boggs.

TRANSFORMAR A QUIENES TRANSFORMAN



Aunque no tenía en mente, Elena Cerón se convirtió en una emprendedora exitosa y hoy es Co Fundadora y directora de Consultoría en People Awareness: "Un día descubrí que tenía voz y que podía impactar, estar al servicio del otro".

si, recuerdo que trabajaba en RH en una multinacional top de tecnología, y un día vino una jefa muy orientada a los resultados y yo, estaba mucho más orientada hacia las personas. Entonces chocábamos todo el tiempo, y yo sentía que lo que hacía no tenía valor y me enganché con eso. Sentí que yo no lo tenía y perdí el rumbo. Ella me encontró otro trabajo, en otra empresa de tecnología, y yo me puse contenta porque necesitaba irme a un lugar que pudiera hacer algo. Y ese nuevo jefe me vio de manera diferente. Ahí me redescubrí, entendí que ser persona tiene un impacto en los negocios. No solo valen tus conocimientos y tu capacidad,

sino preguntar la manera en que escuchas y conectas con el otro. Es impactar positivamente.

¿Qué herramientas utilizas para reclutamiento y coaching?

La única herramienta que uso es PDA. Conocí el PDA Assessment y soy una fanática. Primero era super escéptica, pero una compañera de coaching me dijo por favor hablemos de esto... y me encantó por todas las posibilidades que tiene. Se ha vuelto un pilar para Coaching, para Training, para Change Management... se ha vuelto un pilar para ayudar a las personas a conectar porque cualquier característica que tengas es positiva. Es tomar

¿Quién es Elena y cuál es su historia?

Me considero una persona con muchas bendiciones, tengo muy buena memoria y yo salí de la estadística porque soy la primera de mi familia que logró estudiar en la Universidad. Con mucho esfuerzo estoy donde estoy. Tuve una figura muy importante, mi madrina, que me acompañó y acompaña en la vida. Un día en un evento descubrí que tenía una VOZ, y que podía impactar, estar al servicio del otro. Busco vivir mi propósito al máximo en todos mis roles en la vida.

¿Qué te inspira en tu vida personal y en tu vida profesional?

En lo personal, agradezco que soy libre, que soy amada y que tengo salud. Me inspira que hay posibilidad de acompañar al otro y de aprender constantemente. Me desafía construir soluciones a medida, me inspira la confianza que otros han puesto en mí, y ser referente. También la capacidad del cambio en el ser humano y poder traer al mundo organizacional esta oportunidad de humanizar. Y en el fondo está mi familia, todo es un ecosistema.

¿Qué cambio hubo en tu vida que te hizo conectar desde otro lugar con las personas?

Yo trabajé desde muy chica. Y

¿QUIÉN ES ELENA?

Nombre completo: Elena Cerón.

Profesión: Licenciatura en Relaciones Industriales.

Nacionalidad: Mexicana.

Vive en: Ciudad de México.

Edad: 50 años.

Hijos: Ximena y Rodrigo.

Mascotas: Roger (por Federer), un Airedale Terrier.

Comida preferida: La italiana.

Deportes: Pilates.

Hobbies: Leer, aprender, descubrir cosas nuevas. Spotify ha sido abrir un mundo nuevo.

Prenda de ropa preferida: Las camperas y tengo debilidad por remeras blancas.

Tu lugar en el mundo: Buenos Aires, la ciudad, el cielo tan azul, las estaciones, y por el cariño de lo que significa haber vivido ahí.

consciencia y entender qué puedes hacer a partir de ese conocimiento. En más de diez años, siempre lo ponemos sobre la mesa, es maravilloso. Ser el medio para que alguien puede conocerse. Es tan cercana, es tan simple.

¿Cómo nació People Awareness hace 5 años? ¿Cómo fue el crecimiento?

Fue una respuesta a todos los que estuvimos involucrados en su origen, a poder consolidarnos... todos teníamos muchos años de experiencia y sabíamos que había algo importante que podíamos hacer con eso. Hemos crecido en el propósito de transformar a quienes transforman tu organización. Los pilares son el aprendizaje, la consciencia y la posibilidad. El crecimiento fue sorprendente en salud financiera pero también en los clientes, porque han llegado orgánicamente, que nos buscan porque nos recomiendan. Logramos migrar de una marca

personal a una marca profesional. Este año tenemos que duplicar nuestros resultados en ventas, logos, rentabilidad y que el equipo crezca.

¿Cuál es tu opinión sobre el liderazgo femenino en la actualidad a nivel mundial?

Hay muchas respuestas, pero desde un lugar crítico aún falta muchísimo por hacer, pero antes hay que hablar de la inclusión, la seguridad, el respeto a su identidad... el que el ser mujer no sea algo que haya que defender. ¿Cuándo fue el origen, a dónde se rompió este balance entre el hombre y la mujer?

Las mujeres tenemos la oportunidad de crear comunidad en un equipo, una organización, tener una voz firme... El desafío es ser mujer, brillar, aportar desde donde somos sin perder nuestra identidad para ser aceptadas en un mundo masculino. Y ya no es solo hombre y mujer, ya está abierto y hay lugar para todos. La mujer es la fuerza, la garra... la combinación de la resiliencia con el corazón es fundamental.



¿Y en México? ¿Cuán lejos está Latinoamérica a nivel mundial?

Trabajo con mujeres de toda Latinoamérica, y podemos poner a Argentina y a Chile en otra cajita. En México tenemos la dualidad porque en la sociedad vivimos en



un matriarcado, pero el mundo organizacional es un patriarcado. Ha ido mejorando, pero queda mucho por trabajar. En las entrevistas seguimos escuchando... "¿y quién va a cuidar a tus hijos?", como si fuera solo tema de la madre. Hay una frase que dice: para criar a un niño se necesita una tribu, pero no es una tribu de mujeres, es madre, padre, abuelos, educación....

En México hay una gran oportunidad en conectar y creer en nuestro potencial, que nuestro crítico interno, hay que trabajarlo. Pero también escuchar a la otra voz que dice que ¡sí, puedes!!

Hoy hay muchas historias de mujeres líderes que a través de diversas historias han llegado a este lugar, son historias que debemos escuchar, volver cercanas, replicar lo que ha funcionado.

¿Como vienen las nuevas generaciones?

Hay un movimiento con mucha fuerza, que cuestiona, que no se conforma con la manera en que hemos vivido en nuestra sociedad (mexicana). Todos los que tenemos hoy una responsabilidad tenemos un compromiso en dejar una estructura, un sistema mucho más limpio de sesgos, dejar un espacio de posibilidad.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos para contribuir a la diversidad e inclusión en la cultura de las organizaciones?

Son los sesgos con los que nos criamos, qué es bueno, qué es malo, la resistencia a intentar algo nuevo. Mientras no renovemos nuestros conceptos internos y sigamos viendo las cosas con ojos de evaluación y clasificación nos será complicado avanzar. Las organizaciones tenemos que hablar de qué nos pasa, resignificar y crecer en la mentalidad, no solo de nuestros hábitos.

Y lo otro que tenemos que dejar de pensar, es que todo puede ser inmediato. Los cambios necesitan tiempo, no urgencia. Necesitamos hacer la pausa para experimentar, descubrir e implementar.

Entrevistada por: Ximena Desaloms.

"Una mujer que admiro es Angela Merkel, porque con todo lo que ha hecho por el mundo, sigue siendo ella. Es una fuerza discreta. Para poder brillar, estar, no necesitas cambiar o tomar formas que no son tuyas."

"EL #CRITICALTHINKING ES PARTE TOTAL DE MI VIDA, PORQUE ES PREGUNTAR Y SER APRENDIZ. HAY QUE HACER PREGUNTAS PODEROSAS, PARA QUE NOS LLEVEN A LA REFLEXIÓN"

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Aprendiz.

Libro favorito: "Nosotras que nos queremos tanto" (Marcela Serrano).

¿La mejor foto tuya hoy sería? En el auto, con mi esposo Daniel, mis hijos, y listos para ir a algún lugar.

Banda de música preferida: Silvio Rodríguez, lo descubrí a los 20 y sigue siendo mi favorito.

Tu cable a tierra es... sentarme a leer, con música y un té.

¿Qué 2 cosas no pueden faltar en tu mochila? Un hidratante de labios y el orden.

Hincha de... ¡Messi!.



Maria Jose Castro es la fundadora y directora de CAVU Estrategia y Acción, una empresa de asesorías estratégicas que nació durante la pandemia para demostrarse, una vez más, que lo único imposible es aquello que no se intenta con ilusión, pasión y mucho esfuerzo.

KILÓMETROS DE *pasión*

Maria Jose Castro es administradora de empresas hoteleras y ahora está al frente de su propia empresa CAVU, la cual fundó en una época de enormes dificultades como la pandemia. Además, es una amante del deporte. Fue nadadora del Club Cariari -tuvo como entrenador a Francisco Rivas- y ha corrido cuatro maratones (2 en Chicago, Minnesota y Londres).

Como si eso fuera poco también tiene el sello de ultramaratonista al haber completado seis ultramaratones: 3 de 50 kilómetros, una de 60 kilómetros, una de 80 kilómetros y el The Coastal Challenge en Costa Rica, una ultramaratón de 230 kilómetros en 6 días por toda la costa sur del pacífico, donde en ocasiones vivió una humedad del 100% y temperaturas picos de hasta 38 grados centígrados.

¿Cómo elaboraría su autobiografía en unas pocas líneas?

Soy una apasionada de la vida, pero esto lo puedo decir ahora, porque lo he ido aprendiendo a lo largo del camino. Trato de encontrar lo bueno de cada situación y creo que todos tenemos algo valioso que aportar y compartir. Siempre ando en la búsqueda de qué es eso. Me encanta relacionarme y trabajar con la gente. Soy hotelera de profesión pero todo lo que he aprendido ha sido a lo largo del camino. También soy deportista por hobby.

¿Para usted qué es el alto rendimiento personal o profesional?

Esto es algo personal que lo determina cada uno, no es un estándar para todos. Sí considero que el alto rendimiento tiene mucho que ver con compromiso, con dedicación, con plantearse un objetivo y trabajar hacia eso, siendo flexible con lo que se presente. Es un interés de hacer las cosas bien y tener esa intención de entregarse a que el resultado se dé sin comprometer a nadie más.

¿Cuándo un equipo se puede considerar de alto rendimiento?

Lo más importante es esa congruencia de objetivos. Que todos estemos remando hacia el mismo lado, porque sin eso es difícil orientar un equipo a desempeñarse en el alto rendimiento. Para lograrlo siempre es muy importante la cabeza o el líder del equipo; también definir bien los aspectos de empoderamiento, definir los roles de cada uno y establecer cómo se entrelazan los papeles de cada miembro del equipo. Igualmente tener la capacidad de reconocer el aporte individual y el aporte colectivo.

El escritor Simon Sinek destaca: “Seamos los líderes que hubiéramos deseado tener”. ¿Cómo trasladar esta frase a su trabajo del día a día?

Tiene que ver en cómo transformar y evolucionar mi liderazgo a través de la observación y el análisis que haga de otros líderes que me sirven como modelos.



“EL EQUIPO DEBE TENER LA CAPACIDAD DE RECONOCER CUANDO ALGUNO DE SUS MIEMBROS A LO MEJOR NO ESTÁ BIEN PARA AYUDARLO A LEVANTAR”.

El escritor estadounidense Patrick Lencioni tiene una frase referente al equipo que me llama poderosamente la atención: *“Los buenos equipos no se guardan nada. No temen sacar los trapitos al sol. Admiten sus errores, sus debilidades y sus preocupaciones sin temor a las represalias”*. ¿Por qué resulta tan difícil llevar todo eso a la práctica?

Este es un tema cultural de las empresas que viene determinado por la cabeza de estas mismas organizaciones. Si la cabeza no tiene una mentalidad y una manera de trabajar transparente, siendo

consciente, además, de que los mejores resultados se logran a través de las demás personas, pues será complicada la construcción de un equipo auténtico y que perdure en el tiempo.

¿En su trabajo como consultora cuál es su receta favorita para lograr que la gente ordinaria logre resultados extraordinarios?

Lo primero es entender qué se quiere lograr, luego asegurarse de que tenemos los recursos y las herramientas para lograr esos resultados extraordinarios o la apertura a obtenerlos o el compromiso a trabajarlos. Otro elemento esencial es involucrar a los líderes con el equipo para una adecuada ejecución y constantemente comunicar los avances y la hoja de ruta.

¿QUIÉN ES MARIA JOSE?

Nombre completo: Maria Jose Castro Estrada.

Cargo: Fundadora y Directora de CAVU.

Empresa: CAVU Estrategia y Acción.

Profesión: Administradora de empresas hoteleras.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Escazú.

Edad: 40 años, estoy emocionadísima de mis 40.

Mascotas: Una perrita Costa Rican Terrier (Zaguato) que se llama Alia.

Comida Preferida: El gallo pinto se ha mantenido constantemente entre mis comidas preferidas.

Deporte: Correr y gimnasio.

Pasatiempos: Estar en contacto con la naturaleza, leer y pasar tiempo con mi familia y amigos.

Prenda de ropa preferida: Camisas blancas.

Su lugar de ensueño: La montaña en general.

“LAS GRANDES Y MÁS PROFUNDAS CONVERSACIONES DE MI VIDA LAS TUVE CON ALGUIEN QUE NO CONOCÍA, CORRIENDO EN LA MONTAÑA”.

El campeón mundial de fútbol en México 86, el argentino Jorge Valdano, menciona en sus conferencias esta frase: *“Un equipo es un estado de ánimo”*. ¿Qué tan cierto será este pensamiento?

Definitivamente el equipo debe tener la capacidad de reconocer cuando alguno de sus miembros a lo mejor no está bien para ayudarlo a levantar, igualmente para darle soporte anímico. Todos los equipos están compuestos de personas y las personas no somos máquinas.

Su empresa CAVU nació en medio de la pandemia. ¿Cómo dar a luz una empresa frente a las complejas circunstancias que acompañaban aquellos momentos de tanta incertidumbre y contracción económica?

Primeramente, CAVU es una empresa de asesorías estratégicas. Lo que hacemos es ayudar a las organizaciones o a las personas a conceptualizar una idea de negocio o llevar a empresas existentes al siguiente nivel. Si bien es cierto que la pandemia fue una época muy retadora, también fue una época de muchas oportunidades, porque muchas empresas tuvieron que repensar qué iban a hacer al momento en que cambiaron las circunstancias. Entonces aparece CAVU para colaborar en ese

proceso, porque somos estratégicos en apoyar a las empresas, a los proyectos y a las personas que las componen. Primero establecemos una relación de colaboración y luego una relación comercial.

¿Cuál es el reto principal de alinear a equipos organizacionales?

Lo primero a tener claro es conocer cuáles son los talentos de cada persona, porque estas personas son las que forman al equipo. Una vez que conocemos estos talentos tenemos más posibilidades de una alineación exitosa del equipo. Primero buscar la persona para la posición y no adaptar la posición a la persona, ya que esto puede generar frustración para todos los involucrados: el colaborador, el equipo, el líder.

Para un gerente, director, supervisor o jefe, ¿cuál es el reto principal para convertir a un grupo de seres humanos en un equipo de trabajo?

Congruencia de objetivos entre todas las personas y más allá de eso es compromiso con esos objetivos. Hay un reto que todo gerente debe enfrentar y consiste en ver todo el bosque completo y no solo un árbol. Debo desarrollar la capacidad y comprometerme con el trabajo buscando el espacio para hacer una pausa, salirme de la dinámica del día a día para ver todo el panorama desde arriba, todo en una perspectiva general.

¿Según su experiencia por qué muchos grupos de trabajo no logran trascender para convertirse en equipos?

Considero que es trascendental disfrutar lo que sea que estemos haciendo como trabajo. Yo me levanto todos los días y estoy feliz porque vengo a hacer lo que hago, con todos sus retos y todos los colores que se presenten. Eso es muy importante a la hora de conformar un equipo; es mejor que sea con gente que tenga pasión y que disfrute lo que hace y es genial que no todos disfrutemos o nos apasione lo mismo. Los equipos más fuertes se conforman con gente que quiere y disfruta lo que hace.

Luego de que usted se convirtió en maratonista y en ultramaratonista, encuentra alguna similitud entre la maratón y la ultramaratón con la vida misma...

Completamente. Se puede resumir con una palabra: resiliencia. De esto se compone una carrera como la maratón y la ultramaratón, y también la vida. En ambos escenarios hay días en que uno se siente muy bien y todo es más fácil, y también están aquellos otros días en que todo cuesta más y es más difícil y nada sale bien. Sin embargo, en cualquiera de los casos hay que seguir, bajar el ritmo un poquito si es necesario, pero siempre seguir. Hay que aprender a bailar con lo que aparezca en el camino.

¿Se parece a la maratón o la ultramaratón dirigir su propia empresa?

Claro y de nuevo es la resiliencia. Es ese no saber

cómo van a salir las cosas, pero siempre con la mente puesta en terminar de la mejor forma posible. A veces se termina excelente y en ocasiones no tanto, esa es la vida de la empresa y el reto de correr una distancia larga, donde pueden pasar cosas que están fuera de nuestro control.

¿Qué es lo más difícil de convertirse en lo que uno quiere ser como persona y como profesional?

Definirlo. Es eso lo más importante y difícil. Una vez que tengo eso claro pasamos al terreno del compromiso; comprometerme 100 % para trabajar y buscar alcanzar lo que quiero ser en la vida.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse: Resiliencia.

Última maratón que corrió: Londres 2023.

Teatro o cine: Cine.

Su principal fortaleza: La planificación.

Una debilidad: La planificación.

Cómo se mira dentro de 10 años: Feliz, fascinada, contribuyendo a las empresas y personas a que encuentren esa pasión para tener éxito.

Ha cantado en karaoke: No. Tuve una mala experiencia en un coro en el colegio y me dejó traumada.

Su antídoto anti estrés: Hacer ejercicio.

Su momento más importante del día: La mañana, el amanecer.

¿Qué cosa nunca puede faltar en su bolso? El celular.

Cuándo fue la última vez que lloró: Hace como dos días. Yo lloro de felicidad, de tristeza. Tengo cero problemas con llorar.

Último libro que leyó: "No me puedes lastimar", de David Goggins.



ALCANZAR *las estrellas* CON LAS MANOS

POR FERNANDA CALA



Dos de las jóvenes tripulantes de la Fundación "She Is", creada por Nadia Sánchez en Colombia, nos cuentan su historia de empoderamiento y cómo llegaron al Space Center de la NASA gracias a la fundación y a la organización patrocinadora: Ecopetrol.

Alejandra y Melanny nacieron en dos pequeños municipios de Colombia: Saravena y Uribia. Tienen apenas 13 y 16 años, pero a pesar de su corta edad y lo que han vivido en estas zonas de conflicto del país, ya cumplieron su sueño de ver las estrellas tan de cerca, que las ha motivado a seguir adelante para enfocarse en sus sueños y metas. Se caracterizan por su energía, alegría, resiliencia y perseverancia, se puede notar por la forma en la que se expresan y cuentan sus historias.

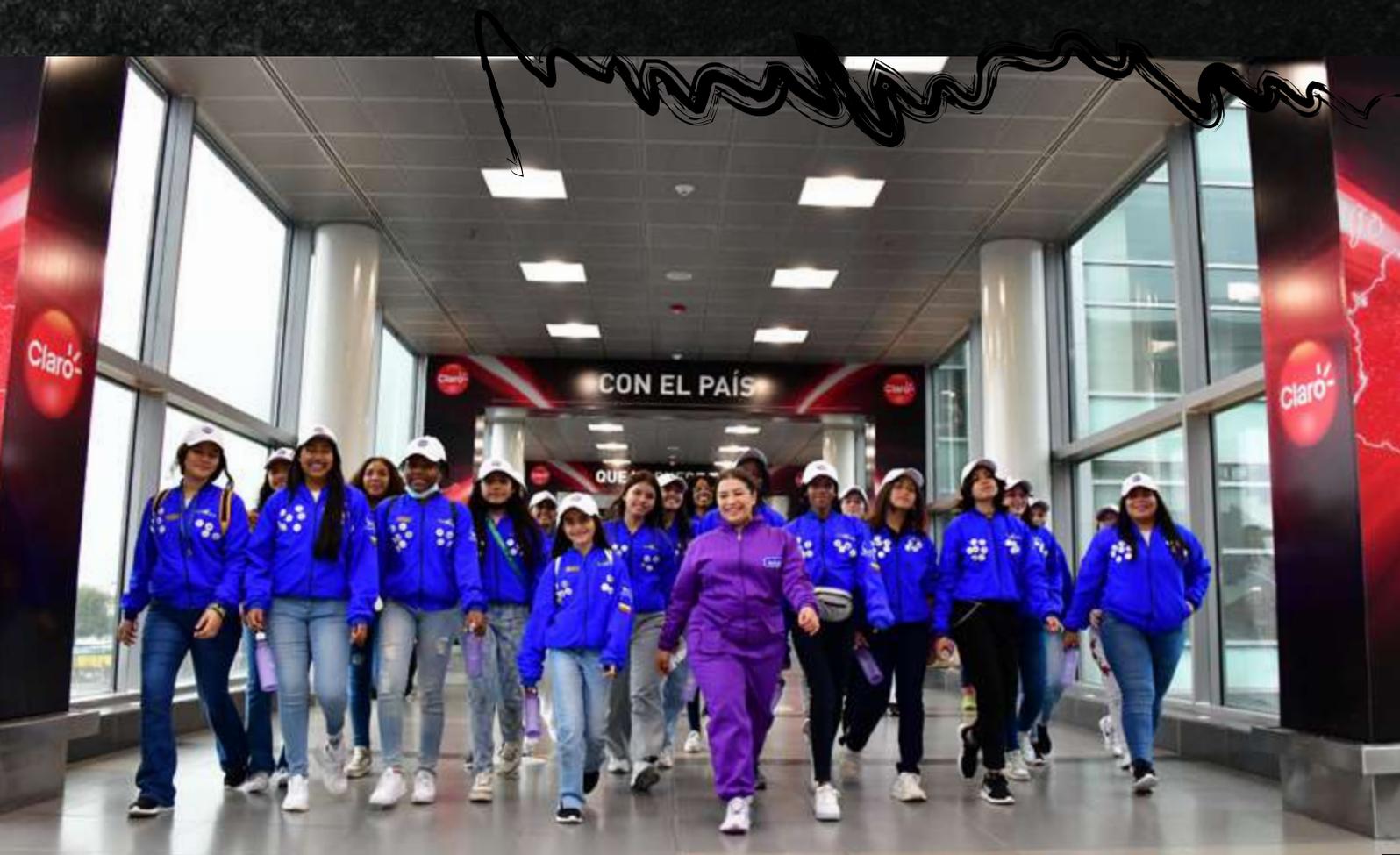
"Admiro a la fundadora de la Fundación "She Is", Nadia Sánchez, quisiera ser en un futuro como ella. Es muy hermosa, fue genial poder conocerla en persona, es tan sencilla su personalidad y la admiro. A pesar de lo difícil que fue su vida y su niñez, porque ella nos contó su historia, pudo cumplir su sueño de ir a las universidades más importantes de Estados Unidos y está logrando en este momento también que muchas niñas podamos ir al

espacio y conocer el Space Center de la NASA". Cuenta emocionada e inspirada Alejandra, con la sonrisa en su rostro que la caracteriza. Nadia Sánchez y la fundación "She Is" han inspirado y empoderado a muchas niñas y jóvenes colombianas, ayudándoles a romper estereotipos y brindándoles la oportunidad de que conozcan que pueden ser lo que quieran y se interesen en carreras STEM.

"Nadia es una persona de admirar, fue quién me inspiró y me abrió los ojos diciéndome que puedo hacerlo, que puedo ser líder, que puedo ser fuerte y que puedo ser yo misma a pesar de todos los conflictos que tengamos. Me fascinaría estudiar ingeniería aeroespacial, y cuando llegué al Space Center me llenó de mucho orgullo conocer a la ingeniera Diana Trujillo, escuchar sus charlas fue inspirador, y poder conocerla en persona también me emocionó muchísimo". Así contó Melanny emocionada su experiencia de conocer a una de las Ingenieras Aeroespaciales que más admira.

¿Cómo te enteraste sobre la fundación She Is?

Alejandra: Yo ni siquiera sabía que existía la fundación "She Is", me enteré el último día de inscripción para el programa porque estoy en un proyecto que se llama "Valiente" de Profamilia. Ellos, con el apoyo de la embajada canadiense, y al ver que soy una niña que lidera iniciativas, que habla mucho, y en público, y es muy extrovertida... pues, pensaron que tenía todo el perfil, así que le dijeron a mi mamá. Yo estaba en clases, entonces ella fue e hizo todas las vueltas porque pensó: "Esto le va a gustar mucho a Aleja, a ella le gusta mucho la ciencia y me va a agradecer por hacer esto".



"NO HAY PALABRA QUE MÁS DESEE COMO LA PAZ, SERÍA MUY BONITO VIVIR EN UN PAÍS DONDE REALMENTE EXISTA LA PAZ Y LA HERMANDAD ENTRE TODOS, DONDE CUIDEMOS EL MEDIO AMBIENTE Y DONDE SIEMPRE HAYA RESPETO ANTE TODO".

¿QUIÉN ES MELANNY?

Nombre completo: Melanny Yuliana Gonzales Cabrera.

Apodo: Mela.

Profesión: Estudiante de grado 11.

Nacionalidad: Colombiana.

Vive en: Saravena, Arauca.

Edad: 16 años.

Mascotas: Gatita (Lu).

Comida Preferida: Frijoles y lentejas .

Deportes: Voleibol.

Hobbies: Cantar, bailar y componer.

Prenda de ropa preferida: Faldas y shorts.

Tu lugar en el mundo: Mi cuarto, la banda marcial y mi casa.

Y así fue, verdaderamente lo hago. Entonces ella fue a buscarme ese día, y me contó todo el proceso, y gracias a eso fue que pude conocer la fundación y cumplir mi sueño de ir al espacio.

Melanny: Yo me enteré porque un día estaba con mis papás viendo televisión y pasando tiempo en familia, y hablaron sobre la iniciativa de *"She Is"*. Así que yo me emocioné mucho y le dije a mi mamá: ¡Mira mami, un lugar donde llevan a las niñas al Space Center de la NASA, yo quiero ir! Después nos enteramos de las inscripciones y dije: *"Esta oportunidad no me la pierdo, y al que le van a dar, le guardan"*, así que envié la inscripción, y una semana después me dijeron que estaba preseleccionada. Realmente me puse como loca ese día de la emoción que sentí, después en el colegio, en una izada de bandera estaban todas las cámaras, me mostraron el video y me dijeron "felicitaciones vas a conocer el Space Center de la NASA" y yo no lo podía creer, ese día va a ser uno de los más inolvidables de mi vida y me sentí la niña más afortunada del mundo al saber esta noticia.

¿Cuáles consideras que fueron los momentos más desafiantes para lograr este objetivo de llegar al Space Center?

Alejandra: Fue muy difícil porque se me juntaban las clases de patinaje con las clases virtuales. Entonces dejé de practicar patinaje, subí de peso, me llevaron al médico y me dijeron que tenía que bajar de peso, pero yo no sabía cómo administrar el tiempo porque en la mañana estaba en las clases del colegio y en la tarde en las de la fundación. Pero fueron muy divertidas, aprendí muchas cosas nuevas que no había visto antes porque, por ejemplo, el laboratorio de mi colegio es un laboratorio a medias, ya que al ser mi departamento de la Guajira uno de los más olvidados por el estado... yo no sabía

nada de robótica, y más o menos sabía algo de tecnología gracias a mi profesor de informática, pero en realidad fue gracias a las charlas y al proceso de la fundación, que fue muy difícil la verdad, donde aprendí muchísimo sobre todos estos temas.

Melanny: Bueno, en mi caso fue la banda... porque también se me cruzaban los horarios con los de las charlas de la fundación. Mis ensayos eran de 2 a 5 de la tarde y las charlas eran a las 4, entonces siempre tenía que elegir, o a veces, iba solo una hora y me iba corriendo para mi casa a escuchar las conferencias. Lo otro era a veces la falta de internet, porque empezaban los tiroteos y los bombazos acá en Saravena... entonces la mayoría del tiempo se perdía la señal, pero gracias a Dios al final podíamos resolverlo. A pesar de que mis días eran muy ocupados y terminaba muy cansada, no me arrepiento porque pude cumplir este sueño y todo el esfuerzo definitivamente valió la pena.

¿Cómo te sentiste al tener la oportunidad de visitar el Space Center de la NASA? ¿Qué te impactó más sobre esta experiencia?

Alejandra: ¡Me impactó demasiado todo! Porque al no saber nada de cómo funcionaban las cosas allá, yo me preguntaba: ¿Y esto cómo funciona? ¿Pero cómo lograron que esto llegará hasta allá, tan lejos, hasta el espacio? ¿Cómo puede ser posible que yo esté tocando esto con mis manos? ¡Todo me asombraba! y me entraban muchas preguntas, todo fue impresionante.

Melanny: La verdad todo para mí fue espectacular, porque el pisar un país nuevo para mí era ya increíble. Siento que al entrar al Space Center y mirar todo lo que había allí adentro.... ¡Todo eso era grandísimo! Me sentía super chiquitica, yo miraba cómo metían esas naves, había muchas cosas que yo no conocía... cuando estábamos más adentro pudimos conocer el "Saturno 5", era una cosa gigante y quería tomar fotos por todos lados. Al entrar me sentía cada vez más cerca de las estrellas, yo no podía asimilarlo, cada vez que llegábamos de una clase del Space Center me tiraba en la cama y decía ¡Dios, estoy cumpliendo mi mayor sueño!

¿Sueñas con vivir en otro país? ¿Cuál sería tu país soñado?

Alejandra: Bueno, verdaderamente yo quiero viajar por todo el mundo, pero el país que me gustaría quedarme un tiempo y vivir allí, aunque sea un año o dos, sería Canadá ¡Me encantaría Canadá!

Melanny: Canadá me gusta, sé que es un lugar muy frío porque hay estaciones, pero sé también que es un lugar con muchas puertas abiertas. Hay universidades muy buenas, el estudio allá es muy bueno y si uno va allá tiene que aprender inglés sí o sí, y siento que soy una persona que le gustaría poder hablar en inglés y manejarlo a la perfección.



UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Alegría, líder, única.

Película o serie favorita: Son cómo niños y la saga de Harry Potter.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Una foto siendo personera liderando la institución educativa en la que estudio.

Banda de música preferida: BTS (K-pop).

Tu cable a tierra es... Tocar en la banda marcial y cantar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Espejo y mi lapicero de saturno.

Hincha de... La selección Colombia y Argentina.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Inspirar a las Saravenenses para que podamos darnos cuenta de que a pesar del conflicto armado que vivimos aquí sepamos que podemos salir adelante. Me considero un ejemplo para mi municipio y mi departamento.

Un consejo que te dieron y sí darías: "Al que le van a dar, le guardan".

¿A quién admiras? A Nadia Sánchez, la fundadora de la fundación "She Is", y a la Ingeniera Diana Trujillo.

¿Por qué? A Nadia, por la labor que ha hecho con todas nosotras en la fundación, y a Diana, la conocí en el Space Center, la admiro porque me gustaría estudiar ingeniería aeroespacial.

"SUEÑO CON UN MUNDO
DÓNDE SE TENGAN EN
CUENTA A LAS COMUNIDADES
INDÍGENAS, NO SOLO LOS DE
AQUÍ EN LA GUAJIRA, SINO
TAMBIÉN LOS DEL AMAZONAS.
QUIERO QUE NOS TENGAN
MÁS EN CUENTA A NOSOTROS
LOS INDÍGENAS, ME PARECE
ALGO MUY IMPORTANTE".



¿QUIÉN ES ALEJANDRA?

Nombre completo: Jairem Alejandra Reyes Bravo.

Apodo: Aleja.

Profesión: Estudiante de 9 grado.

Nacionalidad: Colombiana.

Vive en: Uribia, La guajira.

Edad: 13 años.

Mascotas: Mi perrito Gomelo, mis perritas Pitufa, Rasputia, Laisha y mi gatita Lila.

Comida Preferida: No tengo una en particular, me gusta comer de todo.

Deportes: Patinar.

Hobbies: Bailar, leer, escribir y dibujar.

Prenda de ropa preferida: Mantas típicas de la guajira.

Tu lugar en el mundo: Tengo la habilidad de adaptarme muy rápido así que no tengo un lugar favorito.

¿Cuál es tu mayor sueño a futuro y cómo planeas alcanzarlo?

Alejandra: Tengo muchos sueños, me gustaría ser bioquímica, estudiar comunicación social o danza. También hablar inglés, conocer otros países, viajar por el mundo... la verdad no podría decidirme por uno en este momento. Creo que para alcanzarlos necesito tener la visión de que ya estoy cumpliendo mi sueño y pensar ¿qué cosas necesito hacer? para ir cumpliéndolos poco a poco y llegar a esas metas.

Melanny: Bueno, primero graduarme de bachillerato, entrar a la universidad y ser profesional. Tengo tres opciones para estudiar: Ingeniería aeroespacial, Ingeniería biomédica u optometría... pero lo principal es ser profesional. Siento que muchas niñas terminan en una carrera que no les gusta y terminan cortándola, siento que eso es un problema... pero si uno tiene una meta clara, uno puede lograrlo. Así que se puede comenzar teniendo un plan para que al final puedas lograr el objetivo que siempre has querido.

¿Cómo ha contribuido la experiencia como tripulante en la Fundación, para qué, para tus sueños y metas a futuro?

Alejandra: Ha contribuido bastante porque gracias a ello se me han abierto muchísimas puertas, me han hecho más entrevistas, me han invitado a muchos eventos importantes, me han tenido en cuenta y han tenido en cuenta mi opinión como adolescente líder. Esto me ha ayudado mucho y también inspiro a muchas niñas, eso me llena el corazón, me hace sentir algo muy bonito y me llena muchísimo.

Melanny: Antes yo no tenía una carrera pensada, me preocupaba que ya casi iba a salir del colegio y no sabía que hacer ni tenía nada pensado... pero después de la oportunidad de conocer a Nadia, la

fundación y el Space Center se me abrió un camino más, el camino de la ciencia, el camino de ser líder y de empoderar a más chicas. Me gustaría decirle a las otras niñas que no lograron entrar a la tripulación, que no se rindan, que busquen más alternativas porque siempre hay un camino, como un ejercicio matemático siempre hay una solución.

¿Cuál es tu motor para cumplir tus sueños y objetivos?

Alejandra: Mi motor es mi mamá porque a ella le ha tocado ser mi manager, mi fotógrafa, escritora y muchísimas cosas más. Ella es la que me ha ayudado con todo este recorrido tan largo, y es mi mamá la que siempre está pendiente. Por ejemplo, mi mamá me

ayudó para poder estar en esta entrevista porque nos tocó venirnos al pueblo para poder acceder al internet, ella es una mujer "berraca" y luchadora. Yo quisiera heredar muchas cosas de ella, yo la miro cuando está cocinando las arepas, cuando las voltea y no se quema.... me pregunto ¿Será que yo voy a heredar todo eso de ella? Mi mamá es mi motor a seguir y la que me enseña muchísimas cosas.

Melanny: Claramente mis padres, a los dos los quiero muchísimo y siempre se han esforzado por darme todo. Lo principal que siempre me han dado es alegría y apoyo. Diosito también me inspira, es mi ángel guardián.

She IS
Foundation

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Alegría.

Película o serie favorita: Son cómo niños.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Una foto que tengo cuando era bebé en el cabo de la vela.

Banda de música preferida: BTS y Coldplay.

Tu cable a tierra es... Bailar o patinar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Mi lapicero que traje de Estados Unidos y mi agenda del Space Center.

Hincha de... El Junior de Barranquilla.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Inspiro a muchas niñas a cumplir sus sueños y enseñarles sobre temas de educación sexual, porque en mi comunidad y en mi municipio se ven mucho los embarazos adolescentes. Quiero aportar ese granito para que muchas niñas sepan cómo cuidarse y poder cumplir sus sueños.

Un consejo que te dieron y sí darías: "Todo a su debido tiempo, vive tu vida antes de crear otra vida".

¿A quién admiras? A la presidenta de la fundación She IS (Nadia Sánchez).

¿Por qué? Porque a pesar de las cosas que pasó en su niñez, cumplió sus sueños y está logrando llevar a muchas niñas al Space Center de la NASA para que puedan hacer lo mismo.



AMAZONIA

de la vida



Marcela Trejos es una mujer de negocios, tenaz y de alto desempeño a tiempo completo. La enamoran los retos de gran nivel y el potenciar a los equipos de trabajo para llevarlos a conocer cumbres y estándares que nunca habían alcanzado.

Marcela Trejos Coronado lleva tatuado el alto rendimiento en el alma. Su profesión es publicista y actualmente es Gerente General del Mall Oxígeno, puesto que desempeñará hasta el próximo 1 de julio. Ha desarrollado su carrera como gerente de mercadeo, principalmente, en variedad de sectores como agencias de publicidad (Garnier y Tribu), medios de comunicación (Grupo Nación), el mundo del retail (Ferretería EPA), el fútbol (Deportivo Saprissa) y el entretenimiento (Mall Oxígeno).

Uno de sus lemas de vida es "a la par de una gran oportunidad, hay una gran responsabilidad", mismo que hace valer en los retos profesionales que asume para potenciar a los equipos de trabajo hacia escenarios altamente competitivos.

¿Quién es Marcela Trejos desde sus facetas personales, desde su aspecto más privado?

Me considero una persona transparente, honesta y genuina. Procuero exprimirle cada minuto a la vida, aunque a veces los golpes me tiran al suelo, pero me levanto, me sacudo el polvo y sigo adelante ante las adversidades. Me gusta estimular el desarrollo en las personas y paralelamente entregarles responsabilidad. Mi familia y mis amigos son mi prioridad. Disfruto de los deportes: hoy nado, remo, hago pilates y hago todo lo que mi espalda, con una larga y complicada lesión, me permite.

Desde afuera da usted una imagen de un carácter empresarial fuerte y enfocado siempre en resultados. ¿Tiene alguna característica especial al ejercer puestos de liderazgo?

La gente es el capital más importante de cualquier negocio. Siempre procuro buscar al mejor talento posible para cada posición, y después confiar, delegar y los resultados deben darse. Haciendo la analogía del fútbol, trato de armar al equipo, pensando siempre en contar con el mejor portero, el mejor central, los mejores laterales, el mejor creativo, la mejor contención y el mejor delantero.

Si tuviera que hacer su propia radiografía profesional, ¿quién es Marcela Trejos cuando se pone la investidura de gerente?

Humana, cercana, fuerte, exigente, pero vulnerable. Trato de montar a la gente en un tren de alta velocidad, buscando un objetivo común y que la gente crea en ese trayecto y en ese destino.

¿Qué es lo más retador de ser una mujer de empresa?

Creo que todavía hay muchos sesgos inconscientes, creo que como sociedad pensamos que estamos en un mejor lugar del que realmente tenemos en temas de equidad. Hablando desde mi perspectiva, uno como mujer tiene dos opciones, victimizarse o hacer algo al respecto. Yo siempre prefiero pensar en que podemos hacer algo al respecto.

¿Cómo diferenciarse en el desempeño empresarial cuando hay tanta competencia en todos los campos?

Las empresas están obligadas a ser disruptivas, a contar una historia que nadie más cuenta, a hacer cosas que te saquen del montón, ir mucho más allá

"ME ENCANTA EXPLOTAR MI TALENTO Y EL DE MI GENTE, PORQUE LOS TALENTOS ESTÁN HECHOS PARA REVENTARLOS CONTRA LA PARED".



¿QUIÉN ES MARCELA?

Nombre completo: Marcela Trejos Coronado.

Cargo: Gerente General (hasta el 1 de julio del 2023).

Empresa: Mall Oxígeno.

Profesión: Publicista.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Santa Ana.

Edad: 51 años.

Familia: Mi hija Luciana, que tiene 25 años. Mi mamá, mi hermana, mi sobrino y mi novio.

Mascotas: Un perro que se llama Ringo.

Comida Preferida: El pan y todo lo que tenga maíz.

Deporte: Natación -ahora que tengo una lesión en la espalda- pero me gusta correr. Tengo dos maratones: Chicago y París..

Pasatiempos: La meditación o mindfulness.

Prenda de ropa preferida: El buzo.

Su lugar de ensueño: Ciudad del Cabo, en Sudáfrica. No conozco pero me encantaría ir algún día.

de lo que hacen los demás. Un ejemplo de esto fue lo que hicimos en Oxígeno ante la amenaza de la crisis sanitaria: convertimos a Oxígeno en el primer centro privado de vacunación masiva del país, hasta llegar a ser el centro que más dosis aplicó en Costa Rica, impactando decididamente la salud de la población y contribuyendo a impulsar la reactivación económica. Esto llevó a la marca a estar en otro lugar, muy distinto a la categoría, llegamos a estar en la primera línea de batalla para tratar de salvar vidas.

¿Cuál es esa mezcla infaltable de aptitudes y actitudes que debe tener como mujer líder para mantenerse siempre al frente y a la vanguardia?

La creatividad, la capacidad de escuchar, capacidad de inspirar, empatía, autenticidad, adaptabilidad y comunicación apasionada, entre otros. Creo que tener una actitud de espíritu ganador, de ganas de trascender es vital en un líder. De no dejarnos guardados los talentos, porque los talentos están para reventarlos contra la pared, no dejarlos a medio camino. En las aptitudes no parar de aprender nunca, mantener viva la inquietud intelectual. Conversar con personas que no se parecen a uno te hace crecer mucho más.

¿Qué aspectos esenciales definen su liderazgo?

Me gusta buscar los resultados con pasión, innovando en cada espacio que me encuentro para hacerlo. Creo firmemente en la humildad intelectual y en la capacidad de verse uno mismo, en esa capacidad de introspección, que es un proceso mucho más profundo; en tratar de vivir en estado de consciencia.

¿Qué le dice la marca Saprissa?

La mejor y más leal afición. El más ganador. El equipo del Siglo. El que fue a Japón.

¿Su paso por el Deportivo Saprissa, como directora de marca y comunicación, le dejó alguna huella especial?

"NO OLVIDAR NUNCA QUE LAS COSAS SIEMPRE TIENEN QUE SUCEDER DOS VECES, PRIMERO EN LA IMAGINACIÓN Y DESPUÉS EN LA REALIDAD".

Esto se lo voy a contar con una historia que es muy fuerte. Me llaman de Canal 7 y me dicen que hay una niña que tiene dos enfermedades graves y mortales, y que el sueño de ella es conocer al *Monstruo* (la mascota del equipo). Vuelvo a ver a la gente y me dicen que el *Monstruo* no está, que no puede, porque está limpiando las piscinas del centro de entrenamiento, ya que esa persona no solo se dedica a ponerse el traje del *Monstruo*, claramente. En eso vuelvo a ver a todo mi equipo y les pregunto, ¿quién se va a poner el traje del *Monstruo*?. Giovanni levantó la mano y se fue al hospital. Le adelantan la fiesta de cumpleaños a la niña, conoce al *Monstruo*, y en la tarde me llama su mamá para decirme que recién acababa de fallecer su hija. Se murió cumpliendo su sueño de conocer al *Monstruo*. Eso se llama estar en el negocio de tocar vidas. Eso aprendí en mi paso por el Deportivo Saprissa.

¿Por qué decidió dejar el negocio del fútbol?

En realidad el fútbol sigue más vivo que nunca en mí, amo el fútbol y soy *saprissista* hasta la muerte. El cambio de trabajo se debió a una mejor oportunidad laboral.

¿Mirando en retrospectiva unos 15 o 20 años, qué ingredientes han marcado su ruta como mujer líder?

Yo creo que he tenido suerte en la vida y Dios me ha colocado en lugares privilegiados. Siempre he sido muy trabajadora, con convicciones precisas y claridad hacia donde ir, pero también se me han abierto puertas muy especiales y he tenido líderes que me han formado a lo largo de mi carrera. He tenido la oportunidad de trabajar en muchas industrias y aprender de cada una de ellas. Si me dan la confianza de tirar el penal para ganar, yo tomo el balón y procuro meter el gol.

¿Tiene algo especial el liderazgo femenino que ningún otro liderazgo posee?

Creo que el liderazgo femenino es más intuitivo, más humano, más empático, mejor en comunicación, tiene más cercanía con la gente, es más integral.

El autor y empresario estadounidense Jim Rohn, fallecido en el 2009, dijo: "Si no estás dispuesto a arriesgar, tendrás que conformarte con lo ordinario". ¿Cómo aplicaría esta frase a su trabajo estratégico de gerente?

Arriesgar es algo inherente a un buen liderazgo. Creo que debemos entrenarnos a tomar riesgos calculados, por supuesto, que no expongan a la organización ni a las personas, pero no arriesgar podría salir mucho más caro. El limitante número uno que tiene la gente es el miedo, pero si uno trabaja ese miedo como obstáculo, puede lograr resultados extraordinarios. Cuando administramos el miedo se manifiesta nuestro máximo potencial.

En marzo del 2019, mientras trabajaba para el Deportivo Saprissa, en una entrevista que le



realizó el Periódico La República, usted afirmó: “Creo en el talento, los valores, el sentido de pertenencia y la pasión”. ¿Cómo aplica esto cada día en usted y en su equipo de trabajo?

Sigo creyendo lo mismo. Creo en escoger a la gente correcta para el puesto correcto, los valores no son negociables, el sentido de pertenencia es crucial para la cultura organizacional y por supuesto la pasión para contagiar a la gente de un propósito mayor.

¿Cuánto han cambiado las estrategias comerciales en los últimos 15 - 20 años?

Creo que desarrollar una relación con la persona hoy es fundamental para una duradera relación comercial. Cómo abordar a la persona desde un sentido humano, trabajar la relación desde un lugar de humildad, no de prepotencia, entendiendo que una negociación debe llegar a un acuerdo en que ambas partes ganen. En esto es lo que más han cambiado las estrategias comerciales en los últimos tiempos.

¿Qué es lo más difícil de la fidelización de clientes en la época en la que transitamos?

Los clientes nos hemos convertido en personas mucho más exigentes. La fidelización es producto de una serie de estrategias, pero principalmente la gente cree en las marcas honestas, que cumplen con un propósito ulterior. La gente espera que las marcas tengan claros sus valores y sobre todo las acciones de responsabilidad ambiental y social. Hay un nivel



de exigencia cada vez mayor con las marcas que va mucho más allá del producto y su precio.

La teoría dice que algunas de las claves para un mercadeo exitoso son el enfoque, posicionamiento y diferenciación. ¿Cómo lograrlo en la práctica para generar un impacto sostenido en el tiempo? Para lograrlo es vital sorprender constantemente, hay que ser impredecibles y disruptivos. Hay que entregar experiencias extraordinarias, personalizadas y memorables tratando de dar golpes en la mesa, porque sino, corres el riesgo de pasar inadvertido.

El empresario británico Richard Branson menciona que "por encima de todo, tienes que crear algo de lo que estés orgulloso". ¿Cuál es su opinión de esa frase?

El orgullo es un sentimiento válido y puede tener una vertiente positiva y valiosa, y otra negativa y no tan constructiva. Sí me parece importante alinear los logros a los valores, y creo que ahí está válida la frase de Branson, a quien admiro mucho.

Steve Jobs decía que "muchas veces la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas". ¿Cómo crear y construir cosas que no se han inventado? Para crear cosas que no se han inventado es vital conocer las verdades escondidas que tienen las personas para darles lo que no se imaginaron posible.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.

"El limitante número uno que tiene la gente es el miedo, pero si se quita el miedo podemos llegar a lugares extraordinarios".



"HAY QUE SER IMPREDECIBLES Y DISRUPTIVOS. HAY QUE SER INNOVADORES Y DAR GOLPES EN LA MESA, PORQUE SI NO SOMOS PARTE DEL MONTÓN".

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse: Apasionada.

Cantante preferido: Peter Gabriel.

Su momento más importante del día: Levantarme, el despertar.

Su antídoto antiestrés: Meditación.

¿Cuál es su legado para un mundo mejor? Dejar huella en la gente.

¿A quién admira? A mi mamá, doña Vicky.

¿Personaje de la historia al que le gustaría contratar como consejero personal? Abraham Lincoln.

Lo que menos soporta de la gente: La hipocresía.

Lo que más valora de las personas: La autenticidad.

Algo que la pone triste: La injusticia.

Ha cantado en karaoke: Sí, aunque no me encanta.

Su persona favorita en el mundo: Mi hija Luciana.

Nocturna o madrugadora: Las dos.

Ducha fría o caliente: Caliente.

Mayra Broglio, Sr Culture & Experience Manager Latam & Caribbean, escribe su propia historia como líder en Arcos Dorados, en donde comenzó a trabajar a los 16 años. Hoy, con 45, lleva adelante una transformación que atraviesa la diversidad, la inclusión y el liderazgo a todo nivel.

UNA GERENTA DE CIENCIA FICCIÓN

Mayra Broglio, Sr Culture & Experience Manager Latam & Caribbean, se define como la protagonista de una película de Ciencia Ficción. ¿Por qué? Porque trabaja en el área de Recursos Humanos, pero “no en lo tradicional”, y eso es lo que le apasiona. Pero antes de ser la **protagonista**, pasó por un montón de otros “papeles”. Eso sí, su historia, está ligada a **Arcos Dorados** desde que tenía 16 años. “Me gusta hacer cosas “fuera de lo convencional” y busco trabajar en algo disruptivo siempre. Por ejemplo, en el 2022 hice un simulacro de **Juicio a RH**, pero literal, con un juez, la parte acusadora, la parte defensora, el jurado... y una ambientación completa. Las mejores experiencias son las de *recordación*, las que hayan pasado por el cuerpo, está comprobado. Simular un juicio fue una experiencia que nadie se va a olvidar”.

Psicóloga, madre de Cata y Vera, hija de una familia tipo con mamá, papá y hermana más chica, Mayra supo a los 16 años que iba a escribir el guión de su propia película. Se emociona al contar que fue la primera profesional de su familia, incluidos primos. “Por eso me considero una resiliente y luchadora. A los 16 años yo quería tener teléfono de línea en mi casa, algo que no era común, y por eso decidí ir a trabajar. Tenía dos opciones, Pumper Nic o McDonald... fui una visionaria, ¿no?”, y esboza una sonrisa radiante.

¿Cómo era ir al colegio y trabajar, no era común en esa época?

No, encima me tomaron en el local de Sarmiento y Florida, así que salía del colegio en Núñez, me tomaba el 59, y trabajaba de 14 a 20 horas. Terminé el secundario, aunque me costó, porque mi apuesta en ese momento era trabajar y hacer carrera en la compañía.

Vos viviste la experiencia en primera persona, ¿qué recuerdas de aquella época, con tus 16 años?
Yo me sentía en una familia trabajando, haces

“Muchos casos de primeros trabajos me conmovieron, pero el último que recuerdo en nuestra compañía fue haberle dado trabajo a una persona con enanismo en Puerto Rico, que siempre había sido discriminada. Eso es impactar como marca la vida de una persona, su familia y su entorno, y darle la posibilidad de forjarse un futuro”

camaradería, a los 19 años yo ya tenía una carrera gerencial. La pasaba bárbaro, aprendía un montón y quería ir por más. Sentía que había un propósito compartido, eso es algo que me funciona, sentirme parte necesaria de un proyecto, una empresa.

En algún momento diste un paso al costado de Arcos Dorados, ¿por qué fue?

En algún momento decidí que quería conocer otras cosas mientras seguía en la facultad, y tuve una crisis más personal...estaba entre Derecho o Psicología, que fue finalmente lo que elegí. Dejé la compañía en 1999, después de 6 años.

¿Y cómo fue esa vuelta, ya desde otro lugar?

Fue especial, como volver al primer amor. Nos volvimos a elegir. Me convocaron para una posición, hice todo el proceso e ingresé a trabajar en un rol regional, siempre supe que me gustaban las organizaciones y no la psicología clínica, aunque la ejercí un tiempo y volví a la Psicología clínica en la actualidad, también estoy atendiendo pacientes.

“MI MAYOR RETO ES PODER INSPITAR A OTRAS MUJERES A QUE ECHEN MANO AL PROPIO EMPODERAMIENTO”





¿Cómo definirías hoy tu posición y cuán importante es para la empresa?

Trabajo en un equipo de RH, pero no liquido sueldos, no negocio con sindicatos, no resuelvo problemas del día a día de los colaboradores de la compañía. **Trabajo en trazar la experiencia del empleado**, la atracción de marca empleadora, tengo que pensar en ese chico nuevo que empieza a trabajar, con apenas 17, 18 o 19 años: ¡¡Tiene que pasar los mejores 90 días de su vida laboral y querer seguir trabajando con nosotros!!!

¿Cuáles son las estrategias que tiene Arcos Dorados para cuidar el talento?

Primero hay que trabajar en la formación y experiencia de quienes están en los restaurantes para que siempre haya pasión por el cliente. Hoy tenemos más de 90.000 empleados en América Latina, con más de 2300 restaurantes. Estamos desafiados como marca respecto de lo que a un chico de 17 años le puede interesar y nuestro gran desafío es estimularlos, generar un contexto para que ese chico quiera aprender. Trabajamos en enseñarles valores, en las relaciones entre personas, les enseñamos cuestiones de vida cotidiana básicas para que incorporen, como ser puntuales (porque eso significa respeto para el que tiene que abandonar el turno), ser impecables en su presencia (porque tiene que ver con respetarse y respetar al otro), en la fraternidad que se vive en el lugar de trabajo, en ser honestos, en el valor de la transparencia, en el respeto hacia nuestros clientes. Pero también fomentamos cuestiones importantes de la vida, como equilibrar la responsabilidad entre el estudio y el trabajo, y les preguntamos mucho, estamos cerca.

Arcos Dorados se define también como modelo de Diversidad e inclusión. ¿Qué políticas desarrollan para ser una de las mejores empresas para trabajar?

Trabajamos en 5 ejes fundamentales con nuestro Comité. 1) Género 2) Diversidad sexual. 3) Inter

generaciones, ya que tenemos gente diferentes generaciones trabajando. 4) Discapacidad y 5) Salud y Bienestar. Hacemos mucho foco en esta última, ya que hoy la apariencia junto con las redes sociales son un combo imperfecto. Hoy acompañamos a nuestros chicos para que se hagan chequeos médicos, los educamos en prácticas anticonceptivas, hay mucha desinformación, e hicimos campañas justamente para promover todas estas acciones, más mantener una alimentación equilibrada y promover el deporte.

¿Cómo manejan la diversidad y la inclusión, teniendo en cuenta las diferencias culturales en América Latina?

Las culturas son muy diferentes, y te diría que el desafío es ir acompañando cada una de las culturas.

¿QUIÉN ES MAYRA?

Nombre completo: Mayra Broglio.

Apodo: May.

Profesión: Psicóloga.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Nuñez, Bs. As.

Edad: 45 años.

Hijos: Cata y Vera.

Combo Preferido: El Magnífica (sin cebolla y sin ketchup), hecho para mí.

Deportes: Danzas clásicas, correr y musculación.

Hobbies: Leer e ir al cine (me gusta el Nacional y el francés).

Prenda de ropa preferida: Jeans, remeras básicas de algodón y zapatillas Converse. Cambié mucho mi forma de vestir y me gusta.

Tu lugar en el mundo: mi casa, aunque Mar del Plata me gusta mucho y la proyecto en un lugar como para vivir.

Este fue uno de los trabajos que encaré cuando regresé en 2017. Tenemos que hablar de respeto, de inclusión y de diversidad. América Latina es el continente más desigual, en Brasil los chicos bajan de las *favelas* y vienen a trabajar a nuestros restaurantes. Nosotros somos educadores de esas cuestiones básicas. Como digo siempre, todo lo que les enseñemos "se lo llevan puesto y lo van a poner en práctica".

¿Y qué cambios culturales están trabajando en la compañía?

Estamos transitando una transformación digital muy fuerte. Y no hay transformación digital sin transformación cultural. El proceso de transformación de las personas con sus habilidades duras y sus habilidades blandas. Tenemos el desafío de promover liderazgos más horizontales, cambiar hábitos, comportamientos, maneras de decir, el liderazgo tiene que ser más inclusivo...

¿Cuál sentís que es tu mayor reto como líder en Arcos Dorados?

Mi mayor reto es poder inspirar a otras mujeres a que echen mano al propio empoderamiento. Fuimos incorporando frases como techo y paredes de cristal... yo soy una convencida de que el camino se lo abre una, las mujeres tenemos que poner una milla extra pero el varón que quiere crecer también. Siempre habrá momentos más o menos apropiados, pero esa decisión es personal, no se las debemos trasladar a ninguna compañía. Siento que mi misión es contagiar eso, que es posible abrirse ese camino, y que obvio que hay un costo que tenemos que estar dispuestos a pagar, pero eso no tiene que ver con el género. Tenemos que estar decididas y saber que es absolutamente posible.

Si tuvieras que decirnos qué cambio es fundamental para seguir avanzando y derribando estructuras, ¿sería...?

Que para mí el área de RH tal cual fue concebida va a desaparecer, y tenemos que estar dispuestos a entender que, si no te metés en el negocio, el negocio no percibe valor. Hay pocos CEO de empresas que vienen del área de RH, generalmente vienen de las áreas financieras u otras... hasta ahora Recursos Humanos no ha sabido ser el negocio. La contribución de RH tiene que ver con generar el *mindset* en los líderes para que ellos sean el "recursos humanos" de su propia gente.

Entrevistada por: Ximena Desaloms.

"Una mujer que admiro es Marie Curie, ganadora de dos premios Nobel en Física. Porque se jugó su propia vida descubriendo elementos radioactivos"



UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Resiliente.

Película o serie favorita: Comer, rezar, amar.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Sola en la playa.

Banda de música preferida: El rock nacional.

Tu cable a tierra es... Bailar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Maquillaje y algún cuaderno para escribir.

Hincha de... La Selección Argentina.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? La decisión de cómo educó a mis hijas como personas de bien y, en mi trabajo, que cada una de las cosas que hago, impacte en una vida.

Un consejo que te dieron y sí darías: "No hay posibilidades de amar sino te amas a vos mismo".

¿A quién admiras? Perdí las admiraciones a lo largo de los años, me despojé de los extremos.



**"EL TALENTO
ES UN
DIAMANTE
A PULIR"**



Melania VanderLaat tiene una trayectoria profesional de 20 años en la gestión del talento humano y su gran pasión está orientada hacia las personas. Hoy, como consultora independiente, está al frente de su empresa KeyStone Strategic Partners.

Melania Van der Laat, se caracteriza por ser una mujer tranquila, reservada y apasionada por su trabajo. Además, se destaca por sus habilidades estratégicas en el campo del talento y de los recursos humanos en las organizaciones. Reconoce de primera entrada que le agrada todo lo que tiene que ver con las personas, para potenciarlas y desarrollarlas hacia el alto rendimiento.

De profesión socióloga, lleva 20 años trabajando en distintas organizaciones, nacionales e internacionales, de diferentes industrias: comercio, tecnología, multinegocios. Fue directora corporativa de talento humano de Cuestamoras del 2011 al 2020, y desde entonces es consultora independiente de su propia empresa KeyStone Strategic Partners.

¿Quién es Melania como persona, en su aspecto más privado?

Soy una persona tranquila, reservada, me gusta estar con mi grupo cercano de amigos. Soy esposa y madre de una niña pequeña, diría que esto es lo que me ha realizado en la vida, mi familia, que es mi pilar más importante. Me encanta salir con ellos, me encanta comer, me gusta probar vinos.

Hablemos de talento humano, ¿cuál es la clave para gestionar talento en el Siglo XXI?

Diría que saber interpretar las necesidades organizacionales es el punto de partida. Poder entender muy bien cuál es la estrategia y los objetivos de la empresa para poder identificar qué necesidades de talento hay. Y si la organización no lo tiene claro ayudarle a identificarlo, para después determinar las necesidades de talento en su amplio espectro. Esto conlleva una habilidad muy importante que es escuchar ante todo y como punto de partida.

Respecto a las nuevas generaciones, ¿qué las enamora a la hora de elegir a una organización para trabajar?

A diferencia de las generaciones anteriores, los *Millennial* y las generaciones posteriores tienen el punto de partida un propósito. Ellos tienen que tener un sentido para hacer lo que hacen, y se mueven en todas las áreas de su vida a partir de eso. Las nuevas generaciones primero encuentran lo que los motiva, en cambio las generaciones anteriores tenían primero la necesidad de buscar un trabajo para mantener una familia y comprar una casa. Estos paradigmas han cambiado, a las

¿QUIÉN ES MELANIA?

Nombre completo: Melania Van der Laat D´Alton.

Cargo: Asesora independiente de recursos humanos.

Empresa: KeyStone Strategic Partners.

Profesión: Socióloga.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Santa Ana.

Edad: 47 años.

Familia: Somos cuatro. Mi esposo Rodolfo y dos hijas. La mayor es hija de mi esposo, Mariana (25 años) y una hija en común, Elisa (7 años).

Mascotas: Tengo dos gatos y un perro.

Comida Preferida: La carne.

Deporte: Mi esposo es fanático de los deportes, seguro cuando se retire será comentarista deportivo, así que me ha tocado aprender de muchos deportes. Sigo más el fútbol y practico pilates y me gusta caminar.

Pasatiempos: Me gusta pasear dentro y fuera del país.

Su lugar de ensueño: No tengo uno en especial.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse: Me gusta tener el control de lo que hago.

Película o serie favorita: Me encantan los documentales de historia.

Playa o montaña: Playa.

¿Cuál es su aporte para un mundo mejor? Tratar de hacer lo mejor que yo pueda en todas las áreas de mi vida: personal, familiar, comunal, profesional.

¿A quién admira? Me llama la atención la humildad del Papa Francisco.

Cómo se mira dentro de 10 años: Me visualizo haciendo lo que me gusta, pero manteniendo el balance de vida.

Un día inolvidable: El día que me convertí en mamá, porque mi reacción fue "y ahora qué hago con esta cosita". Cuando la vi me di cuenta de lo poco preparada que estaba.

Algo que la pone triste: Me entristece mucho los niveles de violencia e intolerancia que ha alcanzado la sociedad.

Sus personas favoritas en el mundo: Mi hija y mi esposo.

Nocturna o madrugadora: Entre semana soy madrugadora.

Para el café lo dulce o salado: Lo salado, no soy dulcera. Soy chocolatera, que es diferente.

Un miedo: Sentir que no agrego valor en lo que hago.

Su mayor motivación: Mi familia.

Ducha fría o caliente: Tibia.

Qué tal para el baile: Siempre me ha gustado, pero ya no bailo tanto.

nuevas generaciones también las mueve mucho el tema de la naturaleza y del cambio climático. Son más conscientes de lo que uno fue a esas edades.

El salario emocional es una estrategia de la que se habla mucho hoy en día en las nuevas generaciones, ¿cuál es su opinión respecto a eso? Primero, hay que escuchar qué es lo que mueve a las personas en una empresa. Tenemos diferentes generaciones trabajando juntas y lo que mueve a un *Baby Boomer* es diferente a lo que mueve a un *Generación X* o a un *Millennial*.

La estrategia para mí se llama capacidad de adaptarse a cada generación en el marco de lo que es viable para la organización. Se trata de un alineamiento de intereses entre lo que la organización tiene capacidad para dar y las expectativas de las personas. Las nuevas generaciones preguntan ahora cuántos días tengo que ir a la oficina, quieren entender por qué están haciendo lo que hacen, desean encontrarle un sentido a su trabajo y necesitan tener certeza de qué están aprendiendo; para ellos aprender es muy importante. Las nuevas generaciones tienen que entender dónde calza su ladrillo. Y esto no creo que haya sido un tema de pandemia, esto ya venía desde antes.

En junio del 2018 cuando usted era directora corporativa de capital humano de Cuestamoras, la entrevistaron para la revista Centroamérica Economía. En esa ocasión usted dijo: "Sabemos que un clima laboral agradable, una cultura vibrante y sólida son pilares fundamentales para lograr resultados exitosos como compañía". ¿Cómo se construye esto en la práctica, en el día a día? Con mucho esfuerzo, mucha dedicación y mucha reiteración. La cultura organizacional no se construye de un día para otro. Esta cultura empieza por una declaración explícita, por parte del liderazgo de la organización, de cómo se definen ellos en términos de misión, visión, valores, forma de trabajar. A partir de eso es comenzar a predicarlo con el ejemplo a través de la organización e irlo construyendo todos los días... y empieza de arriba hacia abajo.

La frase de Henry Kissinger "un diamante es simplemente un trozo de carbón que resultó bien bajo presión", ¿cómo se aplicó esta frase a la gestión de talento humano?

El talento es un diamante que resulta de un proceso de pulir y no de un proceso de presión. Yo no creo en los esquemas ni en los trabajos a presión, porque no todo mundo reacciona ni se desempeña bien frente al trabajo a presión. Así como todos aprendemos de forma diferente, creo que también todos trabajamos bajo esquemas diferentes. El reto de una organización es hacer un balance para lograr los objetivos de la empresa.

¿Cuál es la responsabilidad de los gestores de talento humano frente al estrés y los múltiples

cuadros de ansiedad que sufren muchos colaboradores organizacionales?

La primera labor es hacerlo visible y levantar la mano. Describir cuál es la situación que está pasando e investigar por qué está pasando. El estrés tiene diferentes orígenes y lo que estresa a una persona no estresa a la otra. Los gestores de talento tienen que saber leer a la organización y no solo para temas de estrés, sino para todo. Hay que saber leer no solo el fenómeno, sino las distintas causas que ocasionan el fenómeno para poder proponer soluciones.

La gestión del talento puede ser desafiante, ¿qué considera que es lo más complejo?

Que son personas, que son diferentes. Que cada ser humano es el producto de su propia experiencia, de sus experiencias acumuladas, de sus propios aprendizajes, de sus propias creencias, de sus propios sistemas de valores. Compaginar todo esto en una organización y alinear el talento en procura de los objetivos organizacionales es un reto muy importante.

¿Existe alguna clave para construir un equipo de alto rendimiento?

Ningún esfuerzo en determinar exactamente cuáles son las características que un equipo debe tener es en vano. Me refiero a que no importa las horas que se dediquen a entender muy bien cuál es el equipo que quiero armar y para qué lo quiero armar, y que características tiene y cómo las compagino. Esta es la base y lo segundo es lograr transmitir esa visión de qué es lo que hay que hacer y porqué hay que hacerlo y qué es lo que vamos a lograr como equipo. Resumámoslo en inspiración. Luego hay que tener muy claros los objetivos sobre los cuáles se van a trabajar y cómo se van a medir, con cuáles indicadores de éxito, cómo se va a ver el éxito para que ese equipo sea determinado como de alto rendimiento.

¿Considera que a las organizaciones les hace

falta un balance adecuado de la productividad, para mejorar la salud mental y el rendimiento de los equipos?

Creo que nada de esto es sostenible en el largo plazo. Las organizaciones son más exitosas y más productivas si las personas están motivadas y la motivación pasa por muchas cosas. Una de ellas es que la persona sienta que puede balancear las otras partes de su vida que son importantes para ella. He aprendido a lo largo de los años que entre más una organización pueda balancear la parte profesional de sus colaboradores con las otras áreas de su vida hace toda la diferencia en motivación, en rotación, en pertenencia. El líder que proporciona un ambiente de trabajo sano, donde la gente se sienta segura, es un líder que va a tener bajo nivel de rotación.

Respecto a los líderes, ¿cree que hacen falta líderes auténticos y genuinos en las organizaciones?

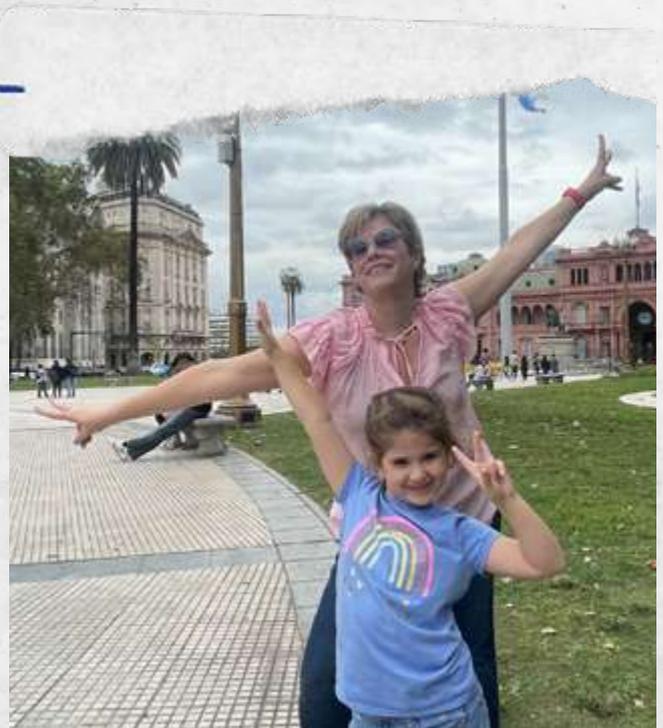
El liderazgo es un tema muy de moda, que nunca se termina de desarrollar. El liderazgo significa muchas cosas y para cada persona puede significar algo diferente, porque es un concepto muy amplio. ¿Cuándo un líder está completo? Yo creo que nunca. El liderazgo es algo que uno nunca termina de desarrollar y no se trata de años de experiencia. Creo que la empatía es el atributo fundamental para un liderazgo auténtico y genuino. La jerarquía y el liderazgo son cosas diferentes.

¿Tiene algún referente nacional o internacional que admire en el mundo de los negocios?

Sigo a varias personas influyentes en el área de recursos humanos que me gusta estar analizando lo que piensan, entre ellos a David Ulrich y Josh Bersin. Sigo investigadores en recursos humanos y en estrategia.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.

“EL TALENTO ES UN DIAMANTE QUE RESULTA DE UN PROCESO DE PULIZ Y NO DE UN PROCESO DE PRESIÓN. YO NO CREO EN LOS ESQUEMAS NI EN LOS TRABAJOS A PRESIÓN”.



2023 TENDENCIAS HR



LIDERAZGO EFECTIVO



POR FER
NIZAMA
in

Hoy más que nunca se entiende al líder como un habilitador de mejores resultados y más sostenibles. Acorde a una encuesta realizada por Gartner a más de 800 líderes de Recursos Humanos de alrededor de 60 países, el 60% afirmó que el liderazgo efectivo es una de las labores a abordar durante el 2023, y el 24% de los líderes de recursos humanos dicen que su enfoque de desarrollo de liderazgo no prepara a los líderes para el futuro del trabajo.

En el libro *“Good to Great”* de Jim Collins, se examinaron 1.435 empresas durante un período de 40 años. De esta investigación, nace el primer concepto que quería compartirles que es el de **Líderes Nivel 5**.

Si pensamos en una pirámide organizacional respecto al Liderazgo, en la base ubicamos al **Individuo Altamente Capaz**, que contribuye utilizando sus habilidades, conocimientos y buenos hábitos de trabajo. Un escalón más arriba se encuentra el **Miembro del Equipo Contribuyente**, que puede usar sus habilidades y conocimientos para ayudar a su equipo a tener éxito. En el nivel 3, el **Administrador Competente**, líder capaz de organizar a su equipo para alcanzar de manera eficiente objetivos predeterminados.

El nivel 4 es **Líderes Efectivos**. Aquí es donde se puede encontrar a la mayoría de los líderes. Son capaces de crear el compromiso de su equipo para perseguir sinérgicamente una visión clara y convincente. También pueden crear un equipo de alto rendimiento. Y finalmente llegamos a la cima del liderazgo: los **Grandes Líderes**. Tienen las habilidades de los otros cuatro niveles más una combinación única de voluntad y humildad. Y es esta combinación la que los hace geniales. Estos líderes se caracterizan por obtener resultados de manera sostenible, crean nuevos líderes, comparten elogios, asumen la culpa, su ambición es que la organización se destaque más que ellos

mismos, tienden a ser modestos acerca de lo que contribuyen personalmente y, en la mayoría de los casos, proceden de la misma organización.

El segundo concepto que me gustaría compartirles es el del **Liderazgo Apreciativo**, que Laura Isanta desarrolla en su libro **Apreciatividad**. A medida que crecemos suele ir instalándose en nosotros el hábito de enfocarnos en todo aquello que no funciona, los defectos y las debilidades. A la vez se nos va haciendo más difícil valorar y disfrutar de las personas y las cosas que nos rodean. El desarrollo de las habilidades apreciativas es una invitación a recuperar capacidades como el asombro, la benevolencia, el foco en los talentos, las fortalezas, las oportunidades y la abundancia.

El modelo ACOM **Apreciatividad** conmigo, con otros y con el mundo, desarrollado por Laura Isanta fue probado con éxito en importantes empresas de diferentes países del mundo. Está diseñado para potenciar y desarrollar las habilidades apreciativas en tres áreas fundamentales para el ser humano: con sigo mismo, con otros y con el mundo a su alrededor.

Los líderes con altos niveles de **Apreciatividad** son Co-constructores de climas laborales saludables, más competentes al momento de ejercer el liderazgo, tienen mayor tolerancia a la incertidumbre, son hábiles para gestionar estados emocionales positivos propios y de otros, expertos en preguntar e indagar para encontrar lo positivo, activos promotores del crecimiento y de la transformación.

El líder apreciativo desempeña su rol focalizándose en lo mejor de las personas y la organización, son activos co-constructores de contextos que movilizan a las personas hacia la concreción de objetivos de la organización con un alto grado de compromiso, motivación e inspiración.



DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO



Ante un contexto tan competitivo como el actual, el diseño organizacional para la gestión del cambio emerge como una de las tendencias que veremos durante el próximo año y se centrará en la búsqueda de soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del entorno. Tal como indicó el informe de Gartner, "Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023", el 53% de los encuestados considera la gestión del cambio como un objetivo prioritario para este año que comienza.

Tal como indica Gartner, la vertiginosa dinámica del contexto obliga a las empresas y a las personas a adoptar el cambio permanente, lo que representa un gran desafío de las organizaciones y a la vez, una gran oportunidad para las áreas de gestión de personas para liderar y sostener la transformación continua. Sabemos que el ritmo de los cambios muchas veces enfrenta a las compañías ante problemas de muy difícil solución, callejones sin salida que marcan la necesidad de buscar formas alternativas de hacer las cosas.

La velocidad de la evolución de la tecnología, la escases de talento, las nuevas generaciones con *mindset* diferentes y el impacto que produjo la pandemia en la forma de relacionarnos con el trabajo, componen un *cocktail* muy difícil de digerir

para organizaciones con culturas propias de otro siglo que a todas luces resultan perimidas y poco funcionales para la eficiencia del negocio.

Hoy el camino de la transformación es inevitable. Aquí el gran desafío para los líderes de gestión de personas que se enfrentan a un escenario complejo de múltiples variables que abordar, para lo que requiere comprender algunos de sus obstáculos: La velocidad de los cambios del contexto no es la velocidad del cambio de las personas.

El miedo al cambio, a la pérdida de estatus, de control o poder y la angustia por un contexto de alta incertidumbre se vuelve un gran freno para que los líderes se animen a encarar procesos transformadores.

En estos tiempos conviven lo viejo y lo nuevo, produciendo un choque entre energías totalmente contrapuestas que deriva en una gran tensión entre el *management* y los colaboradores e impacta en el clima de las organizaciones.

Toma protagonismo el área de personas que debe generar espacios de conversaciones que permitan transformar creencias profundas y que habilite la escucha abierta e inclusiva a lo nuevo y diferente. Implementar y proponer también, nuevos artefactos y rituales que puedan vehicular los cambios necesarios.

Es tiempo de descentramiento de egos, de liderazgos horizontales con un propósito trascendental que pueda funcionar como brújula y muro de contención a la angustia que representa el cambio.

Es tiempo para que las áreas de personas tengan el coraje necesario, eviten las soluciones "Como Si" y formulen las preguntas incómodas que interpelen a los líderes buscando sensibilizarlos sobre la necesidad de realizar verdaderas transformaciones personales y en las organizaciones.

3

RECLUTAMIENTO

El talento de las personas es una pieza clave para el logro de los objetivos organizacionales. Tener equipos de alto desempeño con las habilidades blandas y conocimiento técnicos adecuados se ha vuelto imperativo, especialmente frente a la complejidad de la actualidad. Según un informe de Gartner, un 50% de los líderes de HR esperan que aumente la competencia de talento en los próximos 6 meses, y un 36% dice que sus actuales fuentes de reclutamiento no son suficientes para identificar perfiles con las competencias que buscan.

4

EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

Alineado a la tendencia anterior, uno de los desafíos del 2023 no sólo será adquirir el talento ideal sino crear una experiencia positiva durante todo su ciclo, brindando oportunidades de desarrollo concreto y un plan de carrera individualizado. Acorde a lo investigado por Gartner en su informe, el 44% de los líderes de recursos humanos creen que sus organizaciones no tienen trayectorias profesionales atractivas. Es en este sentido que poder mapear las habilidades y potencial de los talentos es clave para poder desarrollarlos.

5 FUTURO DEL TRABAJO

Las tecnologías exponenciales y la velocidad con la que se suceden los cambios nos enfrentan a nuevos escenarios de modelos laborales, competitivos y de negocio. En este sentido, las organizaciones deberán revisar su planificación estratégica y evaluar si es necesario un cambio. Tal como lo afirma el informe de Gartner, el 42% de los líderes encuestados sabe que es necesario pensar en ello y el 51% reconoce que su planeamiento de la fuerza de trabajo actual ha quedado desactualizado.



El uso de ChatGPT en Recursos Humanos está ganando popularidad en la industria debido a sus múltiples aplicaciones y su capacidad para mejorar la eficiencia en el departamento. ChatGPT es un modelo de lenguaje desarrollado por OpenAI, que ha sido entrenado en una amplia variedad de tareas, incluyendo la conversación humana, lo que lo hace ideal para su uso en Recursos Humanos.

Uno de los mayores descubrimientos del uso de ChatGPT en Recursos Humanos es su capacidad para ayudar en la **selección de candidatos**. En lugar de tener que revisar manualmente una pila de currículums y solicitudes, ChatGPT puede ayudar a hacer una selección inicial de los candidatos más adecuados, evaluando habilidades como la comunicación y la aptitud para el trabajo.

Otra aplicación importante de ChatGPT en Recursos Humanos es su capacidad para ayudar en la **gestión de entrevistas**. El sistema puede programarse para hacer preguntas específicas y evaluar las

respuestas de los candidatos en tiempo real. Esto permite a los gerentes de Recursos Humanos tener una comprensión más profunda y objetiva de los candidatos, mejorando así la precisión de la selección.

Además, ChatGPT también es útil en la atención al empleado. Al ser un sistema de inteligencia artificial, puede responder a preguntas frecuentes de los empleados de manera rápida y eficiente, lo que libera tiempo para que los gerentes de Recursos Humanos se concentren en tareas más estratégicas. Su capacidad de personalización también permite a las empresas adaptarlo a sus necesidades específicas y proporcionar una atención al empleado más personalizada.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que ChatGPT no debe ser visto como un reemplazo completo para los seres humanos en Recursos Humanos. Es una herramienta valiosa, pero no puede reemplazar la empatía y la comprensión humana en situaciones complejas o sensibles.

En conclusión, el uso de ChatGPT en Recursos Humanos está mejorando la eficiencia en el departamento y proporcionando una manera más objetiva de evaluar a los candidatos y atender a los empleados. Sin embargo, es importante utilizarlo como un complemento a la interacción humana en lugar de reemplazarla por completo.

¿Interesante el artículo? De hecho, ha sido escrito directamente por CHATGPT, obedeciendo a mi petición: "Escribe un artículo de 350 palabras sobre el uso de GPT en Recursos Humanos".

Si bien CHATGPT está revolucionando y acaparando todas las conversaciones en los últimos meses, lo cierto es que la tecnología que lo sustenta, que es la Inteligencia Artificial -concretamente el aprendizaje automático, el procesamiento de lenguaje natural y la automatización Robótica de Procesos (RPA)- se llevan usando años en el área de Recursos Humanos, y son cada vez más las empresas que utilizan chatbots que dan respuesta a dudas comunes de los empleados, o realizan las primeras fases de interacción con los candidatos en los procesos de selección.

También son numerosas las empresas que utilizan esta tecnología para clasificar los comentarios abiertos de sus empleados en diferentes encuestas (de clima, de salida...), por lo tanto, CHATGPT no tiene nada de novedoso en cuanto a su uso. Eso sí, démosle el honor de haber democratizado esta tecnología (el tiempo que funcione la versión gratuita).

Por cierto, CHATGPT también puede redactarte una oferta de empleo o la nota de felicitación de Navidad del CEO a todos los empleados. De nada.



**"EL LIDERAZGO ES
TRASCENDER
CON EL EJEMPLO"**

Rossella Mirabelli es la gerente general de INSUMED, empresa nacional distribuidora de equipos e insumos médicos, desde donde se siente realizada al aportar beneficios para la salud de miles de personas.

Rossella Mirabelli es adrenalina pura, le encanta competir para ganar y en el trayecto de la vida también ha aprendido a perder, aunque reconoce que no ha sido fácil aceptar cuando la victoria le da la espalda. De profesión relacionista pública y con un MBA con énfasis en mercadeo comenzó su trayecto profesional en la industria automotriz con empresas nacionales e internacionales como Nissan – Audi y BMW. Reconoce que le gustan los proyectos, verlos nacer, crecer y desarrollarse. Es una apasionada por la música y junto a su mamá Patricia Acosta cantó en el Coro Sinfónico Nacional. Los grandes amores de su vida son sus hijos, Caterina y Mauricio, y su esposo Eduardo Sauma.

Nos gustaría conocer su historia, ¿quién es Rossella Mirabelli desde lo personal y profesional?

Soy una persona soñadora. Desde siempre me ha gustado tener metas y cumplirlas. Si voy para atrás, voy para adelante. Nunca he sido agachada. He crecido en industrias tradicionalmente lideradas y manejadas por hombres como la automotriz y la de licores, y esto me planteaba retos. Soy una persona creyente, sé que Dios tiene un propósito para todo y acepto su voluntad. Soy una persona de familia, soy felizmente casada y tengo dos hijos, y por ellos sigo luchando. En el trabajo yo no veo una obligación, veo una forma de vida y una forma de ayudar a los demás. Me encanta estar ahora en la industria de la salud, porque no solo cumplo con los objetivos laborales sino también estoy vendiendo algo que beneficia a las personas.

¿Cuál es su definición de liderazgo?

Si lo tengo que resumir en una palabra es ejemplo. El liderazgo no solo es hacer las cosas, sino trascender hacia el ejemplo. Uno lidera con un objetivo en común y escuchando a las personas, uno lidera generando consensos, uno lidera siendo parte de un equipo.

¿De acuerdo a su formación y trayectoria profesional cuáles son las tres características esenciales que definen a un gran líder?

Transparencia en el actuar, escucha y credibilidad. Tengo que escuchar para saber hacia dónde tengo que ir, tengo que ser transparente porque si mi equipo no cree en mí no tengo cómo guiarlos y la credibilidad es hacer las cosas correctas.

¿Encuentra usted alguna o algunas diferencias entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino?

Sí, pero son las típicas de la esencia. La mujer es mucho más conversadora, mucho más emocional. El hombre es más racional. La forma de ser de uno hace que lidere diferente. No creo que un puesto sea mejor por el hecho de que lo asuma un hombre o una mujer. Todo pasa por un tema de las formas.

¿Se comienza a liderar diferente una vez que

una mujer se convierte en madre?

Sí. Nunca lo había pensado así, pero claro que hay una empatía diferente. Hay una comprensión diferente, hay una responsabilidad diferente. Una mujer que tiene la bendición de ser mamá vive cosas que puede poner en práctica, sobre todo si su equipo es femenino y de mamás.

Luego de haber pasado por la industria automotriz con éxito y haciendo un análisis en retrospectiva, ¿cómo lo alcanzó al ser un segmento manejado principalmente por hombres?

Lo alcancé porque me dieron la oportunidad, sin duda. Ana Lucrecia, que sigue siendo la gerente de mercadeo de Nissan, creyó en mí y me dio la posibilidad de trabajarlo. Luego lo alcancé con trabajo y pasión, porque sin esto no se logra nada.

¿Qué es más importante en la vida: el saber hacer o el querer hacer?

El querer hacer porque hay que ejecutar. Uno queriendo puede intentar, fallar, levantarse y seguir. Es mejor el querer. Pongo por encima la actitud y luego viene la aptitud. Además, con actitud las cosas se aprenden.

"TENGO EL ALTO RENDIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS VENAS, SOY COMPETITIVA, POR ESO ME GUSTA EL DEPORTE. ME ENCANTA CORRER CARROS Y TODO LO QUE SEA ADRENALINA".

¿Qué es lo que más valora de un equipo de trabajo?

Que trabajen juntos. Se da mucho que hay buenos gerentes, muy buen personal, pero cada uno trabaja solo. Trabajar en islas es difícil, es cansador, se pueden lograr los objetivos pero tardando más tiempo.

¿Para Rossella qué es el éxito, y la felicidad?

Para mí el éxito es ser una persona tranquila, feliz y agradecida con lo que se tiene, en cualquier ámbito. Y la felicidad es mi familia, llegar a la casa y ver esos cuatro ojos que lo miran a uno con amor. Esa es mi felicidad.

Cuéntenos de INSUMED, su empresa actual.

INSUMED es una empresa distribuidora de equipos e insumos médicos. Tenemos más de 25 años de estar en el mercado. Es 100% de capital nacional y tenemos operaciones también en Panamá. Su eje principal es oftalmología, pero también vemos parte

neurológica, nutrición, aros y lentes. Tratamos siempre de tener la mejor tecnología para la salud. Me llena sobremanera saber que estoy aportando a la salud del país porque uno de nuestros clientes es la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

¿Cómo fue ese cambio de pasar de la industria automotriz a la industria de equipos médicos?

Sigue siendo tecnología porque en carros se vende tecnología, sigue siendo innovación porque en carros

se vende innovación. Aquí la compra es más decisión racional, aunque en carros pesa más lo emocional. Me dio la oportunidad don Javier León, quien es socio de Red Motors. Le he trabajado 12 años a él y me vio esa capacidad para ofrecerme esta opción. Por eso es que los negocios siempre y antes de cualquier otra cosa serán primero buenas relaciones.

¿Tiene usted el alto rendimiento empresarial en las venas?

Tengo el alto rendimiento empresarial en las venas, soy competitiva, por eso me gusta el deporte. Me encanta correr carros y todo lo que sea adrenalina; todo lo que tenga un norte, un fin y una meta me encanta.

¿Y qué pasa cuando pierde?

He aprendido a perder. Al inicio no era tan fácil, pero he aprendido a perder y a ver qué puedo sacar bueno cuando pierdo. Mi perfeccionismo desde que estaba en la escuela me llevaba a frustrarme...

El cantautor y autor uruguayo Jorge Drexler tiene una canción llamada "La trama y el desenlace... En esta canción hay una frase que dice "amar la trama más que el desenlace". ¿Qué dice usted de eso?

Es que en la trama uno aprende, la trama es el camino, es lo que uno recorre, es de lo que uno aprende. Si el desenlace no fue el pensado, no fue el de la meta, no fue el del indicador, uno vuelve a trazar esa trama y se

¿QUIÉN ES ROSSELLA?

Nombre completo: Rossella Mirabelli Acosta.

Cargo: Gerente general.

Empresa: INSUMED.

Profesión: Relacionista pública.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Santa Ana.

Edad: 42 años.

Familia: Mis hijos Caterina y Mauricio, y mi esposo Eduardo Sauma.

Mascotas: No tengo ahora pero me encantan los perros.

Comida Preferida: La italiana.

Deporte: Fútbol, lo veo y lo juego.

Pasatiempos: Todos los que pueda hacer con mi familia. Con mi hija disfruto bailar y descubrí que Mauricio también es un gran bailarín.

Prenda de ropa preferida: Un jeans bien combinado, con todo va.

Su lugar de ensueño: Regresar al sur de Italia de donde son mis abuelos.

"HE APRENDIDO A PERDER Y A VER QUÉ PUEDO SACAR BUENO CUANDO PIERDO. MI PERFECCIONISMO ME LLEVABA A FRUSTRARME".



vuelve a hacer. La trama es el camino, es la historia que uno va haciendo.

¿Tiene usted una receta preferida o efectiva para gestionar el talento humano en las organizaciones?

Empatía, conversación, escuchar. Por eso me encanta llegar a mi trabajo y pasar por los pasillos, sentirme cerca y que ellos me sientan cerca. Si me ven cercana tienen la confianza para hablarme de temas laborales y personales.

La gente primero siente, después piensa. ¿Será cierto?

Claro. De hecho el corazón manda al cerebro. Las emociones y los sentimientos van más allá. Ahí es donde uno tiene que saber en qué momento no hablar, en qué momento pensar las cosas tres veces. La emoción siempre lo puede meter a uno en problemas.

¿Cuál es su significado de Dios?

Una meta, un camino, una luz. Dios es todo, por Dios estamos y para Dios vamos.

¿Qué representan Caterina y Mauricio en su vida?

Todo, son mis gordos enanos. Son dinamita pura y me encanta estar con ellos porque me hacen ver que uno nunca deja de ser niño. Me ubican en el día a día, con una mirada y con una palabra me enseñan.

¿Cuál es su relación con las redes sociales?

Yo vengo de mercadeo y me costó un mundo aceptar que tenía que tener Instagram. Me acuerdo en Red Motors que todos tenían Instagram y me decían "jefa, cómo va a ver lo que hacemos si no está en Instagram". Facebook siempre tuve, pero Instagram me costó un poquito más. Ahora no descarto ninguna red social.



¿Trabajar para vivir o vivir para trabajar?

Trabajar para vivir. El trabajo es un medio, no es un fin. Yo trabajo para sentirme plena, para aportar en la casa, para que mis hijos tengan mejores oportunidades de las que tuve yo; trabajo para hacer feliz a alguien, trabajo con la responsabilidad de que tengo familia a cargo.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse: Enérgica.

Su momento más importante del día:

Cuando agradezco a Dios.

Su antídoto anti estrés: Bailar y escuchar

música. Todo lo que tiene que ver con la música.

¿Qué cosa nunca puede faltar en su bolso?

Algo dulce.

Aficionada a cuál equipo de fútbol: Al

Deportivo Saprissa.

Una frase que rige su vida: Familia que ora unida, permanece unida.

¿Personaje de la historia con el que le gustaría tener una conversación privada?

San Juan Pablo II.

Su principal fortaleza: Las ganas, el empeño. Si no lo sé, lo aprendo.

Una debilidad: El perfeccionismo.

El mejor platillo que usted prepara: El arroz con palmito.

Algo que la ponga triste: Todo lo que afecte a la niñez.

Su mejor hábito: Rezar.

Cuál es su mayor temor: Que mis hijos no me sientan cercana.

Último libro que leyó: Encuentra tu persona vitamina, de Marian Rojas Estapé.

Al servicio del equipo



Ángeles Collel, Gerente de Personas de VSPT Wine Group, se caracteriza por ser una mujer buscadora, que le gusta crear nuevas cosas, enérgica y conectada con su propósito. Se encuentra en la búsqueda constante de generar espacios más abiertos dentro de las organizaciones, especialmente en su industria, caracterizada por ser muy tradicional, pero en la que ha logrado romper muchos paradigmas dentro de su gestión.

¿Cuál es tu historia y que te inspira?

Soy la hija menor de tres hermanos, por lo que crecí en entornos de adultos. Eso significó que tuve que aprender a desafiarme, a ser mucho más autónoma e independiente. Esta parte de mi historia es muy importante porque estructuró una forma de pensar y ser en mí, que me entregó varias herramientas, pero a la vez ciertas limitaciones que he debido ir trabajando con el paso del tiempo. Lo que en algún momento fue una herramienta, luego se rigidiza y muchas veces dificulta el propio desarrollo. Por lo mismo, ha sido un eje muy importante en mi vida el autoconocimiento, la reflexión y el autoanálisis para poder ir evolucionando. Esto me hizo darme cuenta de que muchas veces soy yo misma quien se pone las barreras o me estigmatizo y, por ende, soy yo misma quien tiene el poder de cambiarlo. El poder está en mí, yo soy capaz de lograr lo que me proponga, y ahí está la clave.

Es así como una gran fuente de inspiración es poder generar espacios donde las personas que me rodean puedan mirarse, puedan mostrar sus fortalezas como sus vulnerabilidades porque es un espacio seguro. Sólo desde ese lugar, creo que aparece el real talento y potencial de las personas.

¿Cómo ha sido tu experiencia como líder femenina de Recursos Humanos en una región como Latinoamérica?

No ha sido fácil pero tampoco ha sido imposible. Como mujeres a veces tenemos muchos sesgos sobre nosotras mismas, por ejemplo, pensar que para ser líder tengo que cumplir ciertos estándares o estereotipos, sino no podré destacarme. Además, aún hay muchas organizaciones con ambientes masculinizados, en donde se generan juicios entorno a las mujeres y se hace difícil encajar manteniéndose

TOP 3

TENDENCIAS 2023 PARA EL DESARROLLO DE CARRERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

- 01.** Balance de la vida personal y laboral.
- 02.** Liderazgo vulnerable y humano.
- 03.** Conexión entre el propósito personal y colectivo.

¿QUIÉN ES ÁNGELES?

Nombre completo: Ángeles Collell.

Apodo: May.

Profesión: Psicóloga.

Nacionalidad: Chilena.

Vive en: Santiago de Chile.

Edad: 38 años.

Hijos: 3 hijos, Ema (10 años), José (7 años) y Matías (1 año).

Mascotas: Una perrita Border Collie (Luna).

Comida Preferida: Pasta y chocolates.

Deportes: Bailo flamenco.

Hobbies: Tejer, me encantan las manualidades.

Prenda de ropa preferida: Zapatillas.

Tu lugar en el mundo: Mi casa, sin duda alguna.

fiel a nuestra forma de ser. Sin embargo, considero que cada vez es más posible, y la clave está en la confianza como herramienta fundamental. Para mí esto tiene tres ejes: un eje es el confiar en los otros, saber que te encontrarás con personas que te abrirán puertas y ayudarán. El segundo es confiar en lo que los otros ven de ti, estar abierta a creer el feedback positivo de los otros. Y finalmente la confianza personal, ser capaz de conectarse con las propias fortalezas, quererse y conocerse para saber dónde está tu potencial.

¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo de tu carrera?

Yo creo que ha ido evolucionado muchísimo, y estoy segura de que va a seguir evolucionando. Considero que el estilo de liderazgo y la forma en cómo te relacionas con los demás, tiene que ver con quién eres, tu historia, tu trayectoria, los fracasos y los éxitos que vas experimentando. Mi estilo de liderazgo antes era mucho más estructurado y metódico, porque eso me daba seguridad, pero si pienso en el día de hoy, siento que me gusta trabajar por ser **una líder al servicio del equipo**. Estoy convencida de que no hay líder sin un equipo que sintonice. La sinergia que ocurre al trabajar colaborativamente, con espíritu de equipo, de manera cercana y horizontal, hace que las posibilidades sean infinitas y la recompensa sea altamente gratificante.

Además, para mí es clave trabajar en un liderazgo más "vulnerable". Como líderes, más en el caso de las mujeres, muchas veces nos exigimos estar bien para los otros, pero un gran aprendizaje que yo he adquirido es el valor de aprender a querer nuestra vulnerabilidad y compartirla con los equipos. Así nos hacemos más "humanos" y nos ayudamos para salir adelante desde las relaciones horizontales y colaborativas. Entender y darnos permiso de que todos podemos equivocarnos, volver a pararnos, aprender y mejorar. Todo esto sólo tiene sentido cuando logramos conectarnos con el propósito, personal y de los equipos. Al poder relacionar lo que uno hace en el trabajo, con algo mayor que te inspira, te hace sentir orgullo y pertenencia, las oportunidades son infinitas.

¿Cómo fomentas el desarrollo de carrera con una perspectiva de género y cómo promueven la igualdad de oportunidades dentro de VSPT Wine Group?

Logrando generar espacios abiertos, ecosistemas que sostengan la incorporación de todas y todos, que permitan la adaptación a las diferencias y así se potencie el talento de cada persona. En esta línea hemos trabajado en VSPT, y desde mi rol en la gestión de personas busco asegurarme de que se genere una cultura inclusiva y dispuesta a recibir el talento, sin importar el género. Desde la Gerencia de Personas buscamos ampliar la mirada y mostrar diversos perfiles y opciones de equipo. Queremos desafiar a nuestros equipos y líderes a derribar paradigmas, y así lograr enriquecer a la organización.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Buscadora.

Película o serie favorita: This is us.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mi familia, mis niños y mi marido en la playa con las patitas en la arena.

Banda de música preferida: Me gusta de todo, desde algo clásico como Elton John, hasta lo más pop como Dua Lipa. Súper variado.

Tu cable a tierra es... Escribir.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Mi celular y el chupete de mi hijo Mati.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Busco contribuir en la generación de espacios tanto profesionales como en mi vida personal, más abiertos de mente, donde se cuestionen las cosas y seamos más flexibles, creativos, inspiradores, y adaptativos para las generaciones que vienen.

Un consejo que te dieron y sí darías: Elige qué batallas dar, aprende a poner límites y saber decir que no.

¿A quién admiras? Mi hermana mayor, Mónica.

¿Por qué? Para mí es un referente de liderazgo femenino, es una mujer valiente, resiliente, es mamá, es profesional y es alguien que se ha reinventado constantemente.

La forma de impulsarlo en VSPT, no está dado solamente por los procesos de atracción de talento, sino que también debe estar impulsado por otras estrategias, como la formación de los equipos para concientizar sobre el tema, el desarrollo de un liderazgo inclusivo que permita sostener la diversidad de los equipos, el empoderamiento de mujeres que genere referentes para potenciar la equidad de género, entre muchos otros. Esto es un trabajo que toma tiempo, una transformación cultural que se compone de múltiples detalles y se debe reforzar día a día. Es un relato que se debe respirar en cada decisión y acción que emprendemos.

Desde tu perspectiva, ¿cómo puede el liderazgo femenino contribuir a una cultura organizacional más equitativa y colaborativa?

Al incluir mujeres en estas posiciones le otorgamos diversidad a la toma de decisiones mediante un acto inclusivo, entregando un punto de vista distinto y eso inevitablemente trae creatividad, cuestionamientos y una mayor reflexión. Se visibilizan nuevas realidades y hay más motivos para derribar paradigmas. Quizás al final la decisión sea la misma, pero el proceso para llegar a ella sin duda se habrá enriquecido porque en las diferencias está la riqueza. Vivimos en un mundo mixto y es imposible abarcarlo desde solo un género o una postura lineal.

En una industria tan arraigada en la tradición y la cultura como la del vino, ¿cómo fomentan la creatividad y la innovación en la cultura organizacional de VSPT Wine Group?

Lo primero, es derribar paradigmas, si bien nosotros somos parte de la industria del vino y estamos orgullosos del oficio que tenemos, también nos pensamos como una empresa de consumo masivo, constructores de marcas y de experiencias. Desde ahí, queremos abrir oportunidades nuevas en la industria, ser más disruptivos. Por ejemplo, una de nuestras marcas se llama *Gato Negro* y se vende en más de 80 países. Una de las campañas de marketing hacia el consumidor fue de diversidad e inclusión, y eso en la industria vitivinícola chilena, no es común. VSPT ha trabajado mucho para ser una organización fértil para cultivar nuevas ideas, innovar, mirar los problemas desde distintos ángulos y no tener miedo a intentar nuevas soluciones. Con apertura al fracaso, entendiendo que ahí encontraremos aprendizaje y oportunidades.

¿Tienes algún ejemplo de iniciativas creativas que se han implementado?

Si pudiera desatacar algún ejemplo creativo más reciente, les diría que quisimos abrazar la diversidad de nuestro equipo y realizamos un giro en los beneficios, para potenciar la calidad de vida. Para eso creamos un programa de beneficios flexibles que se traduce en tiempo del que cada persona puede disponer para usar, de no usarlo, puede elegir por qué producto de la compañía quiere canjearlo. Le queremos dar a las personas la opción de elegir de acuerdo a quienes son. Por ejemplo, para el cumpleaños, cada persona elige qué quiere de regalo desde la compañía.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

*"SOMOS MUJERES
AUTOEXIGENTES,
TRABAJAR EN
CONOCERSE Y ENTENDER
CÓMO ME CONECTO CON
MI PROPOSITO PARA
CONTRIBUIR DESDE QUIEN
REALMENTE SOY, ES ALGO
CLAVE PARA POTENCIAR
MI DESARROLLO
DE CARRERA Y
MI CAPACIDAD DE
DISFRUTAR EL DÍA A DÍA".*



POTENCIADORA

DEL



LIDERAZGO FEMENINO



Juliana Sibaja, especialista en participación política y liderazgo, trabaja desde el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) para potenciarlas y que puedan acceder a más y mejores oportunidades en todos los campos.

Juliana Sibaja Rettes creció y nació en Sabanilla de Montes de Oca, San José. Es trabajadora social de profesión y con una maestría en administración de proyectos, madre de Amanda y Andrés, y esposa del político Carlos Ricardo Benavides, de quien se siente apoyada y potenciada a tiempo completo.

Su experiencia en la Asamblea Legislativa, en puestos administrativos y de asesoría, la llevó a conocer la negociación y la estrategia política en todas sus modalidades, para estar hoy en el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), desde donde trabaja en el Departamento de ciudadanía activa en impulsar y desarrollar el liderazgo femenino en variedad de sectores como la política, la empresa y lo social.

Queremos conocerla un poco más.... ¿Quién es Juliana?

Soy una mujer que en lo profesional se siente mucho más empoderada y clara. Como mamá estoy empezando, tengo dos niños pequeños Amanda (2 años) y Andrés (7 años), y con ellos estoy experimentando esta nueva etapa y aprendo todos los días, es muy retador. Es una etapa hermosa, pero tiene sus altos y bajos. Como mujer voy teniendo otras expectativas y otra madurez, y como parte de una familia y como esposa también he aprendido a valorar más las relaciones familiares. Con mi esposo Carlos Ricardo Benavides ahora tengo una relación distinta, en el sentido de que ahora somos cuatro y tenemos que tomar decisiones más profundas, y lo hacemos con mucho trabajo en equipo. Carlos Ricardo me ayuda a crecer en lo personal y profesional, y eso para mí es muy importante.

Si hablamos de equidad de género, ¿existe una política a nivel país que no se está cumpliendo al pie de la letra?

Creo que trabajar en la institucionalidad tiene la ventaja de poder aportar en la política pública y de visibilizar las situaciones que ocurren especialmente con las brechas de género desde el INAMU. Las brechas existen en el empleo, en los salarios, en la participación política, en la violencia, en el cuidado. En casi todos los ámbitos que vemos donde el piso no está parejo. Como institución pública es ahí donde debemos generar esas alianzas y esas estrategias interinstitucionales y con empresas privadas. Generar cambios culturales que en ocasiones duran muchos años. Hay mucho por hacer y ojalá que como sociedad todos aportemos en este sentido.

¿QUIÉN ES JULIANA?

Nombre completo: Juliana Sibaja Rettes.

Cargo: Profesional especialista en participación política y liderazgo.

Institución: Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).

Profesión: Trabajadora social.

Nacionalidad: Costarricense.

Vive en: Tibás.

Edad: 43 años.

Familia: Su esposo Carlos Ricardo Benavides y sus hijos Amanda (2 años) y Andrés (7 años).

Mascotas: No tenemos.

Comida Preferida: Las sopas. Mi abuelita hacía una sopa de albóndigas que siempre recuerdo.

Deporte: Me gusta el vóleibol. Lo practicaba en el colegio.

Pasatiempos: Leer.

Prenda de ropa preferida: Pantalones por comodidad.

Su lugar de ensueño: Una casa de campo rodeada de naturaleza.





Cuéntenos, ¿qué tipo de programas de fortalecimiento del liderazgo de las mujeres lleva a cabo el INAMU?

Procuramos que haya más mujeres en espacios de toma de decisiones. Esto hace que la sociedad sea más resiliente, más saludable. Es una fortuna poder trabajar para estas mujeres. Buscamos promover liderazgos desde una visión transformadora, donde se escuchen las voces de todos y todas.

Y desde su lado más personal, ¿cuál es la lección más valiosa que aprendió para fortalecer su estilo de liderazgo?

Hay diferentes momentos donde he sentido el apoyo de otras mujeres para lograr cosas. Recuerdo momentos de dificultad y contar con una palabra o un consejo me permitió lograrlo. Cuando me dieron consejos enfocados en tener objetivos claros y en seguir por buen camino; esto me dio fortaleza para lograr lo que me había propuesto. Por eso creo que hay que enfrentar los miedos para salir adelante.

Usted es una mujer apasionada, ¿qué la moviliza y la hace feliz en su trabajo?

Ver mujeres aliadas y unidas presentando propuestas, proyectos y estrategias para cambiar hacia bien las situaciones de otras mujeres.

Si hablamos del contexto del país, ¿cuáles cree que son los retos esenciales para potenciar a las mujeres y llevarlas al lugar donde deben estar a estas alturas del Siglo XXI?

El país tiene muchos retos, en algunos hemos avanzado, afortunadamente. En participación política hay más mujeres vinculadas y tener paridad de género fortalece la democracia. Una gran deuda o brecha que hay todavía en nuestro país, y en muchos otros, es el cuidado como corresponsabilidad

"Trabajar en el INAMU me permite ver desde otros lentes para trabajar conjuntamente por los cambios que requieren las futuras generaciones y lograr sociedades más solidarias e inclusivas".

“HAY QUE TRABAJAR NO SOLO EN EL NÚMERO SINO EN LA IGUALDAD DE CONDICIONES, DONDE LAS MUJERES PODEMOS APORTAR Y DECIDIR EN LIBERTAD Y BAJO NUESTROS PROPIOS CRITERIOS”

social. El cuidado de niños, de niñas y de adultos mayores tradicionalmente lo asumen mujeres. Este es un tema en el que hay una gran deuda, porque todos debemos colaborar con el cuidado. En la encuesta del INEC del uso del tiempo, del año 2017, las mujeres trabajaban en promedio 22 horas más a la semana, en comparación a los hombres, en temas de cuidado. Eso significa para la mujer reducir su tiempo de descanso, su tiempo de recreación, su tiempo de capacitación, su tiempo para trabajar. Las mujeres tienen recargas de dobles o triples trabajos, primero su jornada laboral y luego sigue una segunda o una tercera jornada.

Desde su experiencia, ¿qué consejo compartiría con las mujeres que desean y luchan por alcanzar altas jerarquías y liderazgos en la empresa, en lo social, en el deporte, en la política, en la cultura, etc?

Cuando hablamos del fortalecimiento de los liderazgos lo esencial es tener objetivos claros, visibilizar qué recursos tiene a la mano para lograr esos objetivos. El consejo más importante es buscar aliadas que les ayuden a conseguir sus objetivos. Cuando tenemos a la par a alguien que ayude, que dé apoyo en lo laboral y en la casa, siempre se puede llegar más lejos. También debemos desarrollar y potenciar las capacidades en los diferentes espacios. Hacer una introspección para saber de mis fortalezas y así potenciarlas.

En su opinión, ¿la equidad de salarios sigue siendo un tema pendiente para las mujeres?

Sin duda lo es. Es fundamental visibilizar que eso está pasando. Estamos claros que no hay igualdad de condiciones, por lo que debemos revisar las circunstancias que están mermando las posibilidades de las mujeres.

¿Cómo considera que se fortalece una organización o institución aportando líderes femeninas determinadas y bien enfocadas?

Las mujeres tenemos mucho que aportar, somos la mitad de la población. Conocemos, desde otra visión, la realidad de lo que afecta a las familias

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirse: Decidida.

Su principal fortaleza: La responsabilidad y que me gusta hacer bien las cosas.

Una debilidad: Querer abarcar muchas cosas a la vez.

Algo que la pone triste: La injusticia.

Su persona favorita en el mundo: Son dos. Amanda y Andrés, son mis pequeños tesoros.

El mejor platillo que usted prepara: La carne en salsa.

Su mejor hábito: Poner recordatorios para no olvidar las cosas.

Un postre: Pie de limón.

Nocturna o madrugadora: Más nocturna, madrugar no es de mis fortalezas.

Un miedo: Enfermar.

La mujer de la historia que más admira: Mi abuela materna Dora Rettes, por la fuerza que tenía. También quiero resaltar a “Las sufragistas”, eran muchas mujeres que lucharon por el voto femenino en Costa Rica.

Lo que menos le gusta de la gente: La hipocresía.

y a los hijos. El aporte de la mujer fortalece a las instituciones, a las empresas, a las familias y a la sociedad en general.

¿Qué es una organización con liderazgo inclusivo desde su perspectiva?

Se trata de tener espacios donde hayan personas con diversas capacidades.

Y respecto al papel de las mujeres... ¿Qué define a una mujer con liderazgo?

Que sea capaz de tomar decisiones, que tenga objetivos claros y que sepa buscar ayuda cuando lo requiera.

¿Cree que un líder nace o se hace?

Ambas. Hay rasgos que ya vienen dados en las personas. Pero con el desarrollo y la capacitación surgen esas características que nos permiten llegar a ser líderes. El tema del liderazgo se puede aprender y se puede desarrollar, y todas las mujeres estamos llamadas a siempre buscar esos procesos que nos transformen.

Como líder femenina y desde su experiencia... ¿por dónde considera que puede empezar una mujer a dar los primeros pasos para construir su marca personal?

EL TEMA DEL
LIDERAZGO SE PUEDE
APRENDER Y SE
PUEDE DESARROLLAR,
Y TODAS LAS MUJERES
ESTAMOS LLAMADAS
A SIEMPRE BUSCAR
ESOS PROCESOS QUE
NOS TRANSFORMEN.



Debemos hacer una revisión interna para analizar cuáles son los pasos que debemos ir dando en la vida para llegar a nuestro destino ideal. Cumplir un plan y desarrollar una estrategia es muy importante para potenciar nuestra marca personal.

Y respecto a su desarrollo como líder, ¿qué ha descubierto en esa trayectoria?

He descubierto que las personas y nuestros intereses cambian. Hay valores que siempre vamos a llevar con nosotras y que son importantes para definir nuestro futuro y nuestra marca personal.

En su opinión... ¿De qué forma considera que el género impacta en el estilo de liderazgo?

Tanto el liderazgo masculino y femenino son buenos si construyen sobre el bienestar y el desarrollo de los demás. En lo relacionado al liderazgo femenino hay que construir sobre la apertura, sobre las buenas decisiones.

En el 2015 brindó unas declaraciones al periódico "La voz de Guanacaste" donde dijo:

"Históricamente las mujeres hemos sido excluidas. Para el INAMU, la participación política de las mujeres en igualdad es importante en el ejercicio de la democracia. Hemos realizado campañas en los medios de comunicación para empoderar a las mujeres, ya que por derecho y por justicia deberíamos tener una participación igualitaria".

¿Luego de 8 años cuánto cree que ha cambiado este panorama?

Sigo creyendo lo mismo, creo en la inclusión y en la participación de las mujeres. Siento que hemos avanzado. En la Asamblea Legislativa tenemos el número más alto de diputadas en la historia, con 27, casi en la paridad. También considero que hay que trabajar no solo en el número sino en la igualdad de condiciones, donde las mujeres podamos aportar y decidir en libertad y bajo nuestros propios criterios.

¿Considera que existen algunas zonas geográficas de nuestro país donde la desigualdad de género es más notable y más resistente a la transformación?

Hay regiones, como en las zonas rurales, donde las brechas se agudizan y eso afecta directamente el desarrollo de las mujeres. Hay temas de educación y de empleo que afectan más a unos lugares que a otros.

¿Podría hacer una radiografía del liderazgo femenino de alto rendimiento?

Un liderazgo femenino de alto rendimiento se construye con decisión, empoderamiento, empatía, alianzas *sororarias*, objetivos claros, esfuerzos, ética, valores, conocimiento del contexto y de la situación de otras mujeres. También debe incluir estrategia y pactos. Con todo esto se logra transformación, satisfacción y un mejor país. La sororidad se refiere, según Marcela Lagarde, a esos pactos políticos y alianzas políticas entre mujeres para hacer esos cambios que requiere la sociedad en los diferentes espacios para lograr objetivos comunes.

Entrevistada por: Alexander Aguilar.



EJEMPLO DE

PERSEVERANCIA Y

felicidad

POR FERNANDA CALA

Nancy Martínez, CEO de Grupo LIVE 13. 5° y empresas más felices nos cuenta cómo trabaja desde su posición de liderazgo en la felicidad organizacional, la diversidad e inclusión y su historia de vida, basada en la de perseverancia y resiliencia.

Sueño con un mundo que en el que cada vez haya más conciencia y más claridad de lo que significa felicidad en el trabajo para generar acciones correctas y recíprocas.

Nancy Martínez nació en México, en una zona muy humilde y atacada por la violencia. Tiene apenas 42 años, pero una historia de vida y un recorrido admirable que comparte con una característica sonrisa en su rostro. A pesar de las dificultades y las condiciones económicas en las que nació, siempre se caracterizó por su espíritu emprendedor y sus ganas de salir adelante. Hoy es una referente de **liderazgo femenino** y felicidad organizacional.

Antes de comenzar la entrevista, abrió su corazón, contando la historia de la muerte de uno de sus mejores amigos. Esto la impulsó en sus inicios como empresaria y fue lo que le permitió salir del lugar en el que estaba, en el que no se sentía nada cómoda. *"No tienes idea cómo trabajé fuerte para salir de ahí, demostrarle a la gente que se puede. ¿Sabes? Porque naces en un lugar rodeado de violencia no tienes que quedarte ahí"*. Cuenta orgullosa, y reconoce que desde ese momento decidió apostar todo para ser una mujer empresaria.

¿Y cómo llegó a dedicarse a la felicidad organizacional? *"Empecé a los 17 vendiendo cursos de inglés, trabajé para Adecco, una empresa de recursos humanos, después trabajé para una empresa mexicana como asistente de marketing, toda mi vida había soñado trabajar en marketing e irónicamente es lo último que hago... Estuve en varios lugares más, pero a raíz de una experiencia difícil en MetLife, donde me despidieron, decidí empezar a investigar qué voy a hacer de mi vida y cómo voy a ayudar a que otras personas no vivan lo que yo viví. Fue ahí donde descubrí todo el tema de Psicología positiva, y ahí comienza mi carrera en el mundo de la felicidad organizacional"*. ¿Resultado? Hace 5 años la invitaron a ser conferencista por primera vez, una de las cosas que más disfruta hacer, e inició su trayectoria en **LIVE 13.5** la primera consultoría de felicidad organizacional en LATAM como **directora general** en el 2014, creando otra empresa en 2020 llamada Empresas Heroínas, ahora Empresas más Felices, Convirtiéndose en **CEO** de GRUPO LIVE en el 2022.

¿Qué te inspira en tu vida personal y en tu vida profesional?

Me inspira tener una mejor calidad de vida y un futuro más prometedor, en la parte personal. En la parte profesional, me inspira cambiar el mundo laboral, que no exista la depresión y que las personas no tengan problemas de salud mental. Cambiar al mundo por uno más sano y feliz.

Acuérdate de Nancy hace unos años, en sus inicios, todo lo que tuvo que sortear, lo que aprendió... ¿qué consejo te darías si pudieras hablarte a ti misma en esos tiempos?

"Sigue adelante y no dejes de creer en ti". En muchos momentos dudé de mí y me di cuenta de que todo es cuestión de estar convencida de que tengo el potencial y la fuerza. Confiar en lo que sienta y en mi intuición.

¿QUIÉN ES NANCY?

Nombre completo: Nancy Martínez Navarro.

Apodo: Nan.

Profesión: Empresaria.

Nacionalidad: Mexicana.

Vive en: El Estado de México.

Edad: 42 años.

Hijos: No.

Mascotas: Golden Retriever (Mía).

Comida preferida: Tortas de papa de mi mamá o la barbacoa.

Deportes: Ejercicio funcional de alto impacto.

Hobbies: Salir a caminar con Mía, escuchar podcasts o hacer Hiking los fines de semana en el bosque.

Prenda de ropa preferida: Pijama y mis calcetines.

Tu lugar en el mundo: Ushuaia, Argentina.

¿De qué manera se promueven los roles de liderazgo de las mujeres en Live?

Mira, te voy a decir una cosa bien interesante de mi empresa, no me importa si son hombres o mujeres, es decir, todos tienen las mismas oportunidades, todos tienen el mismo poder de opinión, incluso no necesitas ser el líder para poder levantar la voz, para poder pedir, para poder crear, o sea, aquí todos tenemos que tratarnos igual, no valoramos si es un hombre o una mujer para que crezca en una posición y sabemos entender que existe una diversidad más allá del género y lo promovemos de esa manera, siendo justos, siendo transparentes en los procesos y creo que es una buena manera de promover el liderazgo.

Sabemos que inviertes bastante en tu marca personal, desde tu experiencia ¿Cómo ayuda la marca personal a los profesionales a destacarse en el mercado laboral?

Para que tu marca personal pueda ser fuerte, necesitas validación y que tu marca personal pueda ayudar a validar quién eres. Una marca personal es un trabajo fuerte, un trabajo de congruencia con lo que dices y lo que haces, consistencia, persistencia, crear contenido que vaya alineado a ti y a tus valores. Algo que he entendido de la marca es que entre más auténtica sea, entre más abierta sea a conectar con las personas, más validación recibo de ellas.

El buen trato con las personas es fundamental, yo te puedo decir que todas las personas que me escriben en LinkedIn, yo les contesto personalmente, a veces he llegado a dedicarles 15 minutos para escucharlos sobre sus experiencias en el trabajo y eso construye una interacción muy valiosa con tu comunidad. En muchas ocasiones no se trata de tener muchos "likes" o "followers", se trata de que tengas una comunidad sólida para cerrar negocios.

¿Te consideras una mujer líder? ¿Cuáles son tus consejos para aquellas mujeres que quieren iniciar su propia carrera cómo líderes?

Desde mi humilde percepción he aprendido a ser cada vez mejor como líder, tengo ese equilibrio entre ser exigente, firme y cercana a la gente. Soy super directa cuando tengo que hablar, pero además brindo apoyo. Ese equilibrio es importante,



PARA SER FELIZ, HAY QUE EMPEZAR POR UNO MISMO, SER CONGRUENTE, POSITIVO, AYUDAR AL DE AL LADO, VER POSIBILIDADES, NO QUEJARTE, NO QUEDARTE PARADO. PARA PODER CAMBIAR COMO SOCIEDAD HAY QUE EMPEZAR POR NOSOTROS Y ENFOCARNOS EN HACER LO QUE AMAMOS, SER APASIONADOS.



cuidando la autoestima de las personas, y además ser una líder humana que aprende a mostrar su vulnerabilidad y a reconocer cuándo se equivoca.

¿Cómo influye la salud mental en el bienestar y la felicidad en el trabajo?

La salud mental influye en todas las aristas de tu vida: física, mental, emocional, espiritual y financiera. Cuando aprendes a trabajar en cada una de ellas, gozas de una buena salud mental. Es algo que no nos enseñaron en la escuela, pero es importante aprender a entrenar tu mente. Cuando no tenemos salud mental, se da por la falta de capacidad de gestionar nuestros pensamientos, y nuestra falta de capacidad para gestionar nuestro presente. Estamos constantemente preocupados por el pasado y angustiados por el futuro.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos para contribuir a la diversidad e inclusión en la cultura de las organizaciones?

Yo creo que el principal desafío en las organizaciones es entender qué es diversidad e inclusión, así que debemos aclarar eso. Cuáles son los comportamientos que implican dentro de mi cultura que estoy siendo inclusivo, o qué comportamientos me dicen que no lo estoy siendo. Te voy a poner un ejemplo: una empresa dice ser inclusiva y hace un evento para impulsar el liderazgo femenino, pero no invitan a mujeres Trans, ahí no están siendo tan inclusivos como piensan, entonces tenemos que ser super congruentes. Considero que la congruencia es una de las cosas más importantes en procesos de diversidad e inclusión, yo no soy experta en diversidad e inclusión, pero en lo que he visto creo que sí es importante.

¿Qué iniciativas de inclusión laboral podemos esperar para este 2023?

Pues mira, yo creo que la más poderosa es "**empresas más felices**". Este movimiento busca cambiar el mundo laboral por uno más sano y feliz, y para nosotros es un proceso que se divide en 5 fases: hacemos un informe de felicidad en el trabajo, hacemos una auditoría, hacemos una entrevista con un consultor, certificamos y después rankeamos a las organizaciones. Una de las cosas que medimos en la auditoría es el tema de diversidad e inclusión, que las organizaciones estén generando acciones en donde la gente se sienta valorada, se sienta tomada en cuenta y se siente aceptada. Además, que comprendan qué es diversidad y qué es inclusión.



EMPRESAS + FELICES



El principal desafío en las organizaciones es entender qué es diversidad e inclusión., y tener claro cuáles son los compartimientos que en la cultura de la empresa los hacen ser inclusivos.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Irreverente.

Película o serie favorita: Hangover 1.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En la playa.

Banda de música preferida: Coldplay y Sebastián Yatra.

Tu cable a tierra es... Hacer ejercicio y mi conexión espiritual con Dios.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Labial rojo y audífonos.

Hincha de... La selección de México.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Mi propósito de ayudar a la gente a ser más saludable y feliz en su vida personal y en el trabajo.

Un consejo que te dieron y sí darías: Solo hazle caso a las personas que llegaron a donde quieres llegar.

¿A quién admiras? Angela Merkel, canciller alemana.

¿Por qué?

Porque ha demostrado un poder de dirigir una nación de forma sana y positiva, algo que muy pocas mujeres a lo largo de la historia han logrado.



CONSTRUYENDO

un estilo de liderazgo circular



Lula se caracteriza por su pasión para ayudar a las personas. Su estilo de liderazgo, como ella lo describe, es un liderazgo circular donde no existe una jerarquía, y destaca que lo más importante es establecer lazos y vínculos con sus equipos. "Me gusta desarrollar habilidades y entrenar cerebros dentro del área de desarrollo organizacional". Le inspiran las historias de las personas, su compromiso social y brindar apoyo en sus procesos de empleabilidad.

Queremos conocerte más a fondo, ¿cuál es tu historia y que te inspira?

Me inspiran las historias de las personas que conmueven, las personas que se han levantado con esfuerzo a nivel de crecimiento y desarrollo interno, y quienes van creciendo a través de la perseverancia. Me moviliza poder apoyar a las personas a través de un consejo, hay fuerzas en palabras que son capaces de sanar realidades y me gusta eso.

¿Qué te motivó a iniciar una carrera en Recursos Humanos?

Me gustó el área de recursos humanos porque me di cuenta de que la parte clave que requieren las personas es el desarrollo de habilidades, el empoderamiento y las habilidades blandas para construir equipos colaborativos... y también habilidades más duras que están más relacionadas a las posiciones y a las disrupciones tecnológicas que están requiriendo cada vez más preparación.

¿Podrías contarnos cómo superas alguna crisis o desafío en tu carrera?

Principalmente busco mucho apoyo, soy lo suficientemente humilde como para decir "en ocasiones esto necesita un contrapunto, o una perspectiva diferente a la que yo estoy teniendo", y cuando veo que no encuentro la salida por mí misma, buscar el consejo de alguien que haya tenido este problema antes que yo es extremadamente relevante. Ante alguna dificultad o alguna crisis en la carrera, siempre existe alguien que tuvo antes este problema y lo solucionó. Cuando no veas salida, pregúntate quién antes que tú tuvo ese problema, cómo lo solucionó y busca esa colaboración.

¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo de tu carrera?

Si tuviera que describirlo, creo que a nivel de liderazgo establecería la forma de relacionarme como un "liderazgo circular". Siento que soy una más del equipo, sólo que mi tarea es coordinar al equipo, pero es tan importante la mía como la del analista que está desarrollando una plataforma, como la de la persona que está gestionando la calidad de servicio. Si cada uno de ellos se cae, también me caigo yo. Creo que lo más importante es eso, sentir que soy una más de ellos y no lo veo como una pirámide de jerarquía vs el equipo, sino que siento que funcionamos como un círculo, una célula. Principalmente creo que los intereses de cada uno de ellos los conozco, sus motivaciones y cómo están viendo su vida, los quiero, me importan muchísimo y establezco un vínculo con ellos muy relevante.

¿Qué desafíos enfrentan las mujeres en su carrera hacia posiciones de liderazgo y cómo pueden superarlos?

¿QUIÉN ES LULA?

Nombre completo: Carmen Luz Morales.

Apodo: Lula.

Profesión: Ingeniera Comercial.

Nacionalidad: Chilena.

Vive en: Santiago de Chile.

Edad: 42 años.

Hijos: Santiago, Mateo y Julián.

Mascotas: Gato (León).

Comida Preferida: Carpacho de salmón o de res.

Deportes: Caminar y correr.

Hobbies: Aprender.

Prenda de ropa preferida: Pijamas.

Tu lugar en el mundo: Un recodo que queda en la capitanía, en Santiago de Chile, un lugar de calma.

Uno de los principales desafíos es el empoderamiento. El empoderamiento de una mujer llega aproximadamente a los cincuenta años y el de un hombre llega a los cuarenta, es mucho más temprano, hoy en día esas cifras pueden haberse reducido un poco, pero existe una brecha de género muy importante, y las posibilidades aún no están completamente disponibles para las mujeres a la misma velocidad. Entonces creo que una de las cosas más importantes es no esperar a que se abran esas posibilidades, sino que puedan empoderarse para salir a buscarlas y sentir de qué manera pueden ir creciendo junto con otras mujeres para poder apoyarse, creo que el espacio principal, el empoderamiento. Por otro lado, el segundo espacio sería el cómo balancear la vida familiar con las responsabilidades que conlleva la vida laboral. Aquí visibilizo que las mujeres aprendan a exigir que las tareas del hogar son equitativas, por ejemplo, los temas asociados a las agendas de los niños y el sentir que alguien te apoya es fundamental.

¿Qué iniciativas o programas apoyas para fomentar el liderazgo femenino en Chile?

Estoy en chats colaborativos, me invitaron a participar del *"Women Economic Forum"*, también hago mentorías para mujeres, programas de empoderamiento, networking y desarrollo de habilidades para mujeres.

¿Cómo ves el futuro del trabajo en relación con la igualdad de género?

Dicen que la brecha tardaría cien años para poder romperse, y yo no estoy dispuesta a esperar esos cien años. Creo que principalmente, visibilizo nuevas generaciones con un nivel de potencia y fuerza mucho más amplia, que puedan salir a buscar esas oportunidades y ese posicionamiento como parte atractiva de una fuerza laboral, para buscar internamente esas oportunidades que antes eran negadas. En la parte educativa, es importante también erradicar los sesgos de género que permitan buscar igualdad de oportunidades y no segmentar a las industrias por el género.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

TOP 3

TENDENCIAS 2023 EN TECNOLOGÍA Y RH

- 01.** Innovación y procesos de análisis predictivos con IA para atracción de talento.
- 02.** Retención de talento mediante herramientas de People Analytics.
- 03.** Automatización de procesos.



UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Pasión.

Película o serie favorita: El precio del mañana.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Acompañada de mi familia, de mis hijos y cumpliendo mis sueños.

Banda de música preferida: Tengo una gran apertura a diferentes gustos musicales, dependiendo del momento.

Tu cable a tierra es... Mi papá.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Llaves del auto y celular.

Hincha de... La selección chilena.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Poder apoyar a las personas en los procesos de empleabilidad, me gusta trabajar para ayudar a las personas a encontrar trabajo.

Un consejo que te dieron y sí darías: No se cosecha el día que se siembra. La ausencia de éxito no es sinónimo de fracaso.

¿A quién admiras? Sergio Cardone, por su sencillez y porque creo un movimiento social muy grande llamado 3xi, es una iniciativa que aporta mucho al diálogo social. Él es un empresario que moviliza acciones sociales y me gusta su estilo de aproximación.

PDA