

Mercado

1000 pesos

Retos y tendencias en la gestión del talento



Reportar en sustentabilidad
Rendir cuentas como
eje de la estrategia

El G7 ya no puede
dominar el mundo

Mercosur/UE: oportunidad
tras años de estancamiento

Certificaciones de calidad,
temáticas que se posicionan
en un contexto cambiante

Ahorros
y cuotas con **SUPER
Club+**



Cuenta y tarjeta
gratis ⁽¹⁾



Tasa preferencial
en Préstamos



Beneficios en Seguros
de Auto y Moto

¡Vení con tu sueldo a Santander!

Tenés más y mejores beneficios.

Conocé más en
santander.com.ar



CARTERA DE CONSUMO. Sujeto a condiciones de contratación y evaluación crediticia. Válida desde el 01/01/2023 al 31/12/2023. (1) Bonificación del 100% del valor de tu paquete (comisión por servicio de cuenta), hasta el 31/12/2023 o hasta el cese de acreditaciones de haberes, honorarios u haberes jubilatorios de ANSES en el banco, lo que suceda primero. Los accionistas de Banco Santander Argentina S.A. no responden en exceso de su integración accionaria.

Abril/Mayo 2023 |

Director-editora

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

Secretaría general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

Colaboran en este número

María Teresa Lavayén

Juan Pablo Martínez

Lucas Gómez González

Portada

María Martínez

Diagramación

Diego Gorzalczany

Ilustraciones

María Martínez

Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

3 Contenidos

6 Opinión

El G7 ya no puede dominar el mundo.

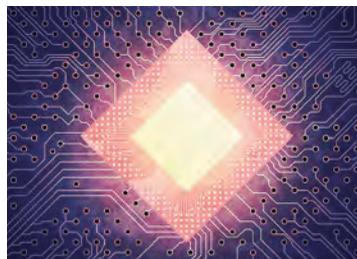


8 Ideas y debates

8 | Kissinger, 100 años de la mayor inteligencia política del planeta.



10 | La guerra de los chips puede causar mucho daño.



ANÁLISIS

14 ESCENARIO GLOBAL

14 | Mercosur/UE: oportunidad tras años de estancamiento.

16 | La guerra de los chips puede causar mucho daño.

18 PORTADA

Retos y oportunidades en la gestión del talento. La experiencia en el centro.

ESTRATEGIA

58 Empresas

58 | IRAM. Temáticas que se posicionan en un contexto cambiante.

60 | El mercado del lujo. Un sector resguardado.



62 DOSSIER

Reportar en sustentabilidad, Rendir cuentas como eje de la estrategia.

80 TECNOLOGÍA

80 | La inteligencia artificial en todo lo que hacemos.



81 | Mejor información, estrategias exitosas.

82 Colofón

Debate en torno al pro y contra de la meritocracia.



Reportar en sustentabilidad Rendir cuentas como eje de la estrategia

62 El desempeño extra económico de las compañías está bajo la lupa. Ya no alcanza con mostrar buenos números de rentabilidad y crecimiento. Tampoco con ofrecer los mejores productos y servicios. Con la sustentabilidad en la mira, los *stakeholders* –Gobiernos, clientes, el talento interno, los accionistas, inversores y la sociedad en general– piden a las empresas un comportamiento ético, respetuoso con

su gente y comprometido con la mejora del ambiente y la sociedad. En la era de las comunicaciones y la exposición permanente, dar cuenta del accionar es clave para sostener la reputación, la transparencia y el posicionamiento como marca empleadora.



Retos y oportunidades en la gestión del talento La experiencia en el centro

18 Las antiguas estructuras piramidales, rígidas e inflexibles que caracterizaron a las organizaciones de pocos años atrás tienen los días contados. Las tecnologías disponibles, las nuevas expectativas de las personas y la agilidad que imponen los tiempos que literalmente corren han ido erosionando las bases que la pandemia terminó de demoler. En un proceso de selección mutua, las organizaciones



trabajan duro para armar propuestas de valor atractivas, personalizadas, que logren captar y conservar el talento valioso, más ávido de experiencias, menos atado a lo rutinario y que pondera los intangibles. Los viejos procesos ya no funcionan, tampoco los antiguos modelos de liderazgo.

Mercosur/UE: oportunidad tras años de estancamiento



14 La entrada en vigor de este acuerdo creará una de las mayores áreas de libre comercio del mundo, con casi 800 millones de personas, lo que representa el 20% del PIB mundial y el 30% de las exportaciones globales.

IRAM. Temáticas que se posicionan en un contexto cambiante

60



Las certificaciones de calidad van ganando terreno en el mundo. No solo porque "abren puertas" a nuevos negocios y mercado sino porque operan como una poderosa herramienta para optimizar la gestión y posicionarse ante los *stakeholders*.



NOS UNE LA CONEXIÓN MÁS FUERTE

Hace 30 años asumimos un enorme compromiso: operar, mantener y desarrollar la red de distribución más grande de la Argentina, para llevar gas natural a miles de hogares, comercios, pymes e industrias, de manera confiable y segura, las 24 horas, todos los días del año.

Desde entonces, somos parte de la vida de millones de personas en más de **360 localidades** de **7 provincias** del país.

Nuestro vínculo cada día es más fuerte. **Nos conecta una gran red.**

División o energía

El G7 ya no puede dominar el mundo

Con 10% de la población mundial, el G7 debe aceptar la nueva realidad. Cuando en el año 2008 se reunió por primera vez en Washington el G20, presentándose al mundo como un giro decisivo en el orden mundial, se renovaban las esperanzas de lograr la cooperación entre todos los países del mundo.

Hoy esas esperanzas se han evaporado.

El anterior mundo, dominado por el G7, es todavía más remoto que la cooperación entre los países del G20. Es más, dice Martin Wolf en el Financial Times, no se ven posibles ni la cooperación global ni el dominio del mundo occidental.

Los reemplazos podrían ser dos: división o anarquía.

Ninguna de las dos opciones es lo que sugiere el comunicado de los jefes de estado reunidos en Hiroshima. Es impresionantemente amplio. Abarca Ucrania, desarme, la no proliferación nuclear, la región del indopacífico, economía global, cambio climático, medio ambiente, energía, energías limpias, resiliencia económica, seguridad económica, seguridad, comercio, seguridad alimentaria, salud, trabajo, educación, digitalización, ciencia y tecnología, género, derechos humanos, refugiados, migración y democracia, terrorismo, extremismo violento y crimen organizado transnacional, y relaciones con China, Afganistán e Irán, entre otros países.

Con sus 19.000 palabras parece un manifiesto para un gobierno mundial. En cambio, el comunicado del G20 en Londres en abril de 2009 tenía apenas 3.000 palabras. Es justo decir que en aquel momento el foco estaba puesto en la crisis económica. No obstante, una lista tan amplia como la de este año no es útil: cuando todo es prioridad, nada es prioridad, dice Wolf.

El mundo unipolar dominado por Estados Unidos ya es historia.

El dominio económico del G7 también es historia.

Es cierto que sigue siendo el bloque económico más poderoso y cohesionado del mundo. Por ejemplo, continúa produciendo todas las principales reservas monetarias del mundo.

Sin embargo, entre los años 2000 y 2023 su cuota de producción global (en poder adquisitivo) habrá caído de 44 a 30% mientras que la de todos los países de altos ingresos habrá caído de 57 a 41%.

Mientras tanto, la cuota de China habrá subido de 7 a 19%. China es ahora una superpotencia económica. A través de su Belt and Road Initiative se ha convertido en un inmenso inversor en (y acreedor de) los países en vías de desarrollo, aunque, como se sospechaba, tiene que vérselas con las malas deudas tan conocidas por los países del G7. Para algunos países emergentes y en desarrollo –Brasil, por ejemplo– China es un socio económico más importante que el G7.

El G7 está recurriendo a otros países. La reunión en Japón incluyó a India, Brasil, Indonesia, Vietnam, Australia y Surcorea.

Pero hay 19 países que solicitan unirse a los Brics, que ya incluyen a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Los Brics hoy parecen ser un grupo encaminado a convertirse en una categoría económicamente relevante. Lo que aglutina a sus miembros es el deseo de no depender del capricho de Estados Unidos y sus aliados, que dominaron el mundo en los últimos doscientos años. ¿Cuánto más podrá seguir haciéndolo el G7, con solo 10% de la población mundial?



A veces, dice Wolf, lo único que hay que hacer es ajustarse a la realidad. Dejar a un lado los objetivos políticos de los miembros del G7 –que incluyen la necesidad de preservar la democracia en casa y defender sus fronteras– sobre todo en Ucrania. Esa es la lucha de Occidente. Pero no va a ser la del mundo, que tiene problemas más urgentes y acuciantes.

En el plano económico, es bueno haber abandonado la idea del desacople para reemplazarla por la de reducir los ries-

gos. Pero tampoco va a ser fácil de lograr. Tiene mucho sentido la idea de diversificar el suministro de energía y materias primas vitales y componentes. Pero, por ejemplo, diversificar la oferta de chips de última generación que produce Taiwán va a ser muy difícil.

Otro tema muy importante es el de cómo manejar la economía global. ¿El FMI y el Banco Mundial seguirán siendo los bastiones del poder del G7 en un mundo cada vez más dividido? Y en ese caso, ¿cómo y cuándo van a obtener los nuevos recursos que necesitan para hacer frente a los desafíos de la actualidad? ¿Cómo van a coordinar con las organizaciones que están creando China y sus aliados? ¿No será mejor aceptar la realidad y ajustar las cuotas para reconocer los enormes cambios que se han producido en poder económico? China no va a desaparecer. ¿Por qué no permitirle un rol mayor a cambio de la participación plena en las negociaciones de deuda? ¿Por qué no reavivar la Organización Mundial del Comercio a cambio de que China reconozca que ya no puede esperar que se la trate como un país en desarrollo?

Sí, el G7 debe defender sus valores y sus intereses, pero no puede manejar el mundo. Hay que encontrar, otra vez, el camino de la cooperación. **M**



telecom



Potenciamos tus ganas de avanzar

Evolucionamos impulsando la inclusión
tecnológica y el talento digital.

Kissinger, 100 años de la mayor inteligencia política del planeta

El veterano estadista, con sus flamantes cien años cumplidos, sigue siendo un faro luminoso para la comprensión de los acontecimientos internacionales.



Por Pascual Albanese (*)

Su reciente reportaje en el semanario *The Economist* exige a los especialistas atender las opiniones de alguien que sintetiza una sólida formación intelectual con una experiencia inigualable, forjada primero como asesor de Seguridad Nacional de la Casa Blanca, luego como Secretario de Estado y en las últimas décadas como un consultor internacional de máximo nivel. Desde su torre de observación situada en sus oficinas en el piso 33 de un edificio de Manhattan, Kissinger está muy preocupado por la escalada de la rivalidad entre Estados

Unidos y China. Señala que "ambas partes se han convencido de que la otra representa un peligro estratégico". Advierte que, a partir de esa percepción compartida, "vamos a camino a una confrontación entre grandes potencias". Puntualiza que "estamos en la clásica situación anterior a la primera guerra mundial, en la que ninguna de las partes tiene mucho margen de concesión política y cualquier alteración del equilibrio puede tener consecuencias catastróficas". La peligrosidad de este nuevo escenario es potenciada por el prodigioso avance de la inteligencia artificial. Kissinger sostiene que

"vivimos en un mundo de una destructividad sin precedentes". Agrega que "si nos fijamos en la historia militar, podemos decir que nunca ha sido posible destruir a todos tus adversarios, debido a las limitaciones geográficas y de precisión. Ahora no hay limitaciones. Todo adversario es vulnerable en un 100%". Para Kissinger, un teórico y en su momento lúcido artífice del equilibrio global como principio rector de las relaciones internacionales, la clave de la época es el entendimiento entre las dos superpotencias. Según esa interpretación, el Jefe de Estado estadounidense

tendría que reunirse con su homólogo chino para decirle: "Sr. Presidente: los dos mayores peligros para la paz en estos momentos somos nosotros dos, en el sentido de que tenemos la capacidad de destruir a la Humanidad". Kissinger es seguramente el occidental que mejor conoce a China por dentro. Considera que el coloso asiático es más confuciano que marxista. Advierte también que es muy peligroso malinterpretar sus ambiciones. Estima que los dirigentes chinos pretenden alcanzar en cada momento la máxima fuerza de la que su país sea capaz y ser respetados por sus logros.

Se pregunta: "¿Si logran una superioridad realmente utilizable, la llevarían hasta el punto de imponer la cultura china? No lo sé. Mi instinto es no, pero creo que está en nuestra capacidad evitar que se produzca esa situación mediante una combinación de diplomacia y fuerza".

También tiene una opinión francamente crítica sobre la actual estrategia de la administración demócrata en relación a Rusia. En noviembre de 2016, cuando Donald Trump ganó las elecciones estadounidenses, aconsejó al mandatario electo sobre la necesidad de establecer con Moscú un vínculo semejante al que él mismo ayudó a forjar con China con su viaje secreto a Beijing en 1971, que posibilitó la visita de Richard

nich, Castlereagh y los problemas de la paz, 1812–1822".

Kissinger está convencido de que el pasado no se repite pero enseña. Por ello suscribiría gustoso una frase de Perón: "en política es necesario aprender de la experiencia ajena porque la propia tarda mucho y llega casi siempre tarde". En el Congreso de Viena de 1815, el príncipe de Metternich, canciller del Imperio Austrohúngaro, y su colega británico Lord Castlereagh diseñaron el sistema de equilibrio continental que, después de las guerras napoleónicas, sobrevivió durante un siglo, hasta el estallido de la primera guerra mundial.

El pilar de ese equilibrio fue la comprensión de que Francia, la potencia derrotada en esa guerra, no podía quedar al margen

de partida para la creación de la Unión Europea.

Con ese criterio, Kissinger cuestiona también la estrategia de Occidente ante Rusia a partir de la disolución de la Unión Soviética, cuando la paulatina expansión de la OTAN fue forjando un cerco en las fronteras de la superpotencia derrotada en la guerra fría hasta que la posibilidad de la incorporación de Ucrania a la alianza atlántica desató la invasión cuyas consecuencias están a la vista.

Advierte que la guerra de Ucrania tiene que ser resuelta a partir de una negociación entre las partes en la que ninguna de ambas puede quedar satisfecha, sino igualmente insatisfechas. En ese sentido admite que a cambio de su retirada, Rusia tendrá que, como mínimo,

ese compromiso fue la principal bandera de lucha de los grupos disidentes en la URSS y en todos los países de Europa Oriental y ayudó a desencadenar el proceso que culminó en 1989 con la caída del muro de Berlín.

Este reconocimiento del axioma aristotélico de que "la única verdad es la realidad" y del célebre apotegma de Pericles de "todo en su medida y armoniosamente" supone que las exigencias de la lucha por la afirmación de los valores occidentales tienen que insertarse en la realidad de cada momento histórico.

Esta premisa lleva a concluir que hoy es imposible construir un mundo a imagen y semejanza de Occidente. La razón es que, a diferencia de lo que plantearon

{ "Estamos en la clásica situación anterior a la primera guerra mundial, en la que ninguna de las partes tiene mucho margen de concesión política y cualquier alteración del equilibrio puede tener consecuencias catastróficas". }

Nixon en 1972, su entrevista con Mao Zedong y el giro estratégico que permitió cambiar el curso de la guerra fría. Joe Biden hizo lo contrario y la consecuencia fue empujar a Rusia a los brazos de China.

La política como arquitectura

En la visión de Kissinger, el orden internacional es un juego de pesos y contrapesos que genera estabilidad. Cuando ese sistema se rompe emerge la guerra. Estudiosos obsesivos de la dimensión arquitectónica de la política mundial, su primer ensayo académico en la Universidad de Harvard fue sobre "El significado de la historia" y su tesis de graduación versó sobre "Un mundo restaurado: Metter-

de ese sistema de decisiones sino que tenía que ser integrada a la construcción de la paz.

Lo opuesto al Congreso de Viena fue el Tratado de Versalles de 1919, que humilló a Alemania y, pese a la oposición solitaria de la Argentina de Hipólito Yrigoyen, marginó a los vencidos en la primera guerra mundial de la naciente de la Sociedad de las Naciones y generó las condiciones para el ascenso de Hitler y el estallido de la segunda guerra. En contraposición, en la segunda postguerra, con esa lección aprendida, Alemania fue integrada al nuevo sistema global y, en virtud de la acción mancomunada de Charles De Gaulle y Konrad Adenauer, participó en la fundación del Mercado Común Europeo, punto

retener el control de Crimea.

Kissinger une un realismo a toda prueba con la tenacidad estratégica. Coincide con Francisco en que "el tiempo es superior al espacio" y que, por consiguiente, la misión central del liderazgo es "desatar procesos". En 1975, cuando impulsó los acuerdos de Helsinki, que convalidaron la inviolabilidad de las fronteras europeas y el principio de no intervención en los asuntos internos de otros estados, logró introducir una anodina cláusula de compromiso de los signatarios de respeto a los derechos humanos.

Sus críticos entendieron que el tratado era una capitulación occidental ante la Unión Soviética. Sin embargo, el cumplimiento de

muchos ensayistas tras el colapso del comunismo, la globalización no implicó la victoria cultural de Occidente sino, casi a la inversa, el reingreso de Oriente a la corriente central de la historia.

A los cien años, y más allá de su implacable realismo, Kissinger alberga esperanzas: "la dificultad también es un reto, no debería ser siempre un obstáculo". Consigna que "se trata de un reto sin precedentes y de una gran oportunidad". Para que nadie dude de su lucidez, añade: "no estaré aquí para verlo".

(*) *Vicepresidente de Instituto de Planeamiento Estratégico.*

Un capitalismo más justo

Hay otra globalización en el gobierno económico mundial

Un libro de Martin Daunton que muestra una historia de las instituciones y los individuos que manejaron la economía global en el último siglo. En una amplia historia de las instituciones y las personas que han gestionado la economía mundial.

El historiador económico Martin Daunton analiza, en *El gobierno Económico del Mundo: 1933–2033*, los cambios de equilibrio que se produjeron a lo largo de noventa años entre el nacionalismo económico y la globalización. El libro explica por qué se rompe un orden económico y cómo se construye otro, en una amplia historia de las instituciones y las personas que han gestionado la economía mundial.

En 1933, la Conferencia Monetaria y Económica Mundial que reunió a las naciones del mundo resultó en fracaso. La guerra comercial y monetaria condujo al nacionalismo económico y a un alejamiento de la globalización que culminó en la guerra.

Durante la Segunda Guerra Mundial surgió un nuevo orden económico: el liberalismo implícito en Bretton Woods, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de posguerra.

Estas instituciones y sus normas crearon un equilibrio entre el bienestar nacional y la globalización, complementado por un contrato social entre el trabajo, el capital y el Estado para compartir los beneficios del crecimiento económico. Pero aquel liberalismo implícito reflejaba los intereses de "Occidente" en la Guerra Fría: en la década de 1970, se enfrentó al colapso, causado por sus debilidades internas y la ruptura del contrato social, y fue

desafiado por el Tercer Mundo como una forma de neocolonialismo. Le sucedieron el neoliberalismo, la financiarización y la hiperglobalización. En 2008, el crack financiero mundial puso de manifiesto los defectos del neoliberalismo sin conducir a un cambio fundamental. Aunque las estadísticas de comercio exterior parecen mostrar el crecimiento sostenido de la in-



tegración global, crear el marco institucional de la globalización siempre fue un asunto difícil. Dependía de las frágiles concesiones entre diferentes grupos de interés para satisfacer, por ejemplo, a los productores de algodón y los productores textiles, de decisiones tácticas para separar cuestiones controvertidas, como monedas y comercio y asegurar la máxima discreción para tecnócratas expertos. Hasta principios del siglo XX, Estados Unidos fue fuertemente proteccionista. Los esfuerzos del partido demócrata por reducir los aranceles, que representaba a los exportadores agrícolas del Sur, se vieron obstaculizados por los republicanos, que hablaban en

nombre de la industria del Norte. Incluso en los primeros 12 meses de la presidencia de Franklin D. Roosevelt, la dirección de la política estaba indecisa, una indecisión que contribuyó al fracaso de la Conferencia Económica Mundial de Londres en 1933.

No fue hasta que Roosevelt apoyó el proyecto progresista del Segundo New Deal, a mediados de los

Europea de Pagos de los años 50 antes de que Gran Bretaña y el resto de Europa estuvieran preparados para la convertibilidad de sus monedas en 1958.

Esto marca claramente una nueva fase en la historia de la economía mundial. Pero, en lugar de verlo como una ruptura repentina o sin precedentes, si seguimos la narrativa de Daunton, no es más que la última expresión de una profunda incertidumbre y ambivalencia en la política estadounidense hacia la economía mundial.

La actual cosecha de estrategias geoeconómicas estadounidenses, encabezados por Jake Sullivan, asesor de seguridad nacional del presidente Joe Biden, insisten en que no se están desacoplando.

El liderazgo económico de Estados Unidos permanecerá intacto. Pero no es la primera vez que Washington cambia las condiciones. En síntesis, Daunton muestra que el proceso de abrirle la puerta a la libre circulación de productos y capitales siempre fue desprolijo, incierto y dependiente de circunstancias domésticas en Estados Unidos, la economía líder del mundo. Ahora, cuando las principales naciones se enfrentan a las secuelas de Covid-19 y a las amenazas de la inflación, la seguridad alimentaria y el riesgo existencial del cambio climático, Martin Daunton reclama la vuelta a una globalización que beneficie a muchos de los pobres del mundo y a un capitalismo más justo que proporcione bienestar e igualdad en el ámbito nacional. **M**

GALENO

TODOS PARA VOS.



ESCENARIO GLOBAL |

Nuevas chances

Mercosur/UE: oportunidad tras años de estancamiento

La entrada en vigor de este acuerdo creará una de las mayores áreas de libre comercio del mundo, con casi 800 millones de personas, lo que representa el 20% del PIB mundial y el 30% de las exportaciones globales.



Un estudio de LLYC analiza los principales sectores que se verán beneficiados por el tratado entre la Unión Europea y Mercosur y los obstáculos a los que se enfrenta.

Al fomentar el libre comercio entre los dos bloques, países como Brasil y Argentina se beneficiarán significativamente de la eliminación de las barreras aduaneras, particularmente, en el área agrícola, lo que se traducirá en un aumento de las exportaciones de carne y productos cárnicos.

La perspectiva de un acuerdo comercial entre Mercosur y la Unión Europea es una oportunidad única y prometedora para ambas par-

tes. Tras más de dos décadas desde que se iniciaron las negociaciones, ahora la ventana de oportunidad se abre nuevamente.

Así, en las próximas semanas, el foco de atención estará puesto en las negociaciones lideradas por España y Brasil, que asumirán las presidencias de la Unión Europea y Mercosur, respectivamente. Estos dos países jugarán un papel clave en la mediación entre las diferentes opiniones e intereses de las naciones implicadas.

El informe *"Acuerdo Mercosur-UE: una nueva oportunidad tras años de estancamiento"*, elaborado por el equipo global de Asuntos Pú-

blicos de LLYC, analiza la principales ventajas económicas y comerciales de un tratado que, una vez firmado, permitirá a más de 30 países comerciar libremente entre sí en un mercado libre que pasará de 500 a 780 millones de personas. Esto representa el 20% del PIB mundial y el 30% de las exportaciones globales.

Así, es esencial que las empresas de ambos bloques estén preparadas para los desafíos y oportunidades de este nuevo entorno de negocios. Medidas como la reducción de aranceles, la facilitación del comercio y el fomento de la cooperación en investigación e innovación



TRANSFORMAMOS EL TALENTO DE LAS ORGANIZACIONES

El mundo del trabajo cambió y cómo incorporar personal a las empresas es una de sus razones. Hoy es necesario contar con un proveedor aliado que pueda resolver las búsquedas de candidatos de manera profesional, rápida y con la experiencia necesaria para dar con los perfiles más adecuados.

En RPO – Recruitment Process Outsourcing - estamos para ayudarte con tus procesos de reclutamiento, si querés conocer más acerca de nuestro servicio escaneá el siguiente código.



Talent
Solutions
RPO
ManpowerGroup

ESCENARIO GLOBAL |

son señaladas en el estudio como oportunidades de crecimiento económico y de fortalecimiento de las relaciones entre países.

“La firma del acuerdo Mercosur/UE representa una nueva era de posibilidades para los países implicados. Nuestro estudio tiene como objetivo proporcionar información valiosa sobre los impactos, sectores prometedores, obstáculos e iniciativas del acuerdo, permitiendo a las empresas posicionarse estratégicamente y maximizar los beneficios de esta asociación histórica”, concluye Flavia Caldeira, directora *senior* de LLYC Brasil.

Por el lado europeo, Portugal será uno de los países más beneficiados por el acuerdo comercial:

Exportaciones: Las exportaciones portuguesas a Brasil han disminuido en los últimos años, por lo que el acuerdo podría conllevar un nuevo incremento que revierta el estado actual de la balanza comercial entre los países, actualmente desfavorable para Portugal.

Vino: El país luso ocupa el tercer lugar en la lista de proveedores de vino de Brasil, por detrás de Chile y Argentina (ambos sin aranceles aduaneros). Con el acuerdo, Portugal puede ascender fácilmente al segundo lugar en esta lista.



dounidenses anualmente.

Sectores químico y farmacéutico: Con un mercado de importación de alrededor de 29.400 millones de dólares estadounidenses (la media de los últimos cinco años), dis-

gravación arancelaria que se extenderá hasta siete años.

La fidelización de los clientes europeos se puede lograr fortaleciendo la identidad de la marca a través de la inversión en campa-

{Medidas como la reducción de aranceles, la facilitación del comercio y el fomento de la cooperación en investigación e innovación son oportunidades de crecimiento económico y de fortalecimiento de las relaciones entre países.}

Automóviles: Brasil y Argentina producen alrededor de 3,5 millones de vehículos al año. Actualmente, los productos de esta industria están gravados con un 35%, por lo que la industria automotriz de Portugal, con un volumen de ventas de 9.400 millones de euros, puede verse beneficiada.

Pymes: El tejido empresarial portugués está compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, por lo que la creación de una plataforma que facilite el acceso a la información y brinde apoyo en los trámites necesarios para exportar puede verse como una oportunidad de internacionalización y crecimiento para las pymes portuguesas.

Oportunidades para Brasil y el Mercosur Maquinaria y piezas de automóviles:

La entrada en vigor del acuerdo tiene el potencial de abrir nuevos mercados, que abarcan 22 países de la Unión Europea, que importan alrededor de 63.000 millones de dólares esta-

tribuido en 24 países diferentes de la Unión Europea, Brasil tiene una cuota de mercado media del 3,8% (alrededor de unos 1.100 millones de dólares estadounidenses).

Para aprovechar estas oportunidades, las empresas brasileñas deben invertir en investigación y desarrollo, innovación y tecnología, además de cumplir con las estrictas normas y requisitos europeos.

Textil: El acuerdo propiciará un aumento de las exportaciones brasileñas gracias a la reducción arancelaria que se prolongará durante un plazo de hasta siete años.

Calzado: actualmente, Brasil exporta una media de 102 millones de dólares estadounidenses al año en calzado a estos países, que representan, aproximadamente, el 2,5% de las exportaciones totales, lo que demuestra un enorme potencial de crecimiento. Los principales mercados con oportunidades identificadas para el sector del calzado son Alemania, Francia y Holanda, con una des-

ñas de marketing y comercio electrónico.

Productos de higiene y belleza: el mercado europeo es extremadamente atractivo para la industria de cosméticos, productos de cuidado personal y perfumería debido a su alta demanda y al creciente interés en productos naturales y sostenibles, atributos comunes a los productos brasileños.

Lácteos: El acuerdo tiene el potencial de impulsar las exportaciones del sector lácteo, con cupos establecidos para productos como el queso, la leche en polvo y fórmulas infantiles, así como también productos orgánicos con características diferenciadas. Para aumentar la confianza del consumidor y acceder a nichos de mercado con mayor valor añadido, es importante buscar certificaciones de calidad y sostenibilidad reconocidas internacionalmente, como los *International Featured Standards* (IFS) y el sello orgánico de la UE.

Carne vacuna y aves: Uno de los principales desafíos es cumplir con las preocupaciones

40 años Mirgor⁺

Innovación argentina para el mundo

 /mirgor.com  /grupo mirgor  /mirgor.ar

ESCENARIO GLOBAL |

sobre bienestar animal del mercado europeo. Las acciones conjuntas con importadores y distribuidores locales, así como la participación en ferias y eventos internacionales del sector, son estrategias que pueden ayudar a promover la imagen positiva de la carne vacuna brasileña. Estas iniciativas, junto con la apuesta por los estándares internacionales y la adopción de prácticas sostenibles, permitirán al sector aprovechar las oportunidades que genera el acuerdo.

Frutas y verduras: Los actores de la industria deben adoptar estrategias que incluyan inversiones en tecnologías de conservación y empaquetado, tal como la construcción de una red logística eficiente, para garantizar la calidad y frescura de los productos en un mercado extremadamente exigente.

Cereales: Gracias al acuerdo, la soja, el maíz, el trigo y el arroz tienen un gran potencial de crecimiento.

A pesar de las incuestionables ventajas que

representa el acuerdo UE/Mercosur, este ha sido objeto de oposición por parte de varios países y organizaciones. Entre los opositores europeos destacan Austria, Francia, Irlanda y Holanda. Y las principales razones de la divergencia entre ambos bloques tienen que ver, sobre todo, con motivaciones medioambientales, agroalimentarias y humanitarias.

China, un mercado muy importante

La guerra de los chips puede causar mucho daño

Los esfuerzos norteamericanos por impedir que China compre o desarrolle chips avanzados se ha convertido en el frente más agresivo de una nueva guerra fría entre las dos potencias.

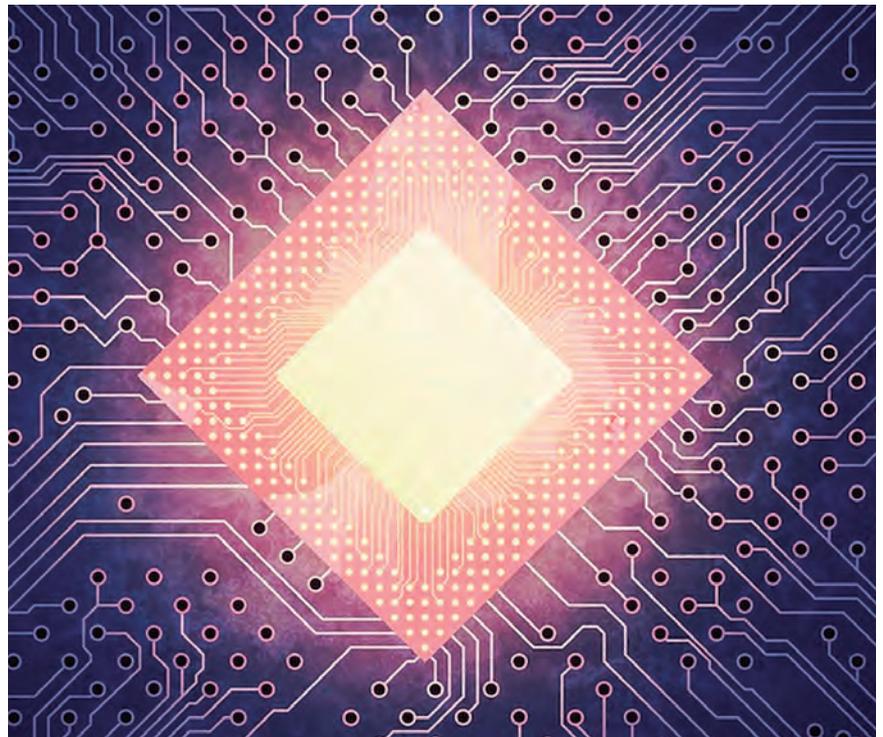
El CEO de Nvidia, la compañía de semiconductores más valiosa del mundo, dice que la industria tecnológica norteamericana corre el riesgo de sufrir un enorme daño con la escalada de la batalla por los chips entre Washington y Beijing.

Jensen Huang dijo al *Financial Times* que los controles a las exportaciones impuestos por la administración Biden para reducir la fabricación china de semiconductores ha dejado al grupo de Silicon Valley con las manos atadas, incapaces de vender chips de alta tecnología en uno de los mercados más grandes que tiene la compañía.

Agregó que las compañías chinas están comenzando a desarrollar sus propios chips para rivalizar con los procesadores de juegos, gráficas e inteligencia artificial de Nvidia. "Si los chinos no pueden comprar chips estadounidenses, los van a desarrollar ellos mismos. Por eso Estados Unidos tiene que andar con cuidado. China es un mercado muy importante para la industria tecnológica".

Los esfuerzos norteamericanos por impedir que China compre o desarrolle chips avanzados se ha convertido en el frente más agresivo de una nueva guerra fría entre las dos potencias.

Los comentarios de Huang se produjeron pocos días antes de que China anunciara la prohibición a los productos de Micron, la fabricante norteamericana de chips de memoria,



una medida interpretada como la primera señal de retaliación contra los controles de Washington a las exportaciones.

Huang agregó que bloquear el acceso de la industria tecnológica estadounidense a China "cortaría la Ley de Chips por la rodilla", refiriéndose al paquete de financiamiento de US\$ 52.000 millones para fomentar la cons-

trucción de más fábricas en Estados Unidos. "Si la industria tecnológica norteamericana necesita un tercio menos de capacidad, debido a la pérdida del mercado chino, nadie va a necesitar fábricas norteamericanas, vamos a estar nadando en fábricas. Si no piensan bien el tema de las regulaciones, van a dañar a la industria tecnológica", sentenció. **M**

BBVA

Creando Oportunidades



REPORTE INTEGRADO 2022

Conocé nuestro desempeño económico, social y ambiental.
Todo lo que hicimos en un año, pensando en el futuro.

bancaresponsable.bbva.com.ar

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).

PORTADA |

Retos y tendencias en la gestión del talento

La experiencia en el centro



Las antiguas estructuras piramidales, rígidas e inflexibles, que caracterizaron a las organizaciones de pocos años atrás tienen los días contados. Las tecnologías disponibles, las nuevas expectativas de las personas y la agilidad que imponen los tiempos que literalmente corren han ido erosionando las bases que la pandemia terminó de demoler.

En un proceso de selección mutua, las organizaciones trabajan duro para armar propuestas de valor atractivas, personalizadas, que logren captar y conservar el talento valioso, más ávido de experiencias, menos atado a lo rutinario y que pondera los intangibles. Los viejos procesos ya no funcionan, tampoco los anteriores modelos de liderazgo.

Por Carina Martínez

La convergencia de múltiples factores han ido reconfigurando los procesos y vínculos laborales a un ritmo vertiginoso. Las nuevas tecnologías disponibles, la necesidad de atraer generaciones cuyas demandas poco se parecen a las anteriores y las secuelas que ha dejado la pandemia han resquebrajado las rígidas estructuras de las organizaciones; algo que parece no tener vuelta atrás. El proceso fue tan veloz que los modelos propios de hasta hace pocos años hoy parecen reliquias históricas.

Claro que este cambio no se da de forma pareja en todos los sectores de la economía. Hoy conviven las "viejas" estructuras clásicas, piramidales y rígidas, con otras que abrazan la flexibilidad, las relaciones horizontales y la gestión casi individual de los talentos.

Una vuelta de página

Casi como en un juego de opuestos, los paradigmas que hoy guían la gestión del talento son absolutamente otros. En un movi-

ponderación que puede igualar o incluso superar al monetario.

Para estas generaciones, quizás más conectadas con sus deseos y su entorno, la flexibilidad y el ambiente de trabajo atractivo, que potencie su talento, escuche sus propuestas y valore su contribución son elementos excluyentes. También, que cuide el bienestar de cada individuo, de manera integral. Como protagonistas del futuro, el propósito de la organización y su compromiso con la sustentabilidad –ambiental y social– así como la coherencia entre lo que pregona y lo que efectivamente hace son otros componentes claves a considerar. Con todo, atraer al talento –y, más aún, conservarlo– se han convertido en desafíos inmensos para las compañías. Por una lado, las obliga a ser creativas en las propuestas ofrecidas, máxime en un contexto en que para determinadas posiciones, la competencia por el talento se da a escala mundial. Por otro compele a transformar sus procesos internos, esquemas de trabajo y, sobre todo, sus liderazgos.

para aprovechar al máximo el potencial de cada persona, aunque más no sea por unos cuantos meses.

Dada esta lista cuasi interminable de cambios y nuevos desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para mantenerse a la vanguardia como marca empleadora, es necesaria una profunda reformulación de los liderazgos, en sintonía con nuevos contextos, múltiples demandas, concepciones y procesos reorientados, más estratégicos. Del lado de las compañías, a su vez, los títulos adquiridos y los avales formales con los que cuentan las personas que se postulan para las posiciones van perdiendo ponderación, mientras que suman peso las denominadas "habilidades blandas", como la proactividad, autonomía, creatividad, predisposición al trabajo colaborativo, capacidad analítica, flexibilidad y agilidad, entre otras cualidades.

Tendencias que se consolidan

Este panorama general ha jerarquizado el rol de las áreas vinculadas a talento, que han asumido un rol más estratégico que nunca

{Las áreas vinculadas a talento han asumido un rol más estratégico que nunca y participan de la mesa chica de las grandes decisiones. Las viejas estructuras ya no sirven, tampoco los antiguos liderazgos. }

miento que venía de antes pero que estalló tras la traumática experiencia de la crisis sanitaria, los vínculos y valores se transformaron de manera drástica. De la pirámide, el individualismo, la "bajada de línea", la rigidez, la sanción, la estandarización de las personas que caracterizaron los modelos de hasta hace pocos años, se pasó a la red, la colaboración, la autonomía, los acuerdos, la tolerancia al error, la flexibilidad, la valoración de cada individuo y de la diversidad, casi sin escalas. Este cambio de demandas es tan intenso que, incluso con las vicisitudes económicas en ciernes, una parte importante de las personas es capaz de renunciar a los trabajos que no satisfagan sus expectativas. Por supuesto, la retribución económica es central. Pero no es en absoluto suficiente para conservar al talento y, mucho menos, para garantizar el *engagement*. En un camino demarcado sobre todo por las generaciones más jóvenes, los intangibles cobran valor y el "salario emocional" logra una

Un área cada vez más estratégica

La coexistencia de generaciones con demandas disímiles, la necesidad de implementar una política clara y efectiva sobre diversidad, las nuevas habilidades necesarias –que requieren de procesos de *reskilling* y *upskilling*, los esquemas de trabajo híbridos, la puesta en valor del propósito... Los temas que deben afrontar quienes lideran las áreas de gestión del talento dentro de las organizaciones son múltiples y complejos.

Además, la vida "*zapping*" propia de las generaciones más jóvenes, muchas veces, no condice con las expectativas del largo plazo de las compañías, que deberán acostumbrarse a talentos que hoy están –y ponen todo de sí–, pero que mañana pueden decir adiós, sin pensarlo dos veces. Es que la velocidad es propia de esta era; los procesos cortos, flexibles y cambiantes son la norma e incluye a las vivencias personales. Así las cosas, las organizaciones deberán encontrar la clave

y participan de la mesa chica de las grandes decisiones de las organizaciones de hoy.

En términos generales, podemos identificar algunas tendencias que parecen marcar el futuro del mundo laboral.

Digitalización y automatización:

La digitalización ha permeado todos los aspectos de nuestras vidas y es uno de los grandes agentes transformadores de esta era. Las tecnologías de vanguardia, como la inteligencia artificial o el aprendizaje automático, están cambiando los procesos laborales y redefiniendo la naturaleza de los empleos a una velocidad sin precedentes. Por un lado, tareas rutinarias y repetitivas están siendo delegadas a las máquinas o sistemas. Por otro lado, las habilidades digitales de los talentos se vuelven cada vez más valiosas.

Trabajo remoto y flexibilidad:

Si bien se trata de una tendencia que ya venía

PORTADA |

perfilándose, la pandemia de Covid-19 la aceleró de manera vertiginosa. Luego de meses y meses de encierro, el trabajo remoto ha “sentado un precedente” difícil de revertir, impulsado también por la demanda de una mejor ecuación entre el tiempo laboral y el “personal”. Con sus pros y contras, el trabajo a distancia se generalizó en las organizaciones y hoy abundan los modelos híbridos, que habilitan acuerdos entre líderes y miembros de los equipos. Entre quienes trabajan 100% o principalmente de manera remota, el esfuerzo de la organización pasa por lograr el *engagement* y el espíritu de equipo, a pesar de la distancia. Para quienes vuelven a la oficina, aunque sea algunos días, se deberán crear espacios atractivos, que estimulen la co-creación y permitan a las personas sentirse “como en casa”.

Clima laboral y foco en la experiencia de empleados y empleadas:

El denominado salario emocional va ganando terreno, incluso en contextos de crisis económica. Hoy, las personas ponderan sobremanera el desarrollo y el crecimiento,

clave para potenciar la creatividad, la innovación y el desempeño. Y no solo eso. El fomento de las denominadas políticas DEI (acrónimo de diversidad, equidad e inclusión) es una de las principales demandas de los *stakeholders* (particularmente, del sector inversor) y un componente central para posicionarse como marca empleadora. Con múltiples generaciones y perfiles conviviendo en una organización, la gestión de la diversidad es uno de los grandes retos de las compañías ya que, además, requiere derribar sesgos, a veces muy internos y consolidados en las organizaciones y en las personas. En este sentido, el trabajo con los liderazgos es indispensable.

Capacitación permanente:

En un entorno laboral en constante evolución, el *reskilling* y el *upskilling* se han convertido en prácticas fundamentales para el desarrollo profesional y la adaptación a los cambios tecnológicos y organizativos. Ambos se refieren a procesos de aprendizaje y desarrollo de habilidades que permiten a las personas mantenerse relevantes y competi-

Todo ello, sin olvidar que deberán estar preparados para aprovechar al máximo las herramientas digitales y saber detectar necesidades de capacitación entre los miembros del equipo.

Tecnologías aplicadas a gestión del talento

Tanto para el proceso de búsqueda y selección del talento adecuado como para monitorear el desempeño y la satisfacción de las personas que trabajan en la organización, las nuevas tecnologías y analíticas permiten optimizar los procesos. Claro que, como toda tecnología, requiere de un abordaje en el cual el factor humano es clave, para evitar sesgos y potenciar los resultados.

La valorización de las habilidades blandas

La velocidad de los cambios y la necesidad de las compañías de mantenerse a la vanguardia requiere de equipos ágiles, innovadores y productivos. Para lograrlo, buscan que sus integrantes sean capaces de alcanzar un buen desempeño en un marco de trabajo colaborativo. De esta manera, a la formación

{Las propuestas personalizadas y adaptadas a las habilidades y expectativas de cada persona son un atractivo indiscutido. Ofrecer proyectos estimulantes y que garanticen el desarrollo de cada individuo es clave. }

el disfrute a la hora de trabajar, así como el propósito de la tarea llevada a cabo. En este mismo sentido, un ambiente inclusivo, diverso, saludable, flexible, que considere la individualidad, potencie sus talentos y fomente la colaboración es fundamental para atraer talentos, además de ser un buen negocio, ya que mejora el desempeño de los equipos.

Las propuestas personalizadas y adaptadas a las habilidades y expectativas de cada persona son un atractivo indiscutido. Ofrecer proyectos estimulantes y que garanticen el desarrollo de cada individuo es indispensable. En este sentido, algunas compañías brindan la posibilidad de rotar entre distintas posiciones dentro de la organización, en el mismo país o en el exterior, para dar respuesta a las necesidades de cambio constante y la búsqueda de nuevas experiencias.

Colaboración y diversidad:

Que el trabajo en equipo brinda mejores resultados que la sumatoria de las partes, ya fue ampliamente demostrado. También, que la diversidad de las personas que los integran es

valiosa en el mercado laboral. El *reskilling* implica adquirir un conjunto completamente nuevo de habilidades para asumir un rol diferente, mientras que el *upskilling* se refiere a la mejora y ampliación de las habilidades existentes de una persona en su mismo rol, para mantenerse a la vanguardia.

Nuevos liderazgos:

La mirada “persona a persona”, la valoración del individuo, el fomento de la diversidad y la colaboración, ¡la empatía! son algunos de los componentes claves que definen un liderazgo positivo, en esta era digital y diversa. Las habilidades de comunicación toman más protagonismo que nunca. La escucha activa y el *feedback* permanente resultan fundamentales, a la hora de generar un ambiente laboral creativo, saludable, y fomentar el desarrollo de las personas y los equipos.

Además, los nuevos liderazgos deben ser ágiles y flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios y tener la capacidad de tomar decisiones informadas en un corto periodo de tiempo.

profesional y las capacidades técnicas requeridas, se suma hoy la demanda de ciertas “habilidades blandas”, como la posibilidad de generar consensos, el trabajar cómodamente en equipos multidisciplinarios y abrazar la proactividad y la autonomía. También, por cierto, la alineación de los valores y propósitos de las personas con los de la compañía, de manera de generar una sinergia positiva.

Tema fundamental para las organizaciones, la gestión del talento forma parte de la agenda prioritaria y estratégica.

Para ahondar sobre las tendencias y desafíos en la materia, *Mercado* lleva a cabo este informe anual, que reúne las voces de líderes y especialistas en talento, de organizaciones de distintos segmentos de la economía.

Las entrevistas fueron llevadas adelante por Carina Martínez y Juan Pablo Martínez

Biogénesis Bagó

Gestión persona a persona

“La gestión del talento presenta diferentes desafíos. Frente a un mercado laboral competitivo, atraer y fidelizar a las personas resulta cada vez más complejo”, destaca Miguel Sans, director de Recursos Humanos de la firma.

“La demanda creciente de personal calificado que cuente con habilidades y conocimientos especializados genera mayor movilidad en el mercado, lo cual repercute en rotación y complejiza la fidelización de los colaboradores, e influye en su desarrollo y formación – asevera Miguel Sans-. En este contexto, es fundamental la planificación de sucesión de posiciones claves, para contar con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el mediano y largo plazo. Identificar, motivar y fidelizar a los talentos de la organización para desarrollarlos como futuros líderes con la capacidad de asumir roles de mayor complejidad y tomar decisiones en contextos complejos y ambiguos, son otros de los desafíos que enfrenta la gestión del talento.

Por otro lado, la gestión del conocimiento y continua actualización frente a los cambios acelerados también requiere del desarrollo de una cultura de aprendizaje que sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los nuevos desafíos y que cuente con la capacidad de adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.

–¿Es posible realizar una gestión del talento “individualizada”, que contemple los potenciales y necesidades de cada persona? De ser así, ¿cómo se lleva adelante?

–Es posible. Para eso es fundamental el rol del líder, que pueda identificar potencial en los colaboradores, validar sus expectativas de desarrollo profesional y armar un plan de desarrollo individual que cumpla, por un lado, con las expectativas personales y, por otro lado, con las necesidades del negocio.

Para la identificación de talento nos valemos de las evaluaciones de desempeño, la participación en proyectos, el *feedback* de los líderes y otros integrantes de la organización, sobre el desempeño general de cada persona. Esto incluye los conocimientos técnicos y también las habilidades blandas, como la resolución de conflictos, actitud frente al cam-



bio, capacidad de aprendizaje, entre otros factores.

El plan de desarrollo individual se realiza contemplando un 70% de actividades a llevar adelante en el puesto de trabajo, donde se plantean desafíos o tareas en las que la persona debe poner en práctica o desarrollar las habilidades requeridas en el puesto futuro; un 20% de aprendizaje por medio de *feedback* constante de su líder o acompañamiento mediante un proceso de *coaching*; y un 10% de actividades mediante capacitación formal.

La centralidad de los liderazgos

–¿Cómo se garantiza que los equipos se mantengan comprometidos y motivados?

–Es fundamental el compromiso y la motivación por parte de los equipos de trabajo para una gestión eficiente y para el logro de los objetivos. Es clave la comunicación, contar con un *feedback* asertivo, constructivo y que permita visibilizar el nivel de contribución de cada persona y la importancia de trabajar de forma colaborativa en el equipo primario y con el resto de la organización. También, la fijación de objetivos claros y desafiantes y la

participación de los equipos de trabajo en los proyectos y definiciones, lo que genera un compromiso con las tareas a realizar. Además, para mantener la motivación es fundamental el reconocimiento de los logros y el camino de aprendizaje realizado y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización. En cada uno de los aspectos mencionados, el líder tiene un rol fundamental.

–¿De qué manera se detectan o construyen liderazgos positivos, que impulsen el desarrollo profesional de cada persona, la creatividad y la colaboración?

–Identificar habilidades de liderazgo positivo implica previamente haber definido qué significa liderazgo para nuestra organización, qué valores, qué habilidades, qué capacidades definimos como importantes y representativas del liderazgo requerido para Biogénesis Bagó. Por ejemplo, desde nuestra perspectiva, un líder positivo es aquel que fomenta el trabajo colaborativo, que inspira a los demás, que cuenta con habilidades de comunicación efectiva, que desarrolla a su equipo de trabajo, es empático, está orientado a resultados y entiende la dinámica del contexto.

Es por medio de las evaluaciones de desempeño y el *feedback* por parte de los líderes y del resto de la organización que podemos identificar evidencias de una gestión de liderazgo positivo. Por medio de programas de capacitación y entrenamiento, trabajamos sobre las habilidades requeridas por los líderes de nuestra organización. Una cultura de aprendizaje y desarrollo genera las bases para el trabajo colaborativo, la creatividad y el crecimiento profesional y personal.

PORTADA |

ManpowerGroup

Desentrañar el mundo laboral: claves para la reflexión

En los últimos años, todo lo que solíamos pensar respecto al trabajo se fue transformando. Como consecuencia del avance tecnológico y, principalmente, de la pandemia, el 81% de las personas se replantearon la forma de concebir el trabajo y lo que implicaba para sus vidas.

Por Gustavo Aguilera (*)

En línea con esto, desde ManpowerGroup observamos que el nuevo mundo del trabajo está siendo condicionado, en primer lugar, por la escasez de talento, un problema estructural y global de muy difícil resolución. Cambios demográficos, como la disminución de la tasa de natalidad, la menor movilidad transfronteriza, el aumento de las jubilaciones anticipadas y la creciente y veloz digitalización de las organizaciones, han provocado una escasez récord en 17 años, en la que el 78% de los empleadores en Argentina tiene dificultad para encontrar personas que cuenten con las habilidades humanas y técnicas necesarias[1].

Un proceso que se invierte

A esto se le suma un factor que irrumpe con mucha más fuerza que años atrás: las elecciones individuales de las personas. Estábamos acostumbrados a que las empresas fueran las que evaluaban si los candidatos se adaptaban a las necesidades del puesto o de la compañía; pero en la actualidad, son las personas quienes eligen dónde, cuándo y cómo quieren trabajar.

Por eso, resulta fundamental dar lugar a las preferencias y exigencias que hoy son las protagonistas. Actualmente, personas de todas las edades y género buscan empleadores que reconozcan y apoyen activamente un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida personal, así como también cuestiones ligadas a la salud, la adaptabilidad y el bienestar.

Para lograr dicho equilibrio, las organizaciones deberán repensar sus procedimientos y prácticas laborales, para que se adapten a estas nuevas demandas. Asimismo, tendrán que ampliar las políticas tradicionales de salud y seguridad, ayudando a las personas a



regular su actividad para prevenir el agotamiento (*burnout*), ya que el 48% de los trabajadores plantean que trabajan en exceso de forma regular durante la semana.[2] Sumado a esto, los colaboradores quieren saber cuál es la postura de las empresas frente a cuestiones sociales y ambientales, por lo que las organizaciones deben enfocarse en temas de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIP), llevando a la práctica acciones climáticas, aumentando la empleabilidad individual y brindándoles un marco de desarrollo para que puedan sentirse seguros de tener las habilidades requeridas hoy y mañana.

Paradigma digital

Esto nos lleva a un último aspecto sustancial: la adopción de la tecnología. La digitalización en las empresas es un factor determinante en el nuevo paradigma laboral y se está pro-

duciendo a ritmos acelerados, de forma tal que las personas no alcanzan a capacitarse y las compañías no logran encontrar el talento con la combinación de habilidades necesarias. En este contexto, el desafío de las organizaciones es usar a su favor las herramientas que la transformación digital ofrece, además de encontrar colaboradores que cuenten con la capacidad de formarse continuamente. En este sentido, crear entornos laborales de aprendizaje y desarrollo continuos es clave para contrarrestar los efectos de los altísimos índices de rotación de las empresas. Detectar y potenciar el talento interno repercute positivamente en el compromiso de los empleados y en la productividad de la gente. En definitiva, nos encontramos inmersos en una era sin precedentes, en la que colaboradores y empresas están plenamente conscientes de la imperante necesidad de un enfoque transformador. En este nuevo panorama laboral, donde el talento es ahora el bien máspreciado y escaso, las organizaciones que aspiren a atraer y retenerlo deberán sintonizar con las prioridades individuales al diseñar sus modelos de trabajo y desarrollar políticas de Recursos Humanos eficaces.

(*) Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions y People & Culture de Manpower Group

[1] Fuente: "Encuesta de Escasez de Talento 2023", de ManpowerGroup.

[2] Fuente: "La nueva era del potencial humano", de ManpowerGroup.



Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

PORTADA |

Telecom

Un cambio de paradigma

“Cada día más, las personas eligen dónde, por qué y para qué trabajar –dice Sergio Faraudo, director de Capital Humano–. En este contexto, las empresas tienen que potenciar su propuesta de valor para atraer, fidelizar y desarrollar talentos”.

“En Telecom seguimos evolucionando para consolidarnos como una compañía de tecnología que desarrolla negocios 100% digitales en distintas verticales como entretenimiento, *fintech*, IoT, ciberseguridad, entre otras– agrega Sergio Faraudo–. Esto implica cambios en nuestro ecosistema social interno, que nos impulsa a ser más dinámicos y en constante modo aprendiz”.

“Tenemos el privilegio de ser protagonistas de una época de grandes cambios, en la que las tecnologías representan una ruptura paradigmática. Así, las habilidades digitales son cada vez más necesarias para el desarrollo de negocios, independientemente del sector o el rubro. La transformación digital atraviesa a todas las organizaciones y viene acompañada por una transformación cultural. El desafío para las empresas está en la evolución hacia una cultura que sea concordante con los nuevos negocios digitales del futuro”.



–¿Cuál es el valor de los equipos ágiles y diversos?

–En Telecom entendemos la agilidad como una forma de pensar y tomar decisiones, que propone un camino continuo de exploración, experimentación, acción y aprendizaje para generar valor para el cliente de forma evolutiva. Los abordajes ágiles desafían a construir organizaciones más humanas y menos mecánicas, con un modelo de gestión cuyo objetivo es entregar valor, promover la adaptabilidad, la flexibilidad y la transparencia.

Este nuevo *mindset* y forma de organizarnos posibilita una mejor articulación de los diversos equipos y consolida nuestro ecosistema de negocios.

Con perfiles de distintas generaciones potenciamos la creatividad y el liderazgo. Así, promovemos ambientes más diversos e innovadores. Tener diversos puntos de vista y formas de hacer y pensar, impulsa la productividad y el valor de los resultados. Un equipo heterogéneo y multigeneracional es más propenso a encontrar soluciones exitosas

y construir una compañía más competitiva que le habla a más personas y, por ende, a más clientes.

El camino de transformación digital y cultural

–¿Cómo puede desarrollarse el talento existente dentro de una organización y qué estrategias se ponen en práctica para lograrlo?

–En la transformación que estamos recorriendo, el conocimiento y la experiencia tanto en temas *hard*, como en habilidades blandas –capacidades no técnicas y de inteligencia emocional– son esenciales. Por eso, incentivamos el aprendizaje continuo en el desarrollo de habilidades como; *power skills*, agilidad, *mindset* digital, liderazgo colaborativo. Potenciamos el *upskilling* y *reskilling* de los colaboradores como un acelerador de la cultura de aprendizaje continuo en la organización.

Actualmente contamos con más de 3.200 contenidos diseñados con las diferentes áreas vinculadas al *on the job training* y el

desarrollo de capacidades que potencian el nuevo *mindset* y el liderazgo. Estas iniciativas se insertan en la estrategia de Telecom en su camino de transformación digital y cultural, que involucra desde el *mindset* digital hasta el desarrollo de nuevos negocios y soluciones 100% digitales. Todas las experiencias de aprendizaje (sincrónicas y asincrónicas) están disponibles en una plataforma única, bajo el concepto “Universo Telecom”, en diferentes formatos disruptivos como aulas virtuales, *open space*, *webinars*, *world café*, talleres virtuales, *gamelearning*, audiolibros, *e–learnings*, *microlearnings*, *videolearnings* y *papers*, a la que los colaboradores pueden acceder desde cualquier dispositivo y en cualquier momento para aprender.

También disponemos de distintos programas de atracción, fidelización, *upskilling* y *reskilling* de talento como: Teco Station, Tech Station, Agile Station, Digital Station, HR Station, B2X Station. Mujeres en Conexión potencia el desarrollo de nuestro talento femenino y contribuye a la construcción de redes para lograr una Teco sostenible, diversa y equitativa, y *Talent Week* es una propuesta que incentiva el autodesarrollo para todos los colaboradores. También se implementan programas de Transiciones de Carrera.

Contamos además con diferentes convenios con centros de estudios con descuentos exclusivos para todo el personal. Aplican para carreras de grado y posgrado según corresponda, en las principales instituciones educativas.

Puentes de accesibilidad

–¿Cuál es el papel de la tecnología en la gestión del talento? ¿Ayuda a las empresas a mejorar sus procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y retención de talento? ¿Qué riesgos hay que tener en cuenta?

–La tecnología crea puentes de accesibilidad y se ha transformado en un verdadero habilitador de innovación y democratización del

conocimiento, abriendo nuevas puertas para el desarrollo de personas, países y empresas. El correcto uso de herramientas tecnológicas en las empresas incrementa la productividad, acelera la automatización de procesos y flujos de trabajo, incorpora la inteligencia artificial, genera mejoras en el flujo de la información, permite implementar tareas con mayor velocidad y disminuye el margen de error. En Telecom contamos con un equipo de People Analytics que tiene como objetivo

llegar a una comprensión más profunda de las personas que forman parte de la empresa a través de la recolección y análisis inteligente de datos. La consolidación de una dotación unificada, de más de 21.000 colaboradores, con toda la información necesaria facilitó significativamente la gestión de los datos para diseñar las mejores experiencias. Asimismo, el uso de herramientas como encuestas de clima, sondeos y espacios sistemáticos de *feedback* nos permiten cono-

cer la valoración y niveles de satisfacción de nuestra gente. También, medimos la satisfacción interna con el proceso de *onboarding* y *crossboarding*, el *journey* con la asignación de herramientas tecnológicas para vivir una modalidad de trabajo híbrido.

A través de los datos se pueden hacer predicciones sobre el estado de la empresa en el futuro y, proactivamente, implementar acciones que potencien la experiencia de todas las personas que hacemos Telecom.

BBVA

Motivar y comprometer

“Para captar al mejor talento, modificamos radicalmente nuestro modelo de recruiting y nos preocupamos por ofrecer la mejor experiencia desde que un candidato quiere trabajar en BBVA”, indica Gustavo Fernández, director de Talento & Cultura de la entidad.

“Brindamos oportunidades de crecimiento interno con una intensa propuesta de entrenamiento (*reskilling*) y trabajamos mucho, acompañando los desafíos nuevos del *management* para que se convierta en el principal gestor del talento –explica Gustavo Fernández–. En BBVA, tener el mejor equipo y más comprometido sigue siendo una prioridad estratégica y en Talento & Cultura, trabajamos para que así sea, diseñando iniciativas diferenciales para atraer, desarrollar y comprometer el talento”.

–¿De qué manera se garantiza que las personas estén capacitadas para enfrentar los desafíos actuales y futuros, y minimizar la brecha de habilidades?

–La necesidad de construir capacidades se ha convertido en un desafío constante. Por lo tanto, el modelo formativo de BBVA se ha ido transformando en los últimos años para poder anticiparse a las demandas y las necesidades tan cambiantes, poniendo al talento interno en el lugar de protagonista.

En este sentido y a través de un ecosistema de herramientas, cada persona puede detectar sus fortalezas y debilidades, reforzar, actualizar y profundizar sus conocimientos y construir su propio desarrollo profesional. El aprendizaje continuo forma parte de nuestra cultura.



Información oportuna y confiable

–¿Se utilizan análisis de datos y métricas de rendimiento para mejorar la gestión del talento y medir el impacto de las iniciativas de gestión del talento? ¿Qué beneficios conlleva?

–A través de la recolección y análisis de datos obtenemos información oportuna y confiable para mejorar la gestión del talento. Ade-

más, esta información facilita la toma de decisiones y ayuda a generar estrategias que permitan alinear el desarrollo de las personas con los objetivos de BBVA.

El seguimiento de KPIs (indicadores claves de gestión) y la voz de quienes trabajan en BBVA nos permiten poner en marcha estrategias para seguir impulsando el crecimiento de la organización.

Los beneficios son muchos y entre ellos: desarrollar acciones personalizadas de reconocimiento que permitan motivar, fidelizar y retener el talento interno; mejorar los procesos de reclutamiento, lo que favorece la atracción y selección de nuevo talento; identificar las necesidades de formación de los colaboradores, que a su vez nos permite diseñar programas de capacitación más efectivos; reconocer y desarrollar líderes potenciales, a partir de la medición del desempeño; conocer el nivel de *engagement* de las personas, que permite generar acciones selectivas con los líderes para acompañar su gestión con herramientas y profundizar su sentido de pertenencia y el de sus equipos; comprender lo que realmente mueve a quienes trabajan en BBVA, que nos permite impulsar propuestas de valor que aborden la conciliación, la salud física y emocional, y acciones que tengan como foco mejorar la calidad de vida de los equipos.

PORTADA |

Randstad

De la descentralización al desarrollo de liderazgos

La gran mayoría de las empresas está atravesando desde hace unos años un proceso de adaptación de sus estructuras organizacionales, como producto de tres factores concurrentes: la consolidación de nuevos estilos de gestión, el impacto de la digitalización y la impronta que trajeron las nuevas generaciones al mundo del trabajo.

Por Andrea Ávila (*)

Estos factores, entre otros, se llevaron puestas las estructuras tradicionales, en las que la jerarquía definía un modelo de organización verticalista, y dieron paso a formatos más modernos e innovadores, con estructuras matriciales y más chatas.

Esta transformación de las estructuras organizacionales ha puesto al desarrollo y el *coaching* interno en el centro de la escena, con el objetivo de elevar el desempeño de los liderazgos.

Esto es así porque las organizaciones chatas requieren mayores habilidades de liderazgo que las jerárquicas, habida cuenta de que los mandos medios tienen un rol central en este tipo de estructuras.

Ya sea que hablemos de las políticas y procesos de la compañía, los valores y la cultura organizacional, o simplemente de la comunicación interna, los mandos medios son quienes les dan sentido y hacen que las iniciativas corporativas se tornen realidad o caigan en el vacío.

En paralelo, las áreas de RR.HH. han ido pasando por diferentes fases, adaptándose a estos cambios profundos que se han vivido en las organizaciones. En este contexto, los roles y funciones del área de Recursos Humanos han ido mutando, en sintonía con el avance de las organizaciones en red, el trabajo colaborativo y la gestión por objetivos. En este proceso de evolución, RR.HH. ha logrado una creciente incidencia en la mesa de dirección de las compañías y la consolidación de un rol mucho más estratégico que operativo.

Continuando esa tendencia, hoy la gestión del talento en las organizaciones está atravesando un proceso de cambios profundos, principalmente porque el mundo del trabajo



está en medio de cambios verdaderamente revolucionarios.

El *engagement*, la atracción del talento, el descalce de habilidades y el desarrollo de liderazgos son solo algunos de los temas que deben gestionar las áreas de RR.HH., en el marco de una economía cada vez más digital, que empieza a tender hacia nuevos formatos de trabajo flexible con menor presencialidad y hacia un uso creciente de la tecnología como reemplazo de algunas habilidades humanas.

El rol de las áreas de gestión del talento hoy está más asociado a un *delivery* descentralizado y más orientado a dotar a los mandos medios de herramientas y habilidades para que sean quienes hagan el "trabajo de recursos humanos" de cara a sus equipos. ¿Qué quiero decir con esto? Que antes era el área de recursos humanos quien gestionaba e incidía en forma directa en el clima organizacional y en la cultura y hoy lo hace mucho más a través del perfil y el estilo de gestión que adoptan los liderazgos de la organización.

Por eso, es clave que las empresas inviertan y focalicen sus esfuerzos en la mejora de las habilidades de los mandos medios y el desarrollo de liderazgos. Porque además de hacer el trabajo y alcanzar los resultados de negocio, necesitamos que promuevan la innovación y la creatividad, que sean capaces de crear espacios de trabajo colaborativos, que sepan comunicar y delegar, que inspiren a las personas, que sean *coaches* de sus equipos... y la lista sigue.

Es mucho lo que les pedimos como organización a quienes dirigen equipos, porque también es mucho más lo que los colaboradores y las colaboradoras esperan y demandan hoy de sus líderes.

Reconocimiento, comunicación abierta y fluida y *feedback* permanente son las cuestiones que las personas trabajadoras más demandan a sus jefes y jefas. Darles herramientas a los mandos medios, a través de procesos de *coaching* y formación, es clave para que las y los *managers* puedan cumplir con esa demanda.

No hay que perder de vista que el clima laboral y el tan ansiado compromiso que buscamos tienen un anclaje emocional que toma forma en los vínculos que se desarrollan con colegas y jefes.

Por eso es que las áreas de recursos humanos tienen una creciente incidencia en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de quienes ejercen roles de supervisión y gerenciamiento. Deben velar por que los liderazgos tengan las herramientas necesarias para guiar e inspirar a sus equipos en un contexto de incertidumbre y cambios, y convertirse en agentes de transformación y aprendizaje.

(*) CEO de Randstad para Argentina, Chile y Uruguay



Una sola empresa, todas las soluciones de seguridad.



SEGURIDAD ESPECIALIZADA



SEGURIDAD MOBILE



SEGURIDAD REMOTA



SEGURIDAD ELECTRÓNICA



PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS



CONSULTORÍA EN SEGURIDAD

Socios en servicios inteligentes de seguridad.

equipocomercial@securitasargentina.com

www.securitasargentina.com

0800-122-7328

Seguinos en:   



Securitas

PORTADA |

Santander

Desafío al modelo tradicional

En entrevista con Mercado, Natalia Kingsland, gerenta de Talento, Cultura y Transformación de la entidad bancaria, da cuenta de las múltiples tendencias y retos de la gestión de talento.

“Entre las principales tendencias se distinguen las necesidades de *reskilling* y de movilidad de las personas y equipos en un contexto de cambios constantes, la automatización de procesos de gestión de personas, el trabajo híbrido, el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo con habilidades de transformación en entornos diversos, equitativos e inclusivos, y construir una cultura de experiencia para los colaboradores a través de la incorporación de nuevas herramientas de gestión y de *people analytics*”, cuenta Natalia Kingsland.

“La gestión de talento de Santander hoy se centra en el trabajo de los siguientes ejes: *Transformación de nuestro negocio*: estamos frente a una transformación en el modelo de negocios que nos demanda la adaptación de nuestra forma de trabajo, inclusive frente a la aparición de nuevos perfiles relacionados al mundo digital. A través de un exhaustivo programa de *reskilling* formamos a más de 580 personas de nuestra red de sucursales en habilidades de UX (*User Experience*), Datos, Facilitadores de Agilidad, *Full Stack* y Marketing Digital.

Diversidad e inclusión: nuestra estrategia hoy se enfoca en el desarrollo de mujeres, personas con discapacidad y de las comunidades LGBTQ+. En el caso de desarrollo de mujeres, por ejemplo, a través de diferentes programas promovemos y acompañamos su desarrollo, como planes de sucesión y de carrera, movilidad internacional y programas de formación específicos.

Movilidad local e internacional: en una organización global como Santander, con presencia en más de 20 países, la movilidad dentro y fuera de la filial argentina es un valor que buscamos desarrollar constantemente. Durante 2022 y lo que va de 2023 incrementamos en un 400% las postulaciones internas y cubrimos más del 60% de nuestras búsquedas con movilidad interna. Contamos con programas que buscan fomentar la movilidad internacional a través de asignaciones



a proyectos o bien por el acceso directo a nuestra base de búsquedas activas en todo Santander”.

–Cómo ayuda la inteligencia artificial a la gestión de talento y riesgos hay que manejar?

–Desde el año pasado creamos un equipo de Transformación Digital dentro de la gerencia de Gestión de Personas, con el objetivo de trabajar aspectos de automatización y robotización de procesos. Ya contamos con varios robots trabajando. En los procesos de selección hemos logrado simplificar nuestra propuesta, digitalizando la postulación de candidatos. A su vez robotizamos el proceso de altas y bajas de AFIP lo que hace que todo sea más rápido y eficiente no solo para los equipos internos sino para las personas que están atravesando el proceso.

Internamente contamos con un *bot* con inteligencia artificial enfocado en dar respuestas a consultas diarias de administración y procesos, que reduce tiempos y mejora la efectividad. Este *chatbot* está disponible en múltiples plataformas, en la Intranet, Wiki, WhatsApp y Slack de la empresa, sin perder el

foco de la persona. Los riesgos a evitar están basados en tener una gestión de datos ordenada y bien estructurada. Para ello contamos con un equipo de Analítica de Datos, cuyo rol consiste en garantizar la organización y la veracidad de la información, entre otras cosas.

Desafío al modelo tradicional

–¿Cuáles son los modelos de trabajo de vanguardia, que garantizan el logro de objetivos y, a la vez, priorizan el desarrollo y bienestar de las personas?

–Dentro de la gestión de personas, los modelos que impactan en mejorar la cercanía y experiencia de los colaboradores son los que mejor representan las necesidades de nuestros clientes también.

Es por eso que estamos desafiando el tradicional modelo de servicios por “procesos” o enfocado más en las necesidades de gestión de personas y cambiando a un modelo de trabajo por negocios o áreas, en el que buscamos entender mucho más cuál es la estrategia que perseguimos como compañía, para luego co–diseñar junto a los equipos las mejores soluciones para el desarrollo del talento. Esta forma de trabajo se lleva a cabo con equipos multidisciplinares orientados a incorporar conocimientos de los negocios o áreas para los que trabajan y construir las estrategias de talento que cada equipo necesite.

Los equipos de gestión de personas están rompiendo paradigmas para hacer las cosas de una manera diferente. Desafiando, preguntando, proponiendo para siempre agregar valor. En Santander reinventamos el rol de *Human Resources Business Partner* (especialistas en Recursos Humanos) responsable de experiencia, con equipos multidisciplinares con habilidades de gestión de personas. Esto agiliza el foco en los negocios, áreas y tribus, permite conocer de cerca lo que necesitan para cumplir con sus estrategias y co–crear juntos mejores soluciones.

–¿Cuál es el nuevo rol de los liderazgos, adaptados a estos modelos y tendencias?

–En un contexto de tantos cambios, el lide-

razgo se debe reconfigurar y buscar adaptarse a la nueva realidad. Con estructuras más horizontales, es clave promover un estilo de liderazgo que aporte visión, comparta su conocimiento y brinde espacio a las personas para que puedan diseñar soluciones con mayor autonomía.

Así es como el nuevo liderazgo es una habi-

lidad más dentro del equipo. Para quienes vienen cumpliendo la función hace años, deberán atravesar el cambio de paradigma que implique dejar de relacionar al rol con un tema de estatus o poder, para reconvertirse en personas con habilidades de servicio al equipo y visión estratégica.

Esta nueva forma de liderar lleva a una nue-

va meta que es la "equidad frente a la diversidad e inclusión". No solo se trata de tener y ejecutar una estrategia de diversidad e inclusión sino de velar por la justicia e igualdad de oportunidades para el talento, respetando la pluralidad en cada proceso y garantizando que haya equidad interna.

L'Oréal Argentina

Crear la belleza que mueve el mundo

"La gestión del talento actual puso en jaque los modelos tradicionales", dice María Jimena Beloso, directora de RR.HH. de la firma. "Para aquellas personas de recursos humanos que crecimos en los modelos de nueve boxes, hoy esto nos resulta limitado o casi obsoleto".

"En la actualidad, la gestión del talento va mucho más allá –agrega–. Nos habla de gestionar talento diverso, con nuevas potencialidades organizacionales, otorgando ecosistemas de trabajo que promuevan la inclusión, la creatividad, el trabajo en equipo y la innovación en todo lo que hacemos. Menos etiquetas y mayor aceptación de nuevas potencialidades organizacionales. Ese es el desafío y en pos de ello trabajamos a diario desde L'Oréal".

Identificar y potenciar el talento individual
–¿De qué manera se logra una gestión del talento que contemple la individualidad de cada persona y potencie el valor de los equipos?

–Las empresas enfrentamos el desafío de identificar y potenciar el talento individual. Las personas son un conjunto completo, y aunque la experiencia es fundamental para desempeñar un rol, es crucial contar con ciertas habilidades fundamentales y personales. Esto implica reconocer, valorar y aprovechar las fortalezas y perspectivas únicas de cada individuo, generando que cada una de las personas se sienta motivada para dar lo mejor de sí. Las experiencias y conocimientos que puede aportar cada una ayudan a enriquecer al equipo, obteniendo diversos enfoques para abordar los desafíos que se presenten. Al fomentar la individualidad, se promueve la colaboración efectiva y la satisfacción en el trabajo, lo que contribuye al éxi-



to general del equipo y la organización.

En L'Oréal buscamos construir equipos diversos e inclusivos que promuevan la creatividad y la innovación en todo lo que hacemos, bajo el propósito de crear la belleza que mueve el mundo.

Nos focalizamos en evaluar a la persona en su totalidad, considerando su trayectoria profesional, su potencial de desarrollo y, por sobre

todo, el dominio de sus habilidades blandas: adaptabilidad, flexibilidad, empatía y madurez e inteligencia emocional en la toma de decisiones. Otros aspectos valorables son la autonomía, la agilidad, el empoderamiento, su capacidad de liderazgo e innovación y una actitud de ir siempre más allá.

Formar líderes más "humanos"

–¿Cómo se detectan o construyen liderazgos positivos, adaptados a los nuevos modelos de trabajo y las nuevas tendencias en gestión de talento? ¿Cómo definiría su rol?

–Los liderazgos positivos se construyen basados en la confianza, la empatía y, principalmente, formando líderes "más humanos". Sea cual sea el líder y/o la organización que lo albergue, esta persona gestiona, lidera equipos y personas con diversidades e individualidades diferentes.

La clave está en empatizar con esas individualidades, conectar con el propósito y hacerlo brillar desde ese lugar. Por eso el rol del líder es tan complejo, dinámico e incierto, como lo son las personas que lideramos. La construcción de liderazgos positivos requiere tiempo, esfuerzo y compromiso, pero los resultados se traducirán en un ambiente laboral más ameno, una mayor retención de talento y un mejor rendimiento general de la organización.

PORTADA |

Mirgor

Semillero de futuros líderes

María Florencia Manrique, gerenta ejecutiva de RR.HH., declara que, desde hace dos años, se implementa una estrategia de marca empleadora y gestión de talento que le permite a la compañía hacer la diferencia en un mercado laboral hipercompetitivo.

Tal como explica María Florencia Manrique, el foco de la agenda de talento de Mirgor implica tres puntos claves: generar una propuesta de valor desafiante y distintiva, para la diversidad de perfiles que se quieren captar del mercado y para retener a sus colaboradores; consolidar un modelo cultural, el ADN Mirgor, fortaleciendo el rol de los líderes y dándoles herramientas concretas para que gestionen con autonomía y capacidad de decisión; e identificar el talento clave y facilitar la generación de oportunidades concretas de desarrollo y crecimiento interno.

–¿Es posible realizar una gestión del talento “individualizada”, que contemple los potenciales y necesidades de cada persona? ¿Qué requiere?

–Es posible. Requiere un arduo trabajo, que comienza desde el primer acercamiento a un candidato que participa en un proceso de selección. Consiste en entender qué moviliza a



en base a la experiencia. Para eso, nos encontramos trabajando un programa de liderazgo para más de 400 jefes, en el que planteamos tres ejes: el líder como responsable de que las cosas sucedan; como inspirador de un equipo de alto desempeño; y como miembro de una célula ágil en la organización, para influenciar y generar cambios.

–¿Cómo aborda la compañía la brecha de habilidades y se garantiza que las personas estén preparadas para los desafíos futuros?

–Nuestro objetivo estratégico es acompañar al Mirgor actual y al del futuro. Somos conscientes de la necesidad de generar espacios de crecimiento para nuestro talento, semillero de futuros líderes organizacionales. Consideramos que, para potenciarse, los colaboradores deben partir de conversaciones constructivas: nuestra estrategia se focaliza en la generación de espacios de *feedback* integrales, que fomenten el autoconocimiento,

{El liderazgo debe ser adaptativo; estar 100% abierto al desafío, a lo nuevo y desconocido; y transmitir ese concepto a los equipos. El foco está en generar espacios de aprendizaje que incomoden. }

esa persona, por qué está pensando en un cambio, qué quiere que suceda ante la posibilidad de una nueva oportunidad laboral. Desde ahí se plantea una construcción a medida de la propuesta a ofrecer. Esta contemplará desde beneficios hasta acuerdos o entendimientos con el líder con quien trabajará. Siempre acompañado de conversaciones sinceras respecto a qué expectativas podremos cumplir y cuáles no.

Nuestro desafío es ser flexibles y ágiles para adaptarnos a los momentos de cada persona. En primera instancia, se logra trabajando mucho en la gestión del clima, la cultura y el liderazgo. Por otro lado, hoy consideramos crítica la implementación de beneficios customizados por vertical de negocio, que atien-

dan las necesidades de la diversidad de perfiles con los que contamos, según el momento personal y profesional de cada uno.

Un proceso de cambio constante

–¿De qué manera han cambiado –o deberán cambiar– los liderazgos, para adaptarse y fomentar nuevas prácticas, modelos de trabajo y demandas de las personas?

–Estamos en un proceso de cambio constante, tanto en la compañía como en el mundo. Ese es nuestro punto de partida, y el liderazgo debe ser adaptativo; debe estar 100% abierto al desafío, a lo nuevo y desconocido; y transmitir ese concepto a los equipos. El foco está en generar espacios de aprendizaje, que incomoden y hagan que nuestros líderes crezcan

como punto de partida para la implementación de acciones de fortalecimiento. En ese sentido, estamos implementando una nueva instancia de evaluación 360°, para todos los colaboradores, y la primera para muchos de ellos, que se complementa con una instancia de retroalimentación masiva en la compañía. Trabajamos en planes de acción específicos para talentos de ciertas áreas claves y críticas. Complementamos con una redefinición de nuestro programa de liderazgo, con foco en conceptos claves de agilidad y sinergia.



Un salto de calidad, un salto en compañía.

▶ AUDITORÍA ▶ IMPUESTOS ▶ OUTSOURCING & PAYROLL ▶ CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Enero, 2022. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



PORTADA |

Unilever

Diversidad, flexibilidad y bienestar

De acuerdo a Laura Massolo, no hay dudas de que el área de Recursos Humanos de las compañías cobró mayor protagonismo después del año 2020. El contexto hizo que se haga foco cada vez más en el bienestar y la resiliencia de las personas, junto a las nuevas dinámicas y la reinvención del lugar de trabajo.

"Vivimos en un mundo cada vez más dinámico e impredecible y las empresas no solo se encuentran con la constante del cambio, sino que deben adaptarse a las demandas y tendencias del mercado laboral actual –sostiene Laura Massolo, *Employer Brand & HR Consultant Manager* en Unilever–. Desde Unilever, nos focalizamos en acompañar a todos los que forman parte de la empresa en cada etapa de su vida, para que puedan desarrollar todo su potencial al máximo y sientan que su trabajo genera un impacto positivo en el mundo. Por eso, consideramos al área de Recursos Humanos como un socio del negocio, ya que acompañamos e innovamos con iniciativas que mejoren las experiencias de nuestros colaboradores y a su vez atraigan al talento que necesitamos.

–¿Cuáles son los tres temas claves de la gestión del talento?

–Los tres puntos clave de la gestión de talentos son la diversidad, la flexibilidad y el bienestar. "Como una empresa líder en el sector de consumo masivo, entendemos que contar con equipos diversos, donde se valoren y respeten las diferencias individuales, sin importar su religión, etnia, orientación sexual, discapacidad o género, nos brinda una perspectiva más amplia y nos permite abordar los desafíos desde diferentes ángulos, fomentando la innovación y la creatividad".

Además, sabemos que la flexibilidad en el trabajo es fundamental para adaptarnos a las necesidades y circunstancias de cada persona. Promovemos horarios flexibles, la posibilidad de trabajar de forma remota y programas que permitan conciliar la vida laboral con la personal. Creemos que al brindarles a nuestros empleados la autonomía y la flexibilidad para gestionar su trabajo, podemos potenciar su productividad y compromiso. Por último, pero no menos importante, nos preocupamos por el bienestar. Reconocemos



que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es esencial para el bienestar físico, mental y emocional. Por ello, ofrecemos programas que promueven la salud, el autocuidado y el desarrollo personal. Desde el apoyo económico para tratamientos médicos, como fertilización o vitrificaciones de óvulos, hasta actividades de promoción de la salud mental y física, como masajes, torneos de fútbol, equipo médico integral. Nos esforzamos por proporcionar un entorno de trabajo que promueva el bienestar integral de nuestros empleados.

–¿Se están utilizando la inteligencia artificial y la automatización en la gestión del talento para mejorar la eficiencia y la precisión de los procesos de selección y evaluación?

–En lo que refiere a procesos de selección hace tiempo que utilizamos herramientas que junto con inteligencia artificial nos ayudan a mejorar el procesos de *sourcing*. Por ejemplo, *Hiredscore matchea* perfiles que aplicaron a posiciones en Unilever en el pasado, que junto con la descripción del puesto y las habilidades requeridas para las vacantes, nos sugiere candidatos. También utilizamos LinkedIn Re-

cruiter, que con algoritmos acelera y hace más efectiva la búsqueda y *hunting* de perfiles.

Promover la igualdad

–¿Cómo está evolucionando la gestión del talento para abordar los desafíos globales, como la diversidad, equidad e inclusión, y la sostenibilidad?

–En este sentido, asumimos la responsabilidad de promover la igualdad y romper barreras sociales, acompañando los cambios culturales necesarios. Reconocemos que representar la diversidad de nuestros consumidores dentro de nuestra organización es esencial para impulsar el desarrollo del negocio y satisfacer las necesidades de una sociedad cada vez más diversa.

Desde Unilever tenemos la visión de formar un lugar de trabajo cada vez más equitativo, en donde la diversidad y la inclusión estén en todo lo que hacemos. Motivados por nuestro propósito, hacemos de la sustentabilidad algo cotidiano. Esto es lo que buscamos y necesitamos que tengan las personas que trabajen con nosotros.

Así como demostramos que ser sustentables es un buen negocio, incentivar equipos diversos también lo es. Por eso, estamos convencidos de que lo más importante es tener el mejor talento para cada posición, sin importar las diferencias.

Para ejemplificar la relevancia de esta agenda dentro de Unilever, contamos con el Movimiento de Equidad, Diversidad e Inclusión. Se trata de un espacio autoconvocado por personas de diversas áreas, jerarquías, edades e intereses, que trabajan en pro del avance de la agenda de Equidad, Diversidad e Inclusión en la compañía. Además de estar haciendo lo que más les gusta, aportan desde su experiencia al desarrollo de capacitaciones, armado de políticas, beneficios, programa de voluntariado, inclusión laboral y asistencia al empleado, entre otras iniciativas.

Farmacity

Presencialidad con propósito

“La gestión de talento viene transformándose en los últimos años, y es hoy parte central de la estrategia del negocio”, asegura Paola Carosella, líder de Comunicación Interna, Cultura y Marca Empleadora de la compañía.

“En Farmacity cumplimos 25 años y rediseñamos nuestro modelo de negocio hacia un impacto social y ambiental. Como parte de este propósito, con gran vocación y reconocimiento por el servicio que brindamos, nos fuimos adaptando a nuevas modalidades de trabajo que conllevan una mayor flexibilidad, pensando en el bienestar integral de nuestros equipos de trabajo –indica Paola Carosella–. Asimismo, fortalecimos nuestro enfoque en el talento, fomentando la autonomía y la autogestión, reconociendo que cada individuo tiene diferentes responsabilidades y prioridades fuera del trabajo. Por eso, promovemos una presencialidad con propósito, como una forma de potenciar la integración de la vida personal y profesional de nuestros colaboradores y nuestras colaboradoras, y fomentamos un entorno que permite que cada persona defina sus objetivos y pueda trabajar en pos de ellos, brindándoles apoyo para lograr un equilibrio saludable. Creemos en el poder de la colaboración y el compromiso para impulsar el éxito colectivo y el bienestar individual”.

–¿De qué manera se detectan o construyen liderazgos positivos, que impulsen el desarrollo profesional de cada persona, la creatividad y la colaboración?

En los últimos años, Farmacity impulsó una transformación organizacional que generó internamente un gran sentido de pertenencia y puso el foco en las personas dentro de la organización, promoviendo su desarrollo. Tenemos el compromiso de impactar positivamente en el entorno donde estamos presentes. Consolidamos la marca desde adentro hacia afuera, siendo coherentes entre lo interno y lo externo para así tomar decisiones que inspiren y que le den un sentido de propósito a lo que hacemos, potenciando el gen emprendedor para obtener mejores resultados. Es importante contar con líderes posi-



vos y accesibles que fomenten el crecimiento de los talentos actuando como mentores, acompañando y conociendo a sus equipos, y que permitan a estos el aprendizaje para que el día de mañana puedan llevar adelante grandes gestiones.

De esta manera, se rediseñó la compañía con una estructura más horizontal. Introdujimos la metodología ágil para alcanzar nuestro propósito, siempre en un marco de un excelente clima laboral, respetuoso e inclusivo. Se inauguraron nuevos espacios de trabajo llamados *openspace* que plantean una nueva forma de encontrarnos, de conversar y de ser creativos, con el objetivo de construir espacios que nos conecten y promuevan la colaboración con el resto de los equipos y donde el contacto con el otro se vuelve indispensable para nuestro bienestar.

En sintonía con cada individuo

–¿Cómo contribuyen las nuevas tecnologías y analíticas para gestionar el talento y mejorar la experiencia de quienes trabajan en la compañía?

Hoy existen diversas herramientas tecnológicas que permiten gestionar el talento y mejorar la experiencia de quienes trabajan en la compañía. Estas ayudan a medir a cada persona a partir del recorrido que ha desarrollado al incorporar diferentes elementos en los distintos momentos de interacción con la organización. Esto nos aporta datos fundamentales con los que podemos achicar el *gap* que existe entre la experiencia diseñada y realmente vivida por la persona. En la medida que logramos reducirla, nos acercamos más a crear experiencias WOW (más de lo que las personas esperan), personalizadas y en sintonía con las ideas de cada individuo. En nuestro caso implementamos “Slik”, una herramienta de medición de experiencia que nos permite adaptar el análisis a las distintas áreas de la compañía. Estos análisis integran distintos ejes que hacen a la experiencia, explorando así qué es lo que siente cada persona y cómo piensa en los distintos momentos que toma contacto con la organización, para generar una respuesta conforme a sus expectativas.

Además, utilizamos una herramienta de comunicación interna llamada “Humand”, una plataforma que nos permite estar conectados entre todos, dándoles voz a las distintas áreas y descentralizando la comunicación

–¿Qué es lo que las compañías valoran hoy, a la hora de elegir talento clave? ¿Existen dificultades para conseguirlo?

–Buscamos atraer personas comprometidas con el trabajo colaborativo, aquellas que deseen innovar, explorar y que estén alineadas a la cultura “customer centric” (centrada en el

PORTADA |

cliente). Valoramos a quienes buscan su mejor versión, transformando las ideas en propuestas concretas, que compartan nuestros valores y que tengan un espíritu emprede-

dor, formen equipo y generen valor a través de su identidad, independientemente de su rol. Nuestro enfoque en la elección es bidireccional: mientras elegimos el talento que necesi-

tamos para llevar adelante nuestras iniciativas, también buscamos que los candidatos y las candidatas nos elijan para desplegar todo su potencial.

Mercer

Abrazar la tecnología, potenciando la humanidad

En el mundo en el que vivimos, veloz, exponencial, acelerado, tecnológico y lleno de estímulos, los seres humanos nos vemos desafiados a aprender y adoptar la tecnología para que nos haga la vida más fácil, de manera personal y profesional, y al mismo tiempo volvernos más humanos para así ser más relevantes.

Por Cecilia Giordano (*)

La inteligencia artificial no es el futuro, es el hoy. Para aprender, usar la tecnología disponible y que juegue a nuestro favor debemos potenciarnos desde nuestra propia humanidad.

¿Y qué significa potenciar la humanidad? Significa que cada vez más tenemos que mirarnos a los ojos, contactarnos, tocar corazones, poder dar conversaciones difíciles, lograr generar magia. La magia es una palabra difícil de explicar, pero fácil de sentir porque te emociona, se siente en el cuerpo y en el corazón.

Creo que esta combinación de tecnología y conexión humana es la que necesitamos para realmente ser más relevantes, para que nuestras compañías sean más eficientes y fundamentalmente para que nuestros equipos tengan ganas de "comerse la cancha" y generar un impacto positivo en nuestras comunidades.

Hoy necesitamos líderes que inspiren; fácil de decir, pero difícil de conseguir. Inspirar significa tocar corazones, hacer que tu equipo tenga brillo en los ojos, que pueda realmente generar un impacto positivo. Los líderes que inspiran tienen magia; los equipos comprometidos tienen magia y salen a la cancha a brillar porque tienen al director técnico que hace la tarea, pone a cada persona en el lugar correcto para que salga a ganar divirtiéndose en el camino. Porque entiende cuáles son sus fortalezas, sus áreas de mejora, por-



que genera lazos de confianza en su equipo, porque puede generar ámbitos para que se den charlas con impacto, charlas difíciles, que permitan que el equipo se destaque.

Hoy vivimos llenos de notificaciones de todo tipo y de manera constante. En este sistema necesitamos líderes enfocados, que puedan vivir su propósito alineado con el propósito de la organización, que puedan "caminar lo

que dicen" –walk the talk– que no solo tengan un discurso, sino que puedan ser un modelo para sus equipos. Líderes que escuchan, priorizan, acompañan, conectan.

Espero que con un ejemplo pueda mostrar qué a qué me refiero cuando digo que necesitamos líderes con magia que generen equipos con magia y así brillar. Diciembre 2022: 45 millones de argentinos y argentinas vivimos qué significaba la magia, lo sentimos en nuestros cuerpos y en nuestros corazones. La magia nos unió, vibramos juntos, fuimos un solo cuerpo sin grietas. Es difícil describir con palabras lo que sentimos. Tuvimos un director técnico que puso a las personas correctas en el lugar correcto de la cancha, que dejó brillar al capitán, que generó magia. Tuvimos un equipo que hizo posible lo imposible, tuvimos un sueño y propósito que trascendió la Argentina y tocó las almas de millones de personas a lo largo y ancho del globo.

Estoy convencida de que tenemos que recrear en nuestras organizaciones la magia que hace que vivamos un propósito que trascienda, líderes inspiracionales, equipos que brillen. Ya que la magia es exponencial, toca corazones y derrumba barreras.

Busquemos e inspiremos más corazones apalancados en la tecnología para ser cada vez más relevantes en el mundo en que vivimos.

(*) Presidenta de Mercer

Cervecería y Maltería Quilmes

Seguimiento persona a persona

“Nuestro objetivo es acompañar a las personas para que puedan desarrollarse, alcanzar su mejor versión y también divertirse. El acompañamiento de nuestros empleados en cuanto a nuevas competencias y capacidades es clave en la gestión del talento, en un contexto que nos exige nuevas habilidades, como la agilidad y la toma de decisiones basadas en datos”, asegura Florencia Porcelli, directora de Gente de la compañía.

“Somos una compañía de más de 130 años que evoluciona constantemente, y que nuestra cultura acompañe ese desarrollo es fundamental –indica Florencia Porcelli–. En términos de desarrollo, brindamos distintas capacitaciones en todas las áreas, ofrecemos becas de estudios de posgrado y descuentos en universidades y cursos de idiomas”.

En entrevista con *Mercado*, Florencia Porcelli sostiene que desde sus inicios siempre fue parte de la cultura de Cervecería y Maltería Quilmes impulsar a las personas a asumir desafíos, liderar cambios, tomar riesgos y aprender en el camino. “En este punto el rol de los líderes es importantísimo –reflexiona–. Las personas que gestionamos el talento tenemos el rol de apoyar y formar a los líderes de la compañía, que son agentes de bienestar y fundamentales para crear ambientes psicológicamente seguros en cada equipo de trabajo. Contamos con Red Lac (Red de Líderes en aprendizaje colaborativo), una plataforma que conecta a mentores y mentoreados para



programa en el que trabajamos en los pilares de Género, LGBTIQ+, Discapacidad, Edad y recientemente incorporamos Socioeconómico. De este surgen beneficios, políticas y protocolos”.

En cuanto a la medición de resultados, un indicador clave de gestión del área es la Encuesta de Clima que responden todas las personas que trabajan en la compañía. “De esta manera, conocemos sus motivaciones y nuestras oportunidades de mejora. Además, contiene una dimensión especial para entender cómo perciben la diversidad en la compañía”, explica Florencia Porcelli.

Por supuesto, la tecnología se incorpora de manera creciente en las organizaciones, para mejorar y optimizar los procesos. En este sentido, la compañía cuenta con un bot, Lara, “un chat bot proactivo, diseñado para hacer seguimiento del nivel de engagement de las personas de la compañía y poder detectar a tiempo casos ‘críticos’. Lara va generando una relación transparente y de confianza-

{ Otro foco que trabajamos desde hace más de siete años en nuestra gestión de talento es Diversidad, Equidad e Inclusión. Buscamos que todas las personas se sientan valoradas y respetadas. }

que puedan intercambiar experiencias. También desarrollamos Club de Líderes, un espacio para que los nuevos líderes de la compañía se conozcan mientras los acompañamos en su camino de formación de equipos”.

Autenticidad

Para impulsar y acompañar la representatividad de mujeres en cargos de liderazgo, la compañía lleva adelante “Somos”, un programa de mentoreo mediante talleres, que tiene el objetivo de fomentar el empoderamiento

y seguir construyendo la red interna de mujeres líderes.

“Otro foco que trabajamos desde hace más de siete años en nuestra gestión de talento es Diversidad, Equidad e Inclusión. Buscamos que todas las personas se sientan valoradas y respetadas, y acompañarlas en distintos momentos de sus vidas –narra Porcelli–. Como compañía entendemos el valor de formar equipos diversos donde cada uno pueda aportar desde su forma de ver el mundo. Con este objetivo creamos ‘Autenticidad’, nuestro

lidad con los empleados, cuidando los datos, dando acceso únicamente al responsable del área de Gente y al jefe de la posición en caso de ser necesario. Lo interesante es que podemos pensar a Lara como aliada para el seguimiento en diferentes etapas como los nuevos ingresos, maternidad/paternidad, e ir entendiendo con datos como está la persona en cada momento y poder acompañarla de forma personalizada”, detalla la ejecutiva.

PORTADA |

BaytonGroup

Una nueva construcción social y ambiental

Para Nadia Zampar, Executive Manager de la compañía especializada en capital humano, la gestión de talento se ha vuelto más estratégica y compleja en los años recientes; los desafíos se incrementan.

“Algunos cambios que se venían dando de manera paulatina se hicieron más vertiginosos desde la pandemia, a partir de la cual la virtualidad y la digitalización tomaron dominancia. Se incrementó la demanda de perfiles *aggiornados* a esta nueva realidad y la escasez de talentos se hizo más evidente – sostiene Nadia Zampar–. Además, hubo un cambio cultural con relación a la valoración de la permanencia en una empresa. Al haber dejado de ser prioritaria la estabilidad laboral, los talentos comenzaron a asociarse más a los proyectos y desafíos que a las empresas en sí mismas. Estas son algunas de las razones por las que cobra una mayor importancia la fidelización de talentos a través de una gestión más estratégica y compleja”.

–¿Cuáles son los tres puntos más importantes de la gestión de talentos?

–Un proceso de selección de calidad en el cual se tenga en claro la cultura de la empresa para orientarlo a perfiles que, además de adaptarse a los requisitos académicos, de especialización y expertise deseados, logren identificarse con los valores de la compañía, para potenciar luego el sentido de pertenencia y compromiso del trabajador.

Fidelización a través de un *onboarding* estratégico y motivador. Diagnóstico del perfil para elaborar un plan de capacitación y desarrollo profesional adaptado y desafiante. Participación en equipos de trabajo liderados de manera participativa e inspiradora. Y un formato de trabajo que brinde cierta flexibilidad para adaptar exitosamente algunos aspectos de la vida personal a la laboral.

Retroalimentación positiva, que implica facilitar el empoderamiento a través de validación de aportes e injerencia en la toma de decisiones. Trabajar en un plan de compensaciones



y beneficios atrayentes tomando en cuenta no solo lo monetario sino también otras variables que puedan impactar de manera emocionalmente positiva en el colaborador.

–¿Qué nuevas prácticas y tendencias de vanguardia podría destacar en la gestión del talento?

–Se puede destacar el trabajo por proyecto, el cual garantiza una mayor motivación, productividad y satisfacción por el rol protagonista del colaborador, que logra apropiarse aquel trabajo por el desafío que implica, el aporte que hará y lo que se llevará de él. El modelo de organigrama circular, una construcción donde todos aportan y cada uno es dueño de una parte del proyecto y responsable del resultado final. Y el trabajo por objetivos y orientado a resultados a través de modelos presenciales, virtuales o híbridos indistintamente, pero en los que se reemplaza el *micromanagement* con una confianza progresiva a partir de la consecución de los objetivos, que a la vez genera un mayor compromiso de las personas. Además, las metodologías ágiles y de mejora continua

garantizan un mayor compromiso y productividad de los colaboradores.

–¿Cómo se pueden utilizar los datos y la analítica para mejorar la toma de decisiones en la gestión del talento?

–A través de herramientas de seguimiento, se pueden medir aspectos relacionados con la satisfacción, motivación, pertenencia, adaptación, compromiso, entre otros, para realizar un diagnóstico y redefinir las estrategias, en caso de ser necesario, en función del *feedback* de los empleados. Es importante que estas herramientas estén actualizadas en relación con la empresa y el contexto, y que vayan incorporando nuevas tecnologías que faciliten su implementación.

Inspirar, comprometer y potenciar habilidades

–¿Cuál es el rol del liderazgo, en los nuevos modelos de trabajo, para asegurar el engagement, el desarrollo de los equipos y de cada persona?

–Sin entrar en consideraciones teóricas creo que hoy un buen líder es una figura que inspira, que compromete y que potencia habilidades. Que transfiere el conjunto de valores de una empresa, logrando la identificación de los colaboradores con los mismos. Contagia su energía y determinación. Trabaja en la relación de equipo fomentando la participación y el compromiso de cada uno. Acompaña en el crecimiento y el desarrollo de cada persona y del equipo.

–¿Cómo está evolucionando la gestión del talento para abordar los desafíos globales, como la diversidad, equidad e inclusión, y la sostenibilidad?

–Localmente estos temas van cobrando mayor relevancia. A través de diferentes programas se va intentando concientizar como un primer paso, para luego adentrarnos en mayores desafíos y lograr un mayor impacto en esta nueva construcción social y ambiental, que aporte además a la competitividad de la empresa en relación con el mercado global, quizás más avanzado en estos aspectos.



**Estamos junto a vos,
en todo momento,
acompañándote.**



sancorseguros.com.ar



Nº de inscripción en SSN
0224

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gov.ar/ssn

 **SSNI** SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

PORTADA |

EY Global Delivery Services

La evolución de la gestión de talento

En un contexto global de diversas transformaciones, las empresas y los líderes nos enfrentamos diariamente a nuevos desafíos para satisfacer las altas expectativas de nuestros clientes, alcanzar la excelencia en la innovación tecnológica y gestionar el talento de nuestras personas.

María Del Cioppo (*)

Si la pandemia fue un acelerador de la transformación digital en las organizaciones, hoy las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial continúan profundizando este escenario de inmensos cambios. Por eso decimos que al mismo tiempo que se transforma la manera de hacer negocios, se transforma nuestra vida cotidiana y también la vida organizacional de las compañías, que hoy están en constante movimiento.

Esto lo vemos reflejado, por ejemplo, en cierta rotación de personal, en nuestro sector, el del conocimiento, en general, y en particular en el segmento de servicios informáticos. Para los jóvenes especialmente, dedicar toda la carrera a una misma compañía parece ya un paradigma del pasado. Por otro lado, la brecha cambiaría y los atractivos sueldos en dólares que ofrecen empresas de servicios en el exterior profundizan esto que conocemos como "fuga de talentos".

El diferencial de la propuesta de valor

A medida que evoluciona el mercado, también lo hacen los roles. Por ejemplo, mientras adoptamos formas ágiles de trabajar, y a la vez irrumpe la tecnología de manera inexorable en nuestro día a día, tenemos una demanda de micros servicios combinada con lo *tech*. Lo que significa que el trabajo se divide en microtarefas. En el mercado laboral eso implica que las personas necesitan microhabilidades. Entonces, hoy buscaremos un *especialista/experto* en análisis de datos de recursos humanos, y que a la vez haga ciencia con esos datos, frente a un generalista de recursos humanos, que posiblemente use esos datos de manera estratégica para agregar valor al negocio y tomar decisiones más acertadas. La tendencia marca que, para muchas profesiones tradicionales, ya se están requiriendo



do habilidades IT y conocimientos en utilización de herramientas que van más allá de las clásicas que se emplean en el día a día del profesional.

En definitiva, en EY Global Delivery Services estamos convencidos de que la verdadera razón por la que la gente se une a una compañía es también la razón por la que se queda. Por eso, cualquier estrategia de atracción de talento debe tener en el centro una propuesta de valor que integre oportunidades, propósito, tecnología, aprendizaje, libertad de proponer ideas, cultura diversa e inclusiva, modelos flexibles y un ambiente construido en la seguridad psicológica del colaborador, donde hay margen para el ensayo y el error. Hoy, existen enfoques centrados en cómo acomodamos nuestro trabajo con lo que nos genera satisfacción en nuestra vida personal y cotidiana. Mantener un equilibrio sano entre el bienestar laboral y personal de los colaboradores debe ser una prioridad para cualquier empleador. En ese sentido, una

tendencia es el *Job Crafting*, que se utiliza en las organizaciones para generar experiencias positivas, mantener motivados a los colaboradores, disminuir el estrés, mejorar su compromiso y la satisfacción.

A través del *Job Crafting* las personas pueden adaptar y acomodar tres aspectos de una función. La tarea en sí: los flujos, las secuencias y los controles. Por otro lado, el aspecto relacional, que consiste en aumentar las fronteras de *network* o generar interacciones con otras personas donde no las hay por la naturaleza de la tarea. Y finalmente, el aspecto cognitivo de esa tarea: ¿qué lugar le asigno? ¿cómo puedo interpretarla? Este enfoque busca mejorar la productividad, atraer y fidelizar el talento, sobre todo el talento joven, que valora los ambientes de libertad, creatividad y autogestión.

En EY GDS creemos que existen tres formas de enfocar el trabajo. La primera es como mero empleo, o medio de vida. La segunda, como carrera con el fin de ascender, de obtener éxito profesional. Finalmente, hay una tercera forma de hacerlo y es como vocación, con foco en un propósito personal. Como sector, debemos fomentar que los colaboradores se identifiquen con esta última dimensión, para generar un estado de ánimo en el cual el trabajo no solo sea un medio de subsistencia o de éxito profesional, sino un medio que conecte con el disfrute, con la confianza, con el optimismo, con el compromiso y con el amor por lo que se hace.

(*) Directora de Recursos Humanos de EY Global Delivery Services Argentina & México

Adecco

Cumplir con los objetivos

Para Alexandra Manera, directora de RR.HH., la empatía con el otro es una de las claves de la gestión del talento. “Entender a la persona no solo como el recurso humano de una compañía sino como una persona con la necesidad de poder balancear correctamente su vida personal con su vida laboral”.

“La flexibilidad es otro de los puntos claves en la gestión del talento en la actualidad –indica Alexandra Manera, directora de RR.HH. de Adecco, para Argentina y Uruguay–. Entender que se puede trabajar en diferentes horarios, en diferentes lugares pero que lo importante son los objetivos a cumplir. La pandemia nos enseñó que es más importante cumplir con los objetivos que estar determinada cantidad de horas frente a una computadora o estación de trabajo.

Los beneficios son otro factor clave. El sueldo siempre lo fue y seguirá ocupando un lugar fundamental, pero muchas veces la balanza se inclina hacia donde hay un paquete de beneficios atractivo para la persona que está buscando insertarse laboralmente en una compañía.

–¿La gestión del talento de alguna manera se tornó más compleja y estratégica en los años recientes?

–En parte esto se da porque hay cada vez más puestos específicos por cubrir que surgen a partir del avance de la tecnología. En algunos casos, avanza a un ritmo tan veloz que no es posible ir a la par de un plan de estudios, por lo cual a veces se requiere hacer una búsqueda centrada en habilidades y competencias, no en un título. También hay que entender que, para puestos relativamente nuevos, no se puede tener la expectativa de perfiles con muchos años de experiencia, no sería realista encontrarlos.

A raíz de esta necesidad, desde Adecco desarrollamos la campaña “El CV que no se ve”, con la que lanzamos el micrositio www.elcvquenoseve.com, donde las personas que ingresen podrán encontrar una serie de herramientas que ayudan para ayudar a visibilizar y poner en valor las habilidades blandas que las personas adquieren al atravesar diferentes experiencias a lo largo de su vida y con ello armar un CV o a estar preparado para una en-



trevista de trabajo. Además, recientemente incorporamos nuevas funciones para reclutadores, con el objetivo de que puedan hacer búsquedas a partir de este enfoque.

Ampliación y reciclaje de habilidades

–¿Qué modelos pueden garantizar un mejor desempeño y una experiencia enriquecedora para las personas?

–Todo eso podría lograrse implementando la contratación por habilidades. Se ve la tendencia acelerada por la pandemia de algunas empresas que se están alejando de los requisitos estrictos de grado y se están acercando a la contratación basada en habilidades, especialmente en puestos para trabajos de una complejidad media.

El tiempo transcurrido con trabajo remoto impulsó que las personas se vuelvan más

autónomas, ágiles y proactivas, tomando la iniciativa para mejorar sus habilidades. Están preparadas para el cambio, tienen una mayor capacidad de decisión y buscan que las empresas estén a la altura de esta situación. Las personas tienen una multitud de nuevas habilidades y están preparadas para ponerlas en funcionamiento. Las empresas deben aprovechar este impulso para reevaluar su talento y poner esas nuevas habilidades en funcionamiento. No solo preparará a la empresa para el futuro, sino que también puede ayudar a las personas a redescubrirse y reconectar con su propósito. Las oportunidades de ampliación y reciclaje de habilidades para el desarrollo profesional también son factores clave en los siguientes capítulos de sus carreras.

–¿De qué manera la utilización de los datos y la analítica pueden mejorar la toma de decisiones en la gestión del talento?

–Trabajar con datos para cualquier área hoy es un beneficio por donde se lo mire. En el caso de Recursos Humanos, permite optimizar la gestión y operar entendiendo el negocio de manera eficiente a través de números y datos reales, y no en supuestos o información desactualizada, como la que puede proveer una encuesta de clima (instancia que en lo personal absolutamente puede ser considerada como complementaria, pero no única ni definitiva). Cuando conseguimos ese *input*, instantáneo, fresco, real, los beneficios pueden ser muchos, desde mejorar procesos de contratación en tiempos, recursos, etc., hasta entender preferencias y expectativas de nuestros colegas, lo que colabora no solo en hacer más eficientes nuestros procesos sino también a generar mayor *engagement* en los equipos.

PORTADA |

PepsiCo

“El progreso sobre la perfección”

Para Matías Illodo, los principales temas y retos en la agenda de Recursos Humanos son la captación, el desarrollo y la retención de talentos; el fortalecimiento de un buen clima laboral, y la promoción de la diversidad, ya sea aumentando la representatividad de talento diverso, como brindando contextos favorables para que la diversidad sea favorecida.

“Asimismo, también estamos trabajando en aplicar estructuras organizacionales ágiles, apalancando nuestras *capabilities* y flexibilidad: uno de los desafíos más importantes de 2023. En PepsiCo tenemos una mirada de agilidad en todo lo que hacemos, y un lema que nos caracteriza como compañía es ‘el progreso sobre la perfección’, indica Matías Illodo, *Human Resources Senior Country Lead* de PepsiCo Argentina.

En este sentido, los liderazgos son centrales para promover nuestros valores y la cultura corporativa. “Creemos en un liderazgo invertido, en el que el rol del líder se transforma en un facilitador más de su equipo, fomentando el constante aprendizaje y acompañamiento. Promovemos un liderazgo en el que prime el diálogo y la empatía con cada una de las personas. La escucha activa es importante para entender qué valora y necesita su equipo para facilitar el trabajo y el logro de las metas –indica Illodo–. En PepsiCo trabajamos con un modelo de liderazgo llamado *Great Five* que identifica aquellas competencias que, como compañía, consideramos claves para el desarrollo de nuestros colaboradores. Contamos con una serie de *assessment* (*assessment* de liderazgo 360 grados, *feedback* previsto en nuestra encuesta de clima organizacional, entre otros) que nos permiten reconocer aquellas brechas en las competencias de nuestros líderes, para posteriormente, generar planes de acción específicos y potenciar su desarrollo y crecimiento. En resumen, nuestros líderes son el mejor reflejo de nuestra cultura organizacional, lo que los vuelve sumamente necesarios para impulsar profesionalmente a cada persona”.

Recompensa total

–¿Cómo se puede garantizar que los equipos se mantengan comprometidos y moti-



vados? ¿Qué es lo que no puede fallar, para adaptarse a las nuevas necesidades, tendencias y modelos de trabajo?

–La motivación constante del talento se trabaja de una forma integral. Para ello, tenemos un plan que combina la flexibilidad, el salario, los beneficios y un buen entorno laboral.

La flexibilidad laboral es uno de los aspectos más valorados por quienes se desempeñan en roles de oficina. Consideramos que la flexibilidad es clave para que nuestros colaboradores puedan armonizar su vida personal y profesional de la mejor forma posible. Es por eso que nos encontramos trabajando bajo una modalidad híbrida, en la cual se mezclan algunos días de trabajo presencial con otros de *home office*. Cada empleado y empleada, en la medida en que sus tareas se lo permitan, decide cuándo ir a la oficina u optar por trabajar de forma remota. Así ponemos a los colaboradores en el centro y los empoderamos, a ellos y a sus líderes, en las decisiones.

Sorprendentemente, con esta libertad total, estamos teniendo porcentajes muy altos de presencialidad en las oficinas.

Además, nos enfocamos en mejorar el posicionamiento de nuestros salarios, mejoramos los *targets* del bono anual, extendimos su alcance a todos nuestros empleados fuera de convenio y ampliamos nuestro presupuesto anual de salarios por encima de la media de mercado y de empresas *target* del país (no nos comparamos solamente con la industria de alimentos/consumo masivo).

Además, a través de encuestas, revisamos cómo son percibidos nuestros beneficios actuales, lo que nos brinda información para diseñar programas de beneficios ajustados a los intereses y gustos de nuestros empleados.

Y finalmente, para completar esta integralidad de recompensa total, anualmente llevamos adelante un proceso de *People Planning* integral, en el cual todo colaborador fuera de convenio queda mapeado con acuerdos y planes de acción personalizados, en pos de potenciar el desarrollo de carrera de nuestros equipos. Utilizamos estrategias de “experiencias críticas”, programas de *mentoring* (brindado por referentes locales, regionales o globales), escuelas de formación de líderes, entre otros, y explotamos al máximo las posibilidades que brinda una compañía global como PepsiCo.

–¿Qué valoran hoy las compañías al elegir talento clave?

–Si bien los perfiles varían de acuerdo con las necesidades del área, del *manager* y el puesto, en PepsiCo principalmente nos orientamos a perfiles que cuenten con competencias de entrega de resultados correctos, haciendo mucho hincapié en que nos faciliten la creación de una cultura inclusiva, integral y de confianza.



Demostrá que la **calidad** y la **seguridad** son una prioridad para tu empresa.

Nuestros sellos te aportarán la confianza que tus clientes necesitan.



PRODUCTO
VERIFICACIONES
INSPECCIONES



SISTEMAS DE
GESTIÓN



COMPETENCIAS
PERSONALES



Construimos confianza



www.iram.org.ar

PORTADA |

KPMG Argentina

Gestionar talento y, también, fidelizar

Para Susana Rodríguez, líder de People & Change, Business & Technology en Argentina, los tres aspectos claves para la gestión de talento hoy en día son la planificación, la atracción y la fidelización.

“Los escenarios actuales, tanto locales y regionales como globales, están determinados por crisis financieras, económicas, políticas y enfriamiento de mercados; y por otro lado hay mercados nuevos con otros contextos laborales –considera Susana Rodríguez–. Todo esto impacta de diferente manera en las empresas, generando en algunos casos recortes de equipos, beneficios, contrataciones de nuevos perfiles y necesidad de nuevas habilidades, cambios que impactan también en la cultura y clima laboral.

Por otra parte, toda crisis y cambio tiene efectos en las personas, organizaciones y en el propio mercado laboral; de allí la importancia de la planificación estratégica de los recursos para asegurar los necesarios en cuanto a cantidad, perfiles, calidad, forma de contratación. Además, es importante definir la combinación óptima de recursos necesarios entre las llamadas “5 B”: *Buy* – nómina, *Borrow* – *loan staff* – contratados, *Build* – *upskilling / reskilling*, *Bind* – retención de recursos críticos, *Bots* – roles con tecnología digital.

Todo empieza con la planificación de recursos de acuerdo a una estrategia definida porque, cuando se contrata de más o de menos, el impacto puede ser grande. Por eso lo importante es saber a quiénes se quiere contratar, los talentos con los que se cuenta y los que se necesitan. Gestionar talento y fidelizarlo son dos temas claves. Hay que saber atraer talento con propuestas seductoras, claras y transparentes, lograr que las personas disfruten de su trabajo, se puedan desarrollar y lo más importante que sean conscientes del valor que agrega a la empresa y ésta organización a su vida profesional y personal”.



–¿Cómo se logra una gestión del talento que contemple la individualidad de cada persona y potencie el valor de los equipos?

–Se necesitan líderes empáticos y humanos capaces de involucrarse con sus equipos y que conozcan a cada integrante, que sepan mostrar interés por la experiencia que cada persona está teniendo en la organización y con su trabajo. También que potencien el valor de los equipos ocupándose de su integración, colaboración y desarrollo, lograr aprender con otros y de otros.

Tener presente el negocio siempre y recordar que la experiencia del empleado impacta en la del cliente interno y externo. Por eso es importante que en la gestión del talento se contemple la individualidad de cada persona y se potencie el valor de los equipos.

La necesidad de nuevos estilos de liderazgo –¿De qué manera han cambiado –o deberán cambiar– los liderazgos, para adaptarse y fomentar nuevas prácticas? ¿Modelos de trabajo y demandas de las personas?

–La nueva realidad cambió todo. En los sectores donde se puede optar por el trabajo híbrido se necesitan líderes que puedan gestionar equipos que trabajan remoto, en la oficina, sincrónicos y asincrónicos, y no todos están capacitados o cuentan con las herramientas y habilidades para hacerlo bien. La pandemia, las crisis, la evolución misma de las organizaciones y de los negocios, más las nuevas tecnologías, necesitan de nuevos estilos de liderazgo con una serie de habilidades entre las que se destacan la adaptación a los cambios y a la tecnológica; agilidad; saber analizar datos; autogestión; autonomía; capacidad de aprendizaje; confianza; crear vínculos trascendentes en los equipos; tener creatividad y curiosidad; saber empoderar a los otros, ser flexible e innovador, tener iniciativa e inteligencia emocional, desarrolla el liderazgo híbrido; darse permiso para equivocarse; tener mentalidad digital y resiliencia.

–Se están utilizando la inteligencia artificial y la automatización en la gestión del talento para mejorar la eficiencia y la precisión de los procesos de selección y evaluación. ¿Qué riesgos hay que tener en cuenta?

–La IA se está utilizando junto a la automatización de todos los procesos, en distintos sectores y áreas de negocio. Los procesos de selección y evaluación de las personas no quedan excluidos y existen riesgos y también forma de mitigarlos trabajando con ética y con una estrategia clara, auditando y controlando la aplicación de las nuevas tecnologías. Siempre hubo un impacto fuerte cuando se implementaron nuevas tecnologías. Pero ahora los cambios se dan con una mayor velocidad y agilidad, la nueva cultura de permitimos experimentar puede impactar en errores y daños no deseados y especialmente daños a las personas en sus procesos de selección y evaluación.

El aumento de la velocidad y de la productividad con la IA es una realidad que ya está impactando en el trabajo humano. Por eso hay que aprender a seleccionar y evaluar la tecnología que se va a aplicar en cada proceso del negocio incluidos los de selección y evaluación.

Jobint

Recursos 100% humanos

La gestión del talento se ha vuelto cada vez más estratégica y hoy se centra 100% en la persona.

Las prácticas de recursos humanos buscan garantizar un mejor desempeño y una experiencia enriquecedora para los talentos que forman parte de la organización.

Por Carolina Sesta (*)

El foco está puesto en la experiencia del talento. Las organizaciones están prestando más atención a la experiencia del empleado durante todo su ciclo de vida en la empresa. Esto implica crear un entorno de trabajo positivo, brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, fomentar el *feedback* continuo y promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Sus vivencias son la base de su compromiso, productividad y continuidad en la empresa.

El mundo laboral es entendido como un lugar de aprendizaje y mejora continua. Promover instancias de *feedback* más frecuentes y continuos es elemental para la gestión del desempeño. Esto incluye establecer objetivos claros y medibles, proporcionar una retroalimentación constante y ofrecer oportunidades para el crecimiento y el desarrollo en el transcurso del año.

Gracias a su cercanía con los colaboradores, las organizaciones están invirtiendo en programas de desarrollo y aprendizaje personalizados. Esto implica identificar las necesidades individuales y ofrecer programas adaptados a esos requerimientos.

Capacitaciones, programas de mentoría, asignación de proyectos desafiantes y oportunidades de aprendizaje en línea son ofrecidos por los equipos de Recursos Humanos, para acompañar a los talentos a alcanzar su máximo potencial.

La pandemia nos permitió visualizar cómo el trabajo podía darse fuera de las limitaciones espacio temporales. El trabajo remoto y la flexibilidad laboral llegaron para quedarse. Las políticas que permiten a los empleados tener opciones flexibles respecto al lugar y los horarios de trabajo son adoptadas por gran parte del mundo laboral.

El uso de nuevas tecnologías y el análisis de datos son hoy herramientas indispensables en la gestión del talento. Esto incluye el uso de herramientas de gestión de talento ba-



sadas en la nube, sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), plataformas de aprendizaje y capacitación, análisis de datos para la toma de decisiones de contratación y desarrollo, entre otros.

En los procesos de selección de talentos, la implementación de estas nuevas tecnologías es indispensable para optimizar tiempos e incrementar la asertividad que permite que las búsquedas que podían llegar a tardar meses en cerrarse logren resolverse en el menor tiempo posible. Por ejemplo, en Bumeran Selecta, contamos con más de 200 reclutadores especializados en distintas industrias y, mediante tecnología disruptiva, identificamos cuál es el indicado para llevar a cabo cada reclutamiento. A su vez, a partir de distintos algoritmos, los especialistas acceden a los candidatos que mejor cumplen con los requisitos de la búsqueda y, en menos de 45 días, se presenta una terna con los perfiles preseleccionados y se alcanzan tasas de éxito mayores al 95%.

La diversidad, la equidad y la inclusión son la base de organizaciones realmente huma-

nas. Las políticas y prácticas para garantizar la igualdad de oportunidades, abordar los sesgos inconscientes, fomentar la diversidad en la contratación y promoción, y crear un ambiente inclusivo para todas las personas ayudan a crear equipos más diversos y fomentan la innovación y la creatividad.

El desafío de los sistemas híbridos y el cambio

En los nuevos modelos de trabajo, el rol del liderazgo es crucial para asegurar el *engagement*, el desarrollo de los equipos y de cada persona. Las claves del liderazgo de hoy son la capacidad de adaptación, colaboración y empatía.

Los líderes deben ser comunicadores claros y efectivos. Deben establecer canales de comunicación abiertos y fomentar la transparencia dentro del equipo. La comunicación regular y constante ayuda a mantener a los miembros del equipo informados, alineados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

PORTADA |

Además, es esencial lograr confianza y autonomía en sus equipos. Los líderes deben fomentar un entorno donde los miembros del equipo se sientan empoderados y tengan la autonomía para tomar decisiones y asumir responsabilidades que los desafíen y contribuyan a generar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Para lograrlo, es necesario capacitar a los talentos, experimentar nuevas habilidades que sean relevantes para el trabajo, brindarles apoyo y reconocer sus logros.

Los líderes desempeñan un rol fundamental en la construcción de la cultura organizativa. Generar una cultura de respeto, inclusiva y diversa es una de sus retos. Deben fomentar la colaboración, el respeto y la valoración de las ideas y perspectivas de todos los miembros del equipo.

También deben mostrar interés y preocupación por el bienestar de los talentos. Esto implica brindar apoyo emocional, reconocer el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y promover prácticas saludables en el entorno laboral.

Deben estar dispuestos a escuchar y abordar los desafíos y preocupaciones individuales.

En entornos de trabajo en constante cambio, los líderes de hoy deben ser flexibles y adaptables. Deben estar dispuestos a explorar nuevas ideas y enfoques, y alentar a los miembros del equipo a asumir riesgos calculados. La capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo es esencial para el desarrollo de los equipos.

Madurez digital

El desafío de los RR.HH. en la era del *data-driven*

En medio del avance de la digitalización, explotar mejor los datos permitirá a las organizaciones orientar la estrategia empresarial y optimizar sus procesos.

Por Marina Ierace (*)

La transformación digital avanza en las empresas y abre las puertas a nuevas posibilidades para que Recursos Humanos pueda correr los procesos con mayor eficiencia, contando con herramientas que hasta hace poco eran inalcanzables. Uno de los temas preponderantes, en ese sentido, es la enorme cantidad de datos disponibles y su consiguiente desafío: cómo explotarlos de la mejor manera.

La tecnología impacta positivamente en todas las áreas de una organización. En el caso del manejo del talento en particular, un buen SIRH (Sistema Integrado de Recursos Humanos) será el encargado de garantizar las tareas automatizables como llevar todo tipo de registros o recolectar y organizar los datos, entre otras labores mecánicas y repetitivas, que anteriormente ocupaban un tiempo importante para las personas.

De este modo, los integrantes del área de Recursos Humanos podrán dedicarse cada vez más a la toma de decisiones, a la implementación efectiva de las estrategias planteadas, al análisis de los datos recogidos, a la interacción con los equipos y a todas aquellas actividades que continúan fuera del alcance de las máquinas.

Para poner en marcha esta transformación hay un requisito clave: conocer con certeza



za el grado de madurez digital de la organización. ¿Cómo se define la madurez digital? Es la capacidad que tiene una empresa para incorporar herramientas tecnológicas a sus procesos con el objetivo de atender mejor tanto a sus clientes externos como internos. A mayor madurez digital, más chances de enfrentar con éxito los retos que impone esta nueva era.

¿Qué aspectos hay que evaluar para determinar la madurez del departamento de Recursos Humanos? Los cuatro campos de aplicación que deben observarse especialmente son los siguientes:

Nómina.Cuál es el grado de eficiencia y flexibilidad del sistema de gestión de nómina, tanto para los empleados como para el propio departamento que debe gestionarlo.

Contratación.Cómo se gestionan las solicitudes, el mapeo de las habilidades y cómo se lleva a cabo efectivamente el proceso.

Capacitación: las posibilidades que se brindan a los empleados y su relación con las necesidades de desarrollo de competencias.

Experiencia del empleado: seguimiento detallado de cómo se relacionan empleado y empresa, nivel de satisfacción y expectativas de los colaboradores en cada etapa.

Realizar con rigor ese diagnóstico será el punto de partida para dar los pasos correctos en la adquisición de tecnología. En momentos en que Recursos Humanos ha pasado a ocupar un rol protagónico en las estrategias de las organizaciones, equiparse de la manera adecuada se convierte en una condición prioritaria para obtener los resultados deseados.

(*) Directora de la unidad de negocio HCM, Cegid en América Latina.



Somos la evolución de la salud animal

A través de la especialización en biotecnología desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones destinadas al cuidado de la salud de los animales.

@BiogenesisBago



**Biogénesis
Bagó**

PORTADA |

Bristol Myers Squibb

Tiempo de cambios

María Belén González Mendíaz, directora de Recursos Humanos para Argentina y Chile

Estamos viviendo un tiempo de cambios en el modo de trabajar, que impacta en forma directa en las prioridades de las personas a la hora de elegir su próximo empleo. Hablamos no solo de la renovada importancia asignada al *wellbeing* y el equilibrio entre la vida profesional y la personal, sino también de la resignificación de la búsqueda del sentido en el trabajo realizado. Esto lleva a los candidatos a querer trabajar para empleadores con un propósito fuerte, que estén alineados a sus valores personales y que tengan una marcada orientación a crear impacto positivo en el mundo.

En ese contexto, las empresas tenemos el desafío de generar políticas concretas que logren dar respuesta a esas necesidades, no solo para fidelizar el talento, sino también para contribuir a su desarrollo y crear un espacio laboral del que las personas sientan satisfacción por formar parte.

También sigue presente el desafío de generar entornos de trabajo diversos e inclusivos, sobre todo en términos de género, respecto de lo cual todavía hay mucho trabajo por hacer, para que las mujeres accedan a las oportunidades y a las herramientas necesarias para

ascender y formar parte de la mesa de decisiones. Esto implica no solo alentar la formación de las mujeres, sino también trabajar puertas adentro en la eliminación de los sesgos de género. Eliminar dichas barreras, en muchos casos inconscientes, es una tarea compleja, pero que desde Bristol Myers Squibb asumimos con la convicción de que es el camino correcto a seguir.

Para el futuro, será clave que los liderazgos evolucionen hacia modelos más colaborativos, que fomenten el trabajo en equipo y generen entornos de trabajo en los que primen el diálogo y la pluralidad de voces. En línea con esto, la necesidad de humanizar el liderazgo también es prioritaria. Cada vez es más valorada la presencia de líderes genuinos, reales, "vulnerables", que son cercanos y accesibles a sus equipos y rompen la percepción jerárquica tradicional que los vuelve inalcanzables.

Prisma Medios de Pago

Líderes facilitadores

Patricio Marzialetti, Chief Human Resources Officer

En un entorno altamente competitivo, desarrollar talento es fundamental. Las organizaciones deben propiciar oportunidades de desarrollo profesional y personal que permitan

a los colaboradores crecer. En Prisma Medios de Pago favorecemos el desarrollo de las personas de nuestros equipos a través de dos prácticas clave: *upskilling*, que busca mejorar el desempeño de los profesionales a través de escuelas de datos, negocio, producto y tecnología, y *reskilling*, que crea movimientos internos dentro de la compañía. En 2022, el 30% de personas dentro de la empresa crecieron o cambiaron de rol.

Las personas quieren ver cuál es el impacto que generan, comprender por qué hacen lo que hacen y cuál es su razón de ser. En Prisma Medios de Pago logramos transmitir cuál es nuestro impacto a través de nuestro propósito común que nos une y nos impulsa: crear soluciones que conectan el ecosistema de medios de pago para simplificar el día a día de las personas.

Estamos en un contexto muy dinámico en el que las necesidades, usos y costumbres de las personas evolucionan a gran velocidad. Esto obliga a las organizaciones a ser cada vez más adaptativas, lo cual requiere experimentar y capitalizar los aprendizajes para que se traduzcan en capacidades de organización. Tomamos lo mejor de nuestra *expertise* en el pasado y lo mejor del presente para lograr una evolución constante. Revisamos continuamente nuestras dinámicas de trabajo y nuestro diseño organizacional. Así, logramos habilitar el cumplimiento de la estrategia de negocio y de nuestro propósito.

En este contexto, los liderazgos han experimentado cambios significativos para adaptarse, no solo a los miembros de sus equipos sino a su propio desarrollo. Los nuevos líderes son facilitadores. Son personas flexibles, con un enfoque más colaborativo y horizontal. Buscamos bajar el centro de gravedad de la toma de decisiones y que los empleados también tengan poder de decisión. Esto implica no solo delegar responsabilidades, sino también compartir información para que puedan tomar decisiones informadas y alineadas con la estrategia de negocio de la compañía. En Prisma Medios de Pago creamos equipos en los que los empleados pueden contribuir con sus ideas y perspectivas. Por último, es importante que los líderes creen entornos diversos en los que las personas puedan alcanzar su mejor versión. Cuando la gente la pasa bien, trabaja mejor, y eso es muy importante. Prisma Medios de Pago es una compañía para protagonistas, para quienes están dispuestos a afrontar los desafíos que la industria nos propone y tienen



ganas de aprender de medios de pago para dejar una huella en el ecosistema.

Arredo

Cultura del aprendizaje

Silvana Bergonzi, CEO

Uno de los principales retos de la gestión del talento es buscar nuevas formas de crear y estimular equipos con foco en una cultura del aprendizaje permanente y en la adquisición de una mentalidad de crecimiento. También, en transmitirles la pasión de ese proceso de transformación continua y la necesidad de adaptarnos a esos cambios, ya que lo que no conocemos es mucho más que lo que conocemos. El bienestar de las personas es otro tema de agenda urgente, porque si bien vivir con estos cambios te desafía, te genera adrenalina, te apasiona, por otro lado, este contexto también genera ansiedad e incertidumbre. Desde el área de Personas, debemos pensar cómo contemplar y compensar esa sensación de fragilidad, a causa de la cual ese bienestar está puesto en riesgo.

Otro de los retos inminentes y más complejos de lograr es sostener los beneficios de la presencialidad, tales como la conexión, la charla, el contacto, transmitir la cultura de la empresa, con las ventajas que nos dio trabajar de manera virtual a partir de la pandemia, en este nuevo modelo híbrido de trabajo en el que es tan necesario lograr una colaboración efectiva.

El líder debe ayudar a las personas a encontrar sus fortalezas, incentivarlas a que busquen la mejora permanente y motivarlas con palabras de aliento, para llevarlas a su máxima expresión. Al mismo tiempo, a hacer que logren anteponer el sentimiento de pertenencia por sobre el reconocimiento personal, que persigan una mentalidad colectiva y transmitan que lo que los conecta es un objetivo grupal más grande que el individual. Esto se logra teniendo roles claros, responsabilidades definidas, respeto por el trabajo del otro y confianza en el equipo y en el líder.

Es primordial que un líder logre transmitir compromiso a sus equipos; es a partir de esa construcción de confianza que se transforma un grupo en un equipo. Tener una visión clara, planificar cómo llevarla a la práctica con



consistencia, definir las reglas del equipo. Sobre todo en momentos difíciles, el equipo tiene que sentir que puede confiar en el líder, que él sigue asumiendo la responsabilidad y los inspira a seguir adelante.

Globant Argentina

Flexibilidad, resiliencia y adaptación

Ariana Kahan, People Director

Tradicionalmente, el área de Talento se centra en tareas administrativas y operativas –como la contratación y el manejo de la nómina–, pero ahora tiene un foco mucho más estratégico. En las organizaciones se reconoce cada vez más que las personas son la clave para el éxito del negocio y que se puede generar una ventaja competitiva. Es por esto que el área de Talento ahora se involucra en la planificación estratégica, el desarrollo de liderazgo, la gestión del cambio y la cultura organizacional, que demuestra su relevancia en la toma de decisiones.

En Globant alineamos nuestra estructura de *People* (RR.HH.) para colaborar con los líderes del negocio, comprender las necesidades de talento, desarrollar estrategias de adquisición y *engagement* al igual que de *upskilling* y *res-*



killin para poder contribuir directamente a los resultados de la compañía.

Globant tiene en su propuesta de valor el *Glober-centric model*. Es decir, un modelo centrado en las personas y en su autonomía para acompañar su carrera profesional. Entendemos que para poder contribuir con un equipo, las personas deben poder identificarse con su propósito y con el de la organización.

Es por esto que valoramos la diversidad de habilidades, experiencias, perspectivas y características individuales, ya que permiten promover una cultura inclusiva que respete y celebre la diversidad, y aprovechar las fortalezas individuales para potenciar el rendimiento y la innovación de los equipos. Por otro lado, potenciamos el trabajo conjunto y la colaboración en las oficinas, que están diseñadas bajo un concepto que respeta el medio ambiente y habilita los espacios colaborativos y el trabajo efectivo en equipo. Por último, utilizamos la inteligencia artificial en nuestras herramientas internas. En cuanto al desarrollo personal y profesional, cada "Glober" puede, a través de *Open career*, elegir en qué proyecto y para qué cliente quiere trabajar entre las oportunidades que se encuentran disponibles. Además, con Globant University se les propone tomar o dictar cursos en función de sus intereses y habilidades. Utilizamos StarMeUp para digitalizar nuestra cultura del reconocimiento, lo cual refuerza los valores de la compañía y habilita un espacio para registrar el *feedback* 360 y las en-

PORTADA |

cuestas a colaboradores. Esto ayuda a mantener la motivación y fortalecer la sensación de pertenencia y accionar sobre los puntos de mejora.

Hoy el liderazgo juega un papel esencial en la gestión del talento y la productividad de las organizaciones. Este contexto, que combina la presencialidad y la virtualidad, demanda flexibilidad, resiliencia y adaptación. Es por esto que se debe fomentar una cultura organizacional que reconozca a las personas y valore la colaboración, en la que se permita el error y aprendizaje continuo, que mantenga a las personas y al equipo motivados e inspirados. Se debe hacer foco especial en el desarrollo de nuevos líderes, que promuevan la diversidad y la inclusión y que habiliten el crecimiento y la innovación.

Laboratorios Bagó

Curiosidad y agilidad son las demandas

Karina Giordano, gerenta de Recursos Humanos

Actualmente las áreas de Recursos Humanos tenemos el gran desafío de co-construir la mejor experiencia laboral para nuestros co-



legas, trabajando codo a codo con los líderes. Cada talento presenta motivaciones individuales que debemos descubrir para poder diseñar acciones de impacto que los conquisten y nos ubiquen en su lugar de elección.

Desde Laboratorios Bagó, y apoyados en nuestro propósito de brindar productos que contribuyan a mejorar la salud de la comunidad, trabajamos con arquetipos de perfiles que nos ayudan a construir iniciativas para acompañar a nuestros talentos a lo largo de su vida laboral. Esta segmentación nos acerca a la posibilidad de brindar experiencias personalizadas que, sin ser individuales, logran habilitar las mejores condiciones para el desarrollo personal al mismo tiempo que para contribuir al negocio.

¡El gran reto es la curiosidad y la agilidad que demandan los colegas! Las empresas generalmente trazamos planes de trabajo a mediano plazo y en nuestro caso; dada la evolución que estamos transitando, algunas acciones se concretan luego de años. El mercado cambiante y los estímulos de nuevas metodologías e, inclusive, de nuevos trabajos que van emergiendo hacen que la conexión con el ecosistema mundial sea mandatoria a la hora de diseñar estas experiencias.

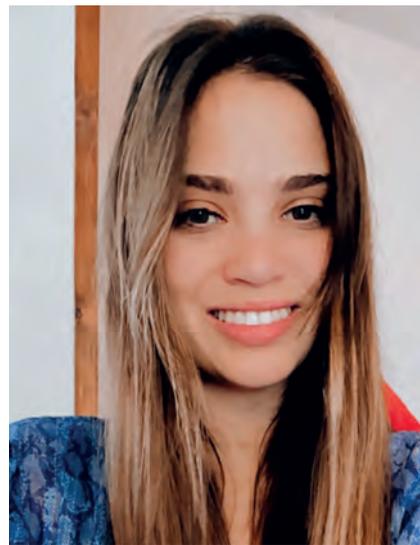
Blue Star Group

Foco en el bienestar

Giannina Zambaglione, Talent, Culture & Employee Experience Manager

Un punto clave en la gestión de talentos es la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevos escenarios. En este sentido, los colaboradores son el motor de las empresas, permitiendo que estas se ajusten a contextos cambiantes y estén alineadas con los tiempos que corren.

Por otro lado, además de estar en línea con la cultura y los valores de la compañía, es fundamental que los talentos comprendan la estrategia del negocio y tengan visibilidad de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. En el caso de Blue Star Group, al ser una compañía en expansión, prestamos especial atención a este punto en el momento de la atracción y desarrollo de talento, ya que esto permite llevar la cultura a los distintos países. Sabemos que el liderazgo supone un desafío al momento de transmitir la cultura y mantener la estabilidad en equipos dispersos por



todo el mundo. Para eso, es necesario generar espacios de trabajo híbridos, flexibles y personalizados, que se enfoquen en la experiencia del colaborador. Es importante proporcionar entornos de trabajo centrados en el bienestar integral y el enfoque en el *wellness*. Por eso, la comunicación abierta, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento interno son componentes claves.

—¿Cuál es el papel de la tecnología en la gestión del talento?

—La tecnología es imprescindible hoy en día, ya que puede marcar la diferencia a la hora de potenciar los procesos de reclutamiento, desarrollo y permanencia de talento. Por ejemplo, a la hora de reclutar enfrentamos el desafío de atraer personas que no necesariamente estén físicamente en nuestras instalaciones, sino que puedan encontrarse en diferentes ubicaciones. Por lo tanto, la tecnología ayuda a evaluar sus competencias y habilidades.

También es crucial hacer hincapié en el desarrollo de habilidades (*skills*). En Blue Star Group estamos innovando constantemente en las formas de evaluar estos aspectos, por ejemplo, probando nuevas formas de reclutamiento 4.0 que permitan generar una experiencia original y memorable para quienes desean unirse al equipo. En términos de desarrollo de equipo, incorporamos un bot de inteligencia artificial que comparte conocimiento en comunidad y promueve el aprendizaje de manera omnicanal.



☼ Brindamos por usar 100% energía eléctrica renovable



¡AL PLANETA, SALUD!



RUMBO A LA
CARBONO NEUTRALIDAD



**CERVECERÍA
Y MALTERÍA
QUILMES**

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

PORTADA |

Carrefour Argentina

Vivir en toda la organización

Candela Arias, directora de Recursos Humanos y secretaria general

La compañía debe tener procesos de RR.HH. que vivan en toda la organización como las instancias de evaluación de desempeño y comités de carrera, mediante las cuales todos las personas de nuestros equipos son evaluados con diferentes herramientas en base a su potencial y resultados, de manera de poder identificarlos fácilmente. La cultura de talento debe estar presente en toda la organización. Además, hay que tener en cuenta la *feedback* acompañado de planes de desarrollo individuales co-construidos con la persona identificada como talento y su líder o responsable inmediato, y considerar cuáles pueden ser los siguientes pasos en la vida profesional del colaborador.

También son importantes los ambientes de trabajo que generamos, en los que hay que considerar las nuevas metodologías de trabajo y la flexibilidad, ya que actualmente las personas valoran mucho los ambientes con un clima laboral positivo y que aliente la autonomía, con esquemas híbridos y la posibilidad de administrar los tiempos en forma más elástica, siempre cumpliendo con los objetivos delineados. Además, es fundamental establecer una hoja de ruta que determine no

solo la organización del equipo sino además una comunicación eficaz que nos permita alcanzar las metas que nos proponemos.

Por último, siempre hay que dar lugar a la creatividad y a la puesta en común, en espacios diversos, abiertos a la conversación y a la visibilización de las temáticas y los intereses. De esta manera sacaremos mayor provecho del talento y la capacidad de las personas con las que trabajamos a diario.

Por supuesto que el nivel de salarios y la oferta de beneficios que ofrece una compañía es clave a la hora de atraer y gestionar el talento. Pero hay otros aspectos que resultan todavía más gravitantes. Uno de ellos es la capacidad de identificar los perfiles con potencial, y esto en sí mismo implica toda una tarea. Cuando los tenemos identificados, tenemos que trabajar mucho en fomentarlos, darles proyectos nuevos y ayudarlos a que crezcan y se desarrollen dentro de la organización. El líder debe motivar y entender qué necesita cada persona para dar el salto, manteniéndola activa, con nuevos desafíos y propuestas. A veces pensamos que el crecimiento es solo vertical y también puede darse en forma horizontal, es decir, moviéndose de lugar, tomando nuevas tareas para demostrar otras aptitudes o capacidades y de ahí ascender.

Como mencionamos antes, es clave hacer y pensar algo a medida de cada talento, es decir, diseñar planes de desarrollo individual (IDP por su sigla en inglés), que incluya aspectos cualitativos, *coaching*, *mentoring*, etc. No solo hay que trabajar con el talento sino con el líder de esa persona también, para que la motive, aliente, la haga sentir emprendedor dentro de la organización y le permita seguir enriqueciendo las habilidades y el potencial que tiene y los proyectos o desafíos específicos que le permitan desarrollar sus objetivos.

Hucap

Atraer y retener: los desafíos

Natalia Terlizzi, CEO

La competencia global por el talento y un mercado laboral dinámico, complejo y en constante evolución hacen que la atracción y retención de talentos sean los principales



retos, sobre todo en posiciones de nuevas tecnologías y perfiles profesionales especializados. Las empresas deben centrarse en la "experiencia del colaborador" y desarrollar estrategias efectivas que les permitan fortalecer su marca empleadora, construyendo una imagen positiva, destacando su cultura, el clima laboral y las posibilidades de crecimiento y desarrollo, para así atraer los mejores talentos.

El paradigma cambió: hoy se ponen en juego todos los aspectos de la compensación total que los colaboradores perciben. No basta con que la organización tenga un esquema salarial competitivo (si bien el salario es el factor motivacional por excelencia); los colaboradores ponen en la balanza los beneficios y sobre todo lo relacionado con las prácticas de *work-life balance*.

Por otro lado, el desarrollo de competencias digitales y la necesidad de actualización constante es otro de los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones –y las personas– para estar a la vanguardia y ser competitivas. Se debe fomentar una cultura del aprendizaje (*upskilling –reskilling*) que permita a los colaboradores adquirir –o mejorar– aquellas habilidades necesarias dentro de su mismo campo de especialización y/o desarrollarse en otros necesarios conforme al avance tecnológico y disrupción digital.



ICBC

Liderazgo transformacional

Alejandra Molina, responsable de Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional

En ICBC buscamos ser la organización financiera que construye soluciones innovadoras y superadoras para las personas y empresas de manera simple, sustentable y ágil. Desde esa mirada, la gestión del talento requiere un abordaje integral, considerando como marco la experiencia de las personas. En este contexto, es clave seguir desarrollando en nuestros líderes los comportamientos que nos permitan continuar evolucionando nuestra cultura, apalancados en el desarrollo de capacidades y habilidades que promuevan la movilidad del talento interno; esto se refleja en los tres puntos principales de la agenda de gestión de talento para ICBC, que son: la experiencia de las personas (colaboradoras y colaboradores), el liderazgo y desarrollo de capacidades y habilidades y la evolución cultural y digital.

Trabajamos en la co-construcción del *role model* de liderazgo que propone comportamientos habilitadores e inhabilitadores, para desarrollar un liderazgo transformacional. Incorporamos un modelo de escucha de nuestros colaboradores y colaboradoras basado en la experiencia y con esos datos trabajamos con los liderazgos y equipos.

Desde la Academia ICBC abordamos el *upskilling* y *reskilling* desde el diseño de experiencias de aprendizaje y desarrollo en Datos, Negocios, Tecnología, Agilidad y Liderazgo con el foco en desarrollar las habilidades que las personas necesitan, para contribuir a los desafíos del negocio.

—¿Cómo se construye un entorno laboral que estimule la creatividad, mejore la experiencia de las personas que trabajan y sume valor al negocio?

—En este sentido, es clave promover la diversidad de miradas. Desde ICBC buscamos que todas las personas tengan las mismas oportunidades, aportando aquello que los hace ser quienes son, desde sus experiencias y habilidades para desarrollarse dentro de la organización y contemplando también su bienestar: entender y escuchar y, desde ese lugar promover equipos que entregan valor



conectados con un propósito, colaborando y potenciando un *mindset* ágil que aporte a la sustentabilidad de nuestro negocio.

GDN Argentina Equipos empoderados

Mariana Fiordalisi, directora de Recursos Humanos

Actualmente, el mercado laboral se encuentra inmerso en entornos cambiantes, dinámicos y de alta competitividad. La irrupción de nuevas tecnologías ha provocado cambios sustanciales en el interior de las organizaciones, puntualmente en cómo repensamos nuestros equipos.

En este sentido, nos enfrentamos a nuevas formas de liderazgo, incluyendo la evolución profesional de múltiples generaciones de líderes, en la cual la flexibilidad y la cercanía prevalecen por sobre la experiencia, la iniciativa de innovar e inspirar a otros para alcanzar los objetivos y la adquisición de nuevos niveles de comprensión de los cambios tecnológicos y los nuevos roles que demanda el negocio.

Desde el área de Recursos Humanos tenemos el desafío de incorporar y adaptarnos a nuevas herramientas para optimizar la gestión de personas, acompañando a los talentos desde su ingreso y potenciando su desarrollo con modalidades de trabajos más flexibles y modelos de aprendizaje dinámicos, promoviendo así ámbitos de trabajo equitativos. Asi-



mismo, estamos sentando las bases de una nueva compañía por medio del impulso de cambios apalancados en nuestras bases culturales, ya que creemos que las personas y los equipos que se sienten incluidos y empoderados pueden dar lo mejor de sí.

Particularmente este año estamos transitando grandes retos en torno a la transformación y la adopción de nuevas tecnologías. Uno de ellos tiene que ver con el *go live* de los sistemas operativos, que abarca no solo la implementación de nuevos *software*, sino que trasciende a algo mucho más profundo, que es repensar nuestra forma de hacer las cosas. Para lograr el éxito en esta integración, acompañamos desde la cultura y la gestión del cambio, además de utilizar herramientas digitales para uso social y de formación como forma de compartir contenidos de manera más ágil.

Además, enfocados en nuestras competencias de negocio, fomentamos el desarrollo de nuestros colaboradores e incentivamos su participación en los proyectos como una forma de fortalecer su confianza y liderazgo para que cada persona se convierta en agente de cambio. Para ello, trabajamos en garantizar un ambiente en el que los esfuerzos se vean plasmados en resultados, impulsando el desafío permanente y fortaleciendo el orgullo de pertenecer a un negocio con potencial. Para que sea posible, es fundamental la gestión de la diversidad a partir de la construcción de equipos heterogéneos como una ventaja competitiva para el negocio y favoreciendo la convivencia en una cultura donde cada persona se muestre tal y como es.

PORTADA |

Zurich Argentina

Compromiso a largo plazo

Pablo Marcella, Human Resources Business Partner

Definitivamente, el área de Talento (o Recursos Humanos) ha adquirido una nueva jerarquía dentro de las organizaciones. En nuestro caso, a lo largo de los años esta área ha llevado a un mayor enfoque en la gestión del talento y ha elevado su función a un nivel más estratégico y relevante en la organización.

Tenemos un alto compromiso con el desarrollo profesional de quienes trabajan en Zurich, y queremos que logren crecer y encontrar el lugar en el que realmente sientan que agregan valor y sea significativo en sus vidas, y los acompañamos en ese proceso. En este sentido, el 100% del directorio y el 80% de los gerentes son personas que han estado en la compañía durante un tiempo, que fueron formándose para desempeñar sus roles como líderes aquí. Esto habla de nuestro compromiso a largo plazo con nuestros colaboradores y de nuestra cultura orientada al mérito. La gestión de talento en Zurich tiene foco en la *work sustainability*. Es decir, analizamos las posiciones que se automatizarán en un futuro y entrenamos a las personas en las capacidades que serán requeridas para que sus conocimientos no queden obsoletos. Es fundamental el proceso desaprender-aprender para ser parte de nuestro sistema organiza-



cional y así poder generar la movilidad necesaria para el desarrollo de nuestros colaboradores. Respecto a esto último, Zurich Argentina se convirtió en un exportador de talento para el resto de los países del grupo, y esto es parte de nuestra propuesta de valor. En Zurich consideramos de suma importancia el bienestar de las personas que trabajan con nosotros. Nos esforzamos en proporcionar un entorno laboral seguro y confiable donde nuestros empleados puedan crecer y desarrollarse plenamente. Para fomentar el desarrollo del talento existente dentro de nuestra compañía implementamos diversas estrategias: a partir del año 2022, hemos adoptado un modelo híbrido que combina la presencialidad y la virtualidad en nuestras operaciones. Hemos rediseñado nuestras oficinas para adaptar su estructura a este nuevo enfoque, con el desafío de integrar de manera efectiva el mundo híbrido y, al mismo tiempo, humanizar las experiencias laborales. Este modelo tiene en cuenta la dinámica y las necesidades específicas de cada área, y se centra en garantizar el cumplimiento de nuestra promesa a los clientes.

Además, promovemos un entorno colaborativo en el que se valora el intercambio de conocimientos y la colaboración entre los miembros del equipo, y fomentamos el desarrollo de habilidades y conocimientos a través de programas de aprendizaje que contemplan no solo el desarrollo de capacidades para las posiciones actuales: en nuestra agenda también se encuentra el diseño de futuros posibles.

Sin embargo, nuestra visión sobre la gestión de talento es más amplia: implica analizar la organización como un sistema; ya no hablamos de retención de talento, sino que buscamos que las personas elijan Zurich como un lugar para trabajar por el periodo que realmente sientan que es significativo y aporta valor a su desarrollo profesional y a su vida.

Aon People Org

El equilibrio necesario

Cony Maschwitz, Head para Cono Sur

Uno de los principales objetivos de Aon es atraer y retener a los mejores talentos, buscando siempre la equidad e inclusión, llevan-



do nuestra cultura "Aon United", que refiere a cómo los colegas de la compañía trabajan juntos para ofrecer valor a nuestros clientes y establece un nuevo estándar de liderazgo. Creemos que el *wellbeing* es fundamental: alcanzar un estado de equilibrio que consiste en tener los recursos, las oportunidades y el compromiso para lograr la salud y el rendimiento óptimos del individuo y la organización.

Tenemos un amplio abanico de beneficios, que incluyen desde la construcción de un plan de carrera para todo el personal y la posibilidad de desarrollarla a escala internacional, pago de *bonus* y gratificaciones extraordinarias, esquemas de trabajo híbrido y flexibles y licencias extendidas en caso de maternidad y paternidad por encima del margen exigido por la ley, así como la posibilidad de acceder a planes de formación de grado y posgrado.

Estamos sumamente interesados en ayudar a las empresas a asumir el desafío de contar con espacios de trabajo que sean inclusivos, diversos y que alienten la creatividad de los equipos. Nuestro informe *Rising Resilient 2022* arrojó una serie de cifras que deberíamos tener muy en cuenta, como que el 55% de los empleados considera que no llega a alcanzar todo su potencial, el 42% no se siente seguro en su puesto, y, pese a las acciones y políticas para mejorar su bienestar, tan solo el 30% de los empleados se define como resiliente, es decir, capaz de superar momentos críticos, adaptarse y tener resultados positivos.



Manpower®
Business
Professionals



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE MANDOS MEDIOS Y EJECUTIVOS

Conocé más



PORTADA |

Los líderes tienen la enorme responsabilidad de abrir el juego, estimular la discusión y enriquecer los ambientes laborales que conformamos con distintos puntos de vista, experiencias y perspectivas.

Este informe se conecta con nuestra reciente Encuesta Global de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I), estudio que encontró una correlación favorable entre la implementación de estrategias de diversidad e inclusión y el compromiso de los empleados. Registramos que en Latinoamérica, el 70% de las empresas tienen políticas que abordan la orientación sexual, el 64% el origen o etnia del personal y el 60% las capacidades diferentes.

En Argentina, la compañía cuenta con el 50% de plantilla de colaboradoras mujeres e impulsamos el reclutamiento para el acceso de talentos diversos y calificados de la mano de Contratá Trans, proyecto liderado por la asociación civil sin fines de lucro Impacto Digital para posibilitar la inserción socio laboral de las personas travestis, trans y no binarias. Además, tenemos políticas de licencia de maternidad y paternidad extendidas, al igual que *soft landing* para madres recientes y mentoreo para mujeres a través del programa *Influence*, con KPMG. Junto a BA Conviene trabajamos en la realización de talleres de sensibilización en temáticas como masculinidades, comunicación inclusiva, diversidades y diversidad sexual.

Consideramos que la estrategia debe pasar justamente por la diversidad, pero no solo desde un ángulo general o cultural, sino de la mano de una escucha activa ante los requerimientos, necesidades e inquietudes de los equipos. Cuando las y los colaboradores sienten que son atendidos, escuchados y forman parte de una organización, su entusiasmo crece y los resultados en el desempeño se vuelven palpables.

Nuestro modelo *Smart Working* apoya distintos estilos de trabajo para que nuestros colaboradores puedan conectar con sus equipos, optimizar su desempeño y crear valor para los clientes. Les recomendamos algunas medidas posibles para las distintas organizaciones que creemos pueden colaborar con la construcción de espacios de trabajo sanos, que van desde el establecimiento de límites saludables en las conexiones y las reuniones laborales, la comprensión sobre los cambios en las prioridades de las personas y la mejora en los procesos de gestión del rendimiento, entre otras.

Día Argentina

Navegar este nuevo mundo

Hernán Scotti, director de RR.HH.

El mercado laboral se ha dinamizado mucho en los últimos años. El auge del teletrabajo y la adopción de un sistema híbrido abrieron la puerta a muchísimos cambios en la gestión del talento. Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas es aprender a navegar este nuevo mundo y trabajar en encontrar las formas para captar y fidelizarlo. A la hora de buscar trabajo, las líneas geográficas se hicieron prácticamente inexistentes, y las personas pueden encontrar oportunidades para trabajar desde y para cualquier lugar del mundo, incluso con salarios en moneda extranjera. Sumado a esto, la flexibilidad se volvió un factor clave para los candidatos, quienes esperan poder seguir manteniendo un buen balance entre su vida personal y profesional. Otros puntos que se pueden agregar a la conversación son los diferentes tipos de paquetes de beneficios y compensaciones que ofrecen las empresas, los cuales mueven la balanza para los candidatos a la hora de elegir un lugar de empleo.

Las compañías debemos centrarnos en pensar en un liderazgo más humano, con las personas en el centro. En Día creamos una gestión responsable e integral del talento en la cual, además de complementar las necesi-

dades de los candidatos en cuanto a salario y beneficios, seamos referentes en valores e igualdad de oportunidades. Trabajamos con el compromiso de crear un ambiente que fomente la inclusión y el desarrollo pleno de las personas que forman parte de la compañía. Apostamos por el talento interno y estimulamos el orgullo por pertenecer, ofreciendo a nuestros colaboradores oportunidades de participación en proyectos transversales que los nutran de nuevas experiencias y brinden visibilidad en las distintas áreas de trabajo. Nos enfocamos en su capacitación y los ayudamos a potenciar su talento a través de Academia Día en la cual, en 2022, hubo más de 160.0000 horas de formación. Institucionalizamos un modelo híbrido y flexible de teletrabajo y presencialidad, que se adapte a las funciones y deseos del colaborador. Respetamos y acompañamos a nuestros colaboradores en todos los momentos de su vida. Hoy, contamos con una licencia por maternidad extendida con goce de sueldo, que alcanza un total de 120 días, y por paternidad también se otorgan días adicionales a la ley con goce de sueldo, que alcanza un total de 15.

Henkel

Retroalimentación efectiva

Mariana Chammas, Total Rewards & HR Operations Manager

En Henkel somos conscientes de que cada miembro puede hacer la diferencia, por lo que buscamos resaltar sus cualidades y lograr mayor autonomía. Esto nos permite generar una puesta en práctica del desarrollo individual de cada colaborador, para que consiga un excelente rendimiento y creen valor sostenible.

Inspirados en nuestro propósito, "ser emprendedores de corazón por el bien de las generaciones", comenzamos un importante proceso de transformación de las experiencias vividas por nuestros colaboradores. En este contexto, lanzamos el programa parental "Bebé Henkel a bordo", un proyecto dotado de beneficios conscientes para todos los empleados que reafirma el compromiso de la empresa de valorar la diversidad individual teniendo en cuenta las diferentes constelaciones familiares.





Iniciativas de este tipo son las que marcan un diferencial en las personas y permiten resaltar la divergencia que conforma a nuestros equipos.

–¿Cuál es el rol de los liderazgos hoy en la gestión del talento? ¿Qué es lo que se prioriza?

–El liderazgo desempeña un papel fundamental en la gestión del talento de nuestra compañía. Nuestros líderes son responsables de identificar, desarrollar y retener a las personas talentosas aprovechando al máximo su potencial. Creemos que la base de una cultura ganadora es participar en un entorno de confianza, que fomente la innovación y potencie la toma de decisiones. En Henkel aspiramos a crear un ambiente de trabajo óptimo, en donde nuestros colaboradores puedan desarrollarse a largo plazo demostrando capacidades sobresalientes. Para lograr esto, fomentamos sus habilidades y conocimientos a través de una retroalimentación continua y abierta.

Banco Comafi

El activo más valioso

Gonzalo Casielles, gerente de Talento y Desarrollo

El área de Capital Humano ha experimentado una transformación significativa en su rol



y su influencia dentro de las organizaciones. Pasó de ser un área administrativa y operativa a sentarse en la mesa del negocio con un enfoque estratégico. Las organizaciones reconocen que el talento es su activo más valioso, y el área se ha vuelto fundamental en la creación de estrategias para atraerlo y gestionarlo.

También desempeña un papel fundamental en la gestión de la cultura, la creación de un entorno de trabajo positivo y el fomento del compromiso de los empleados, implementando políticas y prácticas que promuevan el bienestar, la equidad y el desarrollo de los colaboradores, lo que a su vez impacta en la productividad y el rendimiento de la empresa. Por otra parte, el avance tecnológico, la digitalización y la pospandemia han generado la necesidad de adquirir y desarrollar nuevas habilidades como resiliencia y adaptabilidad, comunicación efectiva y la gestión del cambio. Nuestra área ha desempeñado un papel esencial en la identificación de las habilidades requeridas, su entrenamiento y el desarrollo de una mentalidad de aprendizaje y adaptación continua.

–¿Cómo puede desarrollarse el talento existente dentro de una compañía y qué estrategias se ponen en práctica para lograrlo?

–Dentro de una compañía, el desarrollo del talento existente es fundamental para maximizar el potencial de los empleados y fomentar su crecimiento profesional. Algunas estrategias que se ponen en práctica para lograrlo

son los planes de desarrollo individual (PDI), que son planes de forma personalizada para cada empleado en los que se identifican sus fortalezas, áreas de mejora y aspiraciones profesionales; y los programas de capacitación, que abarcan desde habilidades técnicas hasta habilidades de liderazgo y gestión. En Comafi desarrollamos un programa de liderazgo con facilitadores internos que conocen la cultura y pueden compartir ejemplos del día a día. Además, se fomenta el aprendizaje continuo a través de plataformas de aprendizaje en línea: con la Academia Comafi accedemos a los distintos sitios de entrenamiento virtual.

Otras estrategias importantes que se ponen en práctica para el desarrollo del talento son evaluaciones de desempeño y *feedback* constructivo y continuo, mentoreo y *coaching*, programas de sucesión, rotación y movilidad interna y, también, de reconocimiento y recompensas. Todas estas estrategias ayudan a los colaboradores a adquirir nuevas habilidades, ampliar su conocimiento, asumir roles de mayor responsabilidad y desarrollar su potencial dentro de la organización.

Interbanking

Agilidad y autonomía

Valeria Czarnota, Chief People Officer

En Interbanking estamos atravesando desde hace más de dos años un proceso de transformación cultural que implicó grandes cambios en todas las áreas de la compañía. Aunque el mercado laboral se tornó más selectivo con el correr de los años, en el último tiempo incrementamos nuestra nómina un 20%, con una mayoría del 90% de perfiles digitales.

En este momento la demanda laboral del ecosistema fintech está centrada en perfiles del área de tecnologías de la información, como analistas de datos, desarrolladores de aplicaciones y especialistas en marketing digital, gestión de datos y seguridad digital. Además, son cada vez más requeridos los especialistas en tecnología financiera, programación y expertos en inteligencia artificial. Uno de los principales objetivos del área de Recursos Humanos es crear una experiencia memorable para los colaboradores y atraer al

PORTADA |

mejor talento. En este sentido, es importante trabajar en estrategias de gestión de talento para así estar seguros de sumar al equipo colaboradores que busquen superarse día a día, ávidos de aprender y aportar conocimiento, ya que es la única manera de crecer y asegurar innovación y creatividad en los proyectos que encaramos como organización. Es por eso que, buscamos perfiles que sean capaces de desarrollar nuevas competencias, resolver problemas y necesidades más específicas. Cuando integramos nuevos talentos, algunos de nuestros principales objetivos y desafíos son mantener una comunicación fluida y transparente dentro del equipo ya que consideramos que esto alimenta la llegada a las mismas metas y genera aprendizajes en conjunto. También consideramos que todas las ideas tienen valor y es por eso que siempre buscamos escuchar todas las voces, lo que hace que nuestros colaboradores se sientan cómodos y motivados expresándose. A su vez, estamos abiertos a propuestas de trabajo que los propios colaboradores tienen para hacer y respetamos modalidades que se ajustan a las diferentes vidas y hábi-



tos de cada uno.

Con respecto a la experiencia definimos hitos claves en los procesos de contratación, *onboarding*, desarrollo, *engage* y *offboarding* y

transformamos cada uno de esos momentos en experiencias relevantes para las personas. Además, cada uno de esos hitos tienen definidas sus métricas que nos permiten tener una mirada ágil y de transformación continua. Además de incorporar talento, se necesitan líderes ágiles que sepan coordinar y generar trabajo colaborativo. En Interbanking incorporamos nuestros valores a nuestra cultura de trabajo y consideramos que el equipo de líderes tiene que ser protagonista de la transformación y comprometidos con la curiosidad, el coraje y la innovación. Una de nuestras mayores responsabilidades como líderes es crear los marcos para que la compañía se vuelva cada día más innovadora. Además, acompañamos a nuestros líderes a desarrollar el *mindset* digital y ágil con foco en ser protagonistas, estrategias, *data driven* y con mucho foco en nuestros clientes. Además es muy importante que un líder sea capaz de armar un buen equipo ágil y autónomo ya que es importante empoderar a los colaboradores, dar espacio de interacción y discusión y sobre todo generar espacios de confianza. **M**

A la hora de decidir no es bueno estar solo

alzas & bajas
EN EL MERCADO DE CAPITAL



Lisicki Litvin
& Asociados

Más de 34 años de experiencia
En la prestación de Servicios Profesionales



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Servicios Legales

BUENOS AIRES

25 de Mayo 555,
Piso 13, (1002ABK)

(+54) 11 48916800
(+54) 11 43133035

ZONA NORTE (GBA)

Dr. Luis García 695,
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

CORRIENTES

9 de Julio 1272,
Piso 8, (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

ROSARIO

Madres de Plaza de Mayo 3020,
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SWJ)

(+54) 341 4461795

MENDOZA

Av. Pedro Molina 547,
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

SAN LUIS (Corresponsal)

Pasaje Salta 1372,
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

RIO NEGRO -VACA MUERTA-

Alianza c/Estudio Rizza
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

ASUNCIÓN -PARAGUAY-

Av. Aviadores del Chaco 2050,
Piso 8, Asunción, (1816)

(+54) 11 48916800

CÓRDOBA

Humberto Primo 650,
Piso 15, Of. 1501, Torre Capitalinas, (X5000FAN)

(+54) 341 4468300 / 341 4461795

SALTA

Alianza c/Estudio Campastro
España 77, (A4400ANA)

(+54) 387 4312312

EMPRESAS |

IRAM

Temáticas que se posicionan en un contexto cambiante

Las certificaciones de calidad van ganando terreno en el mundo. No solo porque “abren puertas” a nuevos negocios y mercado sino porque operan como una poderosa herramienta para optimizar la gestión y posicionarse ante los stakeholders.

Por Carina Martínez

Como cada año, *Mercado* pasa revista sobre las tendencias en materia de certificaciones de calidad, un universo que crece y se transforma en sintonía con las tendencias de negocios, sociales, tecnológicas, entre otras. En este marco, Guillermo Curi, director de Certificación de Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) da cuenta de las principales tendencias globales y locales, y repasa los grandes temas que se avecinan.

–¿Cuáles son las principales tendencias mundiales en materia de certificaciones? ¿Qué es lo que se viene?

–La sostenibilidad e inclusión son temáticas que han originado una inquietud creciente en empresas e individuos; y, si bien no existe, al menos por el momento, un servicio de certificación que focalice específica y directamente en estos conceptos, hay disponibles en el mercado una gran cantidad de normas y soluciones de certificación que apuntalan estas iniciativas. Por ejemplo, los servicios de evaluación de sistemas de gestión ambiental, gestión de la energía, verificación de huella de carbono, de huella de agua, entre otros, demuestran el compromiso de las organizaciones en estos campos y son de gran interés. Actualmente, se les requiere no solo desde el punto de vista del consumidor, sino incluso de sus proveedores, colaboradores y la comunidad en general, que integren estos conceptos como atributo de los productos y servicios que proveen. Esto redefine y complementa el concepto de calidad. En síntesis, la calidad siempre continúa presente como condición necesaria, pero también se incorporan nociones de sostenibilidad e inclusión a las cuales el ámbito de la certificación debe responder.



Guillermo Curi. Un compromiso necesario.

–¿Está la Argentina alineada a estas tendencias o falta camino por recorrer?

–Si, Argentina no es ajena a todas estas tendencias. Puede ser que en algunos campos se observe cierta demora o dificultad propia de las limitantes económicas que el contexto nos marca, pero definitivamente el crecimiento más notorio se da en estos conceptos y otros similares (triple impacto, economía circular, etc.).

–¿De qué manera las certificaciones ayudan al negocio? (en todos sus aspectos; rentabilidad, gestión, reputación, posibilidad de expansión de mercados). ¿Hay conciencia interna en las compañías en Argentina so-

bre estos beneficios, o el día a día “se come la agenda”?

–Una certificación o evaluación de tercera parte aporta beneficios tanto desde una mirada interna como externa. Desde el punto de vista interno, la implementación de un sistema de gestión y su posterior certificación permite a las organizaciones realizar un análisis crítico de sus procesos (por ejemplo, en términos de calidad, ambiente, gestión de la energía, etc.) y luego establecer las acciones que llevan a una mejora de los indicadores. Ello repercute irremediabilmente en un aumento de la productividad o rentabilidad. Desde el punto de vista externo, la certificación incrementa la credibilidad de las organi-

zaciones y esa mayor confianza posiblemente impactará en la participación de mercado y consecuentemente en la rentabilidad.

En otras palabras, el cumplimiento con una norma y su posterior certificación se debe considerar como una inversión cuyo retorno, sin dudas, se verá en un futuro cercano. A mi entender, muchas organizaciones tienen una clara conciencia de la importancia de la certificación. Como muestra de esto, podemos mencionar que, durante la etapa más crítica de la pandemia, cuando muchas de ellas tenían grandes dificultades para sostener la demanda de sus servicios, y por lo tanto podría inferirse que el mantenimiento de un sistema de gestión y su certificación pasaría a un segundo plano, esto no sucedió. En cambio, hicieron grandes esfuerzos

la inversión que se realice en la formación de talentos será un valor diferencial que las empresas capitalizarán a través de una implementación más rápida del sistema de gestión. En este sentido, en IRAM vemos un crecimiento muy notorio en nuestra área de Formación de Recursos Humanos, lo que corrobora el mayor involucramiento de las organizaciones y, como mencionaba antes, su conciencia con respecto a la importancia de las certificaciones.

–¿Cómo se trabaja internamente para incluir a las distintas áreas?

–Los sistemas de gestión como tales articulan procesos de diferentes áreas, especialidades, personas (¡y personalidades!). De ahí la importancia del compromiso de la alta direc-

compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. A su vez, que un producto o servicio cuente con una certificación implica que superó evaluaciones de calidad y seguridad o que contempla cuestiones ambientales. Por lo tanto, les ofrecen a los usuarios un beneficio adicional en comparación con aquel que no lo tiene. En esa línea, el ecoetiquetado, verificación de huellas de agua y de carbono, la gestión ambiental, de la energía y, muy recientemente, de compliance entiendo que son los principales campos en los cuales las organizaciones buscarán involucrarse. Por otra parte, de acuerdo a la tendencia en aumento hacia estilos de vida veganos o vegetarianos, otra certificación que tiene gran potencial es la del Sello IRAM-V que le posibilita al consumidor una

{ Los sistemas de gestión como tales articulan procesos de diferentes áreas, especialidades, personas (¡y personalidades!). De ahí la importancia del compromiso de la alta dirección, que permita difundir su relevancia. }

por preservar su funcionamiento. Asumo que esta es una de las razones por las cuales pudieron alcanzar una recuperación mucho más robusta.

Las barreras a sortear

–¿Qué es lo más difícil para las empresas, a la hora de encarar un proceso de certificación? ¿Cuáles son los principales limitantes?

–Cada organización tiene sus propias dificultades y también depende mucho del tipo de certificación en cuestión. Algunas certificaciones requieren inversiones en maquinaria o cambios de diseño de producto, mientras que otras están más focalizadas en procesos y entrenamiento.

Para que una certificación llegue a buen puerto, es fundamental el involucramiento desde la alta dirección en la implementación del sistema, brindando los recursos físicos y humanos necesarios para concretar las modificaciones que sean requeridas. A mi juicio, la base de todo cambio radica en los recursos humanos y es por eso que

ción, que permita difundir la relevancia de la implementación del sistema y que transmita que no es simplemente una cuestión del “área de calidad” o de aquella que lidere su desarrollo.

La inclusión de los diferentes departamentos debe realizarse desde la planificación misma del sistema de gestión, implicando a los recursos de todas las áreas que son atravesadas por los procesos para lograr un involucramiento también de lo operativo y que pueda verse que el sistema de gestión es una herramienta que posibilitará a todo el equipo trabajar mucho mejor.

El auge de la sustentabilidad

–La gestión sustentable es un imperativo hoy para las compañías más grandes. ¿Cuáles son las certificaciones de vanguardia, en este sentido?

–Toda certificación o verificación que colabore con la sustentabilidad es relevante tanto para las empresas como para los consumidores, ya que es una manera de demostrar

rápida identificación de los productos relacionados.

–Las exigencias vinculadas a transparencia y compliance son cada vez mayores. ¿Impulsa esto el avance hacia un modelo de certificación, que aporte en este sentido?

–Sí, por supuesto. Las normas IRAM-ISO 37001 (Sistemas de gestión antisoborno) e IRAM-ISO 37301 (Sistemas de gestión del compliance) se perfilan como normas de amplia difusión, tanto en cuanto a su implementación como a su certificación por tercera parte. En particular para estos campos, el aporte de confianza es clave y, justamente, la certificación es una herramienta que permite demostrarla hacia la comunidad en general. **M**

EMPRESAS |

El mercado del lujo

Un sector resguardado de las vicisitudes económicas

Desde sus inicios, 2023 nos muestra una dinámica muy cambiante. A pesar de la inflación y cierto atisbo de recesión, el mercado del lujo tuvo un crecimiento del 15% en los últimos tres años. Reflejo de esto es una sólida facturación de productos de alta gama haciéndole frente a importantes retos, pero también aprovechando grandes oportunidades.

Por Ernesto Kohen (*)

El mercado sostiene su apogeo. En parte se debe a que el concepto de lujo dejó de estar vinculado a una pieza particular o una experiencia lejana y exclusiva, sino que pasó a transformarse en algo atravesado por las experiencias personales autoestima, confort y placer.

Las empresas que forman parte de este particular mercado incorporaron una comunicación basada en la omnicanalidad para llegar a sus consumidores, porque su comportamiento no se basa únicamente en algo aspiracional en sus compras, sino también en la inspiración.

En esta decisión también es destacable algo que venimos observando en este sector: la incorporación de las generaciones jóvenes como consumidoras de estas marcas gracias a su poder adquisitivo, muy marcado entre quienes trabajan para el exterior. Estas generaciones no hablan de precios, sino de estilos de vida y de experiencias.

Esto está marcado por un cambio profundo que pasó de la antigua necesidad de poseer un objeto a la actual idea de pertenecer; del producto a la experiencia. Y, en este sentido, las marcas de lujo tienen una enorme oportunidad de crecimiento. Esto se vio favorecido principalmente por los cambios en el consumo durante la pandemia, manteniendo su atractivo para los clientes.

Después de atravesar ese fenómeno sanitario global, la facturación de las piezas fue creciendo. Esa época sirvió para un reacomodamiento general de la industria relojera, la cual tuvo la virtud de saber planificar sus estrategias con la mayor previsibilidad del horizonte esperado.

El volumen de las exportaciones suizas en re-



lojería durante 2018 fue de 21,2 millones de francos suizos, en 2019 fue de 21,7 millones y en 2021 de 22,3 millones. Se estima que para este 2023 se mantendrá la tendencia.

Un alto potencial

A pesar de algunas demoras en el proceso de aprobación de las SIRA (Sistema que gestiona las importaciones en Argentina), en general las importaciones de relojes de lujo se gestionan sin utilizar los dólares MULC (Mercado Único y Libre de Cambios) y no afecta las reservas del Banco Central. Al pagar a los proveedores por medio del mercado financiero o recursos propios, las importaciones fluyen lentamente o se concretan al fin.

Las perspectivas del mercado de lujo son conservadoras en cuanto a las cifras y muy optimistas en relación con la dinámica del sector específico. La complejidad actual obliga a las empresas y las marcas a un alto grado de profesionalismo e innovación en los productos, por lo tanto, si el público se mantie-

ne es probable que los precios vayan en alza y los productos comiencen a escasear. Esto hace que hoy prevalezca la autenticidad y el servicio para mantener la demanda permanente y la exclusividad del mercado de lujo, alcanzando los objetivos en ventas.

El potencial de crecimiento para los próximos años es realmente alto. Cada vez más las marcas de lujo internacionales van aumentando el porcentaje de la cuota de productos destinada a la Argentina. No solo por el tipo de cambio, sino también porque hoy el mercado de alta gama nacional parece estar mejor preparado, ya que posee una cartera de clientes que se mantiene con diferentes estilos, gustos y necesidades de pertenencia. **M**

(*) *Presidente de Grupo Chronex (representante en el país de las marcas de relojes Omega, Piaget y Raymond Weil) y presidente de la Cámara de Comercio Suizo Argentina.*

El gas, un puente hacia el futuro

Brindamos servicios integrados entre la producción y el consumo de gas natural, operando con calidad, confiabilidad y seguridad, preservando el medioambiente.

- 
- TRANSPORTE
 - PROCESAMIENTO
 - MIDSTREAM
 - TELECOMUNICACIONES

Reportar en sustentabilidad

Rendir cuentas como eje de la estrategia

El desempeño extra económico de las compañías está bajo la lupa. Ya no alcanza con mostrar buenos números de rentabilidad y crecimiento. Tampoco con ofrecer los mejores productos y servicios. Con la sustentabilidad en la mira, los stakeholders –Gobiernos, clientes, el talento interno, los accionistas, inversores y la sociedad en general– piden a las empresas un comportamiento ético, respetuoso con su gente y comprometido con la mejora del ambiente y la sociedad. En la era de las comunicaciones y la exposición permanente, dar cuenta del accionar es clave para sostener la reputación, la transparencia y el posicionamiento como marca empleadora.



Por Carina Martínez

Hasta hace no tantos años el universo corporativo se debatía entre los pros y los contras de dar cuenta de su accionar en cuanto a lo que entonces se denominaba Responsabilidad Social Empresaria. Ya fuera por temor al *greenwashing*, por priorizar la acción por sobre la narración o porque, directamente, no se consideraba relevante para los negocios –en pleno reinado del *business as usual*–, lo cierto es que eran muy pocas las compañías que destinaban recursos y energía a reportar sobre sus políticas internas e iniciativas externas, principalmente, en cuanto a su vínculo con la comunidad.

Los tiempos cambiaron y hoy la licencia para operar se ha vuelto más compleja. Los grupos de interés exigen a las compañías más compromiso y colaborar en la reparación de un medio ambiente dañado y en la mejora de la calidad de vida de las personas, con todo lo que esto significa. Además, piden precisión y transparencia a la hora de rendir cuentas sobre su desempeño en estos temas, lo cual

naron el proceso de *reporting*. A la vez, para garantizar exactitud y transparencia al resultado final, tomó relevancia la auditoría de terceras partes.

Si bien hoy dar cuenta del accionar en cuanto a sustentabilidad o ESG (desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo) sigue siendo en teoría opcional, en la práctica no lo es tanto, principalmente para las compañías de mayor envergadura. En parte, por exigencia de las partes interesadas, en particular, los inversores. Y en parte por las regulaciones que vienen gestándose, también en Latinoamérica. Tal como sostiene Mariana Servente, socia de Assurance EY Uruguay, “En abril de 2021, la Unión Europea publicó su propuesta *Corporate Sustainability Reporting Directive*, que estandariza la forma en que las empresas reportan sus informes de sostenibilidad. Se amplía el alcance a todas las grandes empresas y todas las empresas que cotizan en mercados regulados, excepto las microempresas que cotizan, y se introducen requisitos de informes más detallados y un requisito de informar de acuerdo con los estándares obligatorios de informes de

Council (IIRC). En sus lineamientos, se destaca el proceso de generación de valor a través del tiempo, una información que resulta esencial para los distintos *stakeholders*.

Foco en la materialidad

En cuanto al contenido de los informes, se destaca como prioritario el análisis de materialidad, un proceso que permite identificar los temas más relevantes para la compañía y para los grupos de interés, y priorizarlos. Para llevarlo adelante, se requiere de la consulta a distintos *stakeholders* (que pueden incluir accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores, líderes de opinión, autoridades, sindicatos, ONG, sociedad en general), respecto de diferentes temáticas vinculadas a la compañía. A partir de allí, se obtienen los temas prioritarios del análisis de materialidad, que a su vez definirán la estrategia de sostenibilidad de la empresa. De esta manera, las compañías no solo profundizan el diálogo con los grupos de interés, sino que logran alinear la estrategia corporativa, con las demandas y expectativas de los *stakeholders*.

{ A través del análisis de materialidad, las compañías no solo profundizan el diálogo con los grupos de interés, sino que logran alinear la estrategia corporativa con sus demandas y expectativas. }

ha puesto en valor los procesos de *reporting*. Así, de simples recuentos de iniciativas (internas, con la comunidad y en cuanto a protección del medio ambiente), los reportes de información no financiera fueron convirtiéndose en un complejo y riguroso proceso basado en indicadores, metodologías y estándares reconocidos internacionalmente. Un documento casi imperativo que, además, sirve como efectiva herramienta de gestión, transversal a la organización y extensiva a su cadena de valor.

Precisión que suma transparencia

Con el paso del tiempo, surgieron nuevas metodologías y estándares internacionales, como los de *Global Reporting Initiative* (GRI), la Norma Internacional ISO 26000 y los principios de *Accountability*, y lineamientos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas o, más recientemente, los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPEs), ente tantos otros, que perfeccionaron

sostenibilidad de la Unión Europea. En marzo de 2022, la *Securities and Exchange Commission* (SEC) que regula a las empresas que cotizan en Estados Unidos, publicó un proyecto de propuesta de divulgación relacionada con el clima que requerirá la inclusión de divulgaciones sobre cambio climático dentro y fuera de los estados financieros auditados que se registran en la SEC. En la región, Chile y Brasil también avanzan en la elaboración de normas sobre aspectos de sostenibilidad para las empresas que cotizan en bolsa y otras reguladas”.

La estrategia alineada con las demandas

Otra de las tendencias que fue consolidándose en los últimos años es el reporte integrado. O sea, la consolidación de la información sobre el desempeño de la compañía en materia ambiental, social y de gobernanza, con sus resultados económico-financieros. En estos casos el marco más utilizado es el de *International Integrated Reporting*

Un reto insoslayable a la hora de elaborar los reportes es plasmar de manera clara y sistemática los objetivos a lograr, el nivel de cumplimiento y aquello que aún queda pendiente, algo para lo cual la digitalización es clave. Las nuevas tecnologías y las herramientas de visualización de datos permiten recopilar, analizar y presentar información de manera más eficiente. Además, los recursos digitales habilitan nuevos formatos de presentación de los informes, adaptados a cada público, lo cual permite una llegada más extendida y efectiva de los resultados.

Para profundizar sobre estos temas, en esta nueva edición de “Cómo rendir cuentas en RSE y sustentabilidad”, *Mercado* convocó a referentes de compañías de distintos segmentos, quienes reflexionaron sobre el complejo proceso de reportar y las tendencias a tener en cuenta.

EY

Exigencias internas para una gobernanza efectiva

Por momentos concentrados en resolver los temas del corto plazo, la agenda global nos puede resultar lejana. Sin embargo, la velocidad y el impacto de los cambios que estamos viviendo nos obligan a encontrar nuevas respuestas. El período de ajuste será corto en relación con los desafíos que enfrentamos.

Por María Rigou (*)

Una de las tendencias significativas que está cambiando el contexto de la sostenibilidad es la veloz transición de un escenario voluntario a uno mandatorio. Como ejemplo de este fenómeno se pueden mencionar las crecientes regulaciones tanto de la Unión Europea, Reino Unido y EE.UU. que están impactando significativamente no solo por el efecto dominó que se va generando en los marcos normativos de los otros países, sino por las implicancias que tiene para el acceso a los mercados y a las fuentes de financiación. Comprendiendo esta nueva dinámica, el sector productivo percibe que la sostenibilidad ya no es una libre elección de cada compañía, sino una respuesta imperativa a las cada vez más agudas exigencias de los *stakeholders*.



{El 99% de los inversores encuestados dice utilizar las divulgaciones ESG de las empresas como parte de su toma de decisiones de inversión, incluido el 74% que utiliza un enfoque riguroso y estructurado (en 2018, solo el 32%).}

A medida que los inversores van alineando sus estrategias con esta tendencia, que empatiza con la mirada de ESG (factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo, por sus siglas en inglés), reconociendo las ventajas a largo plazo en términos de *compliance*, acceso al capital y futuras demandas del mercado, las empresas profundizan sus inversiones de tiempo, recursos y liderazgos en la creación de valor sostenible. Sin embargo, estos movimientos acelerados de las compañías no siempre logran los resultados que responden a las expectativas de los grupos de interés.

Una fuente potencial de riesgo

En una reciente encuesta global a inversores institucionales realizada por EY, el 99% de los inversores encuestados dicen utilizar las divulgaciones ESG de las empresas como parte de su toma de decisiones de inversión, incluido el 74% que utiliza un enfoque riguroso y estructurado (en 2018 solo el 32% lo utilizaba). En Argentina, la primera "Encuesta de Finanzas Sostenibles y Cambio Climático", realizada a fines de 2022 por la Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles, arrojó que el 65% de las entidades relevadas en nuestro país considera que el cambio climático es una fuente potencial de riesgo

para la estabilidad del sistema financiero. Por otra parte, en el estudio de EY antes mencionado, los profesionales consultados remarcan que hay una brecha entre la información que brindan las compañías acerca de sus estrategias para abordar la agenda ESG y lo que los distintos *stakeholders* quieren escuchar. Los reportes de ESG pueden ser la clave para transitar este camino, acortar brechas y lograr un mejor entendimiento entre las empresas y el sector financiero. Pero el solo acto de reportar, cada vez más utilizado por el sector productivo, no asegura los resultados esperados. Además, los líderes financieros señalan la necesidad de que las

Una brecha a contemplar

Las empresas siguen invirtiendo más tiempo, recursos y esfuerzos de liderazgo en la sostenibilidad. Sin embargo, todavía existe una desconexión significativa entre las expectativas y los objetivos de las empresas y sus inversores en lo que respecta a los informes corporativos y de sostenibilidad, en particular, las divulgaciones de ESG que (junto con los estados financieros existentes) pueden ayudar a las empresas y sus partes interesadas a comunicarse y evaluar el desempeño frente a los riesgos y oportunidades estratégicos en múltiples dimensiones.

Esta desconexión podría potencialmente socavar el buen funcionamiento de los mercados de capitales, la batalla colectiva contra amenazas como el cambio climático, y la confianza necesaria entre una empresa y sus partes interesadas, incluidos clientes, empleados y comunidades. La *EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey* (Encuesta Global de Reportes Corporativos e Inversores Institucionales de EY) explora estos temas, basándose en una metodología que encuestó a 1.040 líderes financieros *senior* de las empresas que emiten informes y a 320 inversores institucionales como usuarios de esas divulgaciones.

Tensión entre el corto y el largo plazo

Tanto para las empresas como para los inverso-

res, una visión a largo plazo es inseparable de las consideraciones de sostenibilidad. Sin embargo, cuando se trata de la compensación entre las ganancias a corto plazo y la creación de valor a largo plazo, existe una desconexión entre los inversores y los líderes financieros. Es mucho más probable que los inversores favorezcan decisiones que conduzcan a una creación de valor sostenible a largo plazo, incluso a expensas de un déficit de ganancias a corto plazo, pero los líderes financieros están mucho menos inclinados a hacer esa compensación. La investigación encontró específicamente que más de las tres cuartas partes de los inversores piensan que las empresas deberían hacer esta compensación, pero solo alrededor de la mitad de los líderes financieros están preparados para adoptar esta postura a largo plazo:

Más de las tres cuartas partes de los inversores encuestados (78%) piensan que las empresas deberían realizar inversiones que aborden cuestiones ESG relevantes para su negocio, incluso si reducen las ganancias a corto plazo.

En contraste con la gran cantidad de inversionistas, solo el 55% de los líderes financieros encuestados cree que su empresa debe abordar los problemas ESG relevantes para el negocio, incluso cuando el resultado es una reducción a corto plazo en el rendimiento financiero y la rentabi-

lidad.

De la investigación surgen tres temas importantes para el futuro de los informes corporativos:

La desconexión entre las empresas y los inversores: existe una desconexión significativa entre las empresas y los inversores cuando se trata de mantener un enfoque en la creación de valor a largo plazo y el crecimiento sostenible, y evitar el pensamiento a corto plazo.

La importancia de los informes corporativos efectivos: los informes corporativos efectivos podrían ser claves para generar alineación y comprensión, pero los inversores dicen que las divulgaciones actuales de ESG no cumplen con sus requisitos y expectativas.

Comprender las expectativas: para cerrar esta brecha, la investigación sugiere que las empresas deben comprender mejor las expectativas de sostenibilidad de los inversores a largo plazo y ganarse su confianza definiendo la participación de la función financiera en las divulgaciones de ESG.

(Síntesis del artículo "¿Cómo pueden los informes empresariales reducir la brecha de confianza en materia de ESG?", por Tim Gordon (EY Global Financial Accounting Advisory Services Leader) y Matthew Bell (EY UK&I Climate Change and Sustainability Services Leader))

empresas ajusten sus estrategias para lograr una gestión que haga foco en los impactos relevantes, trabajando en la *accountability* y en la transparencia. El reporte, proceso clave para comunicar, debiera ser el resultado de este trabajo.

La construcción de la materialidad

El primer paso para revisar tiene que ver con la construcción de la materialidad. En otras palabras, cómo las entidades están comprendiendo los riesgos y oportunidades significativos que atraviesan o pueden atravesar sus organizaciones. Se espera que las empresas cuenten con información que les permita analizar los riesgos físicos y también los de transición, evaluar los distintos escenarios a los que se exponen y focalizar en ellos su gestión. El sector financiero reclama un profundo análisis y una robusta justificación de las decisiones que se toman en materia de agenda ESG.

El Barómetro Global de Riesgo Climático de

EY 2022, un análisis exhaustivo de las divulgaciones realizadas por más de 1.500 empresas en 47 países, encontró que "si bien más empresas están informando sobre el riesgo climático, no están proporcionando comentarios significativos sobre los desafíos que enfrentan. Por ejemplo, más de la mitad de las empresas encuestadas (51%) aún no están realizando análisis de escenarios o no están revelando los resultados". Este dato de alguna manera refleja la necesidad de los inversores de contar con mejores reportes climáticos.

En materia de *accountability*, una efectiva gobernanza que involucre la supervisión del *senior management* y del directorio es fundamental para impulsar la sostenibilidad en el plano estratégico y también en el operativo. La gestión de la tensión entre las prioridades a corto y largo plazo es clave, y las empresas reconocen que el viaje de la gobernanza de la sostenibilidad tiene mucho camino por recorrer. Repensar los mecanismos de diálogo internos y los incentivos para

promover las prácticas responsables en todas las áreas de la compañía puede aportar mucha potencia e integridad a la gestión. Por último, en la búsqueda de una mayor transparencia, los *stakeholders* piden que se divulguen criterios ESG más coherentes, comparables y fiables. Las empresas deben adelantarse a las regulaciones y mejorar la calidad de los datos ESG, utilizando estándares adecuados y asegurando la veracidad de la información que se brinda.

Por momentos concentrados en resolver los temas del corto plazo, la agenda global nos puede resultar lejana. Sin embargo, la velocidad y el impacto de los cambios que estamos viviendo nos obligan a encontrar nuevas respuestas. El período de ajuste será corto en relación con los desafíos que enfrentamos.

(*) Directora Ejecutiva de Cambio Climático y Servicios de Sostenibilidad de EY

Transportadora de Gas del Sur (TGS)

Un enfoque integrado

Tal como expresa Mario Yaniskowski, “estamos atravesando un cambio hacia una forma de capitalismo orientada a los stakeholders, en la cual adquirir y retener talento, asegurar la licencia social para operar, gestionar la reputación e impactar positivamente en la salud del planeta y las personas cobran cada vez más importancia”.

“El proceso de *reporting* impone numerosos desafíos a las organizaciones en general y a tgs en particular. Estos se centran en la necesidad de generar, recopilar y analizar datos precisos y confiables –considera Mario Yaniskowski, gerente de Relaciones Institucionales de TGS–. Las empresas deben establecer mecanismos de seguimiento y recolección de información de todas las áreas como la gestión ambiental, el consumo de recursos, la huella de carbono, los programas de inversión social y todo aquello relacionado al negocio.

En TGS, creemos sustancialmente que, como compañía, necesitamos seguir a la vanguardia de la generación de sistemas de medición efectivos que nos permitan evaluar y cuantificar el desempeño de TGS en materia de sostenibilidad. En este sentido, los KPIs (indicadores de gestión) toman cada vez más relevancia porque reflejan el impacto ambiental, social y económico de las operaciones de la empresa.

–¿Cómo puede la compañía utilizar los informes de sustentabilidad para mejorar la toma de decisiones y la gestión empresarial en general?

–Naturalmente, los reportes de sustentabilidad o de ESG colaboran –y mucho– en la mejora de toma de decisiones y la gestión empresarial porque nos ayudan a identificar aquellos riesgos y oportunidades relacionados a la materia ambiental, social y de gobierno corporativo. También, se vincula con la reputación y relación con los *stakeholders* comunicando la gestión corporativa. La atracción y retención del talento, entre otros, entendida como marca empleadora, se ve beneficiada porque los trabajadores valoran cada vez más aquellas organizaciones que se preocupan por el impacto que generan y realizan acciones para minimizarlos.



Capitalismo de stakeholders

–¿De qué manera la empresa involucra a las partes interesadas en el proceso de elaboración de los informes y garantiza que se reflejen sus perspectivas y preocupaciones?

–Luego del año 2020, que trajo aparejados cambios globales, sumado al crecimiento y desarrollo que estamos atravesando como compañía, decidimos revisar y actualizar nuestra Matriz de Materialidad para evaluar cuáles son los temas relevantes de sustentabilidad. En primer lugar, realizamos una encuesta a más de 1.000 personas que conforman un espectro selecto de nuestro conjunto de públicos de interés, integrado por universidades, profesionales de la sustentabilidad, empresas, ONGs e inversores, entre otros. Luego, planteamos un análisis de los principales estándares mundiales, entre ellos, el Protocolo en desarrollo de Gas y Petróleo de GRI; los *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB); la Hoja de Ruta sobre la industria de los hidrocarburos, gestada en el seno de la

Comisión de Sustentabilidad del Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG); y la *International Petroleum Industry Environmental Conservation Association* (IPIECA).

Un sondeo de los diálogos con las principales partes interesadas nos muestra que los requerimientos de los inversores son actualmente el principal impulso para la rendición de cuentas en modo ESG.

Estamos atravesando un cambio hacia una forma de capitalismo orientada a los *stakeholders*, en la que adquirir y retener talento, asegurar la licencia social para operar, gestionar la reputación e impactar positivamente en la salud del planeta y las personas, cobra cada vez más importancia. A partir de ese análisis de nuestras partes interesadas, sus requerimientos y expectativas, es que año tras año evolucionamos y buscamos la mejora continua de nuestro *reporting*, para continuar respondiendo a los requerimientos de información con un enfoque integrado, estratégico, y transparente.

–¿Considera que en la Argentina se ponen en práctica las tendencias de vanguardia en materia de reporte de sustentabilidad o aún falta camino por recorrer?

–Sí, creo que en nuestro país se trabaja para estar continuamente adaptándose a las distintas tendencias y cambios internacionales. Somos muchas las compañías que elaboramos los procesos, y diseñamos productos y servicios mirando los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Global de Naciones Unidas. Sin embargo, el cambio es la constante en un mundo globalizado e hiperconectado por lo que es menester conocer, estudiar y analizar aquellas compañías o países que sean vanguardistas o mejoren procesos de forma creativa.

**BASTA DE HUMO,
HABLEMOS CLARO.**

**7 MILLONES DE FUMADORES ADULTOS
NO PUEDEN ELEGIR UNA MEJOR ALTERNATIVA.**

**PROHIBIR EL TABACO CALENTADO NO,
REGULARLO SÍ.**



**S/N HUMO
POR FAVOR**

o o o massalin
PARTICULARES

PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

Grupo Sancor Seguros

El reporte no es solo para cumplir y comunicar

“Abarca toda la gestión de la empresa: es una de las pocas herramientas que le da una visión totalmente transversal de sus riesgos, oportunidades, fortalezas y debilidades. Y se necesita entrenamiento y capacitación para leerlo en términos de toma de decisiones”, dice Betina Azugna, gerenta de Sustentabilidad de la entidad.

Sancor Seguros cuenta con una experiencia de larga data en reporte y gestión de la RSE y la sustentabilidad. Su gerenta de Sustentabilidad, Betina Azugna, conversó con *Mercado* sobre el estado de la cuestión en la Argentina.

—¿Cuáles son las tendencias emergentes en la presentación de información no financiera y cómo están evolucionando para reflejar mejor las preocupaciones actuales de las partes interesadas?

—Como tendencia del proceso de *reporting*, se observa mayor profundidad y exhaustividad, sobre todo en cuanto a gestión ambiental, seguido por indicadores sociales y de gobernanza. No obstante, según la “Encuesta de Reportes de Sustentabilidad 2022” que hizo KPMG, la presentación de Reportes en América Latina cayó de 81% en 2017 a 69% en 2022. Creo que esto se debió, justamente, a que la mayoría de iniciativas internacionales en las que usualmente se apoyan las empresas para reportar están evolucionando y lanzando nuevas versiones, más precisas, exigentes, y con mayor demanda de KPIs y objetivos concretos (como GRI 21, nueva COP del Pacto Global de Naciones Unidas).

Además, existen otros dos factores que hacen que las empresas trabajen para mejorar sus reportes y reflejar mejor las preocupaciones de las partes interesadas. Un grupo de interés en particular, los inversores, lo han tomado como bandera. Se trata de un *stakeholder* que tiene un gran poder en la toma de decisiones, y su demanda de rendición de cuentas en los temas ASG (ambiente, sociedad y gobierno corporativo) ha hecho que las empresas tengan que mejorar o bien comenzar a trabajar esos temas si no lo venían haciendo. El otro factor es “el fantasma” de la regulación.



En Europa ya existe legislación avanzada en temas de reportes, y eso se presenta como una tendencia fuerte que tarde o temprano llegará a Latinoamérica; sobre todo porque muchas empresas somos parte de cadenas de valor de las grandes corporaciones europeas. Y dado que la sustentabilidad se trata de identificar riesgos, tenemos que estar preparados para cuando eso sea una realidad

Objetivos concretos y alcanzables

—¿Cómo se puede garantizar la transparencia y la veracidad de la información presentada en los reportes de sustentabilidad?

—Cuanto más sólidos en información sean los reportes, más se garantiza la transparencia y veracidad. Y con solidez me refiero a que cuenten no solo los indicadores positivos y buenas acciones que se realizaron con la comunidad y otros grupos de interés, sino

también todo aquello en lo que la empresa debe mejorar en cuanto a gobernanza, social y ambiental. Un buen mapeo de los temas materiales, en el cual haya participado la alta dirección, se haya consultado a los grupos de interés y se hayan planteado objetivos, planes de acción y KPIs (indicadores claves de desempeño) al respecto, es un proceso que puede garantizar que la empresa trabaja a conciencia. Y sobre todo teniendo la guía de iniciativas internacionales como GRI, Pacto Global, SASB, Iniciativa de Reportes Integrados, ISO 26000, SDG Compass, entre otros. Plantear objetivos concretos y alcanzables y luego de un año mostrar esos indicadores comparativos hace que los grupos de interés puedan realizar un seguimiento. Y por supuesto, los reportes que cuentan con una verificación externa tienen un grado más de garantía de veracidad. Y si hablo de verificación, no me refiero solo a auditoras externas profesionales, incluso una ONG imparcial puede verificar algún tema material estratégico o determinados indicadores.

—¿De qué manera los reportes pueden ser utilizados para mejorar la toma de decisiones y para establecer objetivos y planes de acción a largo plazo?

—Precisamente, la manera en que los reportes pueden mejorar la toma de decisiones es esa: que sean utilizados. Que los funcionarios de la empresa lean el reporte y sepan interpretarlo y aplicarlo a cada una de las áreas. Empezando por el CEO, ya que es quien más necesita los datos confiables para la toma de decisiones en esta nueva agenda en la que se sabe que la sustentabilidad claramente contribuye al negocio.

El reporte es una herramienta de gestión y tiene que ser utilizada como tal. Es el resul-

tado de un proceso de identificación de riesgos; tiene en cuenta tendencias internacionales, marcos regulatorios, mejores prácticas, oportunidades de creación de valor. Abarca toda la gestión de la empresa: es una de las pocas herramientas que le da una visión to-

talmente transversal de sus riesgos, oportunidades, fortalezas y debilidades. Y se necesita entrenamiento y capacitación para leerlo en términos de toma de decisiones. Es el camino de transformación hacia la resiliencia y el desarrollo sostenible que tiene la empresa

para tomar conciencia de que esto es así: el reporte no es solo para cumplir y comunicar, sino que también sirve para tomar decisiones conscientes, estratégicas y a largo plazo. Ese es el primer paso.

Camuzzi

Involucrar y comprometer a todas las partes

Tal como explica Rodrigo Espinosa, a la hora de reportar en sustentabilidad, es indispensable realizar un mapeo sólido de los grupos de interés, “que permita identificar quiénes son, cuáles son sus expectativas y cómo se ven afectados por las operaciones de la compañía”.

“Involucrar a las partes interesadas en el proceso de *reporting* es muy importante, y desde Camuzzi entendemos que esto no debe darse solo durante una instancia puntual específica, sino que debe ser un proceso continuo de diálogo, sostenido a lo largo del tiempo, que nos permita un registro sistematizado de datos y resultados –indica Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales de Camuzzi–. Para esto, resulta imprescindible contar con un mapeo sólido de nuestros grupos de interés para identificar quiénes son, cuáles son sus expectativas y cómo se ven afectados por las operaciones de la compañía. Esto nos ayuda a comprender mejor las necesidades de cada grupo y a elaborar estrategias de relacionamiento que involucran transversalmente a la empresa. Asimismo, es importante asegurarnos que nuestro reporte sea entendible para los distintos públicos, con información clara, coherente, accesible y que evite el uso excesivo de terminología técnica.



vuelven fundamentales y su trabajo colaborativo resulta clave en este proceso. En este sentido, uno de los principales desafíos del ejercicio de *reporting* de Camuzzi es que cada área comprenda la importancia de esta herramienta para el negocio.

–¿Cómo pueden las empresas garantizar que sus informes sean verdaderamente transparentes y precisos? ¿Qué procesos y metodologías no deberían faltar?

–Para lograr informes transparentes y pre-

cisos es fundamental contar con un tablero de control con indicadores claros y objetivos para todas las áreas, que se encuentren alineados a la estrategia de negocio y su materialidad y que cuenten con un monitoreo constante más allá del proceso del reporte. En este sentido, los Estándares del Global Reporting Initiative (GRI) son una herramienta que nos permite reportar con indicadores precisos, alineados al negocio y comparables año a año.

Otro punto a tener en cuenta es abordar tanto los aspectos positivos como los desafíos por delante y oportunidades de mejora, de modo de presentar una información equilibrada, realista y confiable de la gestión de la sustentabilidad.

Sin dudas, resulta indispensable involucrar en este proceso a las distintas partes interesadas a través de procesos de diálogo sistematizados, que nos permitan contar con diferentes perspectivas y promover que los reportes y la gestión de los impactos reflejen sus expectativas y necesidades.

–¿Qué nuevas metodologías de reporte están prefiriendo las compañías y alentando los inversores?

–Además de los Estándares GRI de Global Reporting Initiative, cada vez son más los inversores que ponen el foco en que los criterios ESG se encuentren plasmados en el reporte.

Foco en la materialidad

–¿De qué manera están evolucionando los informes de sustentabilidad para incluir un enfoque más amplio? ¿Cuáles son los retos principales de este ejercicio?

–Las tendencias en los procesos de rendición de cuentas se encuentran focalizadas cada vez más en la materialidad del negocio: actualmente los informes de sustentabilidad se están centrando en reportar sobre aquellos temas que son cruciales para la gestión. Es así que todas las áreas de la compañía se

La sustentabilidad alineada al negocio genera confianza

“Antes era un modelo más de ‘hago, reporto y te digo’, y ahora el enfoque es el de generar alianzas estratégicas para mejorar los impactos de cada una de las partes, teniendo siempre una mirada de superación”, indica Patricia Sclocco, directora de Comunicación, Asuntos Públicos y Sustentabilidad de la firma.

“Los informes de sustentabilidad son una de las mejores herramientas de comunicación que tiene una compañía para rendir cuentas a sus grupos de interés sobre cómo lleva el día a día del negocio de manera transparente y transversal –sostiene Patricia Sclocco, al ser consultada sobre los beneficios de reportar y su aporte a la gestión–. Asimismo, a través de su recorrido queda evidenciada la forma en que se toman las decisiones hacia dentro y hacia afuera de la compañía, detectando oportunidades de mejora”.

“Rendir cuentas del desempeño económico, social y ambiental permite que los clientes tengan certezas sobre el tipo de compañía que somos, una compañía que tiene su estrategia de sustentabilidad alineada al negocio, minimizando riesgos, generando nuevas oportunidades de negocio y asumiendo desafíos. Todo esto es lo que lleva a que Securitas sea la mejor opción como empresa de seguridad privada en la cadena de valor de las grandes compañías.

Por otro lado, el hecho de reportar hace 14 años nos permite mostrar el camino recorrido que realizamos como organización, demostrar cómo la compañía tomó acciones con oportunidades de mejora que surgieron a partir del ejercicio de materialidad y de los diálogos con nuestros grupos de interés”.

Por esto, de acuerdo a Sclocco, los informes de sustentabilidad son una herramienta de comunicación transparente y eficaz para las empresas, que les permite mostrar su estrategia de sustentabilidad y mejorar sus oportunidades de negocio, lo que genera confianza en sus clientes.

–¿Qué métricas y metodologías considera la compañía, a la hora de reportar información no financiera?



–Hemos elegido reportar bajo los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) ya que es una de las entidades pioneras en proporcionar una guía estándar para unificar la información no financiera y presentarla de acuerdo con criterios ampliamente aceptados por instituciones y organismos de distintos países. Al ser empresa firmante del Pacto Global también detallamos nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A su vez, estamos trabajando con dos herramientas a escala global. La primera aborda todas las mediciones SBTi que tienen que ver con el compromiso de las empresas para minimizar su impacto ambiental. Atraviesa cuatro grandes variables que son las emisiones a través de flotas, edificios, traslados de personal y todo lo que tenga que ver con cadena de valor. La otra herramienta es de ESG –ambiente, sociedad y gobierno corporativo– las

cuales las estamos trabajando y vemos que vienen a revisar y profundizar las que ya estábamos utilizando.

Alineación con la estrategia

–¿Qué elementos son los más importantes a tener en cuenta? ¿Cambió en los últimos años la ponderación de los factores a medir y reportar?

–Los factores por medir siempre tienen que estar relacionados con un buen estudio de materialidad, que se realiza cada uno o dos años como máximo. Como señalé, otra herramienta fundamental al rendir cuenta son los ODS, los cuales tienen que estar alineados a la estrategia de sustentabilidad y al core de la compañía.

Los nuevos estándares GRI presentan un desafío en los principios y fundamentos que usamos las empresas para la elaboración del reporte, en particular respecto del análisis de la materialidad, que pone su foco en la evaluación de los impactos positivos y negativos, reales y potenciales que los negocios generen en las personas, el ambiente y las comunidades.

–¿De qué manera se divulga el reporte una vez elaborado?

–Divulgar un reporte implica compartirlo con los diferentes grupos de interés a través de los canales de comunicación de la empresa. El desafío es presentarlo de forma atractiva para cada sector: público interno, academia, periodistas especializados, clientes, entre otros. A su vez, el desafío también pasa por vincular las distintas comunicaciones que genere la compañía con la posibilidad de profundizarla vinculándola a lo detallado en el reporte.

Asimismo, hoy las redes sociales nos permiten generar campañas específicas vinculadas

- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.P.S.P. N°2

ELEGÍ LA PLATAFORMA QUE POTENCIA TUS VENTAS

Grandes empresas, PyMEs y Emprendedores gestionan y realizan sus envíos a todo el país con **OCA**.

Integrá tu eCommerce a nuestra plataforma y hacé crecer tu negocio.

Conocé más en www.oca.com.ar



DOSSIER |

al reporte como una manera de trascender a otros públicos y contribuir por ejemplo con la marca empleadora de Securitas.

—¿Cómo se garantiza el alcance a las distintas partes interesadas?

—La mejor forma de garantizar el alcance de las distintas partes interesadas en todo lo que tiene que ver con sustentabilidad es tra-

bajar a partir de un modelo de alianzas que permita alcanzar los objetivos trazados como compañía. Trabajar de manera individual ya no es una opción si se quieren lograr resultados con impacto.

Desde Securitas lo hacemos a partir de un modelo de ecosistema. La construcción junto a colaboradores, proveedores, clientes, organizaciones sociales, entre otros, es lo que nos

permite construir con mirada de largo plazo con cada uno de ellos. Antes era un modelo más de “hago, reporto y te digo”, y ahora el enfoque es el de generar alianzas estratégicas para mejorar los impactos de cada una de las partes teniendo siempre una mirada de superación y de conseguir la milla extra.



Genneia

Un trabajo mancomunado

Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos y Regulatorios, explica que “el Comité de Sustentabilidad es el grupo de trabajo que analiza el progreso de la compañía respecto a la estrategia de sustentabilidad y propone nuevos desafíos ajustados a las tendencias globales y de acuerdo a una mirada multistakeholder”.

“En 2021, este comité lideró la redefinición de un plan de trabajo de corto y mediano plazo; impulsó la creación de un Subcomité de Diversidad y Género, con el fin de realizar un primer diagnóstico de la compañía respecto a este tema; propuso la adecuación del inventario de emisiones de la compañía acorde al Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG) y su verificación externa, y aprobó la adhesión a la Red Argentina de Pacto Global para 2022 —explica Gustavo Castagnino—. También contamos, desde 2021, con el Comité de Finanzas Sostenibles, responsable de la evaluación y selección anual de los proyectos que contribuyen a objetivos ambientales y que son considerados ‘proyectos elegibles’. El comité reporta directamente al CFO y está compuesto por representantes de los sectores de Sustentabilidad, Desarrollo de Proyectos, Comercial y Nuevos Negocios y Finanzas (Corporativas y Planeamiento Financiero) de la compañía. El reporte resume los indicadores de desempeño en materia ambiental, social y de gobernanza (ESG). Entre los principales ejes de acción reportados se destaca el liderazgo en la colocación de bonos verdes corporativos en Argentina por más de US\$ 500 millones. De este modo, nos convertimos en la principal emisora de bonos verdes en el país y la primera empresa en colocar un bono verde en el mercado internacional”.

“Nuestra estrategia de sustentabilidad es parte del propósito que tenemos como com-



pañía de ofrecer energía eléctrica limpia, eficiente y confiable. Por ello, la sustentabilidad integra el Sistema Integrado de Gestión (SIG), columna vertebral de la empresa, y toma como marcos de referencia a ISO 26000:2016 y a las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional”, asegura el ejecutivo.

Para incorporar las voces de las distintas partes interesadas, Castagnino explica que se realiza en forma periódica una encuesta de

materialidad a referentes de los distintos públicos de interés. “También se han realizado *focus groups*, internos y externos, en los cuales participaron referentes representativos de los distintos *stakeholders* y en donde se pudo profundizar en algunos aspectos y expectativas que las encuestas no permiten”.

“Asimismo, la empresa entrevista en forma anual a los referentes de cada comunidad donde tiene presencia, para relevar inquietudes, oportunidades y expectativas, todo lo cual se tiene en cuenta a la hora de realizar el reporte. Por último, al enviar y circular el reporte siempre se deja a disposición un canal específico de contacto para consultas o sugerencias de mejora”.

Un paso más en transparencia

—¿Cómo pueden las empresas asegurarse de que su reporting de información no financiera sea transparente, creíble y relevante para los stakeholders?

—En 2021 decidimos dar un paso adicional en la transparencia del cálculo de nuestro inventario de emisiones de gases de efecto invernadero. Para ello, verificamos en forma externa e independiente nuestra huella de carbono administrativa y operativa (período 2021 y 2020 como año base), bajo el estándar internacional “Protocolo de Gases Efecto Invernadero (GHG Protocol), Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte del Protocolo de GEI”.

Al mismo tiempo, nuestro Programa de Integridad y *Compliance* se implementa transversalmente y está comprendido por distintas normas, políticas, procedimientos, herramientas, análisis de riesgos, estructura

y gestión que hacen al sistema de gestión de *compliance* parte del SIG. Este programa ayuda a conservar la confianza que la organización logró con clientes, empresas proveedoras, accionistas, comunidades y el personal.

También, refuerza la posición de la organización en temas como el compromiso, los derechos humanos, la sustentabilidad y la metodología para realizar los negocios de la manera correcta.

Naturgy

Diálogo permanente

“Debemos buscar no solo nuevas prácticas, sino también intentar llegar a más públicos –considera Bettina Llapur, directora de Comunicación de la compañía–. El participar de algunas asociaciones vinculadas a la temática también nos permite compartir y aprender de otras organizaciones”.

“El proceso de sistematización de información ESG y la elaboración de reportes de sostenibilidad evolucionó en los últimos años y se volvió un proceso estratégico para la demostración de la creación de valor económico, social y ambiental de las empresas frente a la sociedad –explica Bettina Llapur–. El interés de los inversores por estos temas ha impulsado la divulgación de información no financiera, así como el auge de estándares y regulaciones en materia ESG. Especialmente en 2022, hemos visto avances en la actividad regulatoria en materia de reportes de sostenibilidad en el mundo y se prevé que este año se definan marcos legales relacionados a esto en distintos países. Nuestros compromisos con la sostenibilidad han ido evolucionando a lo largo de estos años, incorporando las tendencias y requerimientos propios de nuestro sector y contexto, y nuestra estrategia de rendición de cuentas ha acompañado estos cambios para brindar información relevante y estratégica para su cumplimiento”.

–¿Cómo se involucra a las partes interesadas en el proceso de elaboración de informes de sustentabilidad, de manera de asegurar que se reflejen sus perspectivas y preocupaciones?

–Poseemos un historial de 18 años de escuchar a nuestros públicos clave a través de un diálogo abierto, y de responderles a partir del desarrollo transparente y sistematizado de informes de sustentabilidad. Nuestro Informe de Sustentabilidad presenta el resultado de los diálogos que realizamos para escuchar las expectativas de grupos de interés. En



el marco de nuestra estrategia de relacionamiento con ellos, todos los años llevamos a cabo un diálogo con referentes claves para dialogar sobre nuestro desempeño en materia de sustentabilidad y mejorar nuestros informes de sustentabilidad. Para garantizar la transparencia de estos espacios de intercambio, nos basamos en el estándar AA1000SES. El último diálogo estuvo centrado en identificar y analizar los temas e impactos de sustentabilidad más relevantes para Naturgy y nuestros grupos de interés. Así, buscamos incorporar la perspectiva de públicos claves en el proceso de revisión del Análisis de Materialidad que llevamos a cabo a fines de 2021 de acuerdo con los lineamientos de casa matriz

y las mejores prácticas recomendadas por estándares internacionales.

–¿Cuál es el papel de la tecnología en la mejora del reporting y cómo se están utilizando las herramientas digitales para recopilar, analizar y presentar la información no financiera?

–El proceso de rendición de cuenta permite no solo conocer nuestros principales impactos, sino también determinar un proceso para la sistematización de información ESG clave para su seguimiento y medición. Contamos con sistemas internos que nos permiten facilitar la sistematización de información de forma coherente, equilibrada y comparable año a año. Por ejemplo, utilizamos un sistema de carga de indicadores ambientales, utilizado a escala global, que nos permite brindar datos robustos a nuestra casa matriz y contar con una rendición de cuentas confiable. Además, este proceso nutre la estrategia corporativa de la compañía, tanto a escala local como global, brindando información para crear planes y acciones adaptados a nuestro contexto de país.

Participación y sinergia

–¿Fomenta la compañía la colaboración y el intercambio de información con otras empresas y partes interesadas para mejorar el proceso de reporting? ¿De qué manera?

–En estos años, nos hemos posicionado como una empresa referente en dar a conocer nuestra visión y forma de entender la gestión empresarial demostrando la capacidad de crear valor tanto para los accionistas como

para la sociedad. Mantenemos una participación activa y fomentamos el trabajo conjunto con distintos actores para dar a conocer las mejores prácticas realizadas sobre rendición de cuentas y transparencia, y potenciar el trabajo articulado en pos de la sostenibilidad. Construimos diálogos activos y vínculos con más de 60 órganos de gobiernos, ONG,

fundaciones y asociaciones de consumidores. El Informe de Sostenibilidad se comunica por diferentes medios de comunicación: intranet, redes sociales, y página web, y envíos personalizados a prensa y empresas pares. Hemos recibido más de 115 premios y distinciones a lo largo de estos años por nuestra triple rendición de cuentas y gestión, que impactan

positivamente en nuestra imagen y reputación. Pero la superación debe ser constante y año a año debemos buscar no solo nuevas prácticas, sino también intentar llegar a más públicos. El participar de algunas asociaciones vinculadas a la temática también nos permite compartir y aprender de otras organizaciones.

Andreani

El reporte como herramienta de gestión

De acuerdo a Gabriel Pérez, gerente de Desempeño Ambiental del grupo logístico, el proceso de reporting implica el ejercicio anual de reporte de sustentabilidad, pero también todas las instancias y herramientas de rendición de cuentas efectuadas durante el año, de forma interna y externa.

“En el reporte planteamos nuestra visión y estrategia, la perspectiva sobre los retos y las metas principales de la organización para el próximo año, así como los objetivos de los próximos tres a cinco años, alineados a nuestra visión 2030 para dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para nosotros, reporta contribuye positivamente la gestión: ayuda a ordenar y a orientar el foco, sistematizando la información para compartir con nuestros públicos externos –asevera Gabriel Pérez, gerente de Desempeño Ambiental, de Andreani–. El proceso de *reporting* no solo involucra el ejercicio anual de Reporte de Sustentabilidad, si no también todas las instancias y herramientas de rendición de cuentas que utilizamos a lo largo del año tanto de forma interna como externa. Cada vez



estándares, compromisos y resultados en línea con los objetivos establecidos. Hoy contamos con un reporte conforme a los estándares internacionales GRI, los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas y los ODS, que además plantea KPIs, objetivos y metas específicas.

El armado del reporte es un proceso participativo que involucra transversalmente a múltiples áreas, con plazos muy estrictos para que pueda ser emitido en forma temprana en el año. Las distintas áreas participan desde el relevamiento de datos cuantitativos y desde las acciones destacadas de gestión con foco en aquellas con impacto en la estrategia de sustentabilidad. Entendemos que el reporte es una herramienta de comunicación, de rendición de cuentas, pero también

{ Las distintas áreas participan desde el relevamiento de datos cuantitativos y desde las acciones destacadas de gestión, con foco en aquellas con impacto en la estrategia de sustentabilidad. }

más, muchos clientes de los cuales formamos parte de su cadena de valor aumentan y aceleran sus compromisos en materia de sustentabilidad y requieren más estándares. Algunos de ellos como Ecovadis, Carbon Disclosure Project, Sedex, empiezan a ser más demandados.

–¿Qué aspectos son los más complejos a la hora de encarar el proceso de reporting?

¿De qué manera se incorpora a las distintas áreas de la organización en este proceso?

–Llevamos 14 años reportando en forma ininterrumpida. El reporte evoluciona en conformidad con el desarrollo sustentable de nuestro negocio, incorporando año a año

de gestión. Para ello, y para facilitar el acceso a la información, publicamos todos nuestros reportes, así como los indicadores de impacto que muestran los destacados de la gestión, en nuestro sitio de sustentabilidad para que puedan ser consultados de manera ágil.



**TODO PARA CUIDAR A LAS SELECCIONES DE HOCKEY
Y A LAS LEONAS Y LEONES DE TU EMPRESA**

Sponsor oficial
de Los Leones
y Las Leonas



CONFEDERACIÓN
ARGENTINA DE HOCKEY

 **SanCorSalud**

Medicina Privada

Dar cuenta de los impactos positivos

“El reporte es un ejercicio que da cuenta del esfuerzo conjunto de todas las áreas por consolidar a Newsan como una compañía que crea valor compartido, significativo en todas sus líneas de negocios”, destaca Marcela Cominelli, gerenta de Relaciones Institucionales de la compañía.

“En este sentido el principal desafío es recabar la información de todas las acciones llevadas adelante a lo largo de todo un año y dar cuenta de cómo impactan positivamente en nuestro entorno –sostiene Marcela Cominelli–. Hoy, con la sustentabilidad instalada en un rol protagónico dentro de las compañías, muchas áreas realizan proyectos que incluyen objetivos ambientales y sociales, pero queda aún un recorrido por delante para que cada área en particular logre dar cuenta de estos impactos positivos ligados también a sus negocios”. “Asimismo, esta información no financiera implica el desafío de transformar en indicadores todo lo que hacemos para poder brindar información fehaciente y medida de los impactos, tanto de nuestra producción en la unidad de negocios de Electrodomésticos como en las unidades de Movilidad y Newsan Food”.

–¿Cómo puede la compañía utilizar los informes de sustentabilidad para mejorar la toma de decisiones y la gestión empresarial en general?

–Los reportes son herramientas claves para nuestra gestión y estrategia, ya que implican la revisión de nuestro desempeño, una lectura profunda de nuestras acciones e impactos, información valiosa del compromiso de toda la compañía en llevar la sustentabilidad a cada uno de sus proyectos y una forma de responder a la demanda de información por parte de nuestros *stakeholders*.

Hoy existe una tendencia creciente a elaborar reportes integrados; es decir, reportes que utilizan diversos marcos de referencia para dar cuenta tanto de información financiera como no financiera. Los más utilizados a la fecha son GRI y SASB. Desde Newsan continuamos con el *framework* de GRI, por su enfoque *multi stakeholder*; y estamos realizando



un minucioso trabajo con nuestros indicadores, elaborando y comunicando las tendencias de los mismos para brindar una información más clara y precisa para todos nuestros grupos de interés.

La tecnología: una gran aliada

–¿Cuál es el papel de la tecnología en la mejora del reporting?

–A través de la tecnología, que se ha vuelto un pilar fundamental para agilizar procesos de *reporting*, nos encontramos digitalizando nuestro proceso, para minimizar errores y los tiempos de validación de información. Los procesos de *reporting* se han acelerado y mejorado, ya que resultan aliados estraté-

gicos a la hora de presentar los informes y recopilar, cuantificar y clasificar información. Hoy, cada área de la compañía, gracias al proceso de transformación digital, cuenta con herramientas y *software* específicos donde se vuelca la información de sus procesos y objetivos, facilitando el acceso a los datos necesarios para la construcción de nuestro reporte. La tecnología acompaña también a quienes elaboramos el reporte, permitiéndonos un mayor seguimiento de los datos y una mayor eficiencia en la construcción del producto final. Posibilita además la creación de reportes digitales, que no solo son más sostenibles, sino que cuentan con grandes ventajas a la hora de volcar la información.

–¿De qué manera se divulga el reporte una vez elaborado? ¿Cómo se garantiza el alcance a las distintas partes interesadas?

–Hoy la tecnología es una gran aliada para garantizar el alcance de nuestro reporte a todas las partes interesadas.

Contamos con un micrositio dinámico e interactivo que permite a los visitantes conocer rápidamente, a través de una única *landing page*, los hitos más importantes de nuestra gestión anual y los programas que llevamos adelante a través de nuestros ejes de trabajo: Cadena de Valor, Personas, Ambiente y Comunidad. Desde el micrositio se puede descargar también la versión extendida de nuestro Reporte de Sustentabilidad.

El lanzamiento se realiza, además, de manera digital, mediante *banners* en diversos medios de comunicación, principalmente ligados a temas de sustentabilidad. Estos permiten el ingreso directo a nuestro micrositio.

Por otro lado, las redes sociales son grandes aliadas y las utilizamos para comunicar el lanzamiento, garantizando de esta forma alcanzar diversos públicos.

Banco Galicia

Más y mejores indicadores

Con el objetivo de determinar los aspectos claves para que la gestión de Grupo Financiero Galicia maximice su impacto positivo y minimice el negativo en el desarrollo sostenible, se llevan a cabo encuestas a representantes de sus grupos de interés, quienes eligen los siete impactos que consideran más relevantes.

En entrevista con *Mercado*, Constanza Gorleri, gerenta de Sustentabilidad de Banco Galicia, indica que, para la edición del Informe Integrado ASG 2022 participaron 1.303 personas, quienes seleccionaron, de entre 15 impactos posibles, los siete que evalúan como más relevantes. Estos temas señalados fueron ciberseguridad, salud y bienestar, experiencia del cliente, *data driven*, educación e inclusión financiera, gestión integral del riesgo, diversidad e inclusión, presencia en el mercado, financiamiento sostenible, desempeño económico, desarrollo local, atracción y fidelización del talento, cambio climático, y gestión de recursos críticos.

Hoja de ruta integral

En cuanto a las principales tendencias en el proceso de reporte, Gorleri destaca el alinear la estrategia sustentable bajo criterios ambientales, sociales y de gobierno (ASG). “Recientemente, desde Grupo Financiero Galicia presentamos nuestro Informe Integrado ASG 2022; la segunda edición bajo esta modalidad. Este informe fue diseñado bajo la lógica de capitales interconectados e interdependientes, alineados con los ODS, y profundiza la estrategia de desarrollo sostenible en todas las compañías del grupo. Se enmarca dentro de los Estándares Universales GRI 2021 bajo la doble materialidad, entendiendo el contexto en el cual se desempeñan los negocios y el impacto que estos generan en el país”.

“Para la adopción de los criterios ASG (ambiente, sociedad y gobernanza) se actualizó el Análisis de Materialidad siguiendo los nuevos Estándares Universales GRI 2021 y se consultó a 726 referentes de grupos de interés para priorizar estos temas en función a sus impactos en la sociedad. Estos temas materiales nutren la definición de indicadores ASG, que brindan una hoja de ruta integral a la gestión del negocio con foco en la sostenibilidad y permiten responder de forma



efectiva a los grupos de interés, la Agenda 2030, los ODS, y al Acuerdo de París, junto a los nuevos objetivos establecidos en la última Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático”, sostiene.

“Además, en 2021 se creó la Comisión de Sustentabilidad con el objetivo de definir la estrategia de Sustentabilidad que lleva adelante Grupo Financiero Galicia, alineando iniciativas y objetivos de sustentabilidad propios de cada compañía en pos de la construcción de indicadores y metas conjuntas”.

También, mediciones sobre género

Por supuesto, las nuevas tecnologías disponibles colaboran en las distintas etapas del proceso. En este sentido, Gorleri destaca una herramienta propia de medición de impacto de inversión en la comunidad, la Matriz de Análisis de Impacto Social (MAIS), cuyo objetivo es obtener información sobre los programas que desarrolla, las organizaciones con las que los implementa y el impacto que se consigue

como resultado. “Esta herramienta sigue los estándares internacionales de Retorno Social de la Inversión (SROI) y las Normas Relativas a Inversiones (IRIS). Cada proyecto es analizado bajo dos dimensiones claves (Retorno Social de la Inversión y Desempeño Organizacional), considerando 11 indicadores con sus respectivas métricas. Dentro de estos, se destaca la incorporación de indicadores para medir impacto en materia de género a partir de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs). Además, incorpora el estudio de alineación de las OSC con los Objetivos de Desarrollo Sustentable, como también la alineación de las iniciativas con los ODS considerados relevantes para el banco”, explica la ejecutiva.

Respecto de la incorporación de la cadena de valor, Constanza Gorleri detalla que el vínculo no se acota al proceso de *reporting*, sino que se busca establecer relaciones sólidas y a largo plazo con los proveedores, para volver más eficientes los procesos de selección y contratación, y generar oportunidades de desarrollo de las empresas locales.

“Para esto contamos con un Código de Ética y Conducta en la gestión con proveedores, que está basado en valores fundamentales, como la ética, la honestidad, la transparencia, la trazabilidad y calidad de los servicios. Además, Galicia promueve un compromiso formal con su Política Ambiental, e implementa auditorías para asegurar el cumplimiento. A todos los proveedores se les realiza un análisis para identificar impactos negativos reales o potenciales en la cadena de valor en relación con derechos humanos y laborales, derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos, riesgo potencial de incidentes de explotación infantil o de todo tipo de episodios de trabajo forzado o no consentido”.

Arcor

Herramientas digitales que fortalecen el reporting

Bárbara Bradford, gerenta Corporativa de Sustentabilidad de la firma, sostiene que a escala global, se identifican diversas tendencias para la elaboración de reportes de sustentabilidad. “A la evolución propia de los estándares más ampliamente aceptados, como GRI o SASB, se van sumando diversas normativas locales”.

“Por ejemplo, podemos mencionar el Real Decreto 11/2018 de España, que en 2018 amplió al sector privado la obligación de elaborar un estado de información no financiera –explica Bárbara Bradford–. En Argentina, si bien la elaboración del reporte de sustentabilidad es opcional, existen algunos marcos que establecen requisitos para cierto tipo de sociedades, como el Reglamento de Listado de Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA SA). Por otro lado, de la mano del creciente interés del sector financiero en el desempeño de las empresas en materia de sustentabilidad, se observa una demanda creciente de información no financiera por parte de grandes fondos de inversión. Este incremento en la demanda de información ESG (ambiental, social y gobierno corporativo) ha tenido un impacto muy relevante tanto en la cantidad de empresas que elaboran reportes, así como en la adopción de marcos globales para este tipo de información. A lo largo de los años, en Grupo Arcor incorporamos cada una de estas tendencias, con el propósito de mantenernos a la vanguardia en nuestro proceso de rendición de cuentas”.

–¿Hubo cambios destacados en el proceso de reporting respecto de dos o tres años atrás? ¿Se han modificado –agregado o reemplazado– los ítems a reportar, las metodologías, las métricas, la manera de llevar adelante el proceso?

–Desde el primer Reporte de Sustentabilidad en el año 2005, Grupo Arcor fue evolucionando en esta materia con la progresiva adopción de estándares globales, como GRI y SASB, como así también con su verificación externa.

Como parte de un progreso constante y permanente en nuestro proceso de rendición de



cuentas, este último tiempo integramos los objetivos corporativos de Género a los objetivos anuales de sustentabilidad de todos los negocios de la compañía. También participamos del programa *Target Gender Equality*, impulsado por la Red Argentina de Pacto Global, cuyo objetivo es profundizar en la aplicación de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP), los cuales buscan asegurar la participación plena de las mujeres en organizaciones y la igualdad de oportunidades de liderazgo con horizonte 2030. Esto nos brindó información valiosa para seguir evolucionando en este eje en los próximos años.

En cuanto a los contenidos a reportar, hemos adaptado la estructura del reporte a los contenidos de nuestra nueva Estrategia de Sustentabilidad 2030, *Vivir Mejor*, que presentamos públicamente el año pasado.

Por último, el Reporte de Sustentabilidad 2022 se presentará a través de nuestro sitio web que permite navegar la información de manera interactiva.

Nuevas herramientas

–¿De qué manera la tecnología mejora el proceso de reporting y cómo se están utilizando las herramientas digitales para recopilar, analizar y presentar a los stakeholders la información no financiera?

–Actualmente, la tecnología tiene un rol cada vez más importante en el proceso de reporting, ya que facilita el proceso de recopilación, análisis y difusión de temas materiales a los grupos de interés. En Arcor, utilizamos un conjunto de herramientas digitales, dentro de las cuales se puede destacar: una plataforma sistematizada en Power BI que se alimenta de los datos de toda la compañía, un espacio colaborativo, mediante el cual se recopila la información a reportar, y un micrositio específico para la difusión de los temas de sustentabilidad. En cuanto a este último aspecto, para facilitar la difusión y comprensión de los datos, también generamos una versión resumida del reporte con los destacados de la gestión anual y contenido multimedia.

Más allá de esto, continuamos evaluando y analizando nuevas plataformas y soluciones tecnológicas que nos permitan seguir mejorando nuestro proceso de reporting y continuar avanzando en el camino de la innovación de cara a todos nuestros públicos de interés. **M**



Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

BStaffing

BProfessional

BStrategy

TECNOLOGÍA |

El futuro es hoy

La inteligencia artificial en todo lo que hacemos

Los fans tecnológicos han promocionado las posibilidades de la inteligencia artificial durante años. Los beneficios de una tecnología que aprende patrones para brindar soluciones, experiencias, contenido y resultados son emocionantes. Aun así, estos escenarios pueden parecer remotos o alejados de la realidad del día a día de la población.

Por Ricardo Anaya (*)

Sin embargo, en los últimos meses, el entusiasmo por la inteligencia artificial ha llegado a las redes sociales a través de una serie de iniciativas. Un ejemplo fue la aplicación Lensa AI, y algunas similares, que transforman *selfies* en interpretaciones artísticas y se han apoderado de las imágenes de perfil en las redes sociales. Las publicaciones que reinventan películas, series y dibujos en otros contextos se volvieron virales. Por no hablar de las obras de arte hiperrealistas, que nos llevan a cuestionar si los modelos de las imágenes existen realmente.

Entre estas nuevas funciones, ChatGPT ha sido una de las más comentadas. Interpretado por muchos como la evolución en cuanto a herramientas de búsqueda, el chat utiliza lenguaje de IA, desarrollado por la empresa OpenAI. Fue entrenado utilizando un gran volumen de datos en textos de Internet y responde a una amplia gama de solicitudes y preguntas en un tono casual, parafraseando



{La inteligencia artificial es definitivamente una de las claves para hacer que el teléfono inteligente sea cada vez más "inteligente", ya sea en calidad de video, traducción en tiempo real o asistencia digital.}

el contenido en línea. La expectativa es que, con el aprendizaje automático, contribuirá a las búsquedas, inspirará la escritura creativa e integrará otras aplicaciones.

Aplicaciones transformadoras

La opinión de que la IA es una de las tecnologías transformadoras impulsa a los gigantes tecnológicos en sus planes de I+D, crecimiento e inversión. Se espera que el mercado de

software e inteligencia artificial aumente un 35% para 2025, alcanzando los US\$ 126.000 millones, según el informe *Inteligencia artificial: análisis de datos y análisis de mercado en profundidad*, publicado por Statista.

Qualcomm, por ejemplo, está explorando el potencial de aprovechar las tecnologías de inteligencia artificial en dispositivos móviles en el borde inteligente. La conectividad en el borde permite el uso de varios dispositi-

vos con una respuesta más rápida, ya que en este modelo el procesamiento se realiza más cerca de donde se producen los datos.

Esta visión está transformando la industria automotriz, convirtiendo a los autos conectados en proveedores de servicios personalizados, entretenimiento e información, además de conducción autónoma. También vemos la adopción de soluciones de Internet de las Cosas (IoT) en hogares, empresas, industrias,

medicina, entre otros, trayendo inteligencia y conectividad a los objetos.

Los auriculares y lentes XR brindan experiencias inmersivas que fusionan espacios digitales y físicos. Además, vemos mejoras en la informática con computadoras portátiles que, por ejemplo, tienen IA en el dispositivo para desenfocar fondos, aplicar filtros faciales y cancelar el ruido de fondo.

Y, por supuesto, el trabajo continuo para ofre-

cer lo más avanzado para el dispositivo más popular: el *smartphone*. La IA es definitivamente una de las claves para hacer que el teléfono inteligente sea cada vez más "inteligente", ya sea en calidad de video, traducción en tiempo real o asistencia digital.

De esta forma, vemos que la IA ya forma parte de nuestro día a día y será una de las fuerzas impulsoras de las transformaciones tecnológicas. La popularización de la IA es un

momento perfecto para empujar a la sociedad a explorar las posibilidades de una tecnología enfocada en aprender y buscar los mejores resultados, inspirándonos, estimulando la creatividad, conduciendo al avance tecnológico y enfocándonos siempre en más beneficios para la gente real.

(*) Gerente de producto de Qualcomm

IA en los negocios

Mejor información, estrategias exitosas

La inteligencia artificial hace tiempo que dejó de ser un concepto de ciencia ficción; es una herramienta real que se está convirtiendo en una aliada imprescindible para las empresas y que está reformulando la manera en la que consumimos, trabajamos, producimos y hacemos negocios.

Por Nicolás Bonina (*)

Inteligencia artificial es la capacidad de las máquinas y sistemas informáticos de reproducir la inteligencia humana. Más allá del hype con herramientas como ChatGPT y Bard, la inteligencia artificial se puede utilizar para resolver una gran variedad de problemas y necesidades de negocio.

Esta tecnología destaca por su capacidad para procesar y analizar enormes cantidades de datos de manera mucho más rápida y precisa que cualquier ser humano.

La IA permite identificar patrones subyacentes en los datos, predecir tendencias futuras y proporcionar información accionable. Esta capacidad de convertir datos sin procesar en información accionable ayuda a las empresas y líderes a tomar decisiones de manera más rápida, informada y estratégica.

Imagine poder segmentar clientes, analizar cada interacción con ellos, personalizar su experiencia, crear pronósticos de la demanda de trabajo, analizar cada venta, cada visita a su sitio web, cada transacción, cada cambio sutil en las tendencias del mercado en tiempo real y en base a esta información, tomar acción. Este es el poder de la inteligencia artificial en el campo empresarial: convertir los datos en información para traducirlos en acción estratégica.

La IA también puede ayudar a automatizar tareas rutinarias que consumen demasiado tiempo, en especial, tareas administrativas como reconocimiento y extracción de texto de facturas, remitos, documentos, contratos, creación de chatbots para atención al cliente 24/7, optimización de la gestión de inventario, etc.

A su vez, los sistemas de inteligencia artificial generativa pueden funcionar como un asistente personal para crear borradores de *e-mails*, documentos, imágenes, videos y hasta código de programación.

Esto permite que el capital humano de las empresas se focalice en tareas más estratégicas y de mayor valor agregado a la vez que reduce el potencial de error humano.

La IA también alimenta a otra tecnología de la industria 4.0: internet de las cosas. Imagine poder supervisar y registrar 24/7 en tiempo real cosechas enteras, para verificar que las condiciones sean adecuadas o incorporar sensores en la flota de ómnibus, camiones o micros para supervisar el desgaste de las cubiertas, el uso de combustible, etc.

La inteligencia artificial también destaca por su poder predictivo, que permite realizar pronósticos a escala y con precisión sobre actividades críticas para el negocio, desde el comportamiento de los clientes, los cambios en el mercado, las ventas, los costos, el ciclo de

vida del cliente y la demanda, entre otros casos de uso. Esta capacidad de pronóstico ayuda a las empresas a anticiparse a los cambios y desarrollar e implementar estrategias proactivas.

Claves para adoptar IA

Si bien implementar inteligencia artificial puede parecer abrumador, el ecosistema de IA actual está lleno de herramientas accesibles de implementar o usar.

La clave para adoptar con éxito la inteligencia artificial es comenzar de a poco, detectando y comprendiendo las necesidades y los objetivos específicos del negocio e identificando la calidad y accesibilidad de los datos. En paralelo, es igual de importante desarrollar una cultura organizacional digital para aprovechar los beneficios que se produzcan con la incorporación de IA o cualquier otra tecnología.

En un mundo cada vez más digital y basado en datos, las empresas que implementen soluciones de inteligencia artificial o ciencia de datos seguramente podrán desarrollar una mejor propuesta de valor, obtener una ventaja competitiva y mejorar significativamente la toma de decisiones. **M**

(*) Abogado y fundador & CEO de LexRock

COLOFÓN |

De la soberbia al resentimiento

Debate en torno al pro y contra de la meritocracia

Existe una creciente visión entusiasta de la meritocracia. Aspiramos a sociedades meritocráticas, donde las personas con más talento ocupen las posiciones de más responsabilidad, permitiendo así la movilidad social.

Por Marc Grau–Grau (*)

Por lo tanto, la meritocracia es un sistema clasificatorio que *ordena* a las personas según sus méritos, y para ello es necesario la igualdad de oportunidades en todos los campos, empezando por el acceso a la educación. En las últimas décadas han sido muchos los defensores políticos del argumento meritocrático. Tiene sentido pensar que una sociedad meritocrática es más deseable que una aristocrática o basada en el favoritismo. Sin embargo, es interesante escuchar también a sus críticos. Debemos recordar que el propio Michael Young, quien popularizó el concepto de meritocracia en su novela distópica *El triunfo de la meritocracia 1870–2034*, estaba haciendo una sátira de una sociedad futura organizada solo según la inteligencia y el mérito.

Otro de los grandes pensadores actuales que nos invita a pensar en la meritocracia de una manera crítica es Michael Sandel, profesor de filosofía política en Harvard.

¿Es justa la meritocracia?

Una primera gran crítica a la meritocracia es en términos de justicia. Según Sandel, aunque el sistema meritocrático fuera perfecto y equitativo, siempre generaría perdedores y ganadores. A la meritocracia no le importa que haya perdedores, lo que le importa es que el sistema clasifi-

catorio sea transparente. Por lo tanto, para Sandel el proyecto meritocrático en términos de justicia es relativamente pobre. Una segunda gran crítica es relativa al mérito de los ganadores: ¿se ganan realmente los ganadores su posición? También se podría formular a la inversa: ¿se ganan realmente los perdedores su posición?

Según Sandel, no del todo. Se olvida con demasiada frecuencia la importancia de elementos como el afecto recibido (sí, el afecto), el nivel cultural y económico de los padres y madres, los mecanismos de reproducción de los que nos hablaban hace ya 50 años los sociólogos Pierre Bourdieu y Jean–Claude Passeron o del momento histórico que valora unos talentos y no otros. Es decir, ¿hubiese sido apreciado un jugador de baloncesto en la Edad Media?

Soberbia y frustración

Además, según Sandel, la creencia meritocrática genera dos actitudes que no mejoran una sociedad: la soberbia meritocrática (entre los ganadores), y la frustración y el resentimiento (entre los perdedores).

Tal y como indica Sandel, para alguien que se ha esforzado y se ha quedado en la cola es quizás aún más frustrante vivir en una sociedad meritocrática que vivir en una aristocrática, ya que si antes la culpa de la no–movilidad social era del sistema, ahora



la culpa es suya.

La meritocracia pura pone todo el énfasis del éxito o fracaso en el individuo, generando una autculpabilización excesiva en unos y una autosuficiencia falsa en otros. Esta autosuficiencia nos hace narcisistas, es una enemiga del cuidado del otro. En cierta manera, nos deshumaniza. La ilusión del mérito, entendida como una excesiva atribución real del propio esfuerzo y talento realizado a lo largo de la trayectoria vital que permite estar donde estamos, queda muy bien reflejada en una encuesta del CIS realizada en 2017 y plagada de datos interesantes: "Desigualdad y movilidad social".

Capitales cultural y económico

Al plantear mi investigación, quería entender cuál era el grado de percepción de esfuerzo y talento según el origen socioeconómico. Básicamente me pregunté: ¿las personas que han crecido en entornos socioeconómicos favorables atribuyen en mayor medida

su propio esfuerzo y talento como razones para conseguir su trabajo actual que otras personas con otras realidades?

El estudio publicado en la *Revista Española de Sociología*, con motivo de los 50 años de la publicación de *La Reproducción* de Bourdieu y Passeron, realiza dos ejercicios analíticos para contestar a la pregunta, usando unos mapas visuales, a partir de una técnica muy querida por Bourdieu: el análisis de correspondencias múltiples.

El primer ejercicio analítico fue comprender la relación entre el capital cultural del participante y el capital económico de la familia del participante cuando éste tenía 16 años.

El mapa visual nos muestra una importante cercanía entre ambos elementos. Obviamente, hay excepciones, y todos conocemos estudiantes brillantes que no lo tuvieron fácil, pero el análisis nos indica que aquellos que crecieron en un ambiente económico y cultural favorable pueden gozar hoy en mayor medida de estudios superiores comparados con participantes criados en otros entornos. **M**

(*) Profesor contratado doctor y vicedecano de la Facultad Ciencias de la Educación e Investigador y coordinador de la Cátedra Joaquim Molins Figueras Childcare and Family Policies, Universitat Internacional de Catalunya.

A veces no alcanza **con tener** todo lo necesario para cuidarte, sino entender como **contener** en cualquier momento.



**Junto a vos,
a lo largo de tu vida.**

osde

50
años

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gov.ar. La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - www.ssalud.gov.ar - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408. La figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente.



ManpowerGroup®



EL MUNDO DEL TRABAJO EVOLUCIONA CONSTANTEMENTE

Nuevas tecnologías, tendencias, avances y cambios que ponen a prueba nuestra capacidad para adaptarnos.

En ManpowerGroup ofrecemos soluciones innovadoras de fuerza laboral, basadas en tecnología que potencian el éxito de tu negocio.

www.manpowergroup.com.ar



Experis
ManpowerGroup



Talent
Solutions
ManpowerGroup