

## Agenda del talento

# La diversidad como estrategia



Edición 1258 La hotelería surfea las olas en un país golpeado

Estrategias de consumo para enfrentar un contexto inflacionario

Certificación: la llave a nuevos negocios



Creemos en lo que somos,  
en lo que hacemos y en cómo  
lo hacemos.

Trabajamos en el crecimiento  
de las organizaciones, adaptándonos  
a cada realidad, cultura o visión.

Calidad que impulsa.  
**Cercanía que potencia.**

▶ Auditoría    ▶ Consultoría    ▶ Outsourcing & Payroll    ▶ Impuestos y Legales



[bdoargentina.com](https://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 © 2024. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

# Edición 1258 |

## Director

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

## Directora editorial-Editora

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

## Colaboran en este número

Juan Martínez Ruiz

## Portada

María Martínez

## Diagramación

Diego Gorzalczany

## Ilustraciones

María Martínez

## 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

### 4 PORTADA

La agenda del talento, La diversidad como estrategia.

### 48 ESTRATEGIA Empresas

48 | IRAM, Certificación: la llave a nuevos negocios.

52 | Sanofi *Consumer Healthcare*

Hispanoamérica obtuvo la certificación B Corp.

54 | La hotelería surfea las olas en un país golpeado.

58 | Protagonistas.

### 62 MARKETING

62 | Retracción y estrategias para afrontar inflación.

66 | Juntos en todas: Coca-Cola empatiza con la coyuntura local.

### 68 Colofón

Cuidar el planeta ya no es opcional.

## La agenda del talento La diversidad como estrategia

**4** La complejidad que va adquiriendo la sociedad se reproduce en la gestión del talento dentro de las organizaciones y se vincula, en gran parte, en la gestión de la diversidad. En un escenario complejo de por sí, con las nuevas tecnologías que todo lo transforman, las y los profesionales de Recursos Humanos tienen el enorme reto de generar estrategias claras y equitativas, pero flexibles y adaptadas a las demandas y necesidades de cada individuo. Este combo heterogéneo expuso a las compañías a un panorama difícil.



## Certificación: la llave a nuevos negocios

**48** Para Juan Manuel Borda, la sostenibilidad, la economía circular y la equidad de género siguen siendo temas de interés creciente, tanto para las organizaciones como para la sociedad y, en ese camino, las evaluaciones de la conformidad (que incluyen a las certificaciones, pero también comprenden a las inspecciones, validaciones/verificaciones y evaluaciones de cumplimiento) acompañan cada vez más estas demandas.

## Retracción y estrategias para afrontar inflación

**62** El último relevamiento del Trend Lab de Youniversal revela que las personas están adaptando sus hábitos de consumo para enfrentar la crisis económica actual. Una de cada dos personas dice que sus ingresos no le permiten llegar a fin de mes.



## PORTADA |

La agenda del talento

# La diversidad como estrategia



La complejidad que va adquiriendo la sociedad se reproduce en la gestión del talento dentro de las organizaciones y se vincula, en gran parte, en la gestión de la diversidad. En un escenario complejo de por sí, con las nuevas tecnologías que todo lo transforman, las y los profesionales de "Recursos Humanos" tienen el enorme reto de generar estrategias claras y equitativas, pero flexibles y adaptadas a las demandas y necesidades de cada individuo. Por supuesto, dentro de las compañías, la convivencia de múltiples generaciones y personas de distinto género y con sus propias experiencias individuales no es nueva. Pero hoy dar cuenta de esa diversidad no solo es un valor sino, también, una exigencia.

Las demandas de flexibilidad y reconocimiento de la particularidad, propias de las nuevas generaciones, permearon las estructuras rígidas, mientras que la experiencia de la pandemia cuestionó el vínculo de las personas con el trabajo.

En este marco, el concepto de bienestar pasó a ocupar un lugar relevante en las propuestas de valor que las organizaciones ofrecen a sus postulantes y empleados/as y los beneficios se volvieron claves. Beneficios que, además, deben adecuarse a las necesidades y demandas particulares de cada persona.

En la Argentina, a estas tendencias globales descriptas se suma una coyuntura socio económica compleja de la que, en algunos casos, las compañías dan cuenta, con iniciativas y apoyos específicos a su personal.

Para indagar sobre estos y otros múltiples retos que afrontan actualmente las organizaciones para posicionarse como marca empleadora, *Mercado* consultó a especialistas, ejecutivas y ejecutivos de diversos sectores de la economía, que se presentan a continuación.

*Por Carina Martínez, con la colaboración de Juan Martínez Ruiz*

Renault

# La diferencia la hacen los liderazgos

*“Este año será muy desafiante para el mercado laboral argentino y, principalmente, para el de la industria automotriz. La caída del mercado nos obliga a redoblar los esfuerzos y ser creativos al momento de definir acciones para acompañar a nuestros colaboradores”, declara Marcela D’Assaro.*

“Intentamos mantener una visión integral, monitoreamos en forma permanente los indicadores macroeconómicos, que impactan en los ingresos de nuestros colaboradores, pero también en los costos laborales. Y por otro lado, mantenemos activas nuestras políticas de largo plazo: el desarrollo de líderes y de la organización para hacerla sustentable en el largo plazo. Si bien atravesamos un contexto desafiante, Renault está posicionada como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina y seguiremos trabajando para mantenernos así”, expresa la directora de RR.HH. de Renault Argentina, Marcela D’Assaro, al ser consultada por la situación actual del mercado laboral argentino.



**–¿Qué estrategias lleva adelante la compañía para ofrecer una propuesta de valor personalizada a sus empleados? ¿Qué es lo más complejo de abordar?**

–Para lograr ser un empleador de referencia es necesario trabajar en que cada persona pueda tener experiencias significativas dentro de la organización. Para esto, nuestra plataforma de trabajo está pensada para acompañar todo el ciclo del empleado con Renault. Desde que tenemos un candidato en entrevista, pasando por la contratación, su carrera y hasta el retiro, ofrecemos un trato cercano e individualizado. El mayor desafío está en tener políticas equitativas y armonizadas, y a la vez estar abiertos a la diversidad de situaciones personales y profesionales a las cuales tenemos que dar respuesta.

También contamos con programas para potenciar el orgullo de trabajar para una marca tan icónica y querida en Argentina y de manera muy intencionada capacitamos a nues-

tros líderes para que puedan gestionar a sus equipos en este sentido.

Además, tenemos un programa de beneficios competitivo, moderno, que se adapta a las necesidades de todas las generaciones que forman parte de la empresa, que es atractivo no solo para el colaborador, sino también para su familia, y que además puede adaptarse a distintas etapas de su vida.

Uno de los desafíos es fomentar un entorno de trabajo basado en la confianza y en la gestión por objetivos que permita tener un buen balance entre vida personal y trabajo. Hoy muchas empresas tenemos políticas y beneficios que pueden ser similares; la diferencia la hacen los líderes. Sabemos que hicimos las cosas bien cuando un empleado se siente apoyado en aquellos momentos críticos, de grandes cambios personales y profesionales. En línea con este tema, estamos lanzando un programa llamado *One Health*, que busca apoyar a la persona en los distintos ejes que hacen a su bienestar como ser humano, em-

pezando por la salud mental

También dedicamos mucho tiempo a identificar cuáles son las motivaciones de cada persona, según su posición, momento de carrera, edad, etc. y en poder anticipar y planificar de manera personalizada. Esto nos ayuda a acompañar al colaborador en las distintas etapas de su desarrollo profesional, y en ese camino lograr que nuestros talentos elijan quedarse a trabajar con nosotros.

Nuestro fin último es crear las condiciones para que cada persona pueda trabajar, desarrollarse y brillar, siendo exactamente quien es, aportando su esencia y su individualidad. Sabemos que esto es un camino de evolución constante, nuestro compromiso es seguir transformándonos para que este objetivo sea una realidad para todas las personas que forman parte de Renault.

## Romper la brecha de género

**–Se ha demostrado con creces que los equipos diversos (en cuanto a género, edad, experiencias) son más innovadores y creativos. ¿Qué desafíos impone la diversidad a la hora de gestionar el talento?**

–La diversidad y la inclusión son prioridad para Renault Argentina, estamos convencidos de que impactan muy positivamente en la innovación y en el nivel de compromiso de las personas que integran la organización y como consecuencia se refleja en la productividad del negocio y en la satisfacción de nuestros clientes.

Si nos enfocamos estrictamente desde una perspectiva de empresa, la diversidad eleva el nivel de inteligencia colectiva y la creatividad. En Renault la diversidad trasciende la cuestión de género y aspiramos a que nuestros casi 2.500 empleados sean un reflejo de la diversidad cultural social. Tenemos ya una trayectoria en estos temas; en un inicio, sin dudas, el género era una de las grandes deudas pendientes que debíamos abordar. Hemos hecho un trabajo muy fuerte por la equidad entre hombres y mujeres en la organización, y ya hemos cosechado importantes logros: los dos ejemplos más inusuales (en comparación con otras empresas) están en las dos puntas de la estructura; casi la mitad de nuestro Comité de Dirección lo componen mujeres y en el ámbito industrial, más del 20% del área de producción lo forman mujeres. Esto, desde luego, se refleja en toda la organización. Otro logro enorme en este aspecto es la brecha salarial. Estamos orgullosos de contar que tenemos mecanismos internos

## PORTADA |

para garantizar la equidad salarial entre géneros y que desde 2023, estamos balanceados. Como nuestro enfoque de diversidad es más abarcativo, e integra a las personas con discapacidad, la identidad de género, la diversidad sexual con el colectivo LGTB+, y las diversidades generacionales, contamos con distintas políticas y prácticas que integren a todos y pone a cada colectivo al centro de la escena con una mirada más inclusiva.

Tenemos un Comité de Diversidad, y Grupos de Afinidad, que buscan potenciar estos temas y contribuir a reforzar nuestro estilo cultural.

Por otro lado, es clave el trabajo con los líderes para que puedan acompañar a sus equipos, valorando a cada integrante por su individualidad. La verdadera inclusión es más profunda que solo aceptar a determinados colectivos. Se trata de aceptar que tener más personas que piensen distinto a mí o me de-

safien, me enriquece, me abre a nuevas alternativas. Es clave la empatía y el no tener miedo a lo desconocido.

**—¿Cómo están utilizando las empresas la tecnología y analítica de datos para mejorar la toma de decisiones y ofrecer mejores experiencias a las personas?**

—La industria automotriz hoy se encuentra en uno de los momentos más disruptivos de su historia no solo por el avance tecnológico de los vehículos, también por los cambios que se generan desde el lado de la demanda y uso. Estamos atravesando una gran transformación de la industria en general y de la movilidad en todos los aspectos posibles. Los autos seguirán existiendo, pero la idea de propiedad en relación con ellos está cambiando. En nuestro trabajo diario ya contamos con herramientas de inteligencia artificial para facilitar distintas

actividades y a la par en la gestión de Recursos Humanos a escala global estamos embarcados en proyectos de simplificación y digitalización. Todos los esfuerzos están puestos en extremar el caudal de datos con el que contamos para tomar decisiones más sofisticadas y predecir la evolución de nuestra población de empleados.

Al contar con esos datos, podemos tener mayor personalización y adaptación. Por ejemplo, si analizamos la población y anticipamos que en 10 años vamos a tener el retiro por jubilación de un grupo de profesionales con una especialización técnica, podemos trabajar en un plan de desarrollo de competencias para formar y hacer una transición de manera ordenada. Esto aplica a todo, planes de salud, necesidades puntuales de políticas de cobertura para estudios (maestrías, idioma, etc.), entre otros.

Alsea Sudamérica

# Espacios de co-construcción

*Respecto de la gestión del talento, la experiencia del colaborador es uno de los focos importantes para este año. Reconociendo la importancia de un entorno laboral positivo y motivador, medimos la satisfacción y escuchamos constantemente a nuestros equipos para trabajar en la propuesta de valor.*

Por Sabrina Martins (\*)

En Alsea, entendemos la importancia de ofrecer entornos flexibles que se adapten a las necesidades de nuestro equipo. Valoramos la capacidad de las personas para elegir su modalidad y tener tiempo para dedicarse a otras actividades en su vida. Por eso, nuestra operación trabaja con gran flexibilidad, permitiendo a nuestros equipos estudiar, disfrutar de sus hobbies y encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal. En nuestro centro de soporte, la modalidad de trabajo también es flexible, brindando oportunidades para que cada uno pueda elegir y desempeñarse de la mejor manera.

Desde nuestra visión, lo que no puede faltar es que cada persona se sienta libre y auténtica en su trabajo. Cultivar una cultura diversa y de respeto, en la que cada individuo pueda aportar su sabor único. Esta variedad de perspectivas, combinada con nuestra amplia



presencia en diferentes países y marcas en Alsea, nos brinda la oportunidad de cultivar un ambiente de trabajo verdaderamente enriquecedor y positivo.

A su vez, otro aspecto que se destaca en la experiencia que entregamos a nuestro colaborador es el aprendizaje. Los talentos valoran pertenecer a una compañía que tiene en su agenda formar de manera continua a

sus colaboradores. Contamos con una plataforma de e-learning que funciona como red social colaborativa y buscamos que el desarrollo sea permanente, no solo a través de movimientos en posiciones, sino de distintas prácticas como trabajo en células o proyectos multidisciplinarios o de alcance regional. Esto hace que los colaboradores sientan una constante evolución y avance en sus carreras y nos elijan como lugar para trabajar.

En Alsea nos caracterizamos por escuchar, abrir espacios para aportar, crear la propuesta de valor en conjunto, conocer cuáles son las inquietudes de las distintas generaciones que conviven en nuestra compañía y generar espacios de co-construcción y de colaboración. Eso es una característica fundamental que no puede faltar para lograr un buen posicionamiento como marca empleadora.

(\*) Directora de Recursos Humanos de Alsea Sudamérica

# FUERA DE **S**SERIE

Un **programa revolucionario** donde el talento es el único protagonista.

Con el foco puesto en el **futuro del trabajo** y las nuevas demandas del mercado laboral, junto con **Naranja X** y **Seeds** creamos **#FueraDeSerie**, una **experiencia laboral colaborativa** que brinda a jóvenes profesionales la posibilidad de trabajar en las **3 empresas** durante **1 año y medio**: 6 meses en cada una.

Lo mejor de **#FueraDeSerie** es que brinda, a cada persona, la oportunidad de vivir su propio **aprendizaje** en **3 industrias, equipos y proyectos** distintos.



Seeds

NaranjaX

PORTADA |

Randstad

# Escasez de talento y transmisión de cultura, los desafíos para 2024

*Estamos hoy frente a una brecha de habilidades que tiende a ampliarse como producto del avance de la tecnología y la digitalización de las empresas, que se ha acentuado fuertemente con la pandemia.*

Por Andrea Ávila (\*)

Esta brecha de habilidades ha derivado en una escasez de talento a escala global y local que genera, paradójicamente, que muchas personas no encuentren trabajo y muchas organizaciones no encuentren al talento que necesitan.

Esta problemática atraviesa hoy toda la pirámide de posiciones de una organización y presenta cuellos de botella respecto a determinados conocimientos y aptitudes, especialmente en ciencias duras y disciplinas STEM, pero también en posiciones operativas y técnicas, por mencionar solo algunas. Asimismo, la tendencia se está agravando por la velocidad en la que los conocimientos y las habilidades laborales caducan y se hacen obsoletos, razón por la cual la empleabilidad de las personas depende hoy mucho más de su capacidad de aprender y ya no tanto de los conocimientos adquiridos.

Este contexto está generando enormes desafíos en las empresas a la hora de atraer y retener al talento, por lo que apostar a la construcción de una marca empleadora potente y atractiva es el camino para las organizaciones que buscan seguir siendo relevantes a los ojos del talento en un mercado cada vez más competitivo.

En este punto, al hablar de atracción y retención de talento, es importante tener en cuenta que desde hace bastante tiempo el salario ya no es el único factor que lleva a las personas a aceptar una propuesta laboral, permanecer en un trabajo o buscar un cambio. Junto con el salario y beneficios, un buen ambiente laboral, seguridad laboral a largo plazo, oportunidades de desarrollo profesional y flexibilidad para un óptimo equilibrio entre vida laboral y personal son los principales factores que el talento valora a la hora de pensar en el empleador ideal.



En este contexto, si bien el debate sobre la productividad, los formatos híbridos y la presencialidad sigue abierto en las organizaciones, no hay dudas de que la post pandemia nos ha dejado un contexto de mucha menos presencialidad en los ámbitos laborales.

Y esto nos lleva al otro gran desafío que tienen hoy las empresas en medio del auge del trabajo remoto y de la deslocalización del empleo: el de la necesidad de transmitir cohesión, cultura y valores sin el encuentro y la interacción cara a cara.

Porque transmitir cultura y valores no es otra cosa que gestionar la marca empleadora, y la virtualidad ha cambiado radicalmente los canales y ha subido la complejidad al sacar de juego al "lugar de trabajo", con su gran carga simbólica asociada y su fuerte incidencia en como los empleadores son percibidos por el talento.

Entonces, más allá de comprender los nuevos canales que supone gestionar el talento en una mayor virtualidad, es preciso entender que no ha cambiado la ecuación que hace que una persona se forme la idea de que una empresa es un empleador atractivo, o que un trabajador sienta que su empleador es un buen empleador. La cultura, ese intangible construido por los valores que forman los cimientos de una compañía, sus tradiciones, creencias, vivencias y el significado del trabajo que realizan todos los que forman parte de la organización no cambia si el colaborador está en el living de su casa o en las oficinas.

## La reputación, en el centro

Tenemos años por delante en los que la competencia por el talento se va a agudizar, y el esfuerzo en la construcción de una marca empleadora potente va a hacer la diferencia. Aquellas empresas con temas reputacionales van a encontrar grandes dificultades para captar al talento que necesitan. Por el contrario, aquellas empresas que invirtieron el desarrollo de su marca empleadora, esas marcas que están en lo más alto del reconocimiento del talento como buenos lugares para trabajar, corren con ventaja. Y van a poder convertir esa ventaja en menores costos de nómina, porque sus esfuerzos en atracción y retención del talento serán menores. Por eso, en tiempos de incertidumbre, las organizaciones deben seguir fieles a los valores y cimientos de su cultura organizacional y hacerlos visibles en su propuesta de valor y en los atributos de una marca empleadora sólida, que dé lugar a un ámbito laboral al que los trabajadores quieran pertenecer.

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

Cervecería y Maltería Quilmes

# La cultura es clave

*“La atracción de talento es un proceso de elección mutua; más que retención, se trata de que nos sigan eligiendo todos los días como lugar para trabajar. Siendo una compañía con más de 6.000 colaboradores, nos esforzamos por estar siempre cerca, para acercarles iniciativas que los acompañen en las distintas etapas de la vida”, asegura Érica Zamora.*

“Principalmente creo que una pieza clave en el sentido de pertenencia de Cervecería y Maltería Quilmes es la cultura que compartimos; es lo que nos identifica y diferencia en el mercado y nos hace una compañía dinámica para trabajar, desafiante y muy divertida –relata Érica Zamora, directora de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes–. También, creo que otro punto importante es tener una propuesta de valor que se adapte periódicamente a las nuevas necesidades de las personas, enfocada en brindarles oportunidades y beneficios diferenciales”.

“Sobre todo, buscamos ser una compañía en la que las personas que forman parte se sientan orgullosas de venir a trabajar, donde puedan ser auténticas y compartir el mismo propósito que es: ‘Soñar en grande para crear un futuro con más motivos para brindar’. Eso creo que es lo que construye un gran lugar para trabajar, donde podamos potenciarlos en pos de generar un impacto positivo en la sociedad y el ecosistema del que somos parte.

**–Dado que en los equipos conviven personas muy disímiles, ¿es posible gestionar de manera personalizada? ¿Qué es lo que no puede fallar para lograr el engagement?**

–Estamos convencidos de que la diversidad en nuestros equipos es importante para tener distintas visiones y experiencias del mundo, gente que aporte ideas nuevas para la estrategia y que, en articulación, los equipos lleguen a conclusiones que nunca hubiesen logrado personas similares.

En esa línea, nuestro objetivo es acompañar a cada persona para que pueda sentirse cómoda y alcanzar su mejor versión. Sabemos que la gente tiene necesidades y desafíos diferentes, por eso trabajamos en una propuesta de valor integral que cuenta con cinco pilares: Salud, Familia, Flexibilidad, Desarrollo y Ahorro. Para seguir mejorando esta propuesta, realizamos encuestas de clima interno, en



las que los colaboradores nos comentan qué oportunidades tenemos por delante y cuáles son nuestras fortalezas, para así poder generar planes de acción que se adapten a sus necesidades y a cómo van cambiando con los años.

Por último, un aliado clave para el llamado *engagement*, o lo cómodas y comprometidas que están las personas con su espacio de trabajo, son los líderes. Cumplen un rol fundamental en la transmisión de la cultura a los equipos, son generadores de confianza, motivación y desarrollo, por lo que trabajamos mucho en darles herramientas, capacitarlos para cumplir esta función tan importante para el bienestar.

**Alineados con la coyuntura**

**–¿Qué medidas de gestión del talento ha adoptado su empresa para abordar los desafíos derivados de la incertidumbre económica?**

–Frente a este contexto, entendimos que el foco está en acompañar a las personas en la

incertidumbre financiera, por lo que tenemos una estrategia pensada para aportar iniciativas financieras nuevas que permitan, desde la creatividad, brindar acompañamiento y bienestar a nuestra gente. Para desarrollarlo nos apoyamos en profesionales y especialistas como Balanz y Criteria, que brindan capacitaciones, por ejemplo, sobre cómo invertir y gestionar las finanzas personales.

Una de las iniciativas más valoradas fue la calculadora de ahorro que permite, en base al perfil de cada colaborador, identificar los beneficios de nuestra propuesta que podría utilizar para reducir sus gastos. Esta herramienta permite visualizar de manera más rápida y simple todos los beneficios que tenemos disponibles en relación a las necesidades de la persona.

**–¿De qué manera impactan los beneficios en el mejoramiento de la propuesta de valor ofrecida a los empleados? ¿Cuáles son los más requeridos?**

–Trabajamos cada año en ver cómo podemos mejorar nuestra propuesta de valor y qué necesita cada persona para estar mejor. Entre los beneficios más valorados están la cobertura médica de Osde extendida a todo el grupo familiar, el beneficio de consumo mensual gratuito de bebidas y Gympass, una app que ofrece múltiples opciones de gimnasios y clases de bienestar.

Otros beneficios requeridos son aquellos que nos permiten acompañar a las personas dentro y fuera de la oficina como, por ejemplo, licencias por fertilización in vitro, vitrificación de óvulos y licencias extendidas para cuidador primario y secundario por nacimiento y adopción. También se aprovecha la formación en idiomas, becas de estudios y cursos para desarrollarse continuamente y junto con cuidados de salud mental. Este acompañamiento se valora a la par del crecimiento profesional.

PORTADA |

BBVA

# Impulsar una cultura de bienestar

*“Desarrollamos una estrategia de employer branding centrada en la atracción de talento. Con foco en segmentos específicos, y con el impulso de acercarnos a los profesionales más buscados del mercado, tenemos presencia en espacios en donde el talento se reúne como comunidad, desde redes sociales hasta eventos”, narra Vanesa Bories.*

“En estos dos ámbitos hacemos foco en la cercanía y en mostrar el diferencial BBVA: nuestros equipos, proyectos, referentes, un programa robusto de desarrollo y nuestra propuesta de valor. Creemos que no se trata de conservar el talento sino de ser elegidos como compañía. Brindar posibilidades de desarrollo, fomentar el aprendizaje continuo, llevar a cabo programas de mentorías, impulsar una cultura de bienestar que valore la diversidad son parte de nuestra estrategia para que nuestros equipos nos sigan eligiendo –sostiene Vanesa Bories, directora de Talento y Cultura de BBVA–. Si bien la competencia con otras empresas del sector que también buscan atraer y retener a los mismos talentos claves puede ser desafiante, tenemos la confianza de que estamos haciendo un gran trabajo”.

**–¿De qué manera la compañía garantiza el reskilling y upskilling de su personal, a fin de mantener al talento actualizado y comprometido?**

–Nuestro Programa de Desarrollo se compone de tres instancias: Conócete, Mejora y Explora. En cada etapa los colaboradores tienen la posibilidad de acceder a diferentes herramientas, desde la formación tradicional hasta sesiones de mentoreo y *coaching* que impulsan su crecimiento y dotan de agilidad y autonomía la experiencia. Contamos además con *The Camp*, un ecosistema de aprendizaje en varios niveles, especialmente diseñado para el *upskilling* y *reskilling* de las y los empleados en las capacidades estratégicas para el banco. Algunas de ellas son *Data*, *Tech*, Sostenibilidad y Liderazgo.

Además, proponemos distintos desafíos para impulsar la formación requerida en aquellos roles que se están transformando, por ejemplo en 2023 lanzamos el desafío “*Learning Challenge*”, una competencia entre equipos,



con el fin de reconocer y recompensar aquellos que hayan cumplido determinados itinerarios formativos.

**Las demandas**

**–¿Qué es lo que las compañías más valoran hoy a la hora de buscar talento para sus equipos? ¿Cuáles son las características o habilidades que suelen “marcar la diferencia”?**

–Actualmente las empresas solemos valorar diferentes características y habilidades cuando buscamos talento: competencias específicas vinculadas con el puesto vacante, capacidades interpersonales y de comunicación, adaptabilidad y flexibilidad, alineación con la cultura y valores. Las habilidades blandas o *soft skills* cobran cada vez más importancia frente a lo técnico. Desde BBVA valoramos y priorizamos estas habilidades, dado que son las que nutren el trabajo en proyectos, en equipos diversos para lograr objetivos co-

munes; con la confianza de poder acompañar con distintas herramientas corporativas el desarrollo técnico de nuestros talentos.

**–¿Qué tendencias emergentes en la gestión del talento, como la gamificación o el aprendizaje continuo, está explorando la empresa actualmente e integrándose en su estrategia?**

–En relación a nuestra propuesta de formación contamos con varias experiencias *gamificadas* para fomentar el aprendizaje continuo. Una de ellas es nuestro modelo BToken, a través del cual los empleados adquieren una moneda virtual poniendo valor el tiempo dedicado a aprender y a compartir el conocimiento. Nombramos anteriormente a *The Camp*, que es una experiencia *gamificada*, a través de la cual nos convertimos en “excursionistas” para recorrer las distintas “montañas” de conocimientos estratégicos, desde el “valle” nivel inicial, hasta la “cumbre”, nivel experto.

También contamos con herramientas de inteligencia artificial y *data analytics*, para asesorar a nuestros empleados en la planificación de su desarrollo: *Opportunity* realiza recomendaciones, de acuerdo a tus metas de carrera y el plan recomendado para *managers* establece contenidos de formación personalizados para cada líder de equipo.

En cuanto al reclutamiento, en 2024 implementaremos, en todo Grupo BBVA, una herramienta que, entre otras cosas, utiliza inteligencia artificial para acercarnos a los candidatos. Busca en forma proactiva, incluso aquellos talentos que no están activamente de oportunidades, tanto dentro como fuera de la organización, en el mercado local o en otras geografías. Se trata de un acercamiento que privilegia el *match* entre las capacidades de la persona, su potencial y las necesidades de talento de nuestros equipos, estén donde estén.



# Cuidamos todo lo importante de tu vida



[sancorseguros.com.ar](http://sancorseguros.com.ar)



Nº de inscripción en SSN  
0224

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)

 **SSNI** SUPERINTENDENCIA DE  
SEGUROS DE LA NACIÓN

## PORTADA |

Adecco Argentina

# Atraer y fidelizar en tiempos de incertidumbre

*De acuerdo a Victoria Loza, “los beneficios corporativos se han vuelto de gran valor para los colaboradores y ofrecerlos es una de las estrategias implementadas por las compañías para atraer y retener talento en un contexto laboral incierto y cambiante. Forman parte de lo que se conoce como salario emocional”.*

“Actualmente, retener a los mejores talentos implica priorizar los beneficios adicionales y las oportunidades de crecimiento profesional. Los colaboradores valoran aspectos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las perspectivas de desarrollo y el respaldo emocional proporcionado por las empresas – explica Victoria Loza, directora de Recursos Humanos para Adecco Argentina, Chile y Uruguay-. Asimismo, la demanda de modalidades de trabajo flexibles, como el teletrabajo o el trabajo híbrido, están en alza. Los programas de capacitación y formación que fomentan el progreso profesional también son altamente apreciados por los trabajadores. Otra estrategia es el pago en dólares, ya sea de bonos, parte del sueldo o la totalidad del mismo; es un beneficio muy codiciado hoy en día”.

## **–¿Qué medidas están adoptando las empresas para abordar los desafíos derivados de la incertidumbre económica de sus empleados/as?**

–Los equipos de Recursos Humanos enfrentan estos desafíos en un mercado laboral competitivo y en constante cambio, con la necesidad de implementar herramientas y plataformas digitales para mejorar la eficiencia en procesos de reclutamiento y gestión del talento.

En tiempos de incertidumbre y desafíos económicos, fidelizar y atraer talento es crucial para las empresas. Los beneficios no económicos ofrecidos a los empleados han surgido como una estrategia clave. Estos beneficios, considerados como parte del salario emocional, incluyen oportunidades de crecimiento profesional, un entorno laboral flexible y positivo, programas de bienestar y salud, reconocimiento por el desempeño laboral y la posibilidad de participación en la toma de decisiones dentro de la empresa. Aunque



esto implica un costo para las empresas, es altamente valorado por los empleados debido a su contribución a su calidad de vida y bienestar en el entorno laboral.

Se espera que estas estrategias no solo aseguren la contratación de profesionales calificados, sino también que promuevan un entorno laboral inclusivo y diverso, y estimulen el crecimiento profesional del personal. Las prácticas flexibles resultan fundamentales en tiempos de incertidumbre.

## **Cambio cultural**

### **–¿Cuál es el rol de los liderazgos en la conformación de equipos motivados y la generación de engagement? ¿Cuáles son los mayores obstáculos en la implementación de programas de desarrollo que permitan alinearlos a los nuevos entornos, tendencias y demandas de las personas?**

–Con el deterioro de la motivación de los trabajadores, las relaciones, los sentimientos de reconocimiento y el sentido de equipo y cultura, los líderes tienen en su mano la reconexión de las personas con el propósito de la empresa, ayudándoles a sentir que pertene-

cen y ofreciéndoles oportunidades profesionales y de desarrollo que les motiven.

A los líderes les cuesta reconocer los problemas. Sin embargo, son quienes tienen la capacidad de reconectar a los empleados, aunque para hacerlo necesitan apoyo. Las empresas deben apoyar a la nueva generación de líderes para garantizar que estén preparados para enfrentarse a las principales amenazas para su cohesión. Para las empresas, en el nuevo modelo de trabajo híbrido, es una prioridad proveer a los líderes con ampliación de aptitudes, *coaching*, recursos y herramientas que les ayuden a escuchar y gestionar mejor a sus equipos, aumentar y alimentar la motivación, y establecer una moral y cultura de equipo sólidas.

### **–Dado que en las compañías conviven distintas generaciones, con necesidades y expectativas muy diferentes, ¿cómo se gestionan los beneficios, de manera tal que puedan ser valorados y útiles para personas diversas?**

–Creemos que es fundamental contar con beneficios centrados en desarrollar una propuesta de valor integral. Al referirnos a una propuesta “integradora”, nos basamos en entender y conocer a quienes forman parte de la organización. Es esencial entender la composición de los equipos de trabajo para diseñar una propuesta que los motive y complemente los beneficios remunerativos. Un conjunto de beneficios bien pensado, desde una perspectiva holística, tiene un impacto significativo al momento de presentar una oferta laboral. Los programas enfocados en promover la salud física, mental y emocional de los colaboradores son la clave para cumplir con las necesidades de las distintas generaciones en un mismo espacio de trabajo.

RSM

# Un enfoque integral que potencia a los talentos

*En un mercado laboral dinámico y altamente competitivo como el actual, la gestión efectiva del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas que buscan destacarse y mantenerse relevantes.*

Por Fiorella Meuli (\*)

En este contexto, la capacidad de atraer y retener talentos se ha vuelto un factor crítico para el éxito organizacional. En RSM Argentina, reconociendo la importancia de estas estrategias, desarrollamos un enfoque innovador que nos permite destacarnos en un entorno laboral globalizado y cambiante.

## **Adaptabilidad y personalización: claves para el éxito**

Una de las principales tendencias que observamos en la gestión del talento es la necesidad de adaptar nuestras propuestas de beneficios y programas de bienestar a las necesidades particulares de las personas que integran nuestra organización. Ya no se trata simplemente de ofrecer una propuesta universal y rígida, sino de crear un paquete integral que agregue valor a la vida personal y profesional de nuestros colaboradores.

En RSM Argentina esa adaptabilidad se refleja en nuestro programa de beneficios que incluye modalidades de trabajo híbridas que combinan presencialidad y trabajo remoto; flexibilidad horaria con "puntas flex" que permiten a los empleados ajustar sus horarios según sus necesidades; días libres adicionales en ocasión de cumpleaños; importantes descuentos en una cadena nacional de gimnasios; clases de inglés; capacitaciones anuales y planes de desarrollo personalizados; programas de referidos y beneficios comerciales en diversos rubros.

## **El valor del salario emocional**

Más allá del salario económico, entendemos la importancia del salario emocional en la experiencia laboral de nuestros colaboradores. Este concepto abarca aspectos como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el sen-



tido de pertenencia a la organización.

En RSM Argentina, nos esforzamos por crear un entorno inclusivo tratando de abarcar no solo medidas que apalanquen el equilibrio entre la vida laboral y personal, sino que también implementamos programas de capacitación y desarrollo continuos para que nuestros colaboradores puedan crecer profesionalmente y alcanzar sus metas dentro de la firma.

## **Adaptación constante**

En la particular coyuntura del país las empresas enfrentamos desafíos constantes que requieren estrategias ágiles y adaptativas. En ese sentido, adoptamos un enfoque proactivo basado en la implementación de programas comerciales innovadores, planes de desarrollo personalizados y medidas ad hoc como la flexibilidad horaria y el trabajo remoto. Estas iniciativas nos permitieron afrontar con éxito los desafíos del mercado laboral actual y ser un empleador de elección para profesionales talentosos.

Por otro lado, para mantenernos en constante comunicación con nuestros colaboradores, implementamos sistemas continuos de

retroalimentación para identificar sus expectativas y necesidades, pudiendo así actuar en consecuencia.

## **Solución a una problemática: la retención del talento**

Uno de los desafíos más importantes en la gestión del talento es la retención de colaboradores. En esa línea, para fomentar la lealtad y el compromiso de nuestro equipo, desarrollamos estrategias vinculadas a potenciar los programas de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Estos aspectos han demostrado ser beneficios decisivos a la hora de atraer y retener talento sumado a la flexibilidad horaria y la modalidad híbrida de trabajo.

## **Compromiso con el talento y la cultura organizacional**

En conclusión, la gestión del talento en nuestra firma se fundamenta en la adaptabilidad, la personalización y el compromiso con el bienestar y desarrollo de nuestros colaboradores.

Nuestro enfoque integral nos permite atraer y retener talentos, construir una cultura organizacional sólida y enfrentar los desafíos del mercado laboral actual con éxito.

Estamos comprometidos en seguir innovando y mejorando nuestras estrategias de gestión del talento para continuar siendo líderes en nuestro sector y ofrecer a nuestros colaboradores un entorno de trabajo en el que puedan crecer, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial profesional.

(\*) Generalista de RR.HH. de RSM

PORTADA |

Telecom

# La tecnología permite ajustar las propuestas

*“Impulsamos la interacción de perfiles de distintas generaciones que potencian la creatividad y el liderazgo transformacional para que las personas que hacen a la compañía elijan ser parte de un proyecto con propósito, que trasciende lo comercial y deja huella”, indica Gustavo Buezas.*

“El propósito que nos guía como compañía, ‘Potenciar la vida de las personas’, se nutre de la experiencia y la singularidad de cada integrante del equipo Teco. Un claro ejemplo es cómo evolucionan nuestros negocios tradicionales con nuevas propuestas como Personal Pay, nuestra *finTech* que crece aceleradamente –introduce Gustavo Buezas, director Capital Humano de Telecom–. Promovemos ambientes diversos e innovadores porque entendemos que un equipo heterogéneo y multigeneracional es más propenso a encontrar soluciones innovadoras y construir una compañía más empática, que le habla a más personas y se proyecta hacia el futuro. Los principios culturales que nos potencian como compañía para alcanzar la mejor experiencia, la innovación en los productos, servicios y soluciones que desarrollamos y la posibilidad de dejar huella son los mayores impulsores del *engagement* que se genera en Telecom”.

“Queremos que nuestra gente cultive su mejor versión dentro de Telecom ya que el éxito de cada equipo está en el aporte individual de sus integrantes, que le suman su impronta a cada proyecto. Los acompañamos con herramientas de desarrollo interno, aprendizaje continuo, y un liderazgo transformacional, que potencia el trabajo ágil y colaborativo, requerido para el ecosistema digital de la compañía”, explica el ejecutivo.

“Contamos con una propuesta de valor personalizada, que se integra al Propósito y Principios que construyen nuestra identidad. Una confirmación más de que estamos en el camino correcto es que revalidamos la Certificación de Great Place to Work como un paso más en la consolidación de una marca empleadora cada vez más atractiva, y obtuvimos una mención especial por el programa ‘Career Map’, cuyo objetivo es potenciar el autodesarrollo y promover el empoderamiento de nuestra gente”.



**–¿Cuáles son las principales tendencias que observa en cuanto a gestión del talento, en la particular coyuntura del país? ¿Ha habido cambios de estrategias, nuevos programas o medidas ad hoc para afrontar los desafíos que impone el contexto?**

–La dinámica de evolución en los modos de ser y hacer se aceleró en los últimos años, de la mano de la tecnología, la digitalización y las redes sociales. Este fenómeno, en sintonía con la llegada de un modelo de trabajo más deslocalizado nos desafía a generar propuestas cada vez más competitivas para atraer, fidelizar y desarrollar talentos.

Desde Telecom nos seguimos consolidando como una compañía de tecnología que desarrolla negocios 100% digitales en distintas verticales de entretenimiento, IoT (internet de las cosas), ciberseguridad, billetera virtual, entre otras. Y esto implica cambios en nuestro ecosistema social interno. Cultivamos una

cultura ágil, de adaptabilidad y autodesarrollo, con foco en las habilidades blandas interpersonales y la inteligencia emocional. Construimos talento en pos de esa filosofía, incentivando la reconversión de nuestra gente, con programas específicos de *reskilling* y *upskilling*, y también nos nutrimos de talento externo.

Habilidades como trabajo en equipo, liderazgo colaborativo, capacidad de adaptación y resiliencia son esenciales para contextos dinámicos y desafiantes como el actual. Además de las habilidades interpersonales, acompañamos el desarrollo de las habilidades técnicas de cada perfil. Todas las experiencias de aprendizaje (sincrónicas y asincrónicas) están disponibles en una plataforma única, bajo el concepto “Universo Telecom”. Utilizamos diferentes formatos, como aulas virtuales, *open space*, *webinars*, *world café*, talleres virtuales, *gamelearning*, audiolibros, *e-learning*, *microlearning*, *videolearning* y *papers*, a la que los colaboradores pueden acceder desde cualquier dispositivo y en cualquier momento para seguir sumando conocimientos.

Diseñamos *Teco Station*, que es un ecosistema de experiencias de aprendizaje y desarrollo que se focaliza en las capacidades estratégicas requeridas e incluye capítulos específicos como *Tech Station* (enfocada en conocimientos de tecnología), *Digital Station* (para los perfiles digitales), *Agile Station* (con competencias asociadas a las metodologías ágiles), *Leadership Station* (que potencia el liderazgo), entre otros.

**La tecnología como motor**

**–¿Cómo están utilizando la empresa la tecnología y la analítica de datos para mejorar la toma de decisiones en materia de gestión del talento y ofrecer mejores experiencias a las personas?**

# RENAULT MEGANE E-TECH

100% eléctrico



450km de autonomía (WLTP)  
26 sistemas avanzados de asistencias a la conducción

[renault.com.ar](http://renault.com.ar)



## PORTADA |

–La tecnología es un habilitador que automatiza y eficientiza los procesos. Colabora en la toma de decisiones y en la elección de estrategias y mejora continua. En Telecom contamos con un equipo de *People Analytics* que tiene como objetivo llegar a una comprensión más profunda del equipo Teco –más de 21.000 co-

laboradores que forman parte de la empresa– a través de la recolección y análisis inteligente de datos y en el diseño de una mejor experiencia de los colaboradores en su *journey* laboral. Usamos distintas herramientas que nos permiten ajustar la experiencia de los colaboradores y la valoración que hacen de la com-

pañía, como encuestas de clima, sondeos y espacios sistemáticos de *feedback*. 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.

Grupo Sancor Seguros

# Escuchar y acompañar

*Gestionar talentos siempre es un desafío, pero es cierto que el contexto actual nos exige más. La globalización, con las múltiples posibilidades que genera, nos impone un nuevo reto: la fidelización.*

Por Alan Roggau (\*)

Por ello, para lograr que nos sigan eligiendo frente al amplio abanico de opciones, en nuestro grupo nos centramos en propiciar un ámbito de trabajo ágil, innovador y con foco en las personas. Y en este punto, se suma la gestión del cambio, ya que ir adaptándose a nuevas formas de trabajo, a necesidades permanentes de estar a la vanguardia, a las nuevas tecnologías que irrumpen cada vez con mayor celeridad, requiere de nuestro acompañamiento para desarrollar las competencias y habilidades necesarias. Aquí es donde hay que considerar las diferentes generaciones y trayectorias dentro de la organización para llevar adelante una gestión adecuada a la realidad y capacidades de cada grupo.

Y los desafíos siguen. Hoy en nuestro país el contexto genera una oportunidad a quienes pueden ofrecer un salario competitivo y un paquete de beneficios acorde a lo más requerido. En resumen, son múltiples los factores que debemos tener presentes, pero el pilar fundamental es tener en claro hacia dónde vamos, qué talentos necesitamos en nuestros equipos y, a partir de allí, escuchar, acompañar y estar cerca de las personas.

## Segmentar para ser asertivo

Sabemos que para atraer talento, y sobre todo para fidelizarlo, es necesario ser competitivos con la propuesta de valor. El nuevo paradigma laboral pone foco en los beneficios más allá de la remuneración. En tal



sentido, en nuestro grupo trabajamos fuertemente en ese punto. Para ello, escuchamos la experiencia de las personas de modo tal de generar un programa que se adapte a cada necesidad. Hoy la convivencia intergeneracional es muy amplia y, por lo tanto, es fundamental entender qué beneficio es más valorado según el momento de la vida laboral o personal. Esta segmentación pensada desde un concepto más amplio, que es impulsar el bienestar de nuestras/os colaboradoras, nos llevó a desarrollar un programa que reúne beneficios, pero también acciones que tienen como objetivo final que cada persona se sienta acompañada en todo momento. La

clave es escuchar y ser flexible. Actualmente, los beneficios más requeridos, sobre todo en la instancia de selección, son el equilibrio de la vida personal y laboral, la flexibilidad en cuanto a esquema laboral, la formación, el reconocimiento por objetivos, y el desarrollo. Lo que los talentos buscan está más ligado al bienestar, a encontrar en el trabajo todo lo necesario para que sea el ámbito en el que deseen desarrollarse. Por ello, resulta fundamental ser permeables a estas necesidades, y en ese punto nuestro propósito es generar la mejor experiencia a quienes se suman a nuestra organización.

## Equipos comprometidos

En nuestro grupo tenemos la convicción de que para alcanzar los resultados esperados necesitamos de un equipo altamente capacitado, creativo y comprometido. En los últimos años se está dando un incremento constante de la velocidad con la que los conocimientos se renuevan. Esto nos obliga a redoblar nuestros esfuerzos para encarar procesos centrales de mejora de nuestras capacidades (*upskilling*) y de renovación de las ya existentes (*reskilling*).

En lo que refiere al aprendizaje formal, contamos con un Campus a través del cual proponemos más allá de capacitaciones generales, academias específicas sobre temas vinculados al negocio, al mercado y a las propias aspiraciones de desarrollo de las personas. Estas academias cuentan con rutas de aprendizaje diseñadas por roles y ofrecen contenido amplio sobre la temática que aborda. La manera en la que diseñamos los contenidos tiene por objetivo lograr que la gente aprenda rápido, alineada a las prioridades y con alto nivel de motivación y participación.

(\*) Gerente de Capital Humano de Grupo Sancor Seguros



# De disruptivo a disruptor

Transformación digital:  
De la idea al impacto.

[www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar)

©2024 Deloitte & Co. S.A.

**Deloitte.**

PORTADA |

Bayton

# “El futuro debe enfocarse en las personas”

*De acuerdo a Claudia Sadowyk, en un mundo laboral en constante transformación, las organizaciones deben concentrarse en quienes las hacen posible: las personas. Mantenerse a la vanguardia de la innovación, la adaptación y el liderazgo son claves.*

En entrevista con *Mercado*, Claudia Sadowyk, gerenta de Bayton, hace hincapié en el rol determinante de la gestión del talento y la necesidad de que sea este el eje central de la estrategia corporativa, para alcanzar los objetivos y la necesaria transformación que se viene transitando.

**–¿Cuáles identifica como los principales desafíos de la gestión del talento hoy, en la particular coyuntura del país? ¿Están las empresas tomando medidas particulares derivadas de la incertidumbre económica?**

–El contexto hace que las organizaciones tengan que replantear su enfoque de cara al nuevo ciclo, además del contexto global de cambio de paradigma laboral que viene acelerándose en los últimos años, el escenario en nuestro país se vuelve mucho más complejo. Las organizaciones deben analizar estratégicamente y pensarse de cara al futuro para seguir creciendo, en algunos casos repensar su estructura y modificar organigramas para ser más eficientes, recambios generacionales en distintos sectores para potenciar el cambio cultural, y reformas con el fin de optimizar sus recursos de manera más eficiente para superar el momento de crisis.

**–¿Qué factores o elementos no pueden faltar en la propuesta de valor que las compañías ofrecen a los empleados, de modo de posicionarse como marca empleadora y generar engagement?**

–Las organizaciones deben propiciar un entorno enriquecedor y atractivo para que las personas quieran desarrollarse y crecer. La importancia clave de una marca empleadora sólida y superadora debe ser el foco principal de las áreas de talento en las organizaciones y abarcar cada factor del bienestar personal. La compensación salarial competitiva es un factor determinante, pero solo es la punta del iceberg



a la hora de ganar la batalla por los mejores talentos y debe ir acompañada de otros beneficios muy valorados en esta nueva era, por ejemplo la flexibilidad y el equilibrio personal, autonomía y trabajo colaborativo.

**A ritmo acelerado**

**–Teniendo en cuenta las nuevas demandas y expectativas de las personas, modalidades de trabajo, entre otros factores ¿están las compañías trabajando de manera profunda con sus liderazgos, para alinearlos a estas tendencias?**

–Las organizaciones que quieran liderar en este escenario deben poner la gestión del talento en el eje central de su estrategia, dar cuenta de su rol determinante para alcanzar los objetivos y tener en claro que el proceso de transformación está acelerando a un ritmo vertiginoso con un impacto trascendental en el mundo del trabajo. En un mundo laboral en que la transformación es la única constante, el futuro debe enfocarse en las personas y su potencial, y mantenerse a la vanguardia de la innovación, la adaptación y el liderazgo.

La innovación tecnológica tiene una influencia absoluta en todos los aspectos. Sin duda el advenimiento de las nuevas tecnologías en inteligencia artificial y automatización para todo tipo de tareas, las nuevas habilidades y profesiones que acompañan estos desarrollos, los modelos híbridos de trabajo que combinan lo remoto con la presencialidad, y también las exigencias y condiciones de una nueva generación de trabajadores que se insertan con otra expectativa y revolucionan el mercado de empleo son todos temas a abordar.

**–¿Existe aún una brecha entre oferta y demanda de personas calificadas en posiciones claves? ¿Qué están haciendo las compañías al respecto?**

–Como consecuencia de la falta de graduados y la alta demanda, además de la alta competencia internacional que gracias al trabajo remoto y los salarios en dólares está disputando la disponibilidad de talentos, existe una importante brecha en la oferta de profesionales calificados, tanto en posiciones técnicas y oficios industriales, como en nuevas tecnologías y habilidades digitales. Muchos de estos perfiles ya se encuentran trabajando y demandan una propuesta superadora, con estrategias beneficiosas que los hagan sentir valorados, prioricen la flexibilidad y la buena comunicación con pares. Otra opción es buscar talentos *junior* que estén en formación y captarlos en una etapa temprana para desarrollarlos. Claro que esta opción requiere más tiempo e inversión a mediano plazo por parte de la empresa, siendo más difícil para las pequeñas y medianas empresas que requieren soluciones más inmediatas. Para lidiar con la escasez de talento técnico, las pequeñas y grandes empresas deben profundizar su mirada hacia una estrategia de captación y retención inteligente, enfocada en las necesidades de los talentos y de la empresa.

Camuzzi

# Una propuesta de valor integral

*“Fortalecemos nuestro posicionamiento como marca empleadora y atraemos talento a través de una cultura organizacional centrada en las personas”, asegura Silvio Giusti, gerente de RR.HH.*

“Nuestro enfoque se basa en brindar un espacio de trabajo óptimo para el desarrollo profesional y personal, donde todos se sientan cuidados, respetados y valorados. Con el lema ‘Mejores personas hacen mejores empresas’, priorizamos el reconocimiento, la valoración, el desarrollo y el respeto hacia quienes forman parte de la organización”, refuerza Silvio Giusti, gerente de RR.HH. de Camuzzi, al ser consultado sobre las oportunidades estratégicas que se están aprovechando para fortalecer el posicionamiento de la compañía como marca empleadora y atraer talento.

“Nuestra principal estrategia se basa en promover nuestras buenas prácticas principalmente mediante la experiencia y voz de los propios protagonistas: los empleados. Además, participamos en ferias de empleo, universidades y talleres de ‘Mi Primer Empleo’ para futuros postulantes, pero no hay mejor marca empleadora que la que vivencien los propios empleados cuando realmente experimentan una real propuesta de valor en cada una de sus etapas de la vida profesional y laboral en Camuzzi –indica Giusti–. En nuestra empresa ofrecemos un cuidadoso proceso de selección, *onboarding*, beneficios que potencien la calidad de vida, desarrollo y formación constante. Priorizamos el equilibrio entre vida profesional y personal, espacios laborales colaborativos y desafiantes, equipos diversos e inclusivos y acompañamos fuertemente la RSE. Ponemos a las personas en el centro y humanizamos el mundo del trabajo para construir un futuro motivador y satisfactorio para nuestros colaboradores. Estas estrategias contribuyen significativamente a atraer talento y mantener una posición competitiva en el mercado laboral actual”.

**–¿Cuál es el rol de los liderazgos en la conformación de equipos motivados y la generación de engagement? ¿Cuáles fueron los mayores obstáculos en la implementación**



**de programas de desarrollo que permitan alinearlos a los nuevos entornos, tendencias y demandas de las personas?**

–El rol del líder en la conformación de equipos motivados y la generación de *engagement* es fundamental para crear un excelente clima laboral, productividad, resultados y compromiso dentro de los equipos de Camuzzi. Buscamos que los líderes logren inspirar, empoderar, reconocer y desarrollar a las personas de sus equipos. A sabiendas que muchas veces los empleados “no renuncian a las empresas, sino a sus jefes” y teniendo en cuenta lo determinante del rol del líder, es que trabajamos sobre la generación de conciencia sobre el impacto del comportamiento, tipo de pensamiento, comunicación, cercanía, interés genuino de los líderes. El rol requerido para los líderes actuales y futuros de Camuzzi es aquel que establece una visión en función a los objetivos de la organización, generando motivación y sentido de propósito compartido por el equipo. Los líderes son ejemplo al demostrar responsabilidad, transparencia,

espíritu emprendedor, integridad, excelencia, respeto y trabajo en equipo. Buscamos que brinden oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento por los logros, dedicación y buen desempeño, demostrando su aporte de valor, promoviendo la autonomía y autogestión de parte de sus equipos, manteniendo una comunicación abierta y clara, fortaleciendo un vínculo de confianza. Los mayores obstáculos con los que nos hemos ido encontrando a lo largo de estos últimos años de transformación cultural y necesidad de generar una nueva perspectiva sobre el rol del líder fueron la estabilidad y seguridad que genera el arraigado estilo de liderazgo del pasado. Resulta difícil comprender la necesidad de incorporar una nueva mirada, y de nuevos hábitos con una agenda y dinámica muy consolidada de hace varios años. Creemos que es fundamental seguir introduciendo estas temáticas en el día a día de los líderes, acompañados por la alta dirección de la organización, con objetivos claros, manteniendo una mirada innovadora, utilizando tecnología para el análisis de datos, que permitan evidenciar evolución y resultados en un contexto de cambio constante.

**Entornos desafiantes y colaborativos**

**–¿Considera que actualmente la oferta salarial alcanza para posicionarse como marca empleadora y lograr el engagement? Si no es así, ¿qué factores son más relevantes en la propuesta de valor?**

–La oferta salarial es un factor importante, pero no es el único determinante para posicionarse como marca empleadora y lograr el *engagement* de los colaboradores. En el caso de Camuzzi, priorizamos una propuesta de valor integral centrándonos también en aspectos como el desarrollo profesional y personal, el reconocimiento, la valoración y el ambiente laboral positivo. Entornos de trabajo desafiantes y colaborativos, junto con la promoción de prácticas laborales justas y el

## PORTADA |

cuidado del bienestar de los colaboradores, son elementos fundamentales para atraer el talento y generar el deseo de quedarse en nuestra organización.

**—¿De qué manera la compañía garantiza el reskilling y upskilling de su personal, a fin de mantener al talento actualizado y comprometido?**

—Tenemos el compromiso de desafiar nuestro conocimiento constantemente, promovemos iniciativas y propuestas que permiten a todos los empleados tener acceso a la ac-

tualización y responsabilidad con su aprendizaje, de manera de alcanzar los desafíos actuales y futuros de la organización. Algunas de las actividades que llevamos a cabo son programas de capacitación, diseñados para mejorar habilidades y conocimientos, tanto a nivel estratégico como en áreas específicas. Estos programas pueden incluir talleres virtuales, presenciales, *coaching* y programas de desarrollo para líderes. Entendiendo que es la práctica lo que nos hace incorporar el conocimiento, incluimos la asignación de proyectos y tareas desafiantes, como una

oportunidad de adquirir y vivir la experiencia de nuevos desafíos y puesta en práctica de habilidades. Contamos con una Política de Capacitación que permite acompañar la inversión de los empleados en programas ejecutivos o especializaciones, de tal manera de motivar a los empleados a buscar oportunidades de aprendizaje externo, como cursos universitarios, certificaciones profesionales o programas de capacitación especializada. Las diferentes acciones se llevan a cabo dentro de un marco de una cultura de aprendizaje continuo.

Farmacity

# Con nuevas metodologías

*“En los últimos años todo el ecosistema de negocios de Farmacity, es decir, nuestra red de farmacias, Simplicity, Get The Look y The Food Market, transformó su modelo organizacional con el objetivo de ser más ágil”.*

Por Paola Carosella (\*)

Esta evolución no solo implicó cambios en las estructuras y roles dentro de la compañía, sino también un enfoque renovado en el bienestar de nuestros colaboradores y en la creación de un ambiente inclusivo y motivador.

En general, las compañías nos encontramos ante un escenario dinámico; buscamos adaptarnos a nuevas tendencias y demandas del mercado laboral para atraer y retener a los mejores talentos. Si bien la oferta salarial sigue siendo importante, ya no es el único factor determinante en el posicionamiento como marca empleadora. Actualmente, variables como la flexibilidad, la presencialidad con propósito, y el trabajo por objetivos específicos y medibles son muy valorados por las personas y cada vez toman más fuerza como elementos claves en la búsqueda de profesionales. Los colaboradores quieren que las compañías valoremos su bienestar, motivemos oportunidades de desarrollo, promovamos una cultura diversa e inclusiva y tengamos un impacto positivo en el ambiente y las comunidades.

En Farmacity, hemos modificado nuestra metodología de trabajo en todas las áreas, buscando una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de nuestro cliente inter-



no, externo y de las comunidades en donde estamos presentes, creando oportunidades y experiencias de bienestar que mejoren la vida de las personas. Este nuevo diseño organizacional nos permite tomar decisiones de manera más ágil, y en el cual el respeto, la empatía y la diversidad son valores fundamentales en los equipos de trabajo.

## Cultura centrada en el cliente

Promovemos un liderazgo consciente y cercano que potencie el talento, la autonomía,

la autogestión y la posibilidad de desarrollar habilidades sociales claves para adaptarse a un contexto cambiante y exigente. Esta metodología ha generado un sentido de pertenencia entre nuestros colaboradores, promoviendo el desarrollo individual y un fuerte compromiso con el impacto positivo que buscamos generar en la sociedad.

En este sentido, la cultura *customer centric* es fundamental, ya que alienta a nuestros colaboradores, independientemente de su rol, a trabajar en equipo y a generar valor a través de su identidad y espíritu emprendedor. Entendemos que la transformación organizacional implica que todas las posiciones adquieran habilidades de negocio y las expandan dentro de la compañía para facilitar el crecimiento del conjunto.

Farmacity es cada una de las personas que trabaja en la compañía, siendo formadoras de nuestros valores y nuestra cultura. Estamos comprometidos con la creación de un ambiente laboral donde el bienestar, la inclusión y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores sean prioritarios, otorgando un fuerte sentido de pertenencia.

(\*) Líder de Comunicación Interna, Cultura y Marca Empleadora de Farmacity

# BBVA

Creando Oportunidades



 En BBVA  
**hacemos**  
que las cosas  
sucedan

## 116 mil millones invertidos + 1 razón

BBVA en Argentina **movilizó más de 116 mil millones de pesos** durante 2023 en financiación sostenible destinada a acción climática e inclusión financiera.

La razón es una: acompañar a nuestros clientes y a la sociedad en la transición hacia un futuro sostenible, con foco en el cambio climático y el desarrollo social inclusivo.

## BBVA en Modalidad Sostenible.

[bbva.com/es/sostenibilidad/](https://bbva.com/es/sostenibilidad/)

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 |

BDO

# “Cada persona es un mundo”

*Tal como indica Marisel Valdéz, gerenta de Capital Humano de la firma, las personas que conforman las organizaciones son quienes logran los resultados. Por esto, para potenciar el engagement, no puede faltar la escucha activa y una propuesta de valor que pueda responder preguntas claves.*

¿Por qué una persona elegiría esta empresa para trabajar? ¿Cuáles son las demandas de nuestro público de interés? ¿Qué nos diferencia de otras compañías? son algunas de ellas.

**–¿Cuáles son las tendencias de vanguardia en cuanto a la gestión de talento? ¿Qué es lo que no puede faltar para lograr un buen posicionamiento como marca empleadora?**

–La inteligencia artificial aplicada es la gran aliada a la hora hablar de gestión del talento: a través de *chatbots* y asistentes virtuales podremos escuchar en tiempo real cómo viven y sienten nuestros colaboradores y clientes en todo el momento de la relación laboral o comercial, respectivamente.

Una cultura *people & customer centric* es indispensable para cualquier tipo de compañía, sea cual fuere su negocio. Los colaboradores son quienes logran los resultados; escuchar sus demandas y que sean atendidas mejora su *engagement* con la compañía y en el caso del cliente nos seguirá eligiendo.

Para posicionarnos como marca empleadora, es estratégico definir una propuesta de valor atractiva para el público que nos interesa contratar. Preguntarnos de manera continua los motivos por los cuales una persona elegiría esta empresa e identificar las demandas de nuestros grupos de interés, entre otras cuestiones.

Definir, organizar y planificar una campaña de comunicación y medir sus resultados será necesario para hacer un uso eficiente de los recursos o bien cambiar y ajustar lo que sea necesario.

La “operacionalización” del posicionamiento forma parte de la utilización de canales que consume nuestro público de interés, podemos pensar en redes tipo LinkedIn, Instagram, portales de empleos, eventos, entre otros.

**Un contexto de alta complejidad**

**–¿Cómo evalúa la situación particular del**



**mercado laboral de la Argentina actual? ¿Cuáles son los principales desafíos para abordar?**

–Nuestro país está atravesando una crisis económica signada por la recesión, lo cual afectará la demanda de trabajo.

No obstante, dependiendo del sector, este impacto se verá más o menos.

Por ejemplo, las empresas automotrices, textiles, siderúrgicas y comercio minorista, entre otras, están siendo más afectadas por la crisis y caída de la demanda.

En cambio, los sectores del conocimiento, exportadores, de minería y gas tienen mejores perspectivas dado su negocio y por lo tanto es probable que continúe la demanda de personal.

Los desafíos por abordar estarán signados por un contexto económico de país poco favorable para ciertas industrias, adoptando un modo más de supervivencia, mientras que las demás deberán apelar a ser competitivas en su línea de negocio. Para ello volvemos a lo mismo, escuchar a nuestro cliente y colaborador y actuar en consecuencia.

**–¿Qué aspectos son los más complejos de gestionar la diversidad y la inclusión en un entorno laboral híbrido, y qué enfoques específicos están adoptando las empresas para promover un ambiente de trabajo inclusivo, equitativo y motivador?**

–En las organizaciones conviven distintas generaciones: desde *baby boomers* a la llamada generación de cristal. Si bien estas comparten ciertas características que las definen por contexto, cada persona es un mundo, más allá de la época en que haya nacido y desarrollado como adulta.

Gestionar la diversidad e inclusión forma parte de las demandas de nuestra sociedad. Por lo tanto, propiciar un ambiente de trabajo diverso y respetuoso para garantizar las mismas oportunidades, mismo trato, equidad y respeto para todos los colaboradores de la compañía a través de políticas concretas que lo favorezcan son algunos de los desafíos.

**–¿De qué manera la tecnología aporta a una mayor personalización en la gestión del talento? ¿Están las compañías avanzando en este sentido o todavía falta?**

–Implementar un modelo de escucha permanente al colaborador a través de la inteligencia artificial es fundamental para personalizar su experiencia. De esta forma podremos saber cómo viven y sienten las personas cada momento de la relación laboral. Analizar aspectos de mejora y actuar en consecuencia será fundamental para la satisfacción general del colaborador.

En general, las compañías están adoptando este tipo de modelos de escucha, ya sea de manera continua o a través de un pulso o encuesta anual. Es estratégico escuchar a los colaboradores, si se quiere crear un ambiente laboral saludable y motivador.

Bristol Myers Squibb

# La diversidad demanda personalización

*“La diversidad de perfiles y experiencias es parte basal de nuestra cultura. Como compañía de innovación, alentamos en forma estratégica que existan esas diferencias y fomentamos la creación de un ambiente de apertura al diálogo, por la riqueza que se produce al contrastar distintas perspectivas”, sostiene María Belén González Mendíaz.*

“Para esto, es menester crear espacios seguros e inclusivos, en los que se haga un esfuerzo colectivo en identificar sesgos inconscientes para trabajar en eliminarlos y que así los colaboradores puedan explotar al máximo su potencial –sostiene María Belén González Mendíaz, directora de Recursos Humanos de BMS para Argentina y Chile–. Entendemos que esa diversidad demanda una gestión de talento personalizada. Nos interesa comprender qué es lo que motiva a la persona y cómo le gusta trabajar, pero también cómo entiende el bienestar y qué objetivos de carrera tiene, porque es con base en esto que cada líder elabora el plan de trabajo y de carrera con cada persona, a partir de herramientas dadas por la compañía. Por eso, un liderazgo comprometido con nuestros talentos también es prioritario y se constituye, junto con la cultura, como cimiento para lograr un buen *engagement*”.

## **–¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan hoy las/los profesionales de gestión del talento dentro de las compañías, en la Argentina actual?**

–Estamos viviendo en tiempos de grandes cambios en el modo de trabajar, que impacta en forma directa en las prioridades de las personas a la hora de buscar trabajo.

En ese sentido, la llegada de las nuevas generaciones presenta un gran desafío para las compañías. Los talentos de hoy ponen el foco más allá de los incentivos tradicionales. La cultura, la diversidad y el propósito toman una dimensión central, lo que plantea la necesidad de analizar en qué estado estamos como organización y crear estrategias que cubran estas demandas.

Por otro lado, tenemos la llegada de los nómades digitales, que ya se está empezando a sentir en industrias en las que antes no pa-



saba, dado que es más propia del ámbito tecnológico. Se empieza a valorar más el poder trabajar desde cualquier lugar del mundo, por lo que adaptarnos para atraer a este tipo de perfiles es muy importante.

## **Bienestar y beneficios adaptados**

### **–¿Qué estrategias concretas está implementando la empresa para atraer y retener talento clave en un mercado laboral altamente competitivo y cambiante?**

–En nuestra estrategia de talento contemplamos diversas variables, con el objetivo de que los colaboradores puedan llevar una gran vida laboral, pero también personal. Nuestra prioridad es brindar bienestar en todas sus formas (física, mental, de formación,

financiera y más), por lo que generamos beneficios acordes, que permitan balancear vida personal y profesional. Trabajamos en desarrollo profesional, incluyendo el armado de planes de carrera a la medida de cada quién. Así, identificamos qué objetivos tienen nuestros colaboradores y les brindamos las herramientas necesarias para que puedan prepararse para asumir nuevos desafíos cuando surjan. Apostamos a crear un ambiente de seguridad psicológica, en el que las personas se sientan libres de ser quienes son. Todo esto está apalancado en nuestro propósito por los pacientes, que también es fundamental para atraer talento.

### **–¿De qué manera impactan los beneficios en el mejoramiento de la propuesta de valor ofrecida? ¿Cuáles son los más requeridos y cómo se adaptan a las necesidades y preferencias de los distintos perfiles de personas?**

–La propuesta de valor tiene que ser integral y estar pensada teniendo en cuenta la diversidad de nuestro talento y sus demandas, para que sea lo más robusta y personalizada posible y así pueda hacer una diferencia real para cada colaborador.

De hecho, la mirada de diversidad, equidad e inclusión (DEI) tiene que ser algo que atraviese la forma en la que la pensamos. Recientemente, nos dimos cuenta de que mucho de lo que ofrecíamos tenía que ver con familia en sentido tradicional (madre, padre e hijos): *allowance* por guardería, útiles escolares, licencias extendidas por maternidad y paternidad. Por eso ajustamos la óptica para abarcar a la familia en sentido amplio y diverso. Así, por ejemplo, incorporamos como beneficio una veterinaria virtual, entendiendo a las mascotas como integrantes del ecosistema familiar. Y también implementamos

## PORTADA |

#ExperienciaBMS, un programa de prácticas profesionales para familiares de colaboradores, en las que podían participar no solo hijos, sino sobrinos, nietos y más figuras dentro del espectro.

Por otro lado, los beneficios más solicitados se relacionan a *wellbeing* y tiempo libre. Las

herramientas y los recursos que permitan mejorar el balance vida personal–profesional aportan gran valor, así como también cuestiones como los días libres y las vacaciones extendidas (contamos con 21 días desde el momento de ingreso).

Para la implementación de nuestra propuesta,

trabajamos junto a consultoras globales para poder medirnos y estar a la vanguardia; además de tener equipos focalizados en ambiente de trabajo y en DEI, que trabajan en la estrategia puntual de cada una de esas operaciones.

## SMS

# Beneficios adaptados y alineados con la cultura

*“Todos los líderes de Capital Humano venimos trabajando en las diferentes problemáticas que se acentuaron post pandemia: fortalecer la marca empleadora, procurar entornos de trabajo inclusivos y flexibles, trabajar en políticas de bienestar y darle mayor entidad al salario emocional, entre las más relevantes”, indica Valeria De Lazzari Pitt.*

“Los mayores desafíos que atraviesan hoy las organizaciones para la gestión de talentos están centralizadas en tres ejes: captación y retención de capital humano (y aquí abro varias ventanas que tienen que ver con la fidelización del talento clave, el liderazgo, la experiencia del empleado/a y mucho foco en la capacitación y el desarrollo de las personas), las políticas de compensaciones que acompañen el proceso de inflación y la promoción de cambios culturales que respalden la flexibilidad y la mejora continua”, enumera Valeria De Lazzari Pitt, gerenta de Atracción de Talentos de SMS Buenos Aires.

## –¿Qué factores son más relevantes en la propuesta de valor?

–Si bien hoy lo preponderante parece circunscribirse a lo salarial, hay que reconocer que la remuneración es una parte de la ecuación, pero no conforma el todo. Las personas analizan las propuestas en forma global; valoran entornos híbridos, flexibilidad y trabajo por objetivos, buenos planes de desarrollo y capacitación profesional que vayan de la mano del avance tecnológico, entre las más destacadas.

Un salario muy atractivo por sí solo no es lo que más ponderan nuestros futuros talentos: la propuesta de valor de las organizaciones debe contemplar, además de los ya mencionados, una cultura inclusiva, flexible y mo-



derna, muy buen clima laboral y líderes que acompañen positiva y abiertamente.

## Beneficios: evaluar y reversionar

**–Dado que en las compañías conviven distintas generaciones, con necesidades y expectativas muy diferentes, ¿cómo se gestionan los beneficios, a fin de que puedan ser valorados y útiles para empleados diversos?**

–Procuramos que nuestros beneficios estén

adecuados a nuestras posibilidades y en línea con las necesidades de nuestros colaboradores. Justamente, en este último tiempo, hemos empezado a trabajar en la *customización* de muchos de ellos. Es nuestro proyecto en lo inmediato evaluar y reversionar los que sean necesarios y adecuarlos de la mejor forma posible a nuestra cultura organizacional.

**–¿Qué tendencias emergentes en la gestión del talento, como la gamificación de procesos de reclutamiento o el aprendizaje continuo, están explorando las empresas actualmente y cómo están integrándolas en su estrategia de recursos humanos?**

–La *gamificación*, como la intervención de la inteligencia artificial a los procesos de selección, son las tendencias más innovadoras que vienen incursionando en las áreas de Capital Humano en la actualidad. Con muchos más avances en procesos educativos y de aprendizaje, ya se encuentra activa en muchos equipos de Reclutamiento y Selección de Talentos y resulta una herramienta lúdica y disruptiva para detectar perfiles de alto potencial en forma mucho más ágil y dinámica.



# CONECTADOS POR UN FUTURO MÁS SUSTENTABLE

Desde hace más de 30 años somos parte de la vida de millones de personas, acercando energía a hogares, pymes e industrias en más de **360 localidades argentinas**.

A lo largo de todo este tiempo, la gestión sustentable ha sido un eje central de nuestra operación, participando activamente en las comunidades donde estamos presentes, potenciando nuestra cadena de valor y promoviendo la minimización del impacto ambiental en todas las actividades cotidianas.

Nuestro vínculo es cada vez más fuerte.

Nos conecta una gran red.

## PORTADA |

Galicia

# La diversidad debe ser sostenible

*“Somos un equipo diverso de más de 5.600 personas a lo largo y ancho del país y estamos convencidos de que para que nuestras ideas crezcan sin límites y, así, brindar la experiencia perfecta en el momento perfecto, debemos estar a la vanguardia y anticiparnos a las necesidades del talento”, asegura Fabiana Frattari.*

“De esa forma, diseñamos nuestra propuesta de valor con una mirada holística que combina la conexión con nuestro propósito y el bienestar y evolución de cada persona que forma parte del equipo Galicia. Somos protagonistas, desafiamos la manera de hacer finanzas, buscamos tendencias y emprendemos para transformar la industria y la forma de hacer negocios. Impulsamos espacios para innovar, experimentar sin límites y estamos en constante aprendizaje. Así, evolucionamos y adaptamos nuestra forma de trabajo para diseñar soluciones simples, humanas y dinámicas para nuestros clientes”, indica Fabiana Frattari, *Head of HRBP Tech & Talent*.

**–Se ha demostrado con creces que los equipos diversos (en cuanto a género, edad, experiencia) son más innovadores y creativos. ¿Qué desafíos impone la diversidad a la hora de gestionar el talento?**

–El desafío está en diseñar estrategias robustas y alineadas entre Recursos Humanos y el negocio, para que las acciones que se implementen en materia de diversidad de los equipos sean sostenibles en el tiempo. Tenemos más de 2,9 millones de clientes, todos distintos entre sí, y para diseñar los mejores productos y servicios necesitamos de equipos diversos: personas diferentes, que tengan distintas ideas, que piensen distinto. Sabemos que en esa diversidad se encuentra la riqueza de miradas y la potencia de un equipo. Entendemos que tenemos que robustecer el talento desde niveles iniciales, trabajamos en sensibilización y alineación del liderazgo, gestionando al talento con mirada de diversidad y con líderes comprometidos que acompañen los procesos y que



promuevan políticas de inclusión.

Contamos con distintos programas que trabajan con este foco: TAI (talento de alto impacto) que busca incorporar jóvenes profesionales a nuestros equipos de trabajo; el programa LiderA, para seguir potenciando el desarrollo del talento femenino en los equipos, entre otras iniciativas.

## Modelo de habilidades

**–¿Qué tendencias emergentes en la gestión del talento está explorando la empresa actualmente y cómo está integrándolas en su estrategia de recursos humanos?**

Actualmente nos encontramos evolucionando nuestros procesos de *recruiting* y *onboarding*. Venimos analizando nuevas estrategias y la implementación de inteligencia artificial

y *gamification* para la atracción y fidelización del talento.

De esta forma buscamos lograr mayor asertividad en el “*match*” con los candidatos, y un *onboarding* dinámico e innovador para que las personas se suman al equipo Galicia se enamoren mucho más rápido de nuestra cultura. También, en cuanto a tendencias en gestión del talento, estamos trabajando en construir un modelo de habilidades que permita capturar qué habilidades nos distinguen y nos trajeron hasta acá, nutrirnos de las habilidades del presente en el mercado y poder identificar lo emergente para conectar con el futuro. A través de este modelo, buscamos hacer foco en acelerar el desarrollo de habilidades y potenciar el aprendizaje continuo, con el objetivo de contar con el mejor talento y asignarlo a desafíos en los cuales puedan generar impacto mejorando el día a día de más personas.

**–¿Qué es lo que las compañías más valoran hoy a la hora de buscar talento para sus equipos? ¿Cuáles son las características o habilidades que suelen “marcar la diferencia”?**

–Cada una de las personas que nos elige vive una realidad única, tiene su propia rutina, sus preocupaciones, alegrías y sueños. Por eso, buscamos personas que sueñen con impactar en el día a día de nuestros clientes, que sean apasionadas por conectar con ellos, escucharlos, empatizar y diseñar soluciones simples e intuitivas para facilitar su cotidianeidad. Buscamos personas que se muevan rápido, que usen los datos y la tecnología para tomar decisiones que permitan mejorar las experiencias de cada uno de nuestros clientes. Personas que lideren el cambio, que innoven, experimenten sin miedo al error y asuman riesgos. Que desafíen las miradas existentes y multipliquen nuestro propósito co-creando en equipo.

Porque buscamos personas que potencien a los equipos, generando vínculos sólidos, promoviendo la transparencia y el debate constructivo, que escuchen activamente y que diseñen productos personalizados para nuestros clientes.

Lisicki Litvin y Asociados

# Escucha activa

*“Estoy convencida de que la consolidación de un equipo comprometido con los objetivos del negocio se logra a través del impulso dado por el propio líder. Este es quien debe crear una red de confianza dentro del equipo, para que cada talento se sienta motivado para proponer ideas y desafiarse constantemente, y en la que los errores sean vistos como oportunidades”, indica*

*Cyntia Poggy.*

“Asimismo, si el líder promueve un entorno de trabajo colaborativo e innovador estará contribuyendo a que el talento se sienta identificado con los valores de la compañía y quiera seguir siendo una parte fundamental de la misma –asegura Cyntia Poggy, directora de Gestión del Talento Humano de Lisicki Litvin y Asociados–. Los obstáculos que encontramos están vinculados, en mayor medida, al dinamismo y la inmediatez requerida. La implementación de programas de desarrollo requiere de una visión estratégica y permeabilidad a las necesidades del negocio, el talento y las innovaciones en el mercado. Si bien el desarrollo traerá resultados concretos a largo plazo, es clave comprender que durante ese recorrido será importante redefinir y reajustar nuestros programas para que estén alineados a los nuevos entornos, tendencias y demandas”.

**–¿Qué estrategias lleva adelante la compañía para ofrecer una propuesta de valor personalizada a sus empleados? ¿Qué es lo más complejo de abordar?**



a nuestros diversos talentos y sus preocupaciones en las diferentes etapas de su vida a través de una escucha activa. Realizamos una revisión iterativa y con un enfoque flexible de la propuesta de valor al empleado basándonos en las oportunidades de mejoras detectadas en entrevistas de clima semidirigidas y encuestas de satisfacción anónimas. Asimismo, contamos con espacios trimestrales a los que llamamos “encuentro de propuestas de mejora” para que todas las generaciones que conviven en nuestra compañía, sin importar su rol o categoría, puedan sentirse escuchados y proponer ideas.

## **Planes de carrera adaptados**

**–¿Considera que la capacitación permanente y los planes de carrera son beneficios que están bien desarrollados en las organizaciones o aún falta camino por recorrer?**

–Considero que siempre habrá camino por recorrer. Estamos frente a una era versátil y dinámica, por lo cual los planes de carrera y capacitación no deben ser estáticos, es decir, deben redefinirse y perfeccionarse constan-

**{ “Estamos frente a una era versátil y dinámica, por lo cual los planes de carrera y capacitación no deben ser estáticos; es decir, deben redefinirse y perfeccionarse constantemente”. }**

–Nuestra estrategia principal está basada en una política de compensaciones y beneficios adaptada a las necesidades de cada profesional que conforma nuestro *staff*. Por un lado, buscamos mantener el poder adquisitivo en un contexto económico apremiante, sin perder el foco también en aquellos beneficios que contribuyen a lograr una estabilidad entre la vida personal y laboral y, por otro lado, utilizamos una estrategia de escucha activa

mediante diferentes canales internos que nos permita identificar aquellos puntos críticos. Lo más complejo es crear una propuesta de valor competitiva y a la vanguardia del mercado, sin descuidar lo que necesita cada colaborador. Esto último se potencia ante el paradigma actual donde distintas generaciones, con diferentes necesidades económicas conviven en el mismo ambiente laboral. Ante la incertidumbre, buscamos gestionar

temente para adaptarse de la mejor manera a los desafíos que nos trae el mercado, las nuevas tecnologías, las necesidades de cada talento y el negocio.

## PORTADA |

ManpowerGroup

# La salud mental, en primer plano

*De acuerdo a Gustavo Aguilera, si bien la oferta salarial es un factor importante, no es suficiente para garantizar el compromiso de los colaboradores. "Sin dudas la incertidumbre económica actual ha obligado a las empresas a encontrar un equilibrio adecuado entre salarios atractivos y crecimiento rentable, pero más allá de esto, los trabajadores buscan autonomía, flexibilidad y un trabajo con propósito", sostiene.*

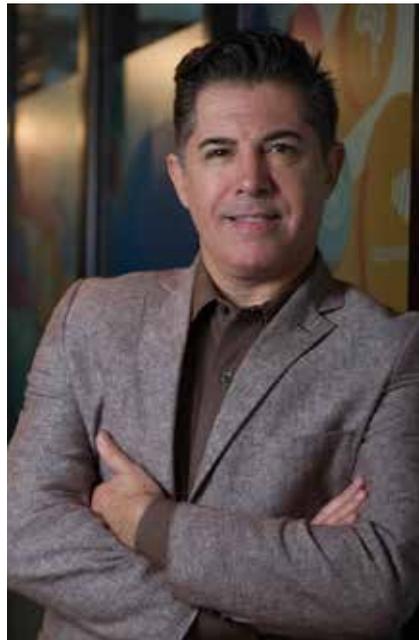
"Por eso, las compañías deben ofrecerles la posibilidad de integrar su trabajo de manera armónica con otros aspectos de su vida personal –indica Gustavo Aguilera, director de *Talent Solutions* y *People & Culture* de ManpowerGroup Argentina–. Muy influenciada por la Generación Z, la actual 'revolución cultural' y la nueva jerarquía ponen la salud mental en primer plano, y a los líderes y directivos en el centro de atención. En este sentido, aquellas organizaciones que sigan el ritmo de los cambios culturales en torno al bienestar y creen entornos psicológicamente seguros y flexibles tendrán más posibilidades de atraer y retener el talento. Además, la personalización se ha convertido en algo esencial para los individuos, quienes la exigen en todos los aspectos, desde beneficios hasta oportunidades de desarrollo profesional.

## **–¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan hoy las/los profesionales de gestión del talento dentro de las compañías, en la Argentina actual?**

–Las empresas están enfrentando desafíos significativos. En primer lugar, están implementando estrategias para reacomodar el talento y mantener la productividad ante una posible baja actividad económica, evitando reducir su nómina actual.

Para lograrlo, es crucial ofrecer capacitaciones que mantengan a los colaboradores constantemente "empleables", como así también brindar programas de *reskill* dependiendo de las necesidades y objetivos específicos de cada empresa y sector.

En este contexto, las áreas de Recursos Humanos tienen que estar atentas a las preocupaciones o necesidades de las personas y



contestar a ellas. Es importante que fomenten un entorno de escucha activa, en el que los colaboradores se sientan cómodos compartiendo sus ideas, preocupaciones y sugerencias, como así también utilizar canales de comunicación interna para llegar a todas las personas de la compañía.

En un entorno de incertidumbre económica y disputa por la retención de talento, las organizaciones deben adoptar estrategias que les permitan mantenerse competitivas. Los trabajadores buscan cada vez más un propósito y un significado en lo que hacen, y desean que los líderes comprendan mejor los retos financieros que los afectan.

## **Flexibilidad y autonomía: las prioridades –¿De qué manera impactan los beneficios**

## **en el mejoramiento de la propuesta de valor ofrecida a los empleados? ¿Cuáles son los más requeridos?**

–Los beneficios juegan un papel crucial en mejorar la propuesta de valor ofrecida a los colaboradores. De acuerdo con nuestra investigación "*La era de la adaptabilidad*", en la actualidad, la flexibilidad y la autonomía son una prioridad para los colaboradores. En esta línea, los más demandados son la semana laboral de *cuatro días* (64%), la posibilidad de elegir la hora de entrada y salida (45%) y la flexibilidad para trabajar desde casa si es necesario (35%). Además, aquellas compañías que sigan el ritmo de los cambios culturales en torno al bienestar y creen entornos psicológicamente seguros y flexibles tendrán más posibilidades de atraer y retener el talento. Por otro lado, las personas esperan y exigen una mayor personalización en la formación en habilidades impulsada por inteligencia artificial. De hecho, el 60% de los empleados de la Generación Z esperan que les ofrezcan desarrollo profesional, con mentores formados y planes de progresión transparentes adaptados a los objetivos personales.

## **–¿Cuáles son los aspectos más complejos de gestionar la diversidad y la inclusión en un entorno laboral híbrido, y qué enfoques se están adoptando para promover un ambiente de trabajo inclusivo, equitativo y motivador?**

–Para lograr una organización verdaderamente diversa e inclusiva, es fundamental abordar la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia (DEIP) de manera integral, comprendiendo a fondo cada uno de los conceptos que abarca y el papel que desempeñan.



# 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 |

En diversidad, nos estamos enfocando en la comprensión, aceptación y valoración de personas pertenecientes a diferentes con diversas capacidades, géneros, orientaciones sexuales, edades o religiones. En cuanto a la equidad, es crucial tener en cuenta que cada

colaborador tiene un acceso diferente a los recursos, y la inclusión implica asegurar que todas las voces sean escuchadas y consideradas. El concepto adicional que hemos incorporado es el de "pertenencia". Esto implica que no solo es importante fomentar una

cultura diversa e inclusiva, sino que también es necesario implementar mecanismos que fortalezcan la equidad y la sensación de pertenencia de todas las personas en el entorno organizacional de manera natural y fluida.

Danone

# La potencia de la individualidad

*De acuerdo a Martín Chávez, la compañía trabaja con una mirada centrada en cada colaborador para ofrecer una propuesta que sea realmente personalizada y de valor para cada individuo. "Es así como repensamos nuestra forma de gestionar el área adoptando metodologías de People Experience".*

Las metodologías de "experiencia de las personas" (*People Experience*) buscan que "las experiencias de nuestros colaboradores durante toda su carrera en la compañía sean cada vez mejores y, en consecuencia, se impacte en disminuir la rotación y aumentar la percepción de nuestra compañía, haciendo que cada vez más personas quieran sumarse a Danone –explica Martín Chávez, director de Recursos Humanos de Danone Cono Sur-. Gracias a nuestro programa de *Welldan* y a nuestras iniciativas de PX, los niveles de *engagement* en Cono Sur se incrementaron exponencialmente: hablamos de un nivel de *engagement* en 89%, 8 puntos más que en 2020. Es así como impulsamos una mirada centrada en cada colaborador, pensando en programas y beneficios para cada una de sus necesidades. Además, adoptamos estrategias de *Talent Monitoring* (mentoreo de talento) y programas de reconocimiento a nuestros colaboradores, porque creemos fuertemente en que es una de las bases fundamentales en Danone. Es por eso que frecuentemente se los reconoce en *townhalls* donde se evalúa el aporte de cada 'Danoner' (persona que trabaja en Danone) a los objetivos de negocio".



plifica desafíos constantes. Por eso es tan importante escuchar atentamente las necesidades de la industria y particularmente de los colaboradores, para poder adaptarnos y dar respuesta.

Nos enfocamos en la flexibilidad y el bienestar, teniendo siempre al colaborador en el centro. Esto implica conocerlo en profundidad, entender cómo vive cada momento de su experiencia con nosotros, cuáles de esos momentos son significativos y cuáles son los puntos de dolor que tenemos que mejorar para ofrecerle una mejor experiencia. Y así, en consecuencia, se impacta en retener ta-

lento y aumentar la percepción de nuestra compañía.

El programa *Welldan* tiene el objetivo de mantener el bienestar de los colaboradores y lograr un equilibrio en la vida personal, física, emocional y laboral.

Hoy, buscamos una presencialidad con sentido. Lejos de una determinada cantidad de días obligatorios, nos enfocamos en que cada equipo defina por sí mismo qué dinámica le otorgará mayor productividad.

Danone cuenta con un amplio programa de beneficios, como horarios flexibles y modelo de trabajo híbrido, semana adicional de vacaciones, días libres, cuidado de la familia, entre otros.

## **–¿De qué manera la tecnología aporta a una mayor personalización en la gestión del talento?**

–Los avances en materia tecnológica van evolucionando y, en simultáneo, nosotros debemos adoptarlos, adaptarnos y dar respuesta. La tecnología en Danone se convirtió en una aliada fundamental para el desarrollo de nuestros colaboradores, con programas de bienestar y el anuncio del programa *Dan Skills* para entrenar para las habilidades del futuro. Es así como más de 100.000 "Danoners" serán entrenados en competencias como Gen IA y *Green Transitions*. A la vez que invertiremos €100 millones en esta iniciativa entre 2024 y 2030.

**–En el contexto actual, ¿cómo ha evolucionado el enfoque en la identificación y desarrollo del talento interno?**

Sin dudas la agenda de nuestro país nos im-

# Conocimiento. Confianza. Eficacia.

Lo hacemos posible



Latinoamérica



**Red SMS Latinoamérica**

Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

Auditoría  
Asesoramiento Impositivo  
Consultoría  
Tercerización  
Tecnología  
Sustentabilidad



[www.smslatam.com](http://www.smslatam.com)

## PORTADA |

Gire

# Fórmula 70.20.10 para abordar la capacitación

*“El principal desafío que enfrentamos hoy en la gestión de talento es el desarrollo y posicionamiento de nuestros líderes, tanto en la organización como en el mercado. Entendemos que potenciando las habilidades de liderazgo, los equipos podrán desarrollarse, sentirse motivados, comprometidos e identificados con el propósito de la compañía”, considera Juliana Josipovic.*

“Creamos un programa al que denominamos Lidera+. Se trata de una propuesta para acompañar a nuestros líderes con más herramientas, más confianza y de una manera más simple. Con este programa buscamos potenciar habilidades estratégicas para el desarrollo de los equipos a través de la *gamificación*, la experiencia, la reflexión y el *networking* – explica Juliana Josipovic, directora de Recursos Humanos de Gire.

Nuestras principales herramientas para el fortalecimiento del programa Lidera+ son: entrenamiento para líderes (*training*), *networking* (espacios de desarrollo fuera de la compañía), *coaching* (acompañamos casos específicos uno a uno) y procesos que agilizan la gestión como: *performance*, *talent review*, planes de mejora de *performance* y planes de desarrollo”.

**–¿Qué aspectos son los más complejos, a la hora de gestionar la diversidad y la inclusión en un entorno laboral híbrido e intergeneracional, y qué enfoques específicos está adoptando la empresa para promover un ambiente de trabajo inclusivo, equitativo y motivador?**

En el ADN cultural de Gire, la diversidad es uno de los pilares más fuertes en nuestra gestión. Como mencionamos anteriormente, en nuestro entrenamiento de liderazgo, este año sumamos un módulo para seguir formando a nuestros talentos para evolucionar y promover un trabajo más inclusivo, equitativo y motivador.

Además, brindamos experiencias formativas para jóvenes y personas de más de 45 años en atención en caja y manejo de valores. Fueron 20 horas de formación con modalidad híbrida, en las cuales conocieron nuestra cultura y nuestros profesionales para acompañar a que



estas personas estén más cerca de un empleo.

**Modalidad de beneficios personalizados**

**–¿Cuáles identifica como los beneficios más valorados por los empleados? ¿Qué diferencias se observan en los distintos grupos generacionales, en este sentido?**

–En Gire escuchamos y fortalecemos continuamente nuestra propuesta de valor (“Viví Gire”). Entre todos los beneficios, el que más valoran los colaboradores es el sistema *Smart Working*. Este beneficio permite personalizar la experiencia de nuestros colaboradores bajo una modalidad híbrida para trabajar desde la oficina o bajo modalidad remota.

Los colaboradores pueden elegir cualquier formato de trabajo, acordado previamente con su líder directo. Entre los formatos existen:

*Smart Office* (100% presencial), *Smart7* (una vez a la semana presencial), *Smart15* (una vez presencial cada 15 días), *Smart30* (1 vez presencial por mes) y *Full Remoto* (100% remoto). Además, para promover el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, en Gire decidimos implementar el beneficio de “licencias extendidas”. En el caso de licencia por maternidad, decidimos otorgar 30 días adicionales a los correspondientes por ley y en el caso de licencia por paternidad, decidimos adicionar 10 días.

**–¿De qué manera la compañía garantiza el reskilling y upskilling de su personal, a fin de mantener al talento actualizado y comprometido?**

–Buscamos acompañar a nuestros líderes y a sus equipos, identificando las brechas en las habilidades claves.

Bajo nuestro modelo de aprendizaje 70.20.10, nuestras principales estrategias están orientadas a:

- **10% formación:** agrupamos capacitaciones formales, sean internas o externas, según la necesidad puntual; y disponemos de nuestras plataformas de aprendizaje digital Udemy y Viví desarrollo (*e-learning*).
- **20% feedback:** impulsamos el *feedback* continuo, el *networking* y el mentoreo.
- **70% experiencia:** creamos dos grandes programas, *DevForce* y *Make IT Talent*, mediante los cuales promovemos la formación de nuestros colaboradores para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, desde la metodología “aprender haciendo”.

*Make IT Talent* es nuestro principal programa de *reskilling* interno mediante el cual, ante el contexto de escasez de talentos IT formados y capacitados, y de transformación digital de

la compañía, decidimos desarrollar a nuestros talentos. De esta forma, hay mentores internos expertos técnicos que diseñan y generan formaciones específicas y acompañan a personas de cualquier área de la compañía que quiera atravesar un proceso de *reskilling* personal y profesional, adquiriendo nuevas capacidades y habilidades, en una modali-

dad “aprender haciendo”. Al mismo tiempo, en ese proceso, son los mismos mentores quienes también adquieren y desarrollan habilidades “blandas” como comunicación, motivación, facilitar el aprendizaje, entre otras. El programa lo estamos expandiendo hacia otras áreas según la necesidad del negocio. DevForce es un programa creado por nuestra

Dirección de IT, acompañados por Talento y Sustentabilidad, con el objetivo de atender la necesidad de talento interno al mismo tiempo que brindamos oportunidades de formación e inclusión laboral de personas con barreras al empleo, en este caso jóvenes en primer empleo.

Mastellone Hnos.

## “Empatizar sin perder de vista el horizonte”

*“Estamos ante un mercado desafiante y un contexto en permanente cambio que invita a las organizaciones a ser muy creativas a la hora de atraer talento. Vemos un cambio de paradigma, en el que las empresas son las elegidas, y ese es el principal desafío: ser competitivas al momento de la atracción”.*

“La pandemia nos demostró que hay formas diferentes de hacer las cosas, que se puede buscar un equilibrio y alinear los propósitos, es ahí donde radica uno de nuestros desafíos, empatizar sin perder de vista el negocio”, expresa el director de Recursos Humanos de Mastellone Hnos., Jorge Roldán.

**–¿Cuáles son las oportunidades estratégicas que se están aprovechando para fortalecer el posicionamiento de la compañía como marca empleadora y atraer talento en el entorno actual?**

–En 2024 cumplimos 95 años y como empresa hemos atravesado muchos cambios, mantenido nuestra presencia en el mercado, nuestro posicionamiento, apostando a la innovación y adaptándonos a las reglas de juego, sin descuidar nuestros valores, nuestros orígenes, la calidad por lo que hacemos, el respeto y nuestro compromiso con la gente y con el medio ambiente.

Seguimos trabajando para mantenernos atractivos y más competitivos, adecuando y desarrollando nuestras políticas de recursos humanos escuchando las necesidades del mercado para estar entre las marcas elegidas. Creemos que nuestra principal fortaleza radica en lo que somos, una empresa reconocida nacional e inter-



nacionalmente que ofrece productos con los estándares más altos de calidad.

**–¿Qué estrategias lleva adelante la compañía para ofrecer una propuesta de valor personalizada a sus empleados? ¿Qué es lo más complejo de abordar?**

–Nuestra estrategia se basó siempre en el respeto, cada persona es muy valiosa para la organización, es el capital que hace la verdadera diferencia.

Acompañamos a nuestros colaboradores en la etapa de su ingreso, con un trato cercano y buscamos que esa experiencia sea sostenida a lo largo de su recorrido. En este sentido consideramos que la identificación con la empresa y el sentido de pertenencia se construyen y la clave está en el propósito. Lo más complejo de abordar es el factor tiempo. Las nuevas generaciones demandan mayor rapidez de crecimiento y muchas veces no es fácil adaptar esos tiempos a los tiempos de la organización.

**–Se ha demostrado con creces que los equipos diversos son más innovadores y creativos. ¿Qué desafíos impone la diversidad a la hora de gestionar el talento?**

–Desde el área de Talento trabajamos para atraer a las personas que más se adaptan a las necesidades de la organización y esto se traduce en evaluar sus competencias, habilidades, conocimientos y propósito, independientemente de su género, edad o condición. Creemos que los equipos diversos, sin duda, son más creativos e innovadores y nos ayudan a ser más empáticos al momento de encontrar soluciones y proponernos nuevos objetivos.

En esta línea, nuestro principal desafío es derribar algunas barreras culturales y trabajar sobre los sesgos. Por eso, seguimos trabajando a través de nuestro programa Líder 4.0: Diversidad e inclusión, que se basa en la reflexión e interpelación al líder a través del análisis de casos donde se puedan trabajar los sesgos y las barreras culturales propias, a fin de impulsar nuevos cambios y alcanzar una mirada más amplia, diversa e inclusiva.

## PORTADA |

Mercer

# Por la crisis, priman las preocupaciones financieras

*De acuerdo al estudio Spot Premium que realiza la consultora, de cada 10 empresas, cuatro están llevando a cabo acciones adicionales para acompañar el impacto económico y tres están en proceso de evaluación. Estas acciones varían y se combinan de manera diferente de acuerdo al tipo de industria.*

“En nuestro estudio de relevamiento Spot Premium, del que participaron casi 200 empresas del país, vemos que las compañías han desarrollado durante el último año principalmente un espacio en la agenda, para periódicamente visitar su estrategia y acompañar a sus empleados en estos momentos de economía cambiante –explica Viviana Cesareo, gerente Senior de Transformación y Gestión de Talento de Mercer Argentina, Uruguay y Paraguay–. De cada 10 empresas, cuatro están llevando a cabo acciones adicionales para acompañar el impacto económico y tres están en proceso de evaluación. Estas acciones varían y se combinan de manera diferente de entre las industrias. También se observa una diferencia en su aplicación en función de si se trata de una casa matriz o de una empresa con capitales locales, o de una subsidiaria o corporación global. Entre las acciones con mayor prevalencia encontramos que casi un 50% de las empresas han otorgado incrementos adicionales a los calendarizados y otro porcentaje similar ha ajustado el porcentaje de incrementos calendarizados. Además, algunas han optado por acompañar mejorando el paquete de beneficios y otras adelantando parcial o totalmente el pago de bonos. Respecto a este último punto, cuatro de cada 10 usan para el cálculo del bono el último salario del año y otras cuatro usan el salario del último mes o del mes en que se paga el bono.

**–¿Qué estrategias llevan adelante las compañías para ofrecer una propuesta de valor personalizada a sus empleados? ¿Qué es lo más complejo de abordar?**

–Gracias a nuestras *Global Talent Trends 2024* sabemos que en la agenda de los directivos de RR.HH. las principales dos prioridades



son mejorar experiencia y propuesta de valor para atraer y retener a los mejores talentos, e invertir más en beneficios para mejorar la salud física y mental.

En Mercer, invitamos a que las empresas aborden la propuesta de valor identificando tres niveles similares a los de la pirámide de Maslow. En la base colocamos la parte más higiénica y humana de la propuesta, que contiene la compensación, los beneficios y hoy también la flexibilidad. A partir de allí, los colaboradores buscan remuneraciones justas y competitivas, recompensas por sus contribuciones y programas de beneficios adaptables. En el nivel siguiente, ubicamos componentes como el desarrollo de carrera y el bienestar en su concepto amplio, que permiten diferenciar la experiencia del colaborador. Las personas buscan que la compañía les acompañe en su ambición de carrera profesional y también que les brinde herramientas para gestionar su bienestar físico, financiero y emocional. Es en este nivel que el colabo-

rador se conecta con la misión y la visión de la empresa, siente que su trabajo es significativo y satisfactorio, todo lo cual lleva a incrementar el sentido de pertenencia. Personalizar los tres niveles suele ser un desafío complejo, sobre todo cuando las comunidades pueden ser muy grandes o distribuidas. Todavía no hay muchas empresas que trabajen con sus colaboradores a partir de los conceptos básicos de *Customer Experience*, que buscan como inicio conocer en detalle a la población, para luego poder diseñar propuestas que sean valoradas y también modelos de comunicación acordes con cada arquetipo. Vemos que muchas compañías invierten y desarrollan propuestas muy atractivas, pero pierden efecto en la última milla de la comunicación y los colaboradores no perciben ni valoran la oferta completa

De los estudios locales si bien los beneficios financieros priman, en el último año las empresas también han trabajado fuertemente en mejorar la oferta de formación y capacitación, sea *online* o presencial; incorporar beneficios vinculados con el bienestar físico (gimnasio); cobertura de gastos de almuerzo; flexibilidad de horarios o el conocido esquema de viernes flexible; ajustes sobre las licencias extendiendo los plazos o incorporando mayor diversidad en la casuística que permite gozarlas; formación en bienestar financiero, y uso de acreditación de montos en billeteras virtuales.

**Más allá del dinero**

**–¿Cuál es el impacto de los beneficios en el mejoramiento de la propuesta de valor ofrecida a los empleados?**

–Según los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los empleados tienen 5,5 veces más

potenciamos nuestra propuesta de valor con nuestras nuevas especializaciones.

 randstad  
operational

Soluciones de talento **operativo** para mantener tu empresa en movimiento.



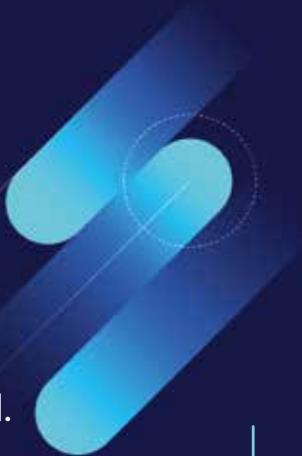
 randstad  
professional

Seleccionamos los profesionales que necesitas para acompañar el **crecimiento** de tu empresa.



 randstad  
digital

Consultoría y talento para **acelerar** tu transformación digital.



 randstad  
enterprise

Soluciones globales a gran **escala de asesoramiento**, adquisición, desarrollo y transición del talento.



conocé más en [www.randstad.com.ar](http://www.randstad.com.ar)

 randstad

partner for talent.

## PORTADA |

probabilidades de trabajar para una empresa que los ayude a aliviar sus principales preocupaciones financieras, como la seguridad para cubrir gastos mensuales, capacidad de ahorro y su pensión o jubilación.

La crisis del costo de vida y la inflación han puesto en primer plano las preocupaciones financieras. Los empleados dedican una media de 6 horas del horario laboral al mes a preocuparse por sus finanzas. Si asociamos estos datos, está claro que aquellas empresas que trabajan el mejoramiento de la propuesta de valor en línea con las principales

preocupaciones de los trabajadores van a ser quienes afiancen la relación laboral e incrementen indicadores de uso común para evaluar satisfacción como ser el Compromiso o el eNPS (*Employee Net Promoter Score*).

**—¿Cómo están utilizando las empresas la tecnología y la analítica de datos para mejorar la toma de decisiones en materia de gestión del talento y ofrecer mejores experiencias a las personas?**

—Aquellas empresas que han diseñado sus estrategias de escucha e implementado mo-

delos ricos en captura de datos empiezan a poder acompañar la toma de decisiones de talento con un sustento de la analítica de datos. Hoy, adicionalmente, los sistemas de recursos humanos permiten interconectar múltiples *inputs* para poder evaluar el resultado de las acciones implementadas. Hay empresas que pueden empezar a cruzar indicadores de compromiso con *performance* y demostrar empíricamente el impacto que tienen la gestión del capital humano.

Mondelēz

# Crear pertenencia

*Mondelēz es una empresa con una cultura única, y las personas están en el centro de nuestras decisiones. Su bienestar y desarrollo son nuestra máxima prioridad, reflejada en nuestro lema cultural, “Creciendo Juntos”. Para nosotros, el crecimiento del negocio está intrínsecamente ligado al bienestar y desarrollo de nuestra gente.*

Por Tomás Gómez Álzaga (\*)

Nuestro esquema de trabajo híbrido, que ya implementábamos antes de la pandemia, combina lo mejor de la presencialidad y la flexibilidad del trabajo remoto. La presencialidad nos permite colaborar con un propósito claro en nuestros espacios de trabajo, mientras que la flexibilidad del trabajo remoto beneficia el balance personal y el bienestar de nuestros colaboradores. Este modelo ha demostrado ser altamente efectivo, con extraordinarios resultados en términos de negocio y clima organizacional en los últimos tres años. El éxito de este modelo se debe en gran medida a la confianza y cercanía de nuestros líderes, así como a la responsabilidad dentro de los equipos, construida a través de nuestro programa integral de transformación cultural, conocido como “Una Mejor Mondelēz Empieza por Mí”. Este programa fue galardonado con la medalla de oro en los *Human Capital Management Awards 2023* de Brandon Hall, destacado como una práctica de excelencia a escala mundial en gestión de talento.



brindan un terreno fértil para afrontar los desafíos actuales. En un contexto externo complejo, los líderes de equipo deben ser claros en las prioridades, tener la capacidad de adaptarse ágilmente y, al mismo tiempo, apoyar a sus equipos para remover barreras y simplificar procesos. El líder *coach*, cercano, abierto y empático, es fundamental para potenciar el clima laboral y motivar a nuestros colaboradores, compartiendo el propósito desde el inicio.

Creemos en el poder del *feedback* para seguir mejorando, fomentando nuevas formas de liderazgo y el crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores.

Además, la diversidad, equidad e inclusión son fundamentales para crear un entorno laboral positivo y sostenible. En Mondelēz, estos valores son transversales a toda la organización, fundamentales para la evolución y sostenibilidad del negocio. Hace tres años, creamos el comité de DEI, conformado por 60 voluntarios de diversas áreas, para impulsar iniciativas que promuevan la inclusión y apoyar el cambio cultural que buscamos. En colaboración con la fundación Encontrarse en la Diversidad, capacitamos a diferentes áreas de la compañía para integrar estas temáticas en nuestro trabajo diario. Además, supervisan todas nuestras campañas de marketing desde su inicio hasta su finalización. Valorar las opiniones diversas y fomentar la participación de todos los miembros del equipo es esencial para cultivar un sentido de pertenencia y compromiso, fortaleciendo la cultura organizacional e impulsando la innovación y la resolución creativa de problemas.

(\*) *Director de Recursos Humanos para Mondelēz Cono Sur*

## Adaptación al contexto

Los beneficios de este programa y su impacto en nuestra cultura organizacional nos

PepsiCo

# El liderazgo facilitador

*En PepsiCo venimos enfocándonos en potenciar el talento año a año hace mucho tiempo. Nuestros empleados hacen la cultura de la compañía y es por esto que el éxito radica en nuestra gente.*

Por Ramiro Alemán (\*)

Trabajamos fuertemente sobre la estrategia de desarrollo de talentos, desde una perspectiva diversa, equitativa e inclusiva con el objetivo de que todos nuestros colaboradores desplieguen su máximo potencial y encuentren aquí un espacio para ser únicos. Creemos que las mejores ideas y soluciones aparecen cuando creamos equipos de gente diversa dentro de un espacio colaborativo y seguro donde todas las personas, independientemente de la apariencia o de dónde vengán, tengan voz. Para lograr este ambiente, desarrollamos una estrategia robusta apalancada a través de cuatro comités (*Female*, *Discapacidad*, *Equal* y *Generaciones*) que nos permite trabajar en tres ejes transversales: la atracción, el desarrollo y el compromiso de nuestra gente. Actualmente más de 120 colaboradores participan de manera voluntaria de estos comités, impulsando una agenda anual con iniciativas enfocadas en visibilizar, concientizar y seguir aprendiendo y desaprendiendo para convertirnos en el mejor lugar para trabajar. Durante 2023, realizamos más de 10 sesiones con foco en reclutamiento inclusivo, lengua de señas, y liderazgo inclusivo. También estuvimos presentes en eventos destacados como el Campeonato Mundial de Natación para Sordos en Buenos Aires o los Juegos Parapanamericanos en Chile, así como también en la Marcha del Orgullo en Buenos Aires.

Durante 2024, continuaremos fortaleciendo esta agenda, avanzando sobre la formalización de procesos, a través de políticas y convenios con ONG que nos permitan seguir potenciando acciones para fortalecer el talento femenino e impulsar la equidad de género, así como también generar acciones de sensibilización que nos ayude a seguir trabajando sobre nuestros sesgos.

En lo que respecta a la propuesta de valor para los colaboradores, creemos que se necesita contar con una mirada holística que nos



permita construir realmente un concepto de "Recompensa Total", donde se incluya obviamente aspectos tales como condiciones salariales y beneficios competitivos; pero que al mismo tiempo también contemple y se concentre en otras cuestiones de carácter más "blando" tales como el liderazgo, la cultura, y el desarrollo de las personas a corto y largo plazo dentro de PepsiCo.

En esta línea, sabemos que hoy en día los beneficios tienen un gran peso y son súper valorados por el talento al momento de evaluar la propuesta de cada compañía. Por tal motivo, en los últimos años, PepsiCo se ha focalizado principalmente en lo que refiere a la agenda de beneficios que apalanca el bienestar de sus colaboradores, otorgando flexibilidad a través de diversas iniciativas que constantemente buscan armonizar la vida personal y profesional de la mejor forma po-

sible. De esta manera, PepsiCo ha sido pionera en la implementación de programas de flexibilidad de jornadas de trabajo, días adicionales de vacaciones, licencias extendidas más allá de lo que establece la ley laboral local, destacando puntualmente con su política de licencia de maternidad y paternidad, a través de la cual buscamos acompañar a nuestros colaboradores durante uno de los momentos más especiales que la vida nos puede regalar.

## Los liderazgos: la pieza fundamental

Otro punto clave en la estrategia es el rol del liderazgo. En los últimos tiempos, la figura del líder fue mutando su significado. Hoy estar en un puesto de liderazgo va más allá de las tareas propias de una jefatura. Se le da mucho más valor a las habilidades relacionadas a la escucha activa, influencia, generación de vínculos afectivos, el desarrollo del talento y las habilidades de comunicación para poder transmitir correctamente las ideas. En PepsiCo buscamos estar constantemente capacitando a nuestros líderes, ya que son la pieza clave para promover nuestros valores y cultura corporativa. Creemos en un liderazgo invertido; el rol del líder se transforma en un facilitador más de su equipo, fomentando el constante aprendizaje y acompañamiento. Por tal motivo, trabajamos sobre tres niveles: comportamientos individuales, para los cuales PepsiCo define siete comportamientos que nos guían en nuestro día a día como colaboradores; competencias de liderazgo, para lo cual contamos con un marco de trabajo llamado "Great 5", que identifica aquellas habilidades; y competencias claves que nos permitirán predecir el éxito futuro en cualquier nivel de la organización, así como también sobre los equipos, buscando desarrollar equipos de alta *performance* a través de un modelo llamado Súper 5, en el cual el rol del líder como facilitador se vuelve clave para el éxito de su equipo y el de la organización.

(\*) HR Senior Country Lead de PepsiCo Argentina

## PORTADA |

Santander

# Cercanía + empatía + tecnología

*“La redefinición del negocio actual implica la necesidad de equipos ágiles y autónomos, capaces de liderar sus proyectos y ser protagonistas del cambio. La proximidad que mantenemos con el negocio nos permite ofrecer una propuesta de beneficios flexible, que cada persona puede gestionar según sus necesidades, gustos y preferencias”, asegura Verónica Climent.*

“Aplicamos un modelo basado en la cercanía y la empatía, respaldado por datos de uso e indicadores que nos permiten una evolución constante y estar presentes en cada etapa de la vida de las personas. Dentro de nuestra propuesta de valor, y enfocándonos en los beneficios, contamos con dos grandes pilares: Experiencias y Bienestar, transversales a todas las generaciones, segmentos y perfiles que trabajan en Santander. Ofrecemos experiencias diversas donde las personas pueden elegir lo que más les gusta de un catálogo, adaptándonos a las necesidades del momento. Por ejemplo, implementamos almacenes o ventas de productos directamente desde mayoristas para ayudar en la economía familiar. Además, las personas que trabajan en Santander disfrutan de descuentos en supermercados, almacenes y combustible, y organizamos eventos *after office* para fortalecer el clima laboral en los equipos”, indica Verónica Climent, gerenta Principal de Gestión de Personas y Seguridad en Santander Argentina. “En materia de bienestar, contamos con la propuesta Bienestar 360, BeHealthy. Incluye un plan de salud corporativo totalmente gratuito para el grupo familiar primario, actividades y charlas de prevención de enfermedades, y apoyo en temas médicos, psicológicos, familiares y de género. En el edificio corporativo disponemos de un centro médico propio, gimnasio, sala del silencio y un espacio de recreación con diversas actividades como spa de manos o masajes. Además, hemos incorporado un servicio virtual de *Pet Care* para esos miembros tan especiales de la familia”.

**–¿Cómo evalúa la situación particular del mercado laboral de la Argentina actual? ¿Cuáles son los principales desafíos para abordar?**

–El mercado laboral en Argentina ha enfrentado diversos desafíos y cambios a lo largo del tiempo. Actualmente, el mayor reto radi-



ca en las diferencias salariales entre géneros y la competitividad global en la adquisición de talento, compitiendo con propuestas que suelen incluir el trabajo 100% remoto y la dolarización de los salarios. Enfrentamos tanto desafíos estructurales como coyunturales que requieren políticas y acciones concretas para promover la diversidad y la inclusión en los procesos, así como para fortalecer nuestra propuesta de valor y mantenernos competitivos.

**La tecnología como herramienta clave**

**–¿Cómo está utilizando la empresa la tecnología y la analítica de datos para mejorar la toma de decisiones en materia de gestión del talento y ofrecer mejores experiencias a las personas?**

–La tecnología nos permite tomar decisiones informadas, mejorar la gestión del talento y ofrecer experiencias más positivas a nuestros colaboradores. Hoy utilizamos las siguientes: 1. *People Analytics* (PA): La implementación

de PA es fundamental para analizar y detectar áreas de mejora en la gestión del talento. Nos permite tomar decisiones más acertadas en relación con los colaboradores. Al analizar datos sobre el desempeño, la satisfacción y la productividad de los empleados, podemos identificar oportunidades de mejora y ajustar estrategias de talento.

2. Relación con la experiencia del cliente: Con PA, podemos relacionar los resultados obtenidos con la experiencia del cliente. Esto nos ayuda a comprender mejor las expectativas y necesidades de nuestros empleados, lo que a su vez influye en la calidad del servicio que brindamos a nuestros clientes.

3. Automatización con RPA: La implementación de *Robotic Process Automation* (RPA) favoreció la eficiencia en la gestión de nuevos talentos. La automatización de procesos manuales, con la ayuda de la inteligencia artificial, nos permite responder de manera eficiente a consultas y requerimientos. Además, pudimos reducir el tiempo de contratación al agilizar los flujos de trabajo.

4. Autonomía con bot: Los chatbots nos ayudan a que las personas puedan gestionar sus solicitudes de forma autónoma. Al proporcionar respuestas rápidas y precisas, generamos autonomía en los equipos y simplificamos los procedimientos.

**–¿Cómo se garantiza el upskilling y reskilling de las personas, para mantenerlas capacitadas y comprometidas?**

–En Santander Argentina, tenemos una estrategia de *reskilling* y *upskilling* que conecta las iniciativas de aprendizaje con las oportunidades de carrera y movilidad de las personas. Buscamos brindar a las personas oportunidades para desarrollar las habilidades necesarias y alcanzar sus propios objetivos. Impulsamos iniciativas como la *Academia Web Full Stack*, un programa de 500 horas de formación con una metodología de práctica



Somos la 6ta firma a nivel mundial.  
Únase a nosotros en una sinergia  
global de ideas.

RSM AR S.R.L. es miembro de RSM Network y opera como RSM. RSM es el nombre comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la Red RSM es una firma independiente de aseguramiento, impuestos y consultoría, cada una de las cuales ejerce por derecho propio. La Red RSM no es en sí misma una entidad legal separada de ninguna descripción en ninguna jurisdicción. La red RSM es administrada por RSM International Limited, una empresa registrada en Inglaterra y Gales (número de empresa 4040598) cuyo domicilio social se encuentra en 50 Cannon Street, Londres EC4N 6JJ. La marca y el nombre comercial RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por los miembros de la Red son propiedad de RSM International Association, asociación regida por el artículo 60 y siguientes del Código Civil de Suiza con sede en Zug.

© RSM Argentina 2024.

## PORTADA |

desde el primer día, para “desarrollar la habilidad haciendo”. Los egresados de este programa tuvieron la oportunidad de postularse para participar en una iniciativa dentro de un equipo de IT durante seis meses, ganando experiencia práctica con un proyecto real de Santander. En este proceso, las personas

seleccionadas potencian su aprendizaje, adquiriendo experiencia y acercándose a la posibilidad de ser seleccionadas en futuras búsquedas relacionadas.

Además, lanzamos una nueva edición de nuestro Programa de Multiplicadores, nuestra red de formadores internos en Santan-

der. En 2024, contamos con 140 colaboradores dispuestos a crear y compartir contenidos de aprendizaje para toda la organización. La propuesta de este año busca diseñar nuevos espacios de aprendizaje, más enfocados en la práctica, y potenciar el rol de multiplicador con nuevos recursos y dinámicas.

Prisma Medios de Pago

# El desarrollo continuo: parte central de la atracción

*De acuerdo a Patricio Marzialetti, para atraer talento clave, es importante destacar que, si bien la política de compensaciones de la compañía es competitiva en el mercado salarial, la verdadera diferenciación radica en otros aspectos.*

“Por un lado, formamos parte de un sector de medios de pago que impacta directamente en la vida cotidiana de las personas. Los proyectos que desarrollamos son altamente desafiantes, lo que mantiene motivados a nuestros profesionales, ya que les brinda la oportunidad de trabajar en iniciativas que tienen un impacto directo en la vida diaria de las personas –expresa Patricio Marzialetti Chief Human Resources Officer de Prisma Medios de Pago–. Y por otro lado, ofrecemos un entorno ideal para el desarrollo profesional en el sector de medios de pago, con una amplia gama de productos como procesamiento de tarjetas, débitos automáticos, terminales de cobro, cajeros automáticos y plataformas de pago. La compañía se caracteriza por un ritmo desafiante de trabajo, con servicios disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Además, al ser una empresa altamente tecnológica, ofrecemos oportunidades de desarrollo continuo en un entorno de rápido crecimiento”.

“Nuestra diferenciación en este sector no se limita únicamente al salario; construimos mucho más allá. Este enfoque es fundamental para tener muy baja rotación en el talento que incorporamos, ya que ofrecemos oportunidades de desarrollo profesional significativas. Nuestros colaboradores pueden crecer no solo verticalmente, sino también en términos de responsabilidades y proyectos, permitiéndoles hacer lo que realmente les apasiona”, destaca el ejecutivo.



**–¿De qué manera se gestionan los beneficios ofrecidos, a fin de que contemplen las necesidades particulares de las personas, teniendo en cuenta la convivencia intergeneracional?**

–En cuanto a los beneficios, la propuesta de valor de Prisma Medios de Pago es transversal para todas las generaciones, lo cual es altamente valorado por nuestros colaboradores. Especialmente después de la pandemia, hemos dado mayor énfasis y atención a temas relacionados con la salud mental y física. El bienestar de nuestros colaboradores ha sido una prioridad destacada en este sentido.

**–¿Qué es lo que las compañías más valoran hoy a la hora de buscar talento para sus equipos? ¿Cuáles son las características o habilidades que suelen “marcar la diferencia”?**

–Cuando buscamos talento en el mercado, nos basamos en tres pilares fundamentales. Por un lado, los requisitos funcionales, que se refieren al cumplimiento de las habilidades técnicas necesarias para la posición. Algunas posiciones requieren un enfoque más técnico, mientras que en otras este aspecto es menos estricto y se desarrolla a medida que el colaborador adquiere experiencia dentro de la compañía.

Por otro lado, consideramos los requisitos gestionables, que se centran en cómo la persona gestiona dentro de la compañía. Por ejemplo, en posiciones de liderazgo, las habilidades de gestión son más importantes que las habilidades técnicas, mientras que en posiciones de entrada o analistas las habilidades técnicas son fundamentales.

Por último, y más importante, evaluamos la cultura. Queremos asegurarnos de que la persona que estamos entrevistando se ajuste a la manera en que la compañía trabaja, ya que la cultura es crucial para el éxito en la compañía. Para nosotros, la cultura es la protagonista para aquellos que desean dejar su huella, buscan constantemente nuevos desafíos y tienen la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y del negocio.

Nestlé

# Cinco pilares para la gestión

*Sin dudas, la diversidad, la equidad y la inclusión son una prioridad en nuestra agenda. Queremos ver reflejada en Nestlé la diversidad que hay en la sociedad y proporcionar una cultura en la que todas las personas puedan mostrarse tal cual son, sentirse respetadas y valoradas.*

Por María Fernanda Amado (\*)

Por eso, incorporamos la perspectiva DEI (diversidad, equidad e inclusión) en todo lo que hacemos: en nuestra cultura, liderazgo y prácticas, para lograr un ambiente de trabajo positivo en el que todos sean respetados y tomados en cuenta.

Abordamos esta agenda a partir de cinco pilares: balance de género, personas con discapacidad, comunidad LGBTQ+, diversidad cultural y generaciones, y llevamos adelante diferentes acciones que dan rumbo a nuestra estrategia. Un ejemplo del trabajo intergeneracional son las mentorías que promueven el intercambio de conocimientos y experiencias entre colaboradores de diferentes generaciones creando un ambiente de colaboración y crecimiento mutuo. Esto nos permite aprovechar al máximo las fortalezas de cada grupo y complementarnos como equipo para construir un futuro laboral más enriquecedor y exitoso.

La diversidad presente en nuestros colaboradores se encuentra representada en la oferta de beneficios que hoy proponemos. Buscamos que los beneficios giren en torno al colaborador y en ese sentido estamos en constante actualización de nuestra propuesta para su bienestar emocional, social, físico y financiero. Contamos con una amplia variedad de beneficios que van desde traer a tu mascota al trabajo, chequeos médicos, descuentos, programas de contención para el colaborador y su grupo familiar directo, desarrollo de carrera hasta beneficios para cuidadores primarios y secundarios, como licencia parental extendida, días remotos adicionales para el cuidador primario, reintegro jardín maternal, por mencionar solo algunos.

## El prestigio como atractivo

Nestlé es la compañía número uno de alimentos en el mundo. Tenemos más de 270.000 colaboradores a escala global y más de 2.300 en Argentina. Para fortalecer nues-



tro posicionamiento, buscamos apalancarnos en las fortalezas que tenemos como compañía. Lo que los colaboradores más valoran es un lugar cálido y respetuoso, abierto e integrador. Nuestra gente tiene ganas de aprender, de hacer el mejor trabajo y de desarrollarse. A su vez busca oportunidades globales, algo que nuestra compañía habilita, por estar presente en 180 países. Sabemos que las personas buscan carreras con un propósito determinado y quieren formar parte de una organización en la que el trabajo que hacen tenga sentido, buscan capacitarse para innovar e impulsar el cambio.

Además, sabemos que los colaboradores valoran el balance entre vida personal y laboral. Es por eso que brindamos flexibilidad a través de un esquema híbrido de trabajo, viernes flex, días Nestlé adicionales o la posibilidad de trabajo remoto 20 días al año. Esto permite tener tiempo personal pero también nutrir los vínculos y el ambiente de equipo

en la oficina.

Por otro lado, a través de "Iniciativa por los jóvenes", contamos con acciones nos acercan al público de entre 18 a 29 años, entre ellas oportunidades de trabajo o diferentes herramientas para que puedan encontrar trabajo o generar sus propios negocios. A través de esta iniciativa, conectamos con el público más joven que está dando sus primeros pasos.

## El liderazgo: clave del engagement

Un buen liderazgo es clave en cualquier organización. En Nestlé impulsamos un estilo de liderazgo inspirador, disruptivo e inclusivo, y lo hacemos mediante formaciones alineadas a los futuros requerimientos de liderazgo. Nuestros líderes reciben *feedback* de sus equipos periódicamente e implementamos diferentes maneras de reconocer a quienes demuestren este estilo de liderazgo.

Buscamos que nuestros líderes tengan como su prioridad número #1 la inspiración, el compromiso y el desarrollo de su gente y promuevan una mentalidad de crecimiento en un entorno de seguridad psicológica. En 2023 desarrollamos el programa "*Leading for good*", en el que participaron el 100% de los líderes de Argentina, Uruguay y Paraguay. Durante este programa, los líderes compartieron emociones, ideas, preguntas, conceptos y herramientas con el objetivo de seguir formando un grupo de líderes más inspiradores, disruptivos e inclusivos para nuestros equipos.

Esta acción forma parte de las iniciativas de desarrollo que componen el ecosistema de liderazgo, con soluciones de aprendizaje que buscan impactar en todos los niveles de la organización.

(\*) Directora de RR.HH. de Nestlé Argentina, Uruguay y Paraguay

## PORTADA |

Bayer

# El necesario poder de adaptación

*“El mercado laboral en Argentina siempre ha sido muy variable. Bayer cuenta con una historia significativa y extensa en el país, lo que nos permite pensar de manera sustentable en nuestra propuesta de valor, más allá de las situaciones coyunturales”, considera Diego Martínez.*

“Uno de nuestros enfoques actuales es trabajar en la evolución de la compañía hacia formas de operación aún más ágiles, simples y alejadas de la burocracia –explica Diego Martínez, gerente de *HR Partners* de Bayer Cono Sur, al ser consultado sobre la situación actual del mercado laboral y los desafíos a abordar–. Esto nos permite ver a la organización como un entorno fértil para trabajar en equipos con mayor autorregulación, empoderamiento y dinámicas menos jerárquicas, acercándonos aún más a las necesidades del cliente. La adaptabilidad y la capacidad de respuesta rápida son fundamentales en nuestro entorno, y seguimos comprometidos con mejorar continuamente para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes y colaboradores”.

## –¿De qué manera impactan los beneficios en el mejoramiento de la propuesta de valor ofrecida?

–El paquete de beneficios se ajusta constantemente en función de la propuesta de valor y las condiciones del mercado, y esto también influye en su valoración. En la actualidad, algunos de los beneficios más valorados están relacionados con la flexibilidad de trabajo en un modelo híbrido de trabajo presencial y remoto, centrado en propósitos y resultados, así como otros beneficios significativos vinculados al bienestar, como gimnasios, yoga, etc. Estos beneficios impactan directamente en nuestra propuesta de valor, que consideramos integral y holística. Esto permite a cada uno ser auténtico dentro de la compañía, construir su propio camino de carrera y contribuir desde sus habilidades, más allá de las descripciones de su rol.

## –¿Se adaptan a las necesidades y preferencias de los distintos perfiles de personas?

–Contamos con una serie de beneficios que



aplican a toda la población de la compañía y están diseñados específicamente para atraer y generar el tipo de habilidades y experiencias que buscamos fomentar. Además, otras herramientas, como la plataforma interna de beneficios, son configurables según las preferencias personales, lo que permite a cada empleado adaptar el uso a su conveniencia. Nuestros equipos están conformados por personas de diversas generaciones, geografías, intereses y necesidades, y por ello trabajamos constantemente para contar con un balance de beneficios que nos mantenga competitivos en el mercado y al mismo tiempo continúe reforzando el gran sentido de pertenencia que sentimos en Argentina.

## Un camino de carrera

–En el contexto actual, ¿cómo ha evolucionado el enfoque en la identificación y desarrollo del talento interno?

–Nuestro enfoque actual se centra en un ca-

mino de cambio y evolución a un modelo de talento basado en habilidades. Nos encontramos en un periodo de transformación en el que aspiramos a que el camino de carrera de cada individuo esté ligado a contribuir desde sus habilidades más allá de un rol específico. Buscamos que cada persona contribuya y se desarrolle enfocada en entregables más que en funciones o descripciones de puesto. Asimismo, queremos que los roles de liderazgo desarrollen atributos de ser visionarios, arquitectos, catalizadores y *coaches* de equipos, poniendo la toma de decisiones en manos de los equipos más cercanos al cliente y facilitando un entorno de trabajo que nos permite ser cada vez más ágiles y ocuparnos de lo esencial frente a las necesidades del cliente.

## –¿De qué manera la tecnología aporta a una mayor personalización en la gestión del talento? ¿Están las compañías avanzando en este sentido o todavía falta?

–La tecnología nos permite acelerar impacto de forma significativa. Por ejemplo, la plataforma de inteligencia artificial que utilizamos para la adquisición de talento permite mapear y acceder a personas a partir de sus habilidades y experiencias, de manera más rápida y efectiva, contribuyendo así a reducir posibles sesgos y siendo más inclusivos. Internamente, el paquete de herramientas tecnológicas es muy completo y está disponible de manera amplia. También destacamos la oferta de entrenamientos digitales, flexible y ajustada a medida de los intereses y necesidades internas de cada empleado, lo que potencia el desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.

La calidad y seguridad de los productos y servicios de tu empresa son el cimiento de todo negocio. IRAM aporta la confianza para demostrarlo frente a tus clientes.

# Elegí nuestras marcas de certificación



Construimos confianza

## PORTADA |

Tendencias que marcan el camino

# ¿Qué se espera del trabajo del próximo medio siglo?

*Boston Consulting Group (BCG) publicó recientemente un estudio titulado “The Next 50 Years of Work”, que analiza cómo será el trabajo en el futuro y brinda una perspectiva de lo que vendrá en los próximos 50 años.*

Para construir una comprensión de lo que las próximas cinco décadas podrían deparar para los trabajadores, BCG interactuó con más de 150 futuristas a través de paneles de discusión y encuestas de opinión. Contrario a los temores populares de que el futuro ofrecerá menos oportunidades de trabajo debido a la automatización, la mayoría de las personas expertas que fueron indagadas anticipa que las opciones de trabajo gratificante serán numerosas. Individuos, organizaciones y comunidades que desarrollen nuevas habilidades prosperarán. Sectores económicos como las industrias regenerativas y sostenibles, y áreas que requieren fuerte creatividad ofrecerán nuevos caminos hacia la sostenibilidad y la satisfacción personal.

En este marco, Cristian Carafí, *Managing Director y Partner* de BCG, sostiene: “Es importante comprender los factores que afectarán la economía en los próximos 50 años, anticipándonos a la adaptación que la sociedad tendrá que enfrentar con el desarrollo de nuevas tecnologías y problemáticas medioambientales. La elaboración de políticas orientadas al futuro asegurará que las poblaciones tengan lo necesario para un propósito y éxito compartidos”.

## ¿Qué ocurrirá en los próximos años?

Límites críticos para un futuro sostenible  
El futuro laboral deberá respetar límites esenciales para evitar consecuencias negativas:

- Límite planetario: sostenibilidad ambiental.
- Límite tecnológico: uso seguro de tecnologías avanzadas.
- Fundamento social: satisfacción de necesidades básicas humanas.
- Límite sociocognitivo: preservación de la salud mental y cohesión social.



## Sectores económicos prometedores

Asimismo, el estudio identificó varios sectores económicos claves, con potencial para generar empleo significativo, como la economía basada en el cuidado, la cual se centrará en fortalecer las relaciones humanas y brindar apoyo a diversos grupos sociales. A su vez, las industrias regenerativas permitirán la conservación del espacio en que se desarrolla la actividad a través de la promoción del uso de materiales y procesos naturales para reemplazar métodos no sostenibles, destacando áreas como la infraestructura urbana circular y la reutilización de materiales en la construcción. Por último, la agricultura regenerativa, que se enfocará en prácticas que mejoren la salud del ecosistema y la biodiversidad, ofreciendo numerosas oportunidades laborales en la agricultura orgánica, la acuicultura regenerativa y la restauración de áreas urbanas.

## Habilidades del futuro

Las habilidades valiosas identificadas incluirán:

- Capacidades existenciales, como la adaptabilidad y el optimismo.
- Habilidades biónicas, manejo de IA y robótica.
- Creatividad y habilidades humanocéntricas, para innovar y mejorar la colaboración y empatía dentro de equipos y comunidades.

## Políticas para formar el futuro del trabajo

Las políticas deberán enfocarse en el desarrollo de habilidades a través de la educación y la colaboración entre diferentes sectores y niveles de gobierno para preparar a las poblaciones para los desafíos futuros. Algunos ejemplos incluyen el fomento del aprendizaje continuo y la utilización de tecnologías educativas, así como la promoción de diálogos inclusivos y estrategias de colaboración para enfrentar desafíos globales.

En conclusión, los próximos 50 años del trabajo se visualizan como una era de oportunidades enriquecidas por avances tecnológicos y un enfoque en la sostenibilidad, requiriendo un compromiso activo con el desarrollo de nuevas habilidades y la adopción de políticas innovadoras.

“En un mundo en constante evolución, es crucial que líderes y organizaciones adopten una visión de largo plazo y se preparen proactivamente para los cambios venideros. Solo así podrán aprovechar las vastas oportunidades económicas y asegurar un futuro próspero para todos”, concluye Carafí.



# 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](http://PAN-ENERGY.COM)

**Pan American  
ENERGY**

Energía responsable

## PORTADA |

La deuda de la diversidad generacional

# Existe discriminación etaria en el mundo laboral

*De acuerdo a un reciente estudio de Bumeran, el 54% de los talentos dice haber sido rechazado en procesos de selección a pesar de cumplir con todos los requisitos y tener la experiencia necesaria para el puesto.*

Para el estudio *¿Es la edad un factor determinante?*, Bumeran convocó a 4.990 personas trabajadoras de Argentina, Chile, Ecuador, Panamá y Perú. El objetivo fue explorar cómo la edad puede influir al momento de buscar empleo y en la proyección profesional de los talentos.

El resultado principal fue categórico: el 61% de las personas trabajadoras dice haber sido discriminada por su edad o haber presenciado una situación de este estilo al buscar empleo.

## ¿Qué tipo de discriminación experimentaron?

El 54% dice haber sido rechazado en procesos de selección, a pesar de cumplir con todos los requisitos y tener la experiencia necesaria para el puesto; el 17% indica haber sido excluido de actividades sociales; y el 15% señala haber recibido menor reconocimiento o visibilidad en comparación con colegas más jóvenes, a pesar de sus logros y contribuciones al equipo.

“Cuando decimos que el mundo laboral está transformándose, no nos referimos solamente a la implementación de tecnología disruptiva y la llegada de nuevas generaciones. Los equipos diversos en los que conviven personas con diferentes creencias, orígenes y modos de concebir la vida son un gran diferencial. Cada persona desde su singularidad aporta una visión única a la sinergia colectiva y de esta forma es como surgen las grandes ideas, las soluciones a los problemas, los proyectos más novedosos. Es importante considerar que la diversidad etaria es un elemento indispensable de los equipos del futuro”, explica Federico Barni, CEO de Jobint.

## Desafíos disímiles, según la edad

El 75% de los talentos considera que la búsqueda de empleo puede ser más o menos



desafiante dependiendo de la edad. Al segmentar por grupos etarios, encontramos que el 62% de los talentos entre 18 y 25 años cree que la edad puede influir en el proceso de búsqueda laboral, al igual que quienes se encuentran entre los 26 y 40 años. En contraste, en la franja de mayores de 40 años, la percepción es 24 puntos porcentuales más alta, alcanzando el 86%.

Además, el 77% de las personas trabajadoras también cree que las empresas consideran la edad como un factor determinante al seleccionar nuevo talento.

En cuanto a las oportunidades de ascenso dentro de la organización, el 37% de los talentos cree que la edad influye dependiendo del tipo de puesto; el 22% indica que la edad puede ser considerada, pero no es el único factor relevante; mientras que el 21% sí cree que es un factor determinante en las oportunidades de ascenso.

En promedio, el 81% de las personas trabajadoras percibe discriminación por edad en el mundo laboral, mientras que solo 17% piensa lo contrario. ¿Cómo se manifiesta en sus trabajos? El 44% indica que no se incorporan personas mayores de 45 años a la organización; el 40% menciona que se prioriza a los empleados más jóvenes en la asignación de proyectos o en el reconocimiento laboral; y el 35% señala la falta de oportunidades de ascenso.

## Se percibe una falta de políticas concretas

El 57% de las personas trabajadoras en Argentina indica que recursos humanos de su organización no implementa políticas para promover la inclusión y el respeto por la diversidad etaria.

En la región, solo en Ecuador la mayoría de los talentos confirma que se implementan medidas para combatir la discriminación, (62%). En el resto de la región, la tendencia también es negativa: en Panamá, el 61% niega la existencia de políticas; el 54% en Chile; y el 51% en Perú.

¿Qué medidas sugieren para reducir la discriminación por edad en el trabajo? El 42% propone la implementación de políticas y procedimientos de contratación y promoción basados en el mérito y las habilidades, en lugar de la edad; el 40% sugiere capacitaciones obligatorias para todos los talentos sobre la importancia de la diversidad generacional en el trabajo; y el 35% menciona la creación de programas de reintegración laboral para personas mayores de 45 años que deseen volver al mercado laboral después de un período de inactividad. **M**



## Potenciamos tus ganas de avanzar

Evolucionamos impulsando la inclusión  
tecnológica y el talento digital.

## EMPRESAS |

IRAM

# Certificación: la llave a nuevos negocios

*Para Juan Manuel Borda, la sostenibilidad, la economía circular y la equidad de género siguen siendo temas de interés creciente, tanto para las organizaciones como para la sociedad. En ese camino, las evaluaciones de la conformidad (que incluyen a las certificaciones, pero también comprenden a las inspecciones, validaciones/verificaciones y evaluaciones de cumplimiento) acompañan cada vez más estas demandas.*

Por Carina Martínez

“En IRAM, entendemos la importancia de estos temas y ofrecemos soluciones que ayudan a abordarlos de manera efectiva –asegura Juan Manuel Borda, director de Negocios y Excelencia Comercial de IRAM, la compañía certificador número uno de la Argentina–. Como ejemplos, podemos mencionar el servicio de verificación de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que favorece el desarrollo de estrategias de sostenibilidad en las organizaciones, mejorando su posicionamiento como referentes responsables en el mercado. Además, en respuesta a la necesidad de trabajar específicamente la equidad de género, hemos creado la norma IRAM 57001. Este valioso documento, que es certificable, permite a las organizaciones implementar un sistema de gestión de equidad de



## El desafío de lo remoto

**–¿Cuáles son los desafíos más importantes que enfrenta el sector de la certificación en la actualidad y cómo están abordándolos?**

–Sin duda, los avances tecnológicos están cambiando la forma en que se realizan los procesos de certificación y, tanto para nosotros como para nuestros clientes, la transición hacia auditorías remotas sigue siendo un desafío. Esto incluye la implementación de herramientas digitales para la gestión de datos, la automatización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa. No obstante, el balance es muy positivo.

**–¿Cómo está impactando la digitalización en el proceso de certificación y en la validación de cumplimiento de estándares? ¿Qué tecnologías o herramientas utilizan para mejorar la eficiencia y la precisión?**

*{ En aspectos como la sostenibilidad y la equidad de género advertimos un compromiso cada vez mayor de parte de las organizaciones. Desde ya, hay una brecha innegable con los países desarrollados. }*

género. Este tipo de soluciones, junto con las vinculadas a tecnologías de la información y ciberseguridad, creemos que serán cada vez más requeridas”.

**–La Argentina, ¿se encuentra alineada a estas tendencias o el corto plazo se impone? ¿Qué certificaciones están “rezagadas” respecto de las tendencias mundiales?**

–En aspectos como la sostenibilidad y la equidad de género advertimos un compromiso cada vez mayor de parte de las organi-

zaciones. Desde ya, hay una brecha innegable con los países desarrollados que tienen una realidad contextual diferente y mayor recorrido en estos campos. Pero desde nuestra área comercial notamos un gran incremento en las consultas por soluciones relacionadas, especialmente en las certificaciones de las normas IRAM-ISO 14001 de gestión ambiental e ISO 50001 de gestión de la energía y, también, de otras menos tradicionales, como los certificados I-REC para evidenciar el uso de energías renovables.

–En línea con la respuesta anterior, el impacto es notorio y, si bien la pandemia aceleró mucho los tiempos de adaptación, hay esquemas de evaluación de la conformidad que, por su naturaleza, requieren la presencialidad. Pero seguimos trabajando para que, al menos parte del proceso, pueda realizarse de manera efectiva bajo modalidad remota.

**–¿Qué rol cumple la certificación en un contexto de creciente demanda de transparencia de parte de la sociedad?**



☼ 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.

## EMPRESAS |

–Las evaluaciones de la conformidad (recordemos que hablamos tanto de certificaciones, como de inspecciones, validaciones/verificaciones y evaluaciones de cumplimiento) juegan un rol fundamental en este contexto. Justamente su objetivo es brindar garantías confiables sobre el cumplimiento de las organizaciones respecto de normas, documentos o requisitos específicos. Y eso es lo que hacemos en IRAM: construimos confianza, tanto con la organización que nos contrata como con toda su cadena de valor, con un foco particular en los consumidores. Así, nuestras evaluaciones permiten a las organizaciones demostrar que cumplen, por ejemplo, con normas de gestión de la calidad, ambiente, energía, seguridad eléctrica y muchísimos otros ámbitos de impacto en la sociedad. A su vez, hay servicios relativamente nuevos, con particular énfasis en la transparencia, como los relacionados con la verificación de huella de carbono y de agua, así como con la condición vegana u orgánica de los produc-



más conocido es la ISO–IEC 27001, que establece requisitos para un sistema de gestión de seguridad de la información. Por su par-

tividad inteligente, estableciendo orgánicamente y de forma anticipada cómo transitar dichos OT, para minimizar el impacto en la seguridad de las personas, la flora y la fauna. Los países más desarrollados y productivos son aquellos con mayor cantidad de OT y fitosanitarios declarados, que dan previsibilidad, orden y rigurosidad en la administración, elevando positivamente la vara de la calidad y seguridad con impacto en los productos y servicios que consumimos.

En ese sentido, puede coexistir un comercio abierto, administrado inteligentemente, que al mismo tiempo resguarde el consumo.

### La potencia de certificar

**–¿Qué ejemplos se pueden proporcionar de cómo la certificación ha contribuido al crecimiento, la expansión o mejora de gestión de la compañía?**

–Las evaluaciones de la conformidad contribuyen de manera significativa en todos estos aspectos y muchos más. Una organización

*{Las certificaciones **amplían las oportunidades de negocio en términos regionales**, ya que pueden ser un requisito para acceder a ciertos mercados o participar en licitaciones y proyectos específicos.*

tos (Sello IRAM–V / Sello IRAM–Orgánico). De esta manera, los consumidores pueden tener la tranquilidad de estar adquiriendo productos que cuentan con nuestro respaldo sobre esos atributos.

### La certificación en áreas emergentes

**–¿Se están desarrollando nuevos estándares o protocolos de certificación en áreas emergentes como la inteligencia artificial, la ciberseguridad o la tecnología blockchain?**

–Los aspectos que deben gestionar las organizaciones vinculados con la tecnología han pasado de ser específicos y puntuales a la base de las estructuras organizacionales y, como tales, han cobrado un protagonismo notable en los análisis de riesgo y las evaluaciones de contexto que se necesitan para poder gestionar su actividad de forma eficaz. Existen normas internacionales que establecen lineamientos y requisitos para la seguridad de la información, ciberseguridad, calidad y protección de datos, que surgen del JTC1 (Comité Técnico Conjunto 1) de ISO, que es el organismo responsable de la serie de normas ISO–IEC 27000 y, cuyo exponente

te, las certificaciones de esta norma a escala global y en Argentina han crecido de forma significativa en los últimos años.

Siguiendo la tendencia y viendo las necesidades emergentes del mercado, ISO acaba de publicar recientemente la norma ISO 42001:2023, que se ha establecido como el primer estándar internacional dedicado a los Sistemas de Gestión de Inteligencia Artificial (SGIA), marcando un hito significativo en la incorporación de la IA como aspecto a gestionar dentro de las organizaciones.

**–¿Qué cambios prevén en el futuro cercano en cuanto a la regulación y la normativa en el campo de la certificación y cómo están preparándose?**

–Es habitual escuchar que el comercio mundial está cambiando en sus formas exponencialmente. Una manera de ver esa transformación está dada por las declaraciones internacionales que se reflejan en la propia Organización Mundial de Comercio. En 10 años, se pasó de 5.000 a 50.000 obstáculos técnicos (OT) y fitosanitarios declarados. Las buenas prácticas de administración de intercambios comerciales proponen una ac-

que decide iniciar un proceso de este tipo está demostrando un gran interés y compromiso por mejorar su producto o servicio, ya sea desde la calidad, la seguridad o la sostenibilidad, por poner tres grandes ejes. Y eso, necesariamente, representará una ventaja competitiva. Además, las certificaciones amplían las oportunidades de negocio en términos regionales, ya que, en ciertos casos, pueden ser un requisito para acceder a ciertos mercados o participar en licitaciones gubernamentales y proyectos específicos. Nosotros vemos con gran entusiasmo un aumento notorio de las organizaciones que eligen actuar de acuerdo con las mejores prácticas que se reflejan normas y respaldarlas con nuestro servicio. En 2023, a los 6.500 clientes que tenemos activos, se sumaron 1.500 que se acercaron a IRAM por primera vez. Esto da cuenta de que, cada vez más, advierten el enorme valor agregado que aportan nuestras soluciones. **M**

# LA SEGURIDAD DE TENER UN BUEN SEGURO

**AUTOS - MOTOS - HOGAR - INTEGRALES - CAUCIÓN  
TRO - AGRO - TÉCNICO - RC - INCENDIO - ROBO**

**VIDA COLECTIVO - AP - VIDA SALDO DEUDOR - SEPELIO**

**Conocé más en:  
Galenoseguros.com.ar - Portal PAS / APP Galeno PAS**

Avances en sustentabilidad

# Sanofi Consumer Healthcare Hispanoamérica obtuvo la certificación B Corp.

*“Esto va más allá de ser un hito; es un compromiso con una sociedad y un planeta más sano. Es solo un paso entre los muchos que estamos dando para transformar nuestras operaciones y ser la mejor empresa de salud de consumo en –y para– el mundo”, asegura Sebastián Rodríguez Pavarino, Argentina Country Head para la unidad de Salud del Consumidor de Sanofi.*

Las empresas certificadas por B Lab, una organización sin ánimo de lucro que promueve una economía equitativa y sostenible en todo el planeta, son consideradas líderes debido a su impacto social y medioambiental. Obtener esta certificación B Corp. significa que una empresa cumple altos estándares de rendimiento social y medioambiental, responsabilidad y transparencia. Sanofi CHC Hispanoamérica buscó la Certificación B Corp como parte del compromiso con la sostenibilidad, la responsabilidad social y las prácticas comerciales éticas; que incluyeron prácticas claves como el impacto en comunidades, en sus colaboradores y en el medio ambiente.

**–La Certificación B Corp ratifica el avance de Sanofi CHC en el camino hacia la sostenibilidad, ¿cuáles fueron las claves para lograrlo?**

–Demostramos nuestro impacto en la comunidad, colaborando con ONG aliadas para reducir la mortalidad infantil causada por la diarrea. También, internamente, impulsamos la paridad de género en posiciones de liderazgo; actualmente tenemos un 37% de mujeres en puestos de liderazgo. Además, en nuestras oficinas de Cono Sur, Centroamérica y el Caribe implementamos prácticas de eficiencia medioambiental.

Esta certificación nos ayuda a medir y mejorar nuestro impacto, alinearnos con nuestros valores y misión y diferenciarnos como una empresa impulsada por un propósito: creemos que personas más saludables y un planeta más saludable van de la mano



**El trabajo continúa**

**–¿Cuáles son los objetivos de Sanofi CHC en 2024?**

–Los objetivos son ser referentes del movimiento B en Latinoamérica y continuar certificándonos como B Corp. en el resto del mundo. También, buscamos alcanzar nuevamente a más de 100 millones de personas con nuestras campañas de autocuidado incluyendo a marcas presentes en Latinoamérica (Enterogermina, Allegra y Buscapina entre otras), llegar a 500.000 beneficiarios directos con nuestro trabajo en comunidades -principalmente a través de Enterogermina con programas de saneamiento básico, con el apoyo de aliados como Agua Segura y Save the Children-, y trabajar en proyectos de empaques más sustentables (cartón reciclado, blisters libres de PVC y aluminio).

**–¿Qué es lo más desafiante para lograr las metas de sostenibilidad planteadas por la organización?**

–Uno de los desafíos más significativos para alcanzar las metas de sostenibilidad es lograr el equilibrio entre la ambición de dichas metas y la viabilidad operativa y financiera para lograrlas.

Por ejemplo, una de nuestras metas involucra a toda la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente final. Además, gestionar y coordinar acciones sostenibles en toda esta cadena, especialmente cuando involucra a múltiples proveedores y socios, puede ser complejo y desafiante, pero no imposible. **M**



**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 |

Encuentro de la AHT

# La hotelería surfea las olas en un país golpeado

*La actividad turística atraviesa tiempos tormentosos: el turismo regional cayó por el tipo de cambio que se volvió desfavorable. Por otro lado, el turismo nacional experimenta una baja determinada por el deterioro generalizado de la capacidad de compra.*

En un encuentro con medios de prensa, Gabriela Ferrucci, presidenta de Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) manifestó que se está notando un fuerte impacto de la recesión económica nacional en nuestra actividad. "La economía en conjunto cae 10%, según últimos datos disponibles, mientras que nuestra baja es aún mayor: la ocupación ha caído un 15% promedio interanual", indica. Es una caída aún más pronunciada que la prevista: se visibiliza una reorganización de la demanda, con una temporada baja que está siendo aún más "baja" (a diferencia de años anteriores), y que se asemeja a los números prepandemia.

Así, la AHT, que representa a los hoteles 4 y 5 estrellas del país, expone la profunda caída de la actividad que transita el sector en 2024.

## Los puntos claves

Caída de demanda + aumento de costos + presión impositiva conforman un combo explosivo.

"Sabemos que estamos en una transición, que el foco está puesto en solucionar la macroeconomía, pero nuestra actividad no está exenta de lo que sucede en otras activida-



*{ Por la situación macro de freno de la actividad económica, tanto el turismo corporativo como la actividad de eventos está en retroceso; se reagendan viajes, encuentros y convenciones. }*

des productivas del país" (las industrias manufactureras y comercios caen cerca de 13%, la construcción un 24%), explica Ferrucci. "En nuestro sector, el mayor impacto de esta situación se empezó a sentir a partir de abril de este año (pasada Semana Santa), con una baja más pronunciada de lo estimado. La tasa de ocupación promedio cayó 15 puntos porcentuales respecto de igual mes de 2023". La

caída de la demanda se muestra sostenida, de acuerdo con los datos que recaba la AHT entre sus afiliados en todo el país.

Por otro lado, los costos energéticos están en alza. La quita de subsidios a la energía eléctrica, al gas y al agua (servicios de alto consumo en la actividad hotelera) incrementaron estos costos en un 300% promedio. A partir de abril, los hoteles de todo el país sufrieron un

fuerte impacto por los aumentos en las tarifas de energía y agua. El gas natural (utilizado para calentar agua y para las cocinas) subió 250% a escala nacional (3,5 veces la tarifa que había estado vigente hasta marzo). Las boletas de agua se vieron fuertemente impactadas en abril por las subas de AySA (209%) en AMBA. Respecto del suministro eléctrico, visibiliza fuertes subas desde febrero, con in-

De bienestar a

**muy**

**bienestar.**



 **farmacity**

## EMPRESAS |

crementos promedio del 290% (precio casi cuadruplicado).

Estas subas se agravan con la alta presión impositiva sobre el empleo, que impacta en un sector hotelero que genera casi 500.000 puestos de trabajo registrado. Los costos laborales se suman a impuestos provinciales (la actividad tributa un 4% de ingresos brutos en contraste con otras que tributan solo el 1,5%), y a que estos tributos se pagan también sobre las comisiones que cobran las OTAs, como los sitios de reserva *online* como Booking.com o Despegar.

### Las propuestas

“Desde la AHT hemos acercado diferentes propuestas a las áreas de Gobierno que regulan nuestra actividad. Necesitamos que el Gobierno centre su atención en el desarrollo de mecanismos que reduzcan la presión impositiva sobre el empleo”, enfatiza Ferrucci. Las propuestas van desde buscar mecanismos que compensen las contribuciones patronales con otros tributos (la hotelería nucleada en AHT es una industria 100% trabajo formal), hasta impulsar una mayor conectividad aérea, que por la extensión de nuestro país es fundamental. Actualmente los viajeros extranjeros que quieren ir de Iguazú a Mendoza, por ejemplo, tienen que pasar por Buenos Aires. En este tema empiezan a aparecer iniciativas gubernamentales. Por ejemplo, el municipio de Iguazú generó una mesa de trabajo con CEOs de compañías aéreas para mejorar los ingresos a través de Iguazú, evitando que el mayor caudal se diera a través de Foz. Además, obtuvo una reducción de las tasas aeroportuarias.

En relación con el tema de las tarifas energéticas, la industria logró autorización para adquirir la energía en forma directa a las distribuidoras mayoristas, algo que antes era exclusivo de grandes consumidores. “Las buenas prácticas que comunicamos a través de nuestro programa regional de certificación Hoteles Más Verdes también impactan en una mayor eficiencia energética de los hoteles”, agrega. Y afirma: “Estos puntos son claves para la supervivencia del sector, ya que es inviable trasladar a tarifas los aumentos en energía”.

### Las proyecciones

Para las vacaciones de invierno, se ve una diferencia en los niveles de ocupación entre los destinos de nieve, como Bariloche y Tierra del Fuego, que están con cerca de un 70%



de ocupación respecto de otras regiones. Estos destinos muestran buenas expectativas, sobre todo con la llegada de turismo extranjero, aunque, al igual que en otros, se observa un alto número de consultas, pero aún una baja tasa de concreción. “En años anteriores las reservas se realizaban con más antelación. No creemos que sea la mejor tem-

porada, pero tenemos expectativas”, señala Gabriela Ferrucci.

En los destinos de la costa como Mar de las Pampas, el nivel de ocupación roza el 60%. Pinamar sigue con un 30%.

En cuanto a los clásicos destinos para hacer escapadas, Iguazú está con buenas expectativas, rondando el 50% de ocupación, al igual que Salta y Mendoza.

“Algunos destinos están viendo una recomposición de la ocupación a partir del mes de octubre. Aunque si los costos internos siguen aumentando, la competencia será difícil”, advierte la directiva.

Por la situación macro de freno de la actividad económica, tanto el turismo corporativo como la actividad de eventos están en retroceso, se reagendan viajes, encuentros y convenciones.

“Nuestro desafío es convertirnos en un destino turístico valioso independientemente de las fluctuaciones cambiarias. Para lograrlo, debemos mantener esa valía de manera sostenida, lo cual no depende únicamente del sector turístico, sino del país en su conjunto. Y tenemos claro que, si bien en el último tiempo el turismo comenzó a aparecer en los discursos presidenciales, el camino a recorrer es aún muy extenso, incluso cuando pospandemia, las personas comenzaron a considerar el turismo y los viajes como una actividad necesaria y relevante para una mejor calidad de vida”, finaliza la directiva. **M**

## 60 años de Sofitel

El 26 de junio de 1964 Sofitel abrió las puertas de su primer hotel en Estrasburgo, Francia. Una década más tarde, la marca comenzó su expansión internacional y se convirtió en la primera marca de hotelería de lujo francesa en operar en todos los continentes.

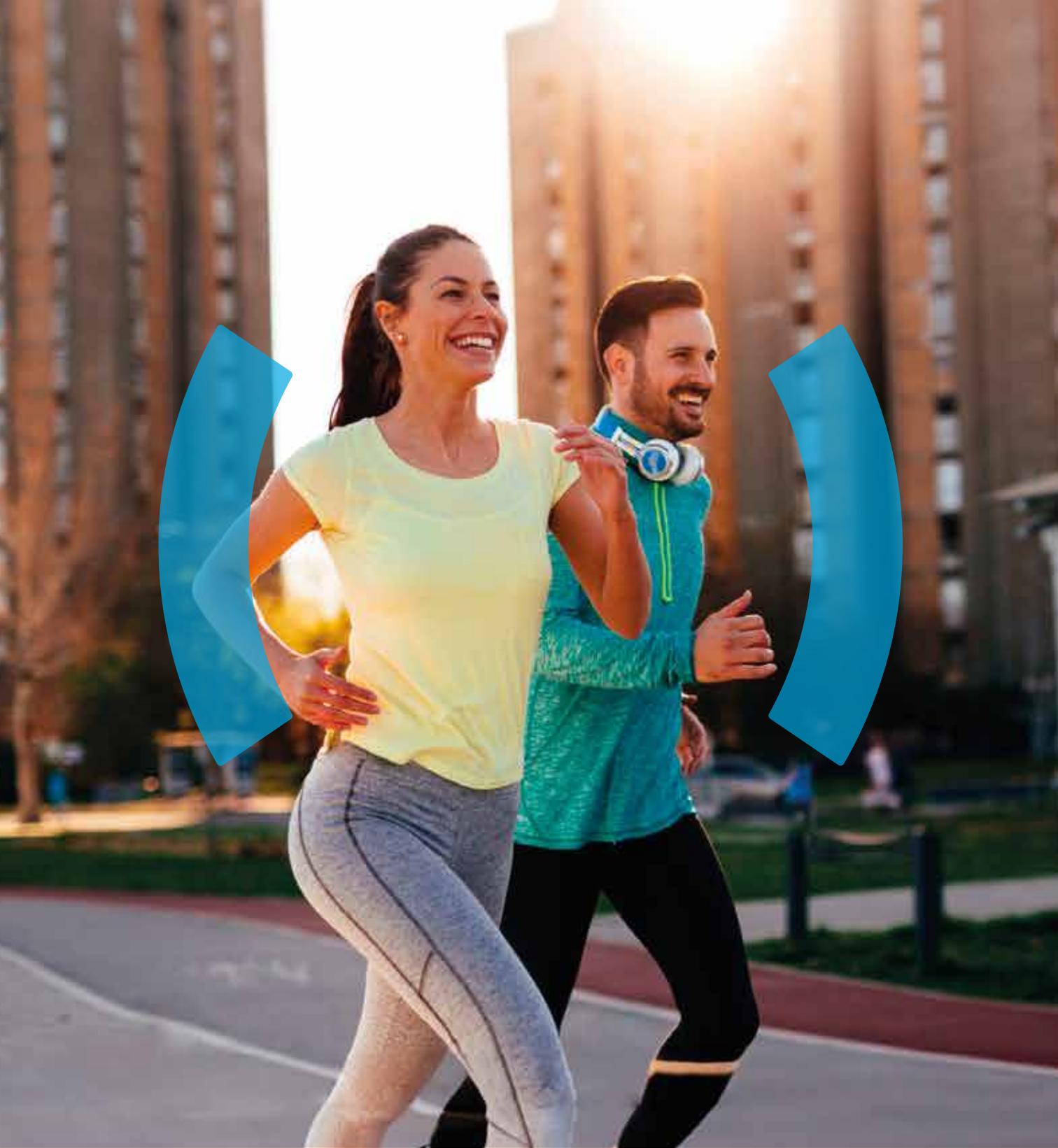
Durante el año 2002, el hotel de la cadena francesa Grupo Accor llegó a la Argentina, para recibir tanto huéspedes extranjeros como locales. Luego, en 2018, inauguró lo que hoy es Sofitel Recoleta, en Posadas 1232, de la Ciudad de Buenos Aires.

El lujoso hotel 5 estrellas cuenta con 175 habitaciones. Además, cuenta con un *Fitness Center*, una piscina cubierta climatizada, sauna y un hermoso jardín.

Para su público corporativo, el hotel ofrece un entorno ideal para reuniones, conferencias, cocktails y celebraciones, con siete salones pensados para todo tipo de reuniones. Además, posee un

*Business Center* equipado con cuatro salas de reunión y tres estaciones de trabajo con asistente personal.

El hotel se destaca además por su propuesta gastronómica, con tres alternativas. Alma, su restaurante propio, se especializa en carnes y vegetales locales de estación. Por otro lado, el bar Felicia, inaugurado en 2023, propone un ambiente íntimo y sofisticado. Su oferta gastronómica cuenta con platos principales y distintas opciones para compartir combinado con una amplia variedad de tragos. La coctelería está a cargo de la reconocida *bartender* Mona Gallosi. Por último, La Pâtisserie propone un viaje a través de los sentidos. Este espacio se inauguró en 2021 pero recientemente tuvo una renovación. Además, cada año, el equipo de pastelería se encarga de crear las delicias que hacen posible el *Festival Du Chocolat*, el icónico evento de Sofitel Recoleta.



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

**osde**

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](http://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.sssalud.gov.ar](http://www.sssalud.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.

## PROTAGONISTAS |

### Nestlé presenta Choco Trío

Nestlé lanzó de Choco Trío, una propuesta que combina chocolate Classic, una galleta crujiente y un relleno. Está disponible en tres sabores: chocolate, mani y *cookies and cream*.



El chocolate es uno de los placeres más populares entre los argentinos. En el último año, las ventas de chocolate en el país rondaron las 45.000 toneladas, 7 de cada 10 hogares consume algún producto de esta categoría y la frecuencia de consumo supera las dos veces por semana per cápita. "Los argentinos amamos el chocolate. Y el 70% de su compra es por impulso, no planificada. Es por eso que es importante tener novedades y productos ganadores. Luego del éxito de Brasil y Uruguay, estamos lanzando en Argentina Choco Trío. Este lanzamiento viene a desarrollar el segmento Chocobakery, que combina lo mejor de dos categorías: el mundo de las galletitas con el del chocolate", afirma Guillermo Canosa, director de los negocios de Chocolates de Nestlé Argentina.

La producción se realiza en Brasil y requirió la adaptación de nuevas líneas de producción para su puesta en marcha.

### Dermaglós llega a Estados Unidos

Dermaglós, la marca de Laboratorios Andrómaco, desembarcó con sus productos en Estados Unidos a partir de junio.

Con una actividad ininterrumpida en la industria farmacéutica desde 1927, Laboratorios Andrómaco genera alianzas con nuevos mercados para llevar su catálogo a diferentes países, como en este caso, a Estados Unidos.

A través de Amazon, se podrá acceder a la tienda oficial de Dermaglós, que cuenta con una selección de productos faciales y corporales, testeados en su etapa de elaboración en el Centro de Evaluaciones Dérmicas de Andrómaco.

Si bien la compañía está presente en otros países, desde el área de Mercados Externos afirman que "este desembarco en Estados Unidos es un gran hito en nuestros casi 100 años de trayectoria como laboratorio farmacéutico, y también un gran desafío".

En principio, se podrán conseguir la línea facial de Dermaglós como el agua micelar, el serum con ácido hialurónico, la crema antiedad ultra



volumen, el gel de limpieza y dentro de la línea corporal, la crema de hidratación y rápida absorción, y dos presentaciones –tanto crema como emulsión– con Vitamina A.

### Cif presenta su nueva línea de limpieza y desinfección

La marca de Unilever ingresa en la categoría de desinfección con productos esenciales para la higiene del hogar, que incluye aerosol desinfectante de superficies y ambientes, gel desinfectante de superficies, limpiador líquido desinfectante de superficies, limpiador desinfectante para pisos y un nuevo detergente antibacterial.

El aerosol desinfectante de ambientes y superficies, creado por primera vez por la marca, se desarrolló con fragancias biodegradables, cuenta con una lata

de aluminio 100% reciclable y garantiza su efectividad eliminando el 99,9% de hongos, virus y bacterias. Una novedad de este nuevo producto, que está alineada con la estrategia global de sustentabilidad de Unilever, tiene que ver con el envase que Cif trae a esta categoría, que introduce una lata de aluminio 100% reciclable. Este material cuenta con un proceso de reciclaje más eficiente, que permite ser reutilizado infinitas veces para volver a generar latas u otros productos de aluminio, ayudando a reducir los desechos del ecosistema.

En cuanto al resto del portafolio, los envases incorporan plástico 100% reciclado y reciclable, tienen tecnología BioActive y su fragancia es 100% biodegradable.



### Paladini invierte en su planta de Villa Gobernador Gálvez

Paladini, empresa integral de alimentos, anunció inversiones por US\$ 21 millones para la construcción de una nueva planta de cocidos, la ampliación de su planta de vienas y de su expedición en su predio



industrial de Villa Gobernador Gálvez.

La nueva planta de cocidos de Paladini tiene como objetivo aumentar su volumen de producción en un 70%. Estará equipada con tecnología de vanguardia y cumplirá con rigurosos estándares en seguridad alimentaria, calidad e higiene, y sostenibilidad. Además, la ampliación de la planta de Vianas también apunta a incrementar un 30% su capa-

# CRYSTAL VIEW

PUNTA DEL ESTE

## LA PERFECTA FUSIÓN ENTRE NATURALEZA & LUJO

### Exclusivos departamentos con vista a Crystal Beach

- PISCINA CLIMATIZADA IN/OUT
- PISCINA EXTERIOR
- PISCINA PARA NIÑOS
- ÁREAS DE RELAX
- HIDROMASAJE INTERIOR
- SAUNA SECO
- SAUNA HÚMEDO
- SOLÁRIUM
- GIMNASIO DE NIVEL INTERNACIONAL
- VESTUARIOS
- PLAYROOM
- MICROCINE



DESARROLLA Y FINANCIA:

GRUPO  
SOLANAS

COMERCIALIZA:

solanas  
Real Estate

LITMAN  
Arquitectos

SOLANASCRYSTALVIEW.COM



## PROTAGONISTAS |

cidad de producción. Con estas inversiones, la compañía espera además mejorar la eficiencia operativa y generar nuevas presentaciones para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La inversión se complementa con la ampliación de la expedición inicial de la planta, y que tiene por propósito duplicar las posiciones de refrigerados y congelados.

En Villa Gobernador Gálvez, la compañía ya opera con seis plantas. Recientemente, anunció el inicio de exportaciones a Uruguay, siendo una de las cuatro empresas en ser autorizada por el Senasa para exportar su carne de cerdo. Con los primeros envíos de cerdo sin hueso, Paladini desembarca en el país vecino con capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores uruguayos.

### Xiaomi presenta en el país la nueva serie Redmi Note 13.

La marca china Xiaomi dio a conocer en Argentina la nueva serie Redmi Note 13, que está compuesta por cuatro dispositivos: Redmi Note 13 Pro+ 5G, Redmi Note 13 Pro 5G, Redmi Note 13 Pro y Redmi Note 13. Este último se produce en la Argentina, las plantas de Etercor-Solnik ubicadas en Tierra del Fuego. También se presentaron dos nuevos productos del ecosistema de Xiaomi: los Redmi Buds 5 y la Smart Band 8. Diseñada para cubrir diversas necesidades en el mundo de la fotografía, la serie Redmi Note 13 cuenta con un sistema de cámara versátil y mejorado. Los modelos profesionales, Redmi Note 13 Pro+ 5G y Redmi Note 13 Pro 5G, cuentan con una cámara de resolución ultra alta de 200 MP con estabilización óptica de imagen (OIS) para capturar fotografías con niveles de detalle sin precedentes. Además, el zoom sin pérdidas de 2x/4x ofrece primeros planos detallados desde la distancia y brinda la posibilidad de enfocar a individuos entre multitudes o hacer zoom en movimiento.

La batería de carga rápida y alto rendimiento permite cargar el teléfono de 0 a 100 entre 20 y 50, dependiendo del modelo (cargador incluido en la presentación).

Por su lado, la Smart Band 8 posee un nuevo diseño de pantalla táctil AMOLED de 1,62". Su estilizado cuerpo cuenta con un acabado metálico recubierto con textura NCMV, más elegante y con estilo. La Xiaomi Smart Band 8 se ha actualizado con correas fáciles de desmontar que no solo permiten cambiar entre diferentes diseños y materiales, sino también quitarla por completo y usar como colgante.

En cuanto a los Redmi Buds 5, presentan hasta 46 dB ANC con tres modos que cubren una amplia gama de ruido de fondo. Además, admiten hasta 10 horas de escucha continua y hasta 40 horas de uso cuando se combinan con su estuche de carga.

### Puma reabre su local de Abasto

Dentro de su plan de maximización de tiendas, la compañía anunció la ampliación de su espacio en Abasto Shopping, con la mirada creativa del artista plástico Andrés Agosín (Monk) y bajo el concepto "Forever. Faster."

Todo el mobiliario posee materiales reciclados como así también bolsas, perchas y maniqués reutilizados; y además, se destaca por incorporar digitalización para disminuir el consumo de plástico.

La compañía alemana que hoy cuenta con 13 locales *full price*, ocho *outlets* y una tienda *online* en el país, comenzó con la primera reapertura del año. La nueva tienda cuenta con 580 m<sup>2</sup>, y de esta manera gana espacio de depósito, dando más agilidad a la operación y comodidad al equipo para gestionar. También se sumó un *staff room*, utilizado como espacio de comedor y descanso para el personal, y oficina para *store manager*. Además, se amplió el área de ventas para brindar una mejor experiencia al consumidor.

Por otro lado, el arte de este nuevo lugar fue desarrollado por el artista plástico Andrés Agosín (Monk), quien es parte del movimiento de *street art* emergente de Argentina.

### Abre el primer hotel de Parque Leloir, con modelo condo

Amérian Hoteles inauguró el pasado 12 de junio el Mérit Parque Leloir, el primer hotel de este barrio ubicado en el partido de Ituzaingó, Buenos Aires, que viene teniendo en los últimos años un notorio desarrollo comercial e inmobiliario.

Parque Leloir es el epicentro del corredor Oeste y el barrio mejor posicionado de la zona, con un área natural de 640 hectáreas diseñadas por el arquitecto paisajista Charles Thays.

Mérit Parque Leloir ofrece un servicio de hospitalidad de 3 estrellas superior.

El hotel está ubicado en el Complejo Edificio Mora, de 4200 m<sup>2</sup> cubiertos, ofrece 69 habitaciones modernas tipo "apart" de 30 m<sup>2</sup>, completamente equipadas, estacionamiento propio, un salón de usos múltiples y locales comerciales en planta baja. Sus instalaciones siguen un criterio arquitectónico funcional integrado a su entorno y al medio ambiente.

También, contará con una opción gastronómica propia de primer nivel en su terraza, donde los huéspedes podrán disfrutar del restaurante Dos Setenta, una experiencia culinaria que incluirá platos tradicionales y vistas privilegiadas.

Hotel Mérit Parque Leloir opera bajo el innovador formato de condo hotel. Las habitaciones pertenecen a varios inversores individuales. Cada inversor obtiene el título de propiedad de una unidad funcional y cede el uso de su habitación a un fideicomiso que contrata a un especialista para gerenciar el hotel bajo la marca Mérit perteneciente a la cadena Amérian Hoteles. Los ingresos duplican los de otras inversiones inmobiliarias similares, como departamentos u oficinas. La habitación puede ser vendida en cualquier momento, transfiriendo también el negocio hotelero asociado. **M**





# Bayton

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

**B**Staffing

---

**B**Professional

---

**B**Strategy

---

## MARKETING |

Duros momentos para el consumo

# Retracción y múltiples estrategias para afrontar la inflación

*El último relevamiento del Trend Lab de Youniversal revela que las personas están adaptando sus hábitos de consumo para enfrentar la crisis económica actual. Una de cada dos personas dice que sus ingresos no le permiten llegar a fin de mes.*

Desde la búsqueda de ofertas hasta cambios en las marcas preferidas, Ximena Díaz Alarcón, co-fundadora y CEO de la consultora de tendencias Youniversal, analiza las estrategias adoptadas por argentinas y argentinos para sortear estos tiempos.

En un contexto económico difícil para nuestro país, marcado por la inflación, la devaluación de la moneda y la incertidumbre financiera, los argentinos y las argentinas se enfrentan a importantes dificultades para mantener su nivel de vida y satisfacer sus necesidades básicas.

"El relevamiento de nuestro Trend Lab permite observar que la situación económica es complicada para muchas personas, con una de cada dos declarando que sus ingresos no les alcanzan para llegar a fin de mes", explica Ximena Díaz Alarcón. "Esta dificultad se refleja en una significativa reducción en el nivel de consumo, con el 89% de las personas encuestadas que dicen haber renunciado o disminuido el gasto en al menos cinco ítems relevantes".

Entre los ítems con mayor caída en el consumo se encuentran los *alimentos del supermercado, que no son de primera necesidad, seguidos de la indumentaria y el calzado*. Esta reducción en el consumo afecta especialmente a la clase media, que se ve obligada a ajustar su presupuesto en áreas como vacaciones, salidas, productos de cuidado personal y para el hogar.

Para enfrentar esta crisis económica, los consumidores y las consumidoras están adoptando diversas estrategias. Un 91% está más atento a ofertas, promociones y descuentos en supermercados y mayoristas, mientras que un 40% está comprando solo lo necesario, principalmente en el segmento de menor poder adquisitivo.

Además, se observa un cambio en los criterios de elección de marca, con un 44% que dice optar por marcas más económicas y un 39%



que prueba marcas desconocidas en busca de precios más bajos. Este comportamiento indica una mayor sensibilidad al precio y una disposición a explorar alternativas en un intento por maximizar el valor de sus compras.

Los cambios en el lugar de consumo también son evidentes, con un aumento en las compras en comercios de barrio y mayoristas. Además, la frecuencia de compra ha cambiado, con el 40% de las personas encuestadas comprando solo lo necesario diariamente, mientras que los niveles más altos optan por compras más grandes para abastecerse.

"La crisis económica está impulsando a los argentinos a adaptar sus hábitos de consumo, priorizando necesidades básicas, buscando ofertas y promociones, y explorando nuevas opciones de marca y lugares de compra. Estos cambios reflejan la resiliencia y la capacidad de adaptación de los consumidores de nuestro país en tiempos de incertidumbre económica", concluye la especialista.

### Otros datos destacados:

Las mujeres siguen siendo mayoritariamente responsable por las compras del hogar, pero los varones se incorporan las decisiones de compra a medida que se eleva el nivel educativo. En términos generales, entre los consumidores de nivel educativo más bajo solo el 30% de los hombres declara tomar la mayor parte de las decisiones de compra, en los niveles medios y altos los niveles llegan al 47%. Respecto del ánimo, la emoción que está más presente es la incertidumbre, con un 20% de los casos. Además, hay una mayoría de emociones negativas, con un 50% de las menciones, siendo las principales tristeza, desánimo y ansiedad. Las emociones positivas concitan un 30% de las respuestas con optimismo, esperanza y serenidad como las tres que suman las principales menciones. El sentimiento de incertidumbre es más pronunciado en los consumidores de 46 a 59 años y los sentimientos de carácter negativo como



  
**Howard Johnson**

  
**Days Inn**

## ¡RECORRÉ TU PAÍS!

— Te ofrecemos 40 hoteles para que disfrutes durante el año —



 **Howard Johnson La Cañada,**  
Córdoba Capital



 **Howard Johnson Paraná,**  
Entre Ríos



 **Howard Johnson Escobar,**  
Buenos Aires



 **Howard Johnson Florida Street,**  
CABA



 **Howard Johnson Plaza Buenos**  
Aires, CABA



 **Howard Johnson Chascomús,**  
Buenos Aires



 **Days Inn Zárate,**  
Buenos Aires



 **Howard Johnson Funes,**  
Santa Fe



 **Howard Johnson Formosa,**  
Formosa

**CENTRAL DE RESERVAS**

 [RESERVAS@HOJOAR.COM](mailto:RESERVAS@HOJOAR.COM) [WWW.HOJOAR.COM](http://WWW.HOJOAR.COM)  +54 9 11 2277 4650/4656



## MARKETING |

ansiedad y cansancio están más presentes en mujeres. Por su parte, las personas más jóvenes se destacan tristeza y desánimo.

En todos los segmentos hay registro de que se trata de un momento particular que nos toca atravesar y que es un momento difícil. Sin embargo las opiniones están más divididas cuando se trata de pensar en el futuro cercano: un 44% cree que en un año la situación va a ser mejor, el 38% cree que va a ser peor, mientras que un 18%, cree que en 1 año la situación va a estar igual que ahora. Más allá de las dificultades propias con la economía, el 60% de los consumidores cree que la mayoría de los argentinos está peor que ellos mismos.

"No hay plata" ni posibilidad de ahorro. Respecto del consumo en los últimos tres meses, casi 9 de cada 10 consumidores tuvo que reducir o modificar el nivel de consumo debido a la situación económica. Entre las personas entrevistadas, casi a la mitad dice que no le alcanza los ingresos para llegar a fin de mes, un 37% tiene algunas o grandes dificultades para cubrir sus necesidades mensuales y la plata le alcanza "justo" y sin posibilidades de ahorro. Solo el 14% puede ahorrar poco o mucho.



mentos), la contratación de ayuda para la limpieza en el hogar, la educación de los hijos y el club. Al explorar en mayor profundidad, vemos que este tipo de consumos hace al proyecto familiar y a la percepción de identidad de "clase media", por lo que dejar de hacerlo tendría fuerte impacto emocional.

En línea con la percepción de un entorno que requiere muchos ajustes en el consumo, la

dificiles con precios promociones y haciendo que la posibilidad de consumo esté al alcance de todos.

Otro comportamiento interesante es el cambio en el lugar de consumo: más del 20% dice que aumentó compras en comercios de barrio, en mayoristas, compra de modo directo al productor, y a distribuidores *online* (esto último, más presente en los menores de 30 años).

*{ La gran mayoría espera cercanía de parte de las marcas en estos momentos de dificultad. El 96% considera que tienen que acompañar con promociones y precios para que el consumo esté al alcance de todos. }*

En el marco del fuerte ajuste e inflación galopante, se impone elegir con inteligencia. A la hora de explorar qué se mantiene y que se deja de lado, 7 de cada 10 declara haber reducido la compra de alimentos y bebidas que no sean de primera necesidad; 6 de cada 10 redujeron la compra de ropa; 5 de cada 10 redujeron viajes o salidas, cines, teatros conciertos; 3 de cada 10 redujeron la compra de productos de cuidado personal y cuidado del hogar. Parecería que el cuerpo y la casa son una especie de último bastión en este sentido. La decoración, los servicios de *streaming*, el abono del celular y el gimnasio son otros gastos sobre los cuales se mencionó la disminución del nivel de consumo o búsqueda de opciones más accesibles.

En la vereda de enfrente, los rubros con menor eliminación o modificación en el consumo fueron las actividades extracurriculares de los hijos, las empresas de medicina privada (a pesar del muy fuerte enojo por los au-

gente desarrolla estrategias para proteger y defender sus hábitos y su capacidad de consumo, así 9 de cada 10 encuestados acuerda con que en Argentina somos expertos en crisis y con que hay que rebuscarse para consumir, siendo la estrategia más utilizada estar más atento a ofertas, promociones y descuentos en el 60% de los casos y la reevaluación de las marcas que se consumen. Como realidad o como compensación frente a no poder consumir lo que hubieran deseado si el bolsillo alcanzara, 7 de cada 10 considera que cambiar de marca por una más económica, lo hace sentir un consumidor inteligente. Solo un 4% declara consumir primeras marcas, porque rinden más (más en sectores medio alto y medio). Más allá de qué marca terminen eligiendo, la gran mayoría espera cercanía de parte de las marcas en estos momentos de dificultad y necesidad de ajuste: el 96% de los consumidores considera que las marcas tienen que acompañar en momentos

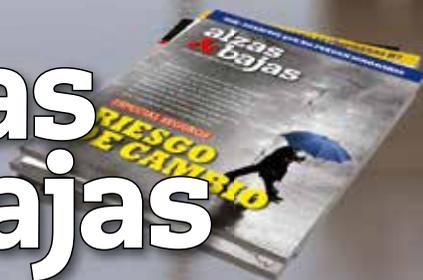
La frecuencia de compra también se ve afectada, con un 40% que dice que compra al día solo lo que necesita, especialmente los niveles más bajos, mientras que los niveles más altos hacen compras para estoquearse. La compra *online* para conseguir mejores precios es una tendencia que empieza a crecer, sobre todo los niveles medio y alto.

Como síntesis, lo que hoy se observa es un consumidor obligado a vivir en tiempo presente, sin capacidad de ahorro, con incertidumbre frente al futuro, con una realidad cotidiana que lo cansa y desgasta. También, existe un núcleo esperanzado que pone sus fichas en un futuro mejor, producto de los esfuerzos y restricciones presentes; privándose de salidas y de gustos en pos de poder seguir consumiendo lo básico y con el foco en no tener que resignar eso que lo hace sentir quién es (o quiere seguir siendo). **M**

A la hora  
de decidir  
no es bueno  
estar solo

# alzas & bajas

Editada por Publicitaria del Sur S.A.



## MARKETING |

Marcas cercanas

# “Juntos en todas”: Coca-Cola empatiza con la coyuntura local

*De la mano de las agencias Grey y Landia, la campaña refleja historias típicas de argentinos y argentinas, que ponen de relieve el valor de los momentos cotidianos compartidos, en las buenas y en las malas. Con 100% de idea, diseño y producción local, llega a las personas con un mensaje de unidad y propuestas accesibles, ante un contexto complejo.*

Por Carina Martínez

“Coca-Cola está en las buenas y en las otras” es el lema que propulsó la nueva campaña “Juntos en todas”, desarrollada íntegramente en la Argentina. Si bien la idea comenzó a gestarse en octubre de 2023, momento clave para el país, fue en enero que el equipo de Grey Argentina tomó el desafío y comenzó el proceso de construcción de “Historias reales”. Al son de Rezo por vos, un clásico de uno de los argentinos más argentinos, Charly García, la propuesta busca transmitir un mensaje cercano, positivo, que pone en valor los pequeños–grandes momentos de la vida, compartidos con las personas que queremos, aún en momentos complicados.

Dado que Coca-Cola es una de las pocas marcas (si no la única) que llega al 95% de los hogares argentinos, era de suponer que casi todos nosotros y nosotras tengamos una fotografía con una Coca en mano, en una mesa, o similar. Por ello, y para lograr la familiaridad y la empatía, el equipo de Grey convocó a las personas a que le enviaran fotografías grupales, en que la Coca estuviera presente, como testigo de ese momento compartido. Con estas imágenes –y sus historias– como materia prima, Grey, Studio X y Landia llevaron a cabo las tres primeras piezas de la campaña: Embarazo, Chanchita e Hijo. En todas ellas, la combinación de las comidas típicas “argentinas” con la clásica Coca-Cola no son solo un ingrediente más, sino el reflejo de la argentinidad.

### Historias reales

Una joven pareja de novios que comunica a sus padres que se agranda la familia, mientras comparten la “pasta del domingo”; un grupo de amigos que juegan un picadito



“por el pancho y la Coca”, y una madre que, ante la visita de su hijo que recientemente se mudó a vivir solo, aprovecha para meterle en su mochila un Tupper repleto de milanesas; historias comunes, reales, que maridan la argentinidad de las comidas, los encuentros y las emociones.

“Aunque tengamos diferencias, los argentinos queremos que nos vaya bien. Juntos, en todas –cuenta Juan Ure, director general creativo de Grey–. En la vuelta a la democracia; cuando Diego hizo el gol con la mano a los ingleses, y también cuando le cortaron las piernas; en el 2001, cuando salimos todos a la calle a protestar, y luego, en el 2020, cuando no pudimos salir. En el 2023, cuando nos juntamos todos para festejar que logramos la tercera... Siempre juntos, a pesar de todo. Y Coca-Cola siempre presente, en las buenas y en las otras”, explica Ure.

El desafío no fue menor. Recrear el entorno casi idéntico a las fotos originales seleccionadas, así como a los personajes, impuso retos

logísticos, artísticos, de locación y de casting. “La manera de filmar de Pablo Lozano, estilo ‘cámara en mano’, como si fuera un participante más de la escena, fue clave”, destaca Miguel Kremer, director de Landia.

La producción y campaña integral de medios requirió una inversión de \$4.000 millones y abarca múltiples plataformas y formatos, como radio, digital, vía pública, punto de venta, con lo cual se espera alcanzar a 39 millones de personas en el país.

### Productos accesibles, para tiempos de vacas flacas

La novedad, además, es que la campaña no se limita solo a acompañar a las y los argentinos en un contexto complicado; también intenta facilitar el acceso a los productos, mediante distintas estrategias. Desde empaques más pequeños, que permiten “darse un gusto” sin gastar mucho, hasta la promoción de las botellas retornables –más económicas–, las propuestas se van sumando. “Buscamos

acercar nuestras marcas a todos los consumidores, mediante un portafolio asequible. De esta manera, nos comprometemos a generar 'Zonas de ahorro' en 55.000 puntos de venta y también en lo digital. Las zonas de ahorro son espacios que permiten identificar fácilmente las promociones –como los *Dual Packs* (dos productos combinados, a precios más convenientes), formatos más económicos y promociones”, explica Gabriela Carracedo, directora senior de Marketing de Coca-Cola para Argentina y Uruguay. Estas propuestas

incluyen, también, alianzas con otras compañías, como El Club de la Milanese, con quien ofrece un menú de milanesa con puré (o papas fritas, en caso de *delivery*) y Coca-Cola, por un precio accesible.

#### La sustentabilidad, también en el centro

La apuesta redoblada a los envases retornables tiene, también, un objetivo vinculado a la sustentabilidad. “Coca-Cola de Argentina, junto a sus embotelladoras, lleva 20 años trabajando para potenciar el desarrollo de los

envases retornables, que no solo son más económicos, sino que minimizan el impacto en el medio ambiente. Cada botella retornable se rellena, en promedio, 25 veces y luego, cuando termina su ciclo, a su vez, se recicla y se convierte en una nueva botella”, explica la ejecutiva. En el marco de su estrategia sustentable, la compañía ya ha logrado reponer el 100% del agua que utiliza en su producción y se ha propuesto como objetivo recolectar 100% de los envases que se ponen en el mercado, para 2030.

Tres argentinas en la Riviera Francesa

# Campari vuelve al festival de Cannes

*De la mano de Campari, partner oficial del 77° Festival Internacional de Cannes, llegaron al evento más importante de toda la industria cinematográfica las actrices argentinas Laura Laprida y Justina Bustos y la bartender Mona Gallosi, quien creó un cóctel especialmente inspirado en el festival.*

Dentro de la plataforma de cine, Campari presentó su campaña diseñada especialmente para Cannes, “*We are Cinema*”. El punto de partida es reconocer las historias humanas como fuente de inspiración de algunas de las mejores películas del mundo

Dentro del programa del Festival, Campari presentó algunas colaboraciones, como la presencia de Cole Walliser. El director y cineasta estuvo en el Campari Lounge entrevistando a invitados y celebridades.

En el corazón del Festival de Cannes se ubicó el Campari Lounge, dentro del Palais des Festivals. El Lounge tuvo como epicentro un bar circular, donde los invitados pudieron disfrutar de los clásicos como el Negroni, el D'ici à Là-Bas, Milano-Torino, Americano, el Negroni Sbagliato y el Campari Spritz, preparados y servidos por el equipo de Il Camparino in Galleria, replicando el legendario servicio del histórico bar milanés ubicado en la Galleria Vittorio Emanuele II.

Estefania Jacobs, *Marketing Manager* de la firma, resalta: “Estamos felices de regresar al Festival de Cannes por tercer año consecutivo. Para esta edición, creamos una serie de experiencias memorables, unidas a través



de una característica intrínseca de la marca como lo es la pasión por la creatividad y las historias. Esa pasión fue, es y será el centro de todo lo que hacemos. Para Campari Group Argentina es muy importante estar presentes con representantes del cine como Justina Bustos, Laura Laprida y la reconocida *bartender* Mona Gallosi, quienes llevarán la esencia y espíritu de nuestro país al Festival”.

Campari también unió fuerzas con *The Hollywood Reporter* y grabó una edición especial de un podcast con Kevin Costner, direc-

tor, guionista, productor y protagonista de *Horizonte: Una saga americana*.

Además, se asoció con *Breaking Through The Lens*, una organización sin fines de lucro que empodera a las mujeres en el cine facilitándoles el acceso a una financiación vital. Juntos organizaron la gala “*Crossing Borders*” para rendir homenaje a las mujeres que han trascendido las fronteras culturales. La velada incluyó una mesa redonda con la actriz Diane Kruger, a la que se unieron otras figuras del sector. **M**

## COLOFÓN |

Cuidar el planeta ya no es opcional

# Avances de la agenda regulatoria de la sustentabilidad

*Cada vez más países impulsan regulaciones para que las empresas reduzcan su huella de carbono. Qué sucede en Argentina y cómo prepararse para estas medidas.*

En un mundo cada vez más consciente de los riesgos provocados por el cambio climático, los Estados empiezan a tomar medidas para presionar a las empresas a impulsar acciones significativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de sus operaciones, que contribuyen al desarrollo de este fenómeno.

En Europa, la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (conocida por su sigla en inglés *CSRD*) constituye una herramienta fundamental para impulsar la transparencia de las empresas. En vigencia desde noviembre de 2023, la directiva abarca a empresas de la Unión Europea con más de 250 empleados con ingresos globales de más de 40 millones de euros, y empresas no pertenecientes a la UE que generaron ingresos superiores a 40 millones de euros en el mercado europeo en su último ejercicio financiero. Entre otros aspectos, este marco normativo exige a las compañías divulgar información detallada sobre su desempeño ambiental, incluyendo las fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero que componen su huella de carbono, de forma directa e indirecta.

Por su parte, en Estados Unidos, la Comisión de Bolsa y Valores (*Securities and Exchange Commission*) recientemente aprobó la *Climate Disclosure Rule*, una medida por la cual las empresas que cotizan en la bolsa estadounidense deberán reportar información es-

pecífica sobre su contribución y exposición al riesgo climático. Esto incluye detalles sobre la huella de carbono de sus operaciones, el análisis de cómo el cambio climático podría afectarles, así como los esfuerzos que realizan para mitigar estos riesgos.

Latinoamérica no se queda atrás. Distintos países de la región empiezan a impulsar normativas para promover la sostenibilidad y la responsabilidad de las empresas frente a la acción por el clima. En Chile, la Comisión para el Mercado Financiero publicó una normativa en el año 2021 que obliga a las empresas a incorporar información sobre sus impactos sociales, ambientales y de gobierno corporativo en sus memorias anuales. Esto incluye su huella de carbono y su contribución o exposición al cambio climático, si fuesen un impacto significativo de la industria según su materialidad. Aplica a todas las entidades supervisadas por la comisión como bancos, compañías de seguros, emisores de valores de oferta pública, administradoras generales de fondos y bolsas de valores.

Por otro lado, en 2022 Colombia se convirtió en el primer país de la región en implementar la "Taxonomía Verde". El Ministerio de Hacienda emitió este instrumento voluntario que busca facilitar los flujos de financiamiento y la movilización de capitales hacia inversiones en actividades que contribuyan positivamente a objetivos sociales y medioambientales, incluidos los de adaptación

y mitigación al cambio climático. A los pocos meses, a inicios de 2023, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México lanzó un instrumento similar al colombiano denominado "Taxonomía Sostenible".

### Escenario regulatorio ambiental en la Argentina

En Argentina, en el año 2012 en Mendoza se aprobó la Ley provincial 8583 de Responsabilidad Empresarial. Esta fijó el marco jurídico para que las empresas emitan Balances de Responsabilidad Social y Ambiental Empresarial (comúnmente denominados "reportes de sostenibilidad"). Su objetivo fue promover conductas socialmente responsables en las empresas y organizaciones en general. Busca, también, que los reportes que emiten las empresas sean "instrumentos para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de cada organización". Además, se fijaron una serie de beneficios para las empresas que emitan informes bajo estos lineamientos, como la exención de impuestos (cerca al 10%), prioridades en las contrataciones con el Estado provincial o un mayor acceso a líneas de crédito y financiación por parte de la provincia.

A escala nacional, en el año 2017 el Congreso de la Nación aprobó la Ley 27401, bautizada en los medios como la "Ley de Respon-

sabilidad Empresarial". Sin embargo, dicha legislación no tuvo una finalidad de incentivar mejores prácticas en materia socio ambiental, sino otro fin muy distinto: que las empresas, organizaciones y "personas jurídicas" también puedan ser juzgadas, condenadas y multadas en los casos de corrupción y otros delitos graves.

### Cómo prepararse frente a estas medidas

Con el avance de estas regulaciones, muchas empresas buscan herramientas para medir su huella de carbono e implementar estrategias climáticas efectivas. Para ello, existen ya plataformas automatizadas y digitales, que se basan en los estándares de medición más reconocidos, que ayudan a las compañías a iniciar el camino. Por ejemplo, The Carbon Sink ofrece en su sitio web una calculadora de huella de carbono de acceso gratuito. Federico Falcón, su director ejecutivo, cuenta: "La medición es la columna vertebral y el primer paso de una estrategia de carbono. The Carbon Sink ofrece asesoramiento personalizado y un conjunto de servicios ágiles y accesibles para empresas que busquen medir su huella, desarrollar un plan de reducción de emisiones y compensarlas con créditos de carbono certificados".**M**

- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



# Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.P.S.P. Nº2

## 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](http://www.oca.com.ar)

