Reporting de RSE y sustentabilidad. Integración y nuevos formatos a la hora de rendir cuentas

Tesla pateó el tablero y ocupa la delantera

Deterioro por la volatilidad en los precios del petróleo

Rivalidad tecnológica. Una segunda Guerra Fría en ciernes







Nuestro compromiso con la equidad

### #yogenero

En ArcelorMittal Acindar somos la primera empresa siderúrgica del país en firmar los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres y Pacto Global de Naciones Unidas)

- Incorporación de mujeres operarias en nuestras plantas industriales.
- Acciones de Sensibilización interna.
- Conformación de Comité de Género y Diversidad.



#### **CARTA DEL DIRECTOR**

# Gestión del talento en la sociedad digital

Hay un tema central que, en la vorágine que plantea la realidad, ha pasado bastante desapercibido. Se habla con ligereza de una nueva guerra fría, esta vez con China y no con la URSS. Pero la China no es hoy lo mismo que fue ayer la Unión Soviética (ver artículo en la página 18).

Son muchos los observadores que piensan que el problema comienza cuando el famoso choque entre la Unión Soviética y Estados Unidos se convierte en el modelo de lo que ocurre hoy entre Washington y Beijing. Se ha vuelto normal hablar de "contener" a China. Pero esa retórica pasa por alto los enormes cambios que ha sufrido la sociedad estadounidense. Hay diferencias estructurales grandes entre aquella Unión Soviética y la actual China. Para empezar, China tiene en su poder más de US\$ 1 billón de deuda estadounidense y es fuente de turistas y de estudiantes. Las relaciones entre China y Estados Unidos están íntimamente entrelazadas. No ocurrió lo mismo con la Rusia soviética. Desenredar esas relaciones será el trabajo técnico de toda una era. Después de cuatro años como presidente, Donald Trump solo llegó hasta un cierto punto. Sin duda, algunas dimensiones técnicas de la guerra fría ya han vuelto: la carrera por innovar, por liderar en tecnología y el galanteo económico de aliados.

Sobre el origen y las perspectivas de este conflicto versa el análisis de *Mercado* que se incluye en esta edición.

Todo esto en un escenario que se caracteriza por una reacción en contra de la globalización. Que se hizo más visible cuando durante varios días el Canal de Suez estuvo bloqueado por el Ever Given, uno de los transportadores de contenedores más grande del mundo. Se está interpretando su percance como una demostración de que las cadenas de suministro se han vuelto una peligrosa fuente de vulnerabilidad. Mientras pelean con la pandemia y hacen frente a peligrosas tensiones geopolíticas, los Gobiernos de todas partes están abandonando la búsqueda de la eficiencia para adoptar un nuevo mantra de resiliencia y auto suficiencia.

#### ¿Qué contienen los informes de RSE y Sustentabilidad?

Un informe especial que se desarrolla a partir de la página 70, se analizan –con la ayuda de calificadas opiniones– las nuevas demandas que se exigen a las empresas en materia de divulgar más datos.

Ha quedado en claro que no existe más para las empresas la posibilidad de ignorar, limitar o soslayar el concepto de responsabilidad so-



cial, la sustentabilidad o la lucha para evitar el deterioro climático.

Es una demanda integral de todos los actores de la sociedad. Las empresas que queden detenidas en un viejo o desactualizado concepto de RSE, sufrirán en sus relaciones externas e incluso en su reputación.

No alcanza con la transparencia financiera. También debe percibirse en lo no financiero. Es una nueva etapa auspiciada por lo que se ha dado en llamar capitalismo de *stakeholders*.

Es decir, ese conjunto de grupos que son tocados de alguna forma por esa organización -empleados, clientes, inversores, socios y reguladores- que reclaman más difusión de la información relacionada con sus empleados, con su respeto por el planeta y con su propósito. Son varios los factores que generan esta demanda. Uno de ellos es la creciente importancia que van adquiriendo los activos intangibles de la compañía, como la marca y la cultura; otro, las crisis de 2020 que alteraron el trabajo tal como lo conocemos y que dejaron al descubierto las persistentes desigualdades raciales, sociales y económicas.

Todas las empresas deben prepararse para un futuro en el que los detalles de su trabajo en esas áreas deberán estar a la vista de todos. Para finales de marzo, 94% de los inversores estarán tratando con sus directorios temas relacionados con la diversidad en la fuerza laboral, la salud, la seguridad de los empleados y la cultura empresarial, según surge en una encuesta entre 600 inversores en América del Norte, Europa y Japón realizada por Edelman y la Asociación Nacional (EE.UU.) de Directores de Empresas.

Las implicancias son importantes. Quien publique poco, o en forma inconsistente, deberá afrontar consecuencias legales o regulatorias, o devaluación de sus acciones por la desconfianza generada en el personal y los consumidores. Pero también es una oportunidad para que una compañía fomente el compromiso y el progreso en esas áreas.

#### Talento y la reinvención de la empresa

Es la Portada de esta edición, que se despliega a partir de la página 34. Las nuevas relaciones con los empleados, con los clientes, con proveedores y la cadena de labor, y sobre todo, con la sociedad en la que está inserta. Este es el nuevo rol de la alta gerencia.

Hay una nueva dimensión del talento que cambia lo conocido hasta ahora.

Las condiciones para encontrar una nueva manera de operar no podrían ser más difíciles, entre otras cosas porque hay que considerar que 85% de los empleos que van a existir en 2030 todavía no se han creado.

Se avizoran cambios significativos en el comportamiento y preferencia de los clientes, nuevos marcos regulatorios, diferentes maneras de trabajar y una distinta batería de ideas y acciones gerenciales para imprimirle otra tónica al *management*. M

#### Mercado | Contenidos

### Abril 2021 |

#### Director-editora

Miguel Ángel Diez | mdiez@mercado.com.ar

#### Secretaria general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

#### Colaboran en este número

Rocío Bravo

Rubén Chorny

María Teresa Lavayén

#### **Portada**

María Martínez

#### Diagramación

Diego Gorzalczany

#### Ilustraciones

María Martínez

#### Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

#### Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

#### Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

#### Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

#### Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

#### 3 Carta del Director

Gestión del talento en la sociedad digital.



#### 4 Contenidos

#### 6 Mercado digital

#### 8 Foco

#### 10 Opinión

10 | Empresarios, ESG y política.

12 | Cómo hacer para que ESG perdure en el largo plazo.



#### 14 Entrevista

Loris Zanatta, profesor de Historia de América Latina en la Universidad de Bolonia, Italia. Las Paso y "la grieta": una mirada histórica.

#### 18 Ideas y debates

18 | La rivalidad tecnológica. Una segunda Guerra Fría en ciernes.



20 | Desacople transatlántico.

#### 22 Escenario global

22 | Deterioro por la volatilidad en los precios del petróleo.

23 | Crecen las inversiones en energías renovables.

24 | Un plan para filtrar la luz solar.

#### 26 Empresas

26 | Tesla pateó el tablero y ocupa la delantera.

30 | IRAM. El camino hacia la calidad.



#### 34 PORTADA

Gestión del talento en la sociedad digital. Empresa – emplead@ ¿Quién elige a quién?

#### **70 INFORME**

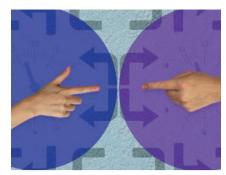
Reporting de RSE y sustentabilidad. Integración y nuevos formatos a la hora de rendir cuentas.

#### 90 Colofón

Conversaciones en red y grandes cuotas de empatía.



### Empresa – Emplead@ ¿Quién elige a quién?



Las nuevas generaciones irrumpieron en el mercado de trabajo con expectativas y demandas que han hecho tambalear las rígidas estructuras de las organizaciones. Inquietas, ágiles, directas, menos apegadas a lo conocido y más proclives a buscar el disfrute en aquello que realizan desafían a las compañías a flexibilizar su abordaje, repensar los liderazgos y ser creativas a la hora de ofrecer una propuesta de valor atractiva.



# Integración y nuevos formatos a la hora de rendir cuentas

El proceso de reportar el accionar de las compañías ha evolucionado a lo largo de los años y se ha profundizado notablemente en los más recientes. La unificación de la información económico-financiera con la referida a sustentabilidad se afianza como tendencia. También el surgimiento de alterna-

tivas de presentación que permiten alcanzar de manera efectiva a los *stakeholders*. Las demandas de transparencia, responsabilidad y creación de valor positivo han potenciado el reporte y lo han convertido en una herramienta indispensable para la gestión y el negocio.

#### Tesla pateó el tablero y ocupa la delantera



Aunque la marca de autos eléctricos solo vende menos de 1% de los vehículos que circulan en el mundo, a los ojos de los inversores vale más que toda la industria automotriz tradicional. El futuro de los vehículos, dice el mercado, no se parecerá en nada a lo que fue.

## Deterioro por la volatilidad en los precios del petróleo

22 El impacto negativo de la pandemia de Covid–19 sobre el crecimiento del PIB mundial y los volúmenes de comercio global han provocado una fuerte caída de los precios de hidrocarburos y combustibles.



#### Loris Zanatta, profesor de Historia de América Latina en la Universidad de Bolonia, Italia. Las Paso y "la grieta": una mirada histórica



La agenda política nacional empezó a estar copada por las elecciones de medio término, aunque falten varios meses para que se lleven a cabo. Si bien las encuestas y reflexiones que se publican para acompañar la coyuntura brindan una instantánea de la situación política presente, los análisis desde una perspectiva histórica contribuyen a echarle luz.

# **Mercado** *digital*

Para consultar los artículos que figuran en esta página, el lector debe ingresar en esta dirección: www.mercado.com.ar/digital

En el sitio www.mercado.com.ar diariamente se actualizan temas centrales en el campo de los negocios globales, management, marketing y tecnología. Además de lo más relevante en economía y política.

#### {¿La geografía determina el destino de un país?}

Tres libros analizan los lazos entre territorio, poder y conflicto

Prisoners of Geography es un libro publicado en 2015 por Tim Marshall. Allí analiza cómo los líderes nacionales suelen estar moldeados por las montañas, los océanos y los ríos de sus países. La obsesión de China con las alturas de la meseta tibetana surge del temor de que India busque controlarlo.

#### {Donde no se cuestiona el ancho de las embarcaciones}

Rusia vuelve a señalar las ventajas de la ruta comercial ártica

Aprovecha la crisis generada por el bloqueo en el Canal de Suez para recomendar el Ártico como ruta alternativa para el comercio internacional. Hace tiempo que Rusia viene recordándole a Europa la conveniencia de utilizar vías de tránsito no bloqueables.

#### {Más que EE.UU.}

#### Canadá, destino favorito para trabajar

Según una encuesta de Boston Consulting Group (BCG) y The Network, realizada en 190 países, la pandemia de Covid–19 no solo ha impactado en la movilidad laboral, sino también las preferencias. Así, Canadá se convierte en el destino favorito y los países de Asia Pacífico suben en la clasificación.

#### {Apalancar la innovación}

La tecnología, aliada de la agricultura sustentable

En la última década, la evolución y transformación tecnológica han llevado a la agricultura tradicional a replantearse frecuentemente el porqué de muchos paradigmas antiguos.

#### {Requiere una enorme potencia de computación}

El bitcoin es un gran contaminante

Las criptomonedas pasaron a tener una entidad más sólida cuando Cocoinbase, la bolsa de valores exclusiva para monedas virtuales, comenzó a cotizar en el índice Nasdaq.

#### {Los países más favorecidos}

Un nuevo superciclo en el precio de los commodities

Se ha desatado un nuevo ciclo de los productos básicos en la economía global, que sería el segundo de la historia del capitalismo en el siglo 21. El primero. ocurrió entre 2001 y 2008, cuando el precio de todas las materias primas aument**ó** sistemáticamente, sin excepción.

#### {Se extienden silenciosamente por todo el mundo}

Invasiones biológicas producen daños y pérdidas multimillonarias

Tienen más impacto que el cambio climático, son más omnipresentes que la deforestación o la destrucción de los corales, hacen más daño a la biodiversidad que la contaminación –plástico o glifosato– y, sin embarqo, es probable que no las se las conozcan.

#### {Afectada la cotidianidad}

París, Estocolmo y Barcelona: urbanismo para las personas

Referirnos a la distancia y el tiempo se ha convertido en tema central cuando hablamos sobre cómo podría mejorarse nuestra vida en las ciudades. A las condiciones de segregación socioespacial y los desequilibrios ambientales urbanos se han sumado los efectos de vivir un año de restricciones.

Los suscriptores tienen libre acceso a los contenidos de la revista, al archivo digital de 25 años, y pueden optar por diferentes productos electrónicos semanales y mensuales.

### nr randstad

combinamos la tecnología con nuestra pasión por las personas para crear una experiencia más humana.

- · Staffing
- · Professionals
- Inhouse
- · Outsourcing
- · Recruitment Process Outsourcing
- · Soluciones de Formación

encontrá con nosotros el talento que buscás. {Nuevos hábitos de compra}

#### La planificación de las vacaciones ya no será igual

Una vez haya pasado la pandemia, ¿cambiará el comportamiento de compra de los viajeros? Es decir, una vez se vuelva a la normalidad, ¿volveremos a comprar con la misma antelación con la que lo hacíamos? El modelo de negocio y de ingresos de muchos operadores turísticos se basa en esta compra anticipada. Por un lado, porque reciben el dinero del cliente con bastante antelación a la fecha del consumo real. Por otro, porque así garantizan que el servicio turístico en cuestión tendrá una demanda suficiente para ser rentable. Probablemente, donde mejor se entiende este com-



portamiento es en el caso de los pasajes de avión. Especialmente los billetes para las vacaciones. Los viajeros compran sus pasajes con gran antelación, de forma que se aseguran una plaza y un precio ventajoso. A su vez, las aerolíneas garantizan una ocupación mínima del vuelo, lo que les asegura que será rentable. Hay que tener en cuenta que, en general, las líneas aéreas suelen operar con márgenes muy reducidos. Por ejemplo, FloridaPanhandle.com muestra que la mayoría de los vuelos de las compañías estadounidenses tienen que alcanzar una tasa de ocupación de cerca del 75% para ser rentables.

{No siempre es sencillo ser productivo}

#### {Vidas fusionadas y fronteras cruzadas}

# Los nuevos límites entre la vida profesional y privada

Nos pasamos el día intercambiando identidades: entre el yo personal y el yo profesional, alternando no solo entre pantallas, sino también entre nuestras distintas personalidades y mundos.

¿Qué podría hacerse no solo para sobrevivir a esta bimodalidad sino también para crear un nuevo entorno laboral?

Tenemos dos opciones: reconstruir y preservar las delimitaciones entre mundo personal y mundo profesional, manteniendo a la vez ciertas aperturas entre ambos, y/o impulsar una mayor integración entre nuestros mundos.

En nuestra actual economía del conoci-

miento, se espera que estemos constantemente conectados. Más aún, el Covid-19 ha borrado la frágil separación que quedaba. Una línea de investigación sugiere que compartimentar y delimitar trabajo y hogar es fundamental para nuestra productividad y salud.

La desaparición de los límites entre vida profesional y privada, o lo que Blake Ashforth, de la Universidad Estatal de Arizona, describe como "actividades que cruzan los límites", puede generar distracciones, agotamiento e incluso problemas de salud mental.

(\*) Carin-Isabel Knoop, Executive Director at Harvard Business School

#### {Arte corporal}

# Tatuajes de neón, que brillan en la oscuridad

Los tatuajes están revolucionando la forma en que se percibe el arte de dibujar sobre el cuerpo. Se crean con una tinta especial UV que dura solamente entre 12 y 18 meses. De modo que si la persona no está satisfecha con el resultado, solo tiene que esperar un tiempo para intentar otra cosa. No obstante, como ocurre con cualquier tatuaje, debe estar segura sobre

el diseño porque será muy visible durante la noche. Mientras muchos cuestionan los riesgos de aplicarse tinta UV sobre la piel, Eduardo Pimentel, artista especializado en tatuajes y dueño del estudio Independent Tattoo Studio, asegura que no hay riesgos para la salud. El de los tatuajes de neón es un movimiento nuevo que busca introducir algo más en los diseños tradi-



cionales. La característica que tienen de ir borrándose con el tiempo está relacionada con las habilidades del artista y con la calidad de la tinta. Hay que tener en cuenta que algunos de esos tatuajes no se ven muy lindos a la luz del día.

#### Gimnasios y salas de enfoque: a la caza de la concentración

Así como hay personas para las que el cambio a la virtualidad es sencillo, para otras, el brusco viraje de escenario trae aparejado falta de concentración.

Los "Work Gym" (gimnasios de trabajo) están creciendo. Se trata de diferentes opciones *online* que buscan lograr foco y productividad, indica un ensayo de la consultora Trendsity que dirige Mariela



Mociulsky. *Ultraworking* es un ejemplo, ofrece

sesiones de trabajo estructuradas para personas que desean bloquear las distracciones y seguir siendo productivas cuando trabajan de forma remota. Por una membresía mensual, los participantes se conectan y pueden trabajar en compañía de otros en un proyecto de su elección.

Se anima a los miembros a ser productivos mediante la rendición

de cuentas, dejando sus cámaras encendidas mientras trabajan (generalmente utilizando el método Pomodoro, con trabajo en intervalos predefinidos seguidos de un descanso). Lo que se busca además es lo que en psicología positiva se llaman "estado de flujo", un estado mental de profundidad en el trabajo que se expresa en fluidez, claridad y productividad.

#### {Máximo histórico en alta dirección}

# Las mujeres superan el 30% en puestos directivos



La proporción en puestos de la alta dirección llega a su máximo histórico para la Argentina. De esta forma, supera en 7 puntos porcentuales al 24% de 2020.

Para la edición 2021 del reporte Women In Business de la consultora Grant Thornton International participaron más de 4900 líderes de empresas medianas, de las cuales 77 son argentinas.

Para Latinoamérica, se registró un 36% de puestos ocupados por mujeres, incrementando en 3 puntos respecto de la edición anterior. Si bien el hecho de que las mujeres directivas representen más de un tercio del total es alentador, lejos estamos de alcanzar una inclusión definitiva en materia de género. Es importante comprender que un directorio más inclusivo y con distintos puntos de vista, puede atraer mejores resultados en términos de rendimiento, innovación y creatividad.

Donde se puede apreciar un cambio significativo es en la proporción de empresas sin mujeres en la alta dirección. En la última edición se registró un 8%, 20 puntos porcentuales menos que en 2020 y 35 puntos menos que en 2019 (43%). A nivel regional, se observa una disminución de 10 puntos, pasando de 16% a 6%.

Respecto a las posiciones que ocupan las mujeres directivas, se pueden apreciar cambios esperanzadores que evidencian un camino hacia una mayor inclusión. El 43% de los CEO argentinos son mujeres, aumentando 16 puntos respecto de la edición anterior. Luego, los CFO están representados en un 32% por mujeres, 7 puntos por encima que en 2020.

# {Tenemos que asegurarnos de no crear organizaciones con un CEO arriba, una computadora en el medio y un montón de trabajadores abajo.} Robert T. Tomasko

{No es problema exclusivamente femenino}

#### La depresión posparto es, sin duda, cosa de hombres

Dicen las estadísticas que la depresión posparto en hombres – conocida como depresión posparto paterna– puede afectar hasta a uno de cada cuatro padres. Y la cifra aumenta a uno de cada dos si la pareja padece de depresión posparto materna. Ante estas evidencias, un reciente estudio recomienda la evaluación sistemática de la depresión posparto tanto en madres como en padres.

¿Qué factores predisponen para que un hombre tenga depresión posparto?

En una investigación publicada en 2020 por Rafael A. Caparrós



González y Mª Fe Rodriguez Muñoz se identifican dos grupos de factores que predisponen a este trastorno del estado de ánimo: biológicos y psicológicos. En cuanto a los factores biológicos, la depresión posparto mas-

culina puede ser consecuencia de la disminución de varias hormonas. Concretamente de la testosterona, la hormona del estrés (cortisol) y la oxitocina, otra hormona relacionada con las buenas relaciones sociales y con el placer durante orgasmo. En cuanto a los factores psicológicos, que la gestante sufra depresión posparto aumenta el riesgo de depresión posparto paterna. La incidencia de este trastorno se dispara si se producen cambios en la relación de pareja, existe falta de apoyo social (por ejemplo, no disponer de una red de familiares o amigos adecuada) o si el padre se siente excluido de los cuidados al bebé.

#### {Distintos transtornos}

# Casi 7 de cada 10 argentinos tiene problemas para dormir

Según el último estudio desarrollado por Universidad Siglo 21, el 65% de los encuestados asegura tener problemas para dormir. Los niveles de dificultad se diferencian de acuerdo con el sexo, la edad y el lugar de residencia.

En el marco de un estudio referido a hábitos saludables, la Universidad Siglo 21 publicó un relevamiento sobre cómo duermen los argentinos y cerca del 65% de las personas encuestadas aseguró tener dificultades medias o elevadas para conciliar el sueño. La deficiencia más frecuente está asociada con la sensación de necesitar más descanso (60%), seguida por las interrupciones en la continuidad del sueño durante la noche (50%).

La institución evaluó para esta muestra, a habitantes de la Ciudad de Buenos Aires, Comodoro Rivadavia, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Rosario y San Miguel de Tucumán. A pesar de que casi 9 de cada 10 personas sienten que su salud es buena o muy buena, estas alteraciones en el descanso impactan directamente en el bienes-



tar físico y mental, provocando aumento estrés, ansiedad y cansancio corporal.

Es así que 4 de cada 10 personas experimentan trastornos en la etapa de inicio y final del sueño. Esto se evidencia más en las mujeres que en los hombres. Más del 19% tiene dificultades para quedarse dormida, contra un 14% de los varones, y más del 17% se despierta antes de tiempo, sin poder volver a conciliar el sueño, en contraposición con el 15% de los hombres. Sin embargo, el 34% manifiesta que duerme ocho horas de manera continua, algo que en los hombres solo se ve reflejado en un 29%.

# Empresarios, ESG y política



Se trata de un debate imposible de imaginar hasta hace poco tiempo atrás. Es cierto que se venía insinuando, pero tal vez la dichosa pandemia también tuvo algo que ver en la aceleración del proceso.

El caso es que líderes empresariales, empresas y organizaciones que las nuclean, entraron en territorio desconocido –y hasta ahora cuestionado–.

En Estados Unidos se comienza a hablar del "CEO político". Un líder empresarial que habla y opina sobre temas que antes le eran vedados. Uno de los primeros antecedentes fue el caso de Citigroup en 2018. El banco hizo público a sus clientes para que restringieran las ventas de municiones luego de la matanza ocurrida en uno de los colegios del país. La reacción negativa fue particularmente intensa desde la perspectiva del Partido Republicano. El Estado de Luisiana llegó a impedir que Citigroup suscribiera operaciones con bonos municipales. Pocos días después de la horrenda matanza ocurrida en un colegio en 2018, Ed Bastian, CEO de Delta, cortó su relación con la *National Rifle Association* y provocó la ácida crítica de los republicanos.

En situación parecida se encuentran Coca-Cola y Delta tras que ambas firmas denunciaran una nueva y política ley electoral den el estado de Georgia, que aparentemente busca que voten menos negros.

Lo cierto es que cada vez más, y desde las manifestaciones *Black Lives Matter* de 2020, las empresas se ven obligadas a desarrollar políticas sociales que se alejan de los asuntos centrales de sus negocios de poner aviones en el aire o de vender gaseosas. Y cada vez más se van a encontrar en problemas con los dirigentes políticos que se sienten cuestionados.

La creciente intervención empresarial en esos temas controvertidos, tiene mucho que ver con el auge del ESG en el campo del *management*. Tras este concepto, subyace una idea simple: si a las empresas

se las obliga a controlar y revelar el daño que ocasionan a la gente y al planeta, las fuerzas del capitalismo pueden ponerse en acción. Los inversores y los consumidores terminarían premiando el bien y castigando el mal. Pero hasta ahora, poco salió como lo previsto.

En los últimos veinte años, hubo informes de sustentabilidad por todas partes y torrentes de dinero fueron a parar a las inversiones ESG, pero las emisiones de carbono siguieron aumentando, la desigualdad creció y hubo muy poco progreso en cuanto a detener la destrucción ambiental.

Pero lo cierto es que la gran polémica hoy pasa por otra parte: ¿cuál debería ser el verdadero contenido de los informes de sustentabilidad y RSE, por ejemplo, cuáles los temas nuevos que hasta ahora no han logrado ganar presencia?

Larry Fink, CEO de BlackRock el gran inversor, se mostró a favor de los informes ESG obligatorios. Pero eso solo no será suficiente. Para atacar de verdad problemas como el del cambio climático, los gobiernos deben intervenir de una forma que "no sería popular en el mundo empresarial".

Esas intervenciones "requerirían cambios en las reglas que gobiernan la conducta de las empresas, una revaluación de los recursos para atender fallas de mercado y una reorientación de la forma en que se asignan los activos públicos y cómo se distribuye el poder":

Más recientemente, hubo alguien también del ámbito empresarial que se animó a transitar el resbaladizo camino de la política.

#### Mayores problemas del mundo

En su carta anual a sus accionistas el CEO del JPMorgan Chase, Jamie Dimon, habló de la recuperación económica después de Covid–19, de sus ideas sobre liderazgo, del propósito de las empresas y de las políti-



### **Escalera Horizontal**



Ingresá al sitio a través de este **QR** y conocé más información sobre la obra.

Reservá tu visita: **fundacion@santander.com.ar** 

Av. Paseo Colón 1380, CABA





cas públicas estadounidenses. El documento tiene 66 páginas –tres veces más larga que la carta del año pasado– y 22 de ellas están dedicadas a sus prescripciones para reconstruir Estados Unidos y para ocuparse de lo que considera los mayores problemas del mundo: cambio climático, pobreza, desarrollo económico, y desigualdad racial.

Es el manifiesto de un banquero a favor de una forma de capitalismo más progresista disfrazado de informe corporativo.

La carta de Dimon fue enviada precisamente una semana después de que muchos CEO importantes se expresaran en contra de la nueva ley en Georgia que limita el acceso al voto de una manera tal que afectará desproporcionadamente a los estadounidenses negros.

La mayoría de esas manifestaciones empresarias en defensa de la democracia fueron breves, tardías (muchas aparecieron después de la votación y por presión de activistas) y cuidadosamente idealistas. "El derecho al voto es la esencia de la sociedad democrática y la voz de cada votante debe ser escuchada", escribió *Business Roundtable*, que representa a casi 200 CEO.

El método del presidente de Microsoft, Brad Smith, fue más al estilo de Jamie Dimon. En un *blog* se ocupó de cada una de las principales cláusulas de la ley e instó a "la comunidad empresarial a tener principios, sustancia y a explicar concretamente sus preocupaciones".

(¿Y en la Argentina? La decisión del Gobierno nacional de cerrar las escuelas en el AMBA, en especial en la ciudad de Buenos Aires mereció un intenso cuestionamiento por parte del grupo de WhatsApp "Nuestra Voz", en el que se encuentran 220 empresarios participantes).

# Cómo hacer para que ESG perdure en el largo plazo

Las inversiones ESG (por su sigla inglesa para Ambiente, Sociedad y Gobierno de la empresa) están plagadas de inconsistencias y de mediciones poco claras. Las metas éticas y de sustentabilidad necesitan una brújula única y clara para evitar los malos resultados.

El movimiento ESG, que mide los efectos que tienen sobre el planeta las buenas prácticas ambientales, sociales y de administración empresarial, se propone pasar de la maximización financiera de los accionistas a la optimización múltiple de los *stakeholders*, o sea, de la sociedad, de

la comunidad y de los empleados de la organización.

Es un movimiento que surgió cuando empresas e inversores advirtieron que si no prestaban atención a las "externalidades" –o sea el daño que provocan en el medio ambiente, o el impacto de su accionar en la comunidad, o todo lo que ocurre a lo largo de su cadena de suministro, o lo que ocurre con problemas sociales como diversidad o desigualdadtodos esos problemas, hoy, se vuelven contra ellas.

Una inversión ESG busca que la empresa perdure y triunfe en el largo plazo. Pero si la estrategia se encara en forma deficiente, además de no lograr las metas de sustentabilidad, puede estropear todo y decepcionar a los mismos grupos que pretende ayudar. En realidad, la agenda ESG debería ser abordada con determinación. Pero por una serie de motivos, los resultados obtenidos pueden no ser buenos.

La agenda pone a las empresas a la defensiva. A muchas organizaciones les preocupa no poder cumplir con las demandas de los activistas ambientales y de justicia social. Eso las vuelve reacias a invertir e innovar. Sin embargo, la innovación es la herramienta más importante para hacer frente a muchos de los desafíos del cambio climático, la inequidad y la discordia social.

Las inversiones ESG –en el orden de los US\$ 45 billones– están plagadas de inconsistencias y de mediciones poco claras. Inversores y lo-

bistas usan diferentes metas y estándares de evaluación y priorizan distintos temas, como las emisiones de CO<sub>3</sub> o la diversidad.

ESG no está exenta de costos y la mejor expectativa de éxito a largo plazo está en la capacidad de los empresarios para mantenerse en sintonía con su impacto y sus consecuencias no buscadas. Por ejemplo, si bien el argumento a favor de la diversidad es incontrovertible, los esfuerzos que se hagan por la inclusión deberían tener en cuenta las posibles víctimas de la discriminación positiva.

Además, a pesar de que los defensores de ESG marcan una clara dirección para el manejo de las organizaciones, estas tienen que mantener sus operaciones y su valor mientras manejan los activos y el personal en un mundo donde los valores culturales y éticos distan mucho de ser universales.

Si bien el foco en la ética es absolutamente loable, temas como derechos humanos, preocupaciones ambientales, paridad racial y de género, privacidad de

los datos y derechos del trabajador también suman estrés a las compañías globales.

A veces muchos se preguntan si los que abogan por ESG se dan cuenta de que su enfoque adopta el estrecho punto de vista occidental y la perspectiva económica de los países ricos.

Para ser verdaderamente sustentable, ESG exige soluciones globales a problemas globales. Las propuestas deben ser escalables, exportables y digeribles para países emergentes como India y China. De lo contrario ningún esfuerzo moverá el amperímetro.

Los líderes empresariales son conscientes de la necesidad de poner más foco en ESG. Después de todo, ante la presión por lograr una solución a la pandemia global, se produjeron vacunas en meses en lugar de 10 años. M





#### EN ARGENTINA Y EN EL MUNDO IMPULSANDO EL DESARROLLO.





Empresa reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina.



Uno de los **líderes globales** en el sector de bienes de capital.



Polo industrial en Córdoba para la fabricación agrícola, camiones y motores de industria nacional.















Loris Zanatta, profesor de Historia de América Latina en la Universidad de Bolonia, Italia

# Las Paso y "la grieta": una mirada histórica

La agenda política nacional empezó a estar copada por las elecciones de medio término, aunque falten varios meses para que se lleven a cabo. Si bien las encuestas y reflexiones que se publican para acompañar la coyuntura brindan una instantánea de la situación política presente, los análisis desde una perspectiva histórica contribuyen a echarle luz.



Por Rubén Chorny

La actual grieta en la que una parte de la sociedad argentina presume estar dividida no es más que una de las *remakes* de la antigua competencia entre la tradición liberal democrática y la autoritaria corporativa que en Europa, por ejemplo, la vía de ingreso a la modernidad que siguió a la Segunda Guerra

Loris Zanatta. Un conflicto creciente.

Mundial dirimió en favor de la primera. Este enfoque lo aborda este académico italiano, nacido en Forli, y que da clases en la Universidad de Boloña, en libros y artículos sobre el populismo, el peronismo, la Iglesia, publicados en diversas revistas de Europa y Latinoamérica.

Entrevistado por *Mercado*, descarta que en Argentina se esté gestando un cambio profundo, revolucionario. Y advierte que "los populistas, al querer encarnar la unanimidad del pueblo, transforman su propio pueblo –que puede ser mayoría, pero no es la totalidaden todo el pueblo".

#### Contradicciones internas

#### -¿Existen posibilidades de que los comicios legislativos de octubre en Argentina sean la llave de paso hacia un régimen populismo del que ahora solo hay amenazas?

-La cuestión sería si, en caso de ganar el Gobierno la elección de medio término, ¿aprovechará para profundizar un camino hacia un orden de tipo estrictamente populista? ¿"El camino venezolano"? Hay síntomas que indican que parecería que sí. Pero el peronismo es un "animal complejo". Desde la perspectiva histórica, no creo que todo el movimiento peronista esté dispuesto a seguir un camino por el estilo. Ya se ven algunas diferenciaciones. Acabo de leer declaraciones de Guillermo Moreno, que reflejan el pensamiento de un peronismo ortodoxo, que nunca quiso acompañar una radicalización en el sentido de un populismo extremo y tiene además el apoyo del Pontífice. Veo más probable un creciente conflicto dentro del peronismo. A medida que se radicaliza, las contradicciones internas están destinadas a aumentar.

bios, y la verdad es que no surge que el día de mañana sea totalmente diferente. La ola de populismos que hemos vivido, y que en alguna medida seguimos viviendo, corresponde a cierta regularidad en los ciclos históricos. Si miramos los últimos 200 años, cuando crecen la interconexión en el mundo, la confianza en la interdependencia, el libre comercio, el amor a la libertad individual, como sucedió en los 80 y los 90, el efecto que también tienen estos períodos es de producir un sentido de desgarramiento, de pérdida de identidad, de ruptura de vínculos sociales, y por lo tanto suelen ser sucedidos por un ciclo que hoy lo llamamos populista.

En otros tiempos lo llamábamos totalitario o autoritario, o nacionalista, o identitario, o nativista, todas estas cosas vienen juntas. Es lo que vivimos actualmente en Argentina y en gran parte del mundo, aunque no en todos lados de la misma forma. Argentina es un lugar especialmente arquetípico de la tradición populista. Y, en cambio, la liberal es menos acentuada.

#### -¿Es posible cortar una centrifugación de ese tipo?

-Romper esta cadena requiere de un cambio de mentalidad. Los países latinoamericanos en los que esta utopía de la restauración del reino de Dios en la Tierra ya no funciona, porque el mundo político se ha secularizado, son los que menos padecen el populismo. Eso no significa que tengan menos problemas. Pienso en Uruguay, en el mismo Chile, que al menos no tienen la pulsión hegemónica y totalitaria del populismo.

#### -¿Existen populismos de izquierda y de derecha?; ¿cómo se los identifica?

-En el sentido técnico, hay un populismo de izquierda en el que al pueblo mítico se lo hace coincidir con el pobre y, por lo tanto, la utopía redentora se basa en un ideal igualitario. En cambio, habría un populismo de derecha, que según las definiciones clásicas, identifica a un pueblo basado en etnos, la etnia, lo cual lo torna excluyente.

Pero a mí, nunca me pareció que esta división del populismo de izquierda o de dere-

# {Según las encuestas, el nivel de adhesión del que gozan tanto Podemos en España como Cinco Estrellas, en Italia, se encuentra mucho más bajo que el que tenían en su momento de mayor expansión.}

#### -¿Hay un antes y un después en la política argentina marcado por la elección de medio término en ciernes?

-No sé si estas elecciones van a ser tan decisivas e importantes. La crisis política, institucional, económica, social argentina no va a esperar a las elecciones. Ya está declarada, abierta. La pregunta sería cómo llegará Argentina a estas elecciones con todos los conflictos ya sobre la mesa. Todavía falta mucho.

#### -¿Cabría esperar un cambio radical en el rumbo del país a partir de octubre?

-Muchas veces cometemos el error de no pensar en perspectiva histórica. De quedar absorbidos por el presente. Puedo tener una deformación profesional como historiador, pero lo cierto es que todas las veces que me dediqué a estudiar una época, no encontré ninguna que no se haya pensado como de cambios extraordinarios, de revolución, de pasaje de una época a otra. Hoy leía una revista argentina de los 70 y las convicciones eran las mismas de siempre: estamos en un punto de quiebre, en pleno proceso de cam-

#### Una utopía cuasi religiosa

#### -¿El aumento de la pobreza y la falta de crecimiento en Argentina han exacerbado el populismo, o es al revés?

-He tratado mucho este tema y creo que la respuesta correcta es que el populismo reproduce las condiciones que, causando la pobreza, lo realimentan. Es un perro que se muerde la cola. El gran drama del populismo, en especial en América Latina, es que se basa en una utopía, finalmente de tipo religioso. Es una idea que se remonta a las épocas del Antiguo Testamento, o tal vez más atrás todavía, se apoya en que es posible el reino de Dios en la Tierra. Y, si no lo fuera, es porque está amenazado por el vicio utilizado esencialmente por el comercio, el dinero, y en definitiva por el intento del hombre de mejorar sus condiciones. Esta utopía anticomercial, antiestatista, antiprosperidad efectivamente genera pobreza. Y así es como se crea una retórica más "pobrista". Porque al pobre hay que protegerlo, defenderlo, y por lo tanto dispensarle una actitud paternalista que una vez más marcha en contra de la lógica comercial. cha sirviera mucho. Pienso que la característica común de ambos es la pretensión de representar el todo. O sea que su idea es que su pueblo lo defina: que lo hagan los pobres, que sea un pueblo definido religiosamente, étnicamente; lo que es relevante para el populismo, para entender su naturaleza, es que su pueblo, desde ese punto de vista, es el único pueblo legítimo. Porque no está basado en un pacto político o racional, sino que se lo entiende en un sentido romántico. Es decir, definido en base a una característica prepolítica, finalmente de tipo moral. Por lo tanto, se llega a la paradoja de que un pueblo puede ser hasta una pequeña minoría, pero se sigue pensando como el único pueblo legítimo, porque pretende encarnar una identidad y una moral histórica.

#### -¿Hay populismos para ricos europeos y otro para pobres latinoamericanos?

-El populismo no tiene raíces estrictamente económicas, no es la pobreza la que lo genera, sino la transformación rápida. Y si la pobreza produce agitación social es a breve a un discurso de reintegración. En Europa Occidental se ve de una forma completamente distinta. Los cambios que fundamentalmente produjeron el estancamiento económico, la transformación tecnológica y la inmigración, que no casualmente es el tema principal, también crearon una difundida percepción de fragmentación. De pérdida de un orden o de una sociedad homogénea culturalmente. Al mismo tiempo, sin embargo, en Europa las instituciones de la democracia representativa, aunque sea con dificultad, en la mayoría de los casos están logrando metabolizar el desafío populista, que se adapta a las reglas de juego de la democracia liberal. No me parece que en este momento haya realmente en Europa Occidental peligro de destrucción del orden liberal democrático. Hay, eso sí, un cambio que no sabemos cómo terminará.

#### -¿A qué se refiere?

-Nadie puede saber cómo serán los efectos de la pandemia, pero por los estudios que existen al respecto el punto más alto de la popularidad ya ha sido logrado por los movimientos populistas. En Europa no da la impresión de que estén cerca del poder. Cuando llegan lo hacen en coalición (pienso en Italia con el movimiento de las Cinco Estrellas, o antes con la liga norte, en España con Podemos, en Grecia (con lo sucedido con Tsipras y su partido) y cuando lo consiguen, generalmente tienden a perder su carga destructiva o potencialmente subversiva. Se adaptan y, en consecuencia, pierden consenso. Actualmente, según las encuestas, el nivel de adhesión del que gozan tanto Podemos



Profesor de la Universidad de Bologna. Pueblo mítico

en España como Cinco Estrellas, en Italia, se encuentra mucho más bajo que el que tenían en su momento de mayor expansión. En síntesis, en Europa Occidental, al hibridarse con la democracia representativa, el populismo perdió fuerza.

#### Un arraigado antileberalismo

-¿Puede atribuirse a las raíces monárquicas sobre las que se asentó América Latina el componente autoritario y desapego por las instituciones republicanas que caracteriza a sus ciudadanías?

-Esto lo enfoco desde una perspectiva histórica, que es mi oficio, por otra parte. En Europa Occidental, la competencia entre una tradición liberal democrática y una autoritaria corporativa se dio hasta la Segunda Guerra Mundial, que desembocó en un consenso liberal democrático de las naciones situadas al oeste del muro de Berlín. En América Latina no existieron las mismas condiciones que las derivadas de una conflagración bélica de tamaña magnitud, y un poco porque esta región no pasó por semejante experiencia y otro poco porque la tradición liberal democrática, el Estado de derecho, la división de poderes, las libertades individuales, la separación entre política y religión, fueron vividas como una especie de colonización ideológica por parte de las grandes potencias protestantes y anglosajonas, ya que en ellas habían nacido y crecido estos ideales. Por lo tanto, en América Latina se mantenía y se mantiene aún ahora esta dualidad entre un modelo liberal democrático, que en Europa desapareció con la Segunda Guerra Mundial y varios países del "Nuevo Mundo" que con sus límites siguieron, y un modelo autoritario-corporativo, que nunca creyó en la democracia del tipo liberal, que concibe al pueblo como una entidad homogénea. Por lo tanto, no le debería importar la separación de los poderes y aceptaría ser representado por una sola voz de caudillo, o del "monarca" llamado Presidente. Era la figura que en su momento había evocado Simón Bolívar.

#### -¿Se vuelve a repetir el choque de grietas en la próxima elección argentina?

-La convivencia de estas dos ideas en torno de la democracia desde la perspectiva de la tradición liberal, que en el mundo son inconciliables, ha estado presente en toda la historia argentina. Si el país no progresa es porque finalmente arrastra un lastre de este arraigado antiliberalismo o anticapitalismo, que ve la modernidad como colonialismo y que, por lo tanto, termina cultivando una utopía regresiva, un sueño de un mundo del pasado que no se resigna a cambiar.

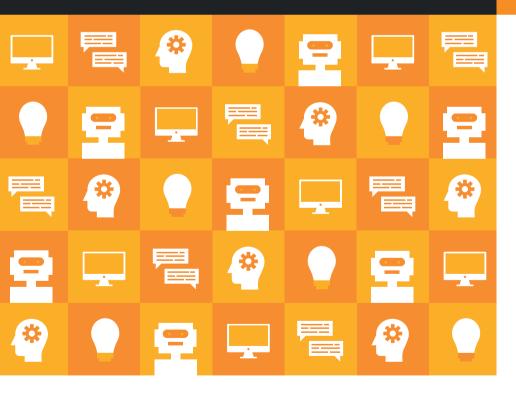
#### -¿Cómo podría liberarse la sociedad de ese cepo?

-La tradición autoritaria corporativa, que tiene en el peronismo su mayor expresión, sigue pensando que la realización de Argentina tiene que pasar por una eterna lucha de liberación contra un enemigo externo, cuya prolongación identifica en todos los sectores medios, cosmopolitas, abiertos al mundo, que viven adentro mismo de la Argentina. Y mitifican un pueblo que sería heredero de una identidad histórica que vive el racionalismo occidental como una colonización. Piensan que existe un pueblo mítico, que es la verdadera América, el verdadero pueblo, y que este es corrompido por la modernidad occidental.

#### -¿En qué cambiaría la perspectiva del país si a partir de octubre se afianza el populismo o si es morigerado por la versión heterodoxa del modelo liberal democrático?

–Mientras dure esta división en Argentina no van a encontrar ni estabilidad política institucional y menos aún las condiciones para el progreso económico y la prosperidad. M

# Transformando desafíos en oportunidades



Auditoría

Asesoramiento impositivo, legal y outsourcing

Consultoría













#### La rivalidad tecnológica

### Una segunda Guerra Fría en ciernes

Como antaño, la tensión entre Occidente y el eje ruso-chino es cada vez más marcada. Los paralelos entre lo que está ocurriendo hoy y los primeros años de la Guerra Fría son cada vez más convincentes. Nuevamente, el bloque oriental está alineado contra la alianza occidental encabezada por Washington.



Hace pocas semanas, Anthony Blinken, secretario de Estado estadounidense habló en la OTAN reclamando la unidad de Occidente para contener las ambiciones militares chinas y la agresión rusa. Simultáneamente Sergei Lavrov, ministro ruso de Relaciones Exteriores, estaba en China pidiendo que Beijing y Moscú rechacen el poder de Estados Unidos. Las tensiones entre ambos bandos aumentan. La fuerza aérea china acaba de realizar la mayor incursión hasta le fecha en el espacio aéreo taiwanés. En los últimos tiempos China impuso sanciones a la Unión Europea y políticos británicos que se habían manifestado contra los derechos humanos en Xinjiang.

El pasado mes de marzo Rusia reti-

ró su embajador de Washington en protesta de lo que llamó acciones sin precedentes de Estados Unidos. La primera reunión entre altos funcionarios de la administración Biden y el Gobierno chino terminó en un escándalo público.

Como al principio de la primera guerra fría, algunos acontecimientos cristalizaron el nerviosismo en las capitales occidentales. A partir de 1945 comenzó la imposición soviética de regímenes satelitales en Europa oriental que indujeron a una nueva evaluación de las intenciones de Moscú. El año pasado, el aplastamiento del movimiento pro democrático en Hong Kong y las revelaciones sobre la persecución de los Uyghurs por las autoridades chinas –un genocidio según el Gobierno estadounidense – también

### **CEMIEI9**

#### EL FUTURO YA ES PRESENTE.



Somos la compañía líder en energías renovables en Argentina. Generamos más del 25% de la energía eólica nacional. Operamos 7 parques eólicos y 1 parque solar. Invertimos + de 1100 millones de dólares en renovables. Desarrollamos el emprendimiento eólico más grande del país: el Parque Eólico Madryn, de 222 MW de potencia. Genneia, más de 850 MW renovables instalados. Energía limpia para abastecer a 800 mil hogares y reducir en 1,8 millones de toneladas las emisiones de carbono. Estamos en constante generación.

provocaron un cambio de actitudes en Occidente. La frialdad de la diplomacia china también hace sonar campanas de alarma en Occidente como explicó Gideon Rachman en Financial Times.

tud hacia Moscú.

En esta segunda Guerra Fría, como en la primera, hay acciones regionales donde el conflicto se puede recalentar. En Asia gueda-

Estados Unidos acerquen su acti- Durante la administración Trump la rivalidad entre China y Estados Unidos no tuvo el contenido ideológico de la anterior Guerra Fría. A Trump le importaba el déficit comercial con China. Con la

"líder del mundo"

Una vez más las rivalidades tecnológicas están en el centro de la competencia entre las súper potencias. En la primera guerra fría fue la tecnología nuclear y

#### {En Asia quedaron problemas sin resolver desde la primera Guerra Fría.

Por ejemplo, el status de la península coreana y de Taiwán. En Europa, ahora es Ucrania el foco de tensión entre Rusia y Occidente.

Los intentos del presidente francés, Emmanuel Macron, por asegurar un acercamiento con Rusia, no llegaron a ninguna parte. El creciente clima de represión que hay en Rusia hace que Europa y

ron problemas sin resolver desde la primera Guerra Fría. Por ejemplo, el status de la península coreana y de Taiwán. En Europa, ahora es Ucrania el foco de tensión entre Rusia y Occidente.

ideológico. Biden ha dicho que guiere convocar a una "cumbre de democracias" y está evidentemente decidido a reafirmar el derecho de Estados Unidos a ser

llegada de Biden, vuelve el tema la carrera hacia el espacio. Hoy, las rivalidades se concentran en las tecnologías 5G e inteligencia artificial.

#### Pronósticos económicos

### Desacople transatlántico

Estados Unidos puede recuperar este año su crecimiento económico. La economía de la eurozona, en cambio, podría caer en una profunda recesión. Sus economías crearon menos empleos, generaron menos demanda y menos inflación.

Desde el principio, la pandemia del coronavirus infligió heridas más profundas en Europa que en Estados Unidos. Ahora, para dar respuestas a la crisis, ambas economías se van a alejar todavía más. Europa produjo mucho menos que Estados Unidos durante la pandemia.

Según algunos economistas, Estados Unidos este año empujará para adelante mientras Europa se verá frenada por menos consumo, más restricciones a las empresas y menor tasa de vacunación.

Para Erik Nielsen, economista jefe del banco italiano Unicredit, "es probable que este año Estados Unidos logre el ritmo de crecimiento económico que tenía antes de la pandemia mientras que en Europa no hay posibilidad realista de que eso ocurra hasta pasados algunos años".



El Gobierno estadounidense aprobó el mes pasado un paquete de gastos de US\$ 1,9 billones (millones de millones) que, según cálculos de Nielsen, hará que la economía se beneficie este año con

un estímulo fiscal equivalente a 11-12% del PBI. Contrariamente, las nuevas medidas fiscales planeadas por los 19 países de la Eurozona combinadas con el gasto extra de los actuales planes de bienestar, ingresos impositivos perdidos y pagos del fondo de recuperación de la UE, suman 6% del PBI, y 70% de la brecha de producción del bloque.

Joe Biden dijo que para principios de mayo todos los ciudadanos del país serán elegibles para la vacunación y puso el 4 de julio, Día de la Independencia, como meta para el retorno a la normalidad.

En cambio, la Unión Europea hace esfuerzos por cumplir con la meta de vacunar al 70% de los adultos para septiembre, y sufre demoras de producción y problemas con la eficacia y posibles efectos secundarios de algunas de las vacunas. En Europa, Christine Lagarde, presidenta del Banco Central Europeo dijo que las medidas fiscales de Europa todavía no logran arrancar". La economía de la eurozona se contrajo 6,6% el año pasado y se calcula que el bloque se deslizará hacia una profunda recesión con un segundo trimestre de crecimiento

negativo en los primeros tres meses de este año. M



# Líder en Servicios de Protección

Ofrecemos servicios a medida de las necesidades de cada cliente



Lideramos la transformación de la industria, de la seguridad tradicional a una visión mucho más amplia de Servicios de Protección, basado en la integración eficiente de tecnología, personas y conocimientos. Efectos de la diversificación

# Deterioro por la volatilidad en los precios del petróleo

El impacto negativo de la pandemia de Covid-19 sobre el crecimiento del PIB mundial y los volúmenes de comercio global han provocado una fuerte caída de los precios de hidrocarburos y combustibles.



La diversificación es uno de los muchos efectos de los precios del petróleo en los productores de Oriente Medio y África. Esta caída de precios, aunque sea temporal, ha afectado a los exportadores de petróleo de Oriente Medio y África de manera diferente, de acuerdo con la dependencia de su producción nacional del petróleo, así como su fortaleza fiscal y reservas internacionales.

Aunque Coface – aseguradora de crédito global – espera que los precios del petróleo alcancen una media de US\$ 60 por barril en 2021, su volatilidad seguirá siendo un reto para los países productores. Además, la situación fiscal de estos países se ha deteriorado de forma duradera.

En estas circunstancias, la diversificación eco-

nómica –especialmente hacia las fuentes de energía renovables– se ha vuelto aún más importante.

Tras caer por debajo de los US\$ 15 a mediados de abril, el precio del crudo Brent se recuperó hasta alcanzar una media de US\$ 41,7 para el año 2020, frente a los US\$ 64,3 de 2019. En 2021, se espera que la media sea de US\$ 60.

Países como Omán, Irán, Angola, Congo y Guinea Ecuatorial tienen un mayor grado de dependencia del petróleo en términos de PIB.

Oriente Medio posee casi la mitad de las reservas probadas de petróleo del mundo y el 65% de las reservas probadas de petróleo de la OPEP. A pesar de la aplicación de programas de diversificación, la mayoría de los países de Oriente Medio siguen dependiendo de los ingresos del petróleo en términos de exportaciones, ingresos fiscales y PIB. Incluso con la recuperación de los precios del petróleo en 2021, las cuentas públicas de estos países seguirán siendo deficitarias, mientras que su ratio deuda/PIB será mayor.

En la región del Golfo, los ingresos procedentes de los hidrocarburos representan entre el 50% y el 80% de los ingresos fiscales totales, y entre el 20% y el 90% de las exportaciones totales. Entre el 20% y el 50% de la producción nacional sigue dependiendo del sector de los hidrocarburos.

Aunque algunos países destacan, África no tiene mucho peso en la industria mundial del

El 75% del crudo producido se exporta y todos los países, excepto cuatro (Argelia, Costa de Marfil, Congo y Níger), son importadores netos de productos petrolíferos.

Aunque veinte países africanos producen O&G, cinco de ellos representan más del 80% de la producción continental: Argelia, Angola, Nigeria, Egipto y Libia (en tiempos normales para este último país, ya que la producción y las exportaciones se paralizaron durante la mayor parte de 2020).

El diferencial de crecimiento entre 2019 y 2020 será significativo en los países donde el petróleo y el gas tienen un papel importante en la economía, como Argelia (95% de las exportaciones, 52% de los ingresos públicos y 25% del PIB), Chad (59%, 30% y 13%, respectivamente), Congo (80%, 63% y 61%) y Nigeria (90%, 55% y 8%).

Se han aplazado múltiples proyectos de inversión en hidrocarburos y se ha retrasado la ejecución de otros. Sin embargo, en general, no se cuestionan, especialmente en el caso

del gas, que se considera un paso hacia las energías renovables.

Para algunos países, las renovables representan una importante fuente de diversificación (Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí), junto al turismo, las finanzas, el transporte y la construcción (Qatar, Emiratos Árabes Unidos), la agricultura, la silvicultura y otras actividades extractivas (Camerún, Chad, Congo, Gabón).

Los inversores extranjeros en las energías tradicionales o renovables, o fuera de ellas, serán sensibles a la calidad del entorno empresarial, que es problemática en varios países.

#### Nuevos récords

# Crecen las inversiones en energías renovables

Las petroleras se están apretando el cinturón e invierten menos. Las inversiones en energías renovables, en cambio, se aceleran cada vez más.

Saudi Aramco informó una caída de 44% en sus ganancias netas durante 2020 gracias a la pandemia. Con pocas probabilidades de que repunte la demanda global de petróleo hasta por lo menos 2022, la compañía dijo que tendrá que reducir US\$ 10.000 millones

sus planes de inversión. Exxon anunció también un recorte similar de inversión a principios de este mes. Paralelamente, el gasto en parques solares y eólicos marca nuevos récords. El gasto en petróleo y gas podría subir un poco con una recuperación económi-

ca post pandemia, pero la brecha que separa al sector con el de las energías renovables se irá cerrando a medida que las petroleras deben hacer frente a la contracción del mercado a largo plazo.

Saudi Aramco, el mayor exportador de petróleo del mundo, ya no es la compañía más rentable. Después de un año en que la pandemia desplomó el precio de los combustibles fósiles, esa distinción ahora recae en Apple. Los fabricantes del iPhone embolsaron US\$57.400 millones en 2020, mientras la petrolera tuvo una ganancia de US\$ 49.000 millones. Las ganancias de Aramco cayeron 44% en 2020, un año que transformó la economía global (por un momento envió los precios del petróleo a cero y generó una caída en las emisiones mundiales de carbono). Paralelamente, Apple siguió manteniendo altos márgenes de ganancia porque los consumidores confinados en sus hogares siguieron comprando iPhone, iPad y Mac. En realidad, la compañía marcó récords de ingresos en la temporada navideña entre octubre y diciembre 2020 Solamente en ese trimestre, la compañía tuvo una ganancia de US\$ 22.800 millones.

#### Rusia en la ruta comercial ártica

Aprovechó la crisis generada por el bloqueo en el Canal de Suez para recomendar el Ártico como ruta alternativa para el comercio internacional. Hace tiempo que Rusia viene recordándole a Europa la conveniencia de utilizar vías de tránsito no bloqueables y las oportunidades que brinda la ruta alternativa del mar ártico donde no se cuestiona ni el ancho ni la profundidad de las embarcaciones.

Por esa ruta pasaron 33 millones de toneladas de cargamento el año pasado mientras que el Canal de Suez transporta más de 3 millones de toneladas por día. Pero teniendo en cuenta el aumento de los volúmenes comerciales es inevitable que surjan otras rutas para el transporte de cargamentos, ha dicho el ministro de energía de Rusia. Agregó que la ruta del norte tiene grandes posi-

bilidades de ampliar el volumen del transporte de cargamentos y a la vez reducir los tiempos. La ruta ártica se extiende desde el estrecho de Bering entre Rusia y Estados Unidos por el extremo norte de Rusia hasta su salida cerca de Noruega. Las temperaturas dentro del círculo ártico, extraordinariamente altas, han reducido 13% las placas de hielo en los últimos diez años. Es por eso que ahora esa vía permite el acceso a los barcos. Todas las compañías globales de transporte marítimo han hecho evaluaciones de viabilidad. La vía navegable del norte es un foco de tensión geopolítica. Rusia ha venido reacondicionando viejas bases militares en la región del Ártico e instalado nuevas. Los países que se abren a ese mar también compiten por los inmensos yacimientos de hidrocarburos submarinos.

#### Reparto de dividendos

Saudi Aramco sigue decidida a repartir los US\$ 75.000 millones en dividendos que prometió a sus inversores a principios de año, aunque probablemente tenga que tomar deuda para hacerlo.

Sin embargo, la petrolera podría recuperar este año la posición que acaba de perder. La demanda de petróleo comienza a recuperarse a medida que se difunde la aplicación de vacunas y las economías vuelven a algo parecido a la normalidad. Las expectativas de los analistas para los precios del petróleo han vuelto a los niveles pre pandémicos. El gasto global en energías renovables se va acercando al gasto en gas y petróleo.

Saudi Aramco se está ajustando el cinturón. El 21 de marzo reportó una caída de 44% en sus ganancias netas y anunció que gastará 10 mil millones menos este año. No es la única. ExxonMobil anunció un recorte similar en sus gastos para este año. A escala global las compañías extractoras de combustibles fósiles redujeron un tercio de sus inversiones en 2020. Mientras tanto el gasto en parques solares

y eólicos está marcando nuevos récords y avanza rápidamente. En 2019, la inversión global en renovables fue casi 60% por debajo de la de petróleo y el gas. En 2021, la brecha proyectada es de apenas 22\$.

Un tema que era tabú

### Un plan para filtrar la luz solar

Si el mundo no logra reducir las emisiones, proponen enfriar la tierra controlando la entrada de la luz del sol. Se trata de una alternativa que los científicos consideran para evitar el creciente calentamiento.

Hay señales de que el mundo podría finalmente concentrarse en atacar de raíz la causa de la crisis climática reduciendo las emisiones de carbono. La Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos dio a conocer un informe "monstruo" en el cual se explica cómo Estados Unidos podría crear un plan para bloquear el sol si el mundo no pudiera reducir el carbono con la celeridad necesaria o si el calentamiento global se convierte en un peligro para la existencia humana.

Las comprobaciones del más alto instituto de ciencia indican que Estados Unidos podría estar encaminándose hacia el comienzo de la investigación en un tema que hasta hace algunos años era tabú.

"Con la inclusión del reporte de la Academia Nacional de Ciencias en este campo, queda claro que la geoingeniería solar ya no puede ser considerada en la periferia de la política del clima o una propuesta futurística a considerarse más adelante", dijo Kevin Surprise, un catedrático que no participó en el informe. Dijo a la prensa que el reporte fue encargado para "brindar recomendaciones sobre cómo instalar un programa de investigación "que fije una agenda para la ciencia, el gobierno, la cooperación internacional y que comprenda también al público. Presenta tres de las ideas más comunes para controlar el cielo, que incluyen invectar diminutas partículas reflectoras en la estratosfera, iluminar las nubes marinas usando partículas diminutas y adelgazar las nubes cirros.

Las investigaciones han demostrado que las tres opciones podrían enfriar la tierra bloqueando la entrada de la luz solar o, en el caso del adelgazamiento de los cirros, permitir que se escape más calor de la superficie del planeta.

Sin embargo, las tres encierran riesgos que podrían alterar el clima de otros modos y ninguno solucionaría los problemas de la acidificación de los océanos o la polución local que es resultado de quemar combustibles fósiles y otras actividades industriales.

No obstante, todos podrían poner un importante freno al descontrolado cambio climático. Y con el tiempo limitado que existe para resolver la crisis, hay una urgencia por entender lo que pasaría si ponemos ese freno. El reporte aboga por un programa limitado de investigación de US\$ 100.000 millones a US\$ 200.000 millones a desembolsar en cinco años con rigurosos criterios de transparencia y objetivos.

Destinar dinero público para el esfuerzo en lugar de la mezcolanza de financiamiento privado que alimentó hasta ahora buena parte de la investigación podría contribuir a lograr esa transparencia. También ayudaría crear una estructura de gobierno que vigile con exactitud quién está haciendo qué cosa. El reporte menciona una serie de iniciativas

de investigación en el sector salud sobre problemas delicados que podrían dar una idea de cómo hacer para encarar el tema de manipular el clima del planeta. Uno de ellos es el registro de la OMS para la edición del genoma humano, que fue anunciado a fines de 2018.

El registro no impidió el avance de los experimentos, incluida la perspectiva de alterar el genoma de bebés, pero al menos brinda cierta seguridad de transparencia en un campo que crece a toda velocidad.

Para la geoingeniería, eso sería crucial dado que la perspectiva de alterar el sistema climático global en modo drástico podría dañar a algunas comunidades e industrias para beneficiar a otras.

Avanzar con un plan para bloquear la luz solar que entra a la atmósfera podría alterar los patrones de precipitaciones y afectar a comunidades enteras. Si bien Estados Unidos tiene la obligación de financiar investigaciones sobre cómo enfriar la tierra dada la responsabilidad que le cabe por haber sido un gran emisor de dióxido de carbono, sus prioridades son diferentes de las de, por ejemplo, naciones que son pequeñas islas. Permitir que fije unilateralmente los términos del compromiso con la geoingeniería podría aumentar aún más las desigualdades entre países.

Actualmente, dice el informe, no hay regulación en geoingeniería, ni en Estados Unidos ni en el mundo. Para que esta investigación avance por caminos controlados surge la necesidad de crear un sistema internacional que detecte, evalúe y controle los riesgos climáticos y de seguridad internacional que puedan derivarse de la intervención humana en el clima planetario. M

# Adecco

Sabemos que el éxito de tu negocio depende de los mejores talentos.

Descubrí las mejores soluciones en Recursos Humanos de la mano de Adecco.



adecco.com.ar 0800.333.ADECCO Lo que no se explica con números

# Tesla pateó el tablero y ocupa la delantera

Aunque la marca de autos eléctricos solo vende menos de 1% de los vehículos que circulan en el mundo, a los ojos de los inversores vale más que toda la industria automotriz tradicional. El futuro de los vehículos, dice el mercado, no se parecerá en nada a lo que fue.



El 8 de enero de 2021 fue una fecha revolucionaria para la industria automotriz. La valuación de Tesla eclipsó la de todas las demás compañías combinadas al alcanzar a un récord de US\$ 844.000 millones. Sin embargo, en este momento, la valuación de Tesla no se termina de entender, dice Michael J. Coren en un análisis de la compañía publicado Quartz.

Un estudio de JPMorgan de los datos básicos de Tesla sugiere que la compañía debería tener un valor que ronde los US\$ 130.000 millones, o cerca de 15% la valuación que tiene este año en el mercado. Tesla ha tenido sola-

mente un año rentable, 2020, y lo logró gracias a la venta de créditos de carbono a otras automotrices. Además, aunque pudo entregar 500.000 vehículos a sus clientes el año pasado, eso es apenas 5% de lo que entregó Toyota. La cantidad de *pickups* que vende Ford solamente en Texas es la misma que la de Modelos 3 que vende Tesla en todo el planeta. Y el Modelo 3 es el auto eléctrico más popular del mundo.

Pero el éxito de Tesla no se explica con números. Se explica por la visión que su CEO, Elon Musk, viene vendiendo sobre el futuro desde que escribió en 2006 un profético *blog* titu-

lado "Secret Tesla Master Plan". Allí Musk presentaba su teoría:

- · Hay que construir un auto deportivo
- Hay que usar ese dinero para construir un auto accesible
- Hay que usar ese dinero para construir un auto todavía más accesible
- Mientras se hace todo lo anterior, también hay que presentar una opción de auto eléctrico que no contamine.

Contra viento y marea, Musk hizo todo lo que había prometido, si bien con demoras y con más presupuesto. Hoy, su compañía es la que construye los autos eléctricos más accesibles (el Modelo 3 cuesta desde US\$ 38.190 (algo menos que el precio promedio de un auto nuevo en Estados Unidos) y además vende miles de baterías y paneles solares.

#### Almacenar energía solar

Musk ahora está trabajando en la parte dos del plan Tesla: está integrando almacenamiento de energía solar, conquistando un mercado que va más allá del sedán y desarrollando software para convertir cada Tesla en un robotaxi autónomo.

Hay muchos observadores escépticos. En el pasado Musk hizo promesas que no pudo cumplir. Tesla está varios años atrasada en el software de automatización total para autos y no logró el "millón de robotaxis" que había prometido para finales de 2020.

subir 40% o más sus acciones. Los inversores les están exigiendo que dejen de manipular metales en un negocio con bajos márgenes de ganancia y se conviertan en negocios tecnológicos con ingresos sostenidos y altísimas valuaciones.

#### El auto eléctrico (VE)

Durante varios años las automotrices de la vieja escuela creyeron que sus excelentes balances y su experiencia en fabricación les permitirían alcanzar a Tesla cuando madurara el mercado para los VE sigue pequeño: solo 1,8% de las ventas nuevas en Estados Unidos son de vehículos eléctricos. Aun en un escenario optimista, apenas un cuarto de los autos nuevos en Estados Unidos, andarán con

ning. Son muy buenas en lo que hacen, pero lo que hacen no será valioso en el mercado del futuro.

#### Ventajas competitivas de Tesla

Tesla ya cambió la industria automotriz y la va a cambiar todavía más. Tiene una manufactura innovadora y eficiente. En la reunión anual de 2016 Musk dijo a sus accionistas: "El mayor potencial se encuentra en construir la máquina que hace la máquina. O sea, construir la fábrica... como se construye un producto".

Musk calcula que Tesla puede mejorar diez veces la eficiencia de sus fábricas, mucho más que los avances incrementales que se obtienen al rediseñar el vehículo mismo. Al automatizar la producción, simplificar el en-

# {Las demás automotrices no se están durmiendo. Finalmente están asumiendo el futuro y anuncian planes para convertirse en empresas de tecnología que construyen autos eléctricos.}

La calidad de construcción no es la mejor: El "look and feel" de un Tesla no se compara con un Audi, un Jaguar o un Porsche. Los clientes se quejan de componentes defectuosos y de largas esperas para las reparaciones. Y la competencia en vehículos eléctricos es intensa.

Todo eso ha mantenido a los analistas de Wall Street relativamente pesimistas en medio del refulgente ascenso de Tesla. Pero sus pronósticos sobre el precio de la acción subieron cuando Tesla entró al índice S&P 500 en diciembre 2020 para convertirse en la sexta compañía más valiosa.

El valor de la acción creció otro 50% en 2021. El precio consensuado entre los analistas es ahora seis veces más alto de lo que era en 2020, según Sentieo.

Las demás automotrices no se están durmiendo. Finalmente están asumiendo el futuro eléctrico y anuncian planes para convertirse en empresas de tecnología que construyen autos eléctricos. En los últimos tres meses, Ford, GM y Volkswagen vieron electricidad para 2030, según estimaciones de la firma Cairn Energy Research Associates. Pero esperar parece haber sido un grave error de cálculo. Los Gobiernos dan señales de querer acelerar la transición a los vehículos eléctricos lo antes posible. Noruega no permitirá vehículos a nafta o gasoil para 2025. Gran parte de Europa y hasta China van por el mismo camino.

Si esperan hasta entonces para reequipar las fábricas será demasiado tarde.

Las automotrices tradicionales necesitan más de una década para diseñar un motor nuevo, y la tarea que tienen por delante es mucho mayor. Deben dominar la propulsión eléctrica, el *software* que automatiza la conducción y apartarse del modelo basado en concesionarias, el mantenimiento regular y los motores de combustión interna.

Habrá quienes pierdan mucho. Para ganarle a Tesla deben dominar un nuevo conjunto de habilidades: desarrollo de *software*, ingeniería de sistemas, velocidad para generar prototipos, servicios digitales y *machine lear-* samblado y reducir el tamaño de la fábrica, la marca proyecta reducir drásticamente los costos de manufactura y cimentar su ventaja competitiva frente a las automotrices tradicionales.

Aunque sus primeros esfuerzos de manufactura estuvieron plagados de demoras y excesos de presupuesto, está levantando fábricas a una velocidad impresionante. La de Shanghai se completó en 168 días. Hoy, está por construir su séptima fábrica luego de instalar plantas en California, Nueva York, Texas, Alemania y China. Con cada fábrica nueva, la compañía dice que reduce cada vez más los costos de fabricar sus autos (y baterías).

El Modelo Y 2020 apunta a un nuevo estándar para ganar en fabricación de autos. Los modelos anteriores seguían la práctica tradicional: soldar partes de aluminio y acero en el chasis, un proceso caro y laborioso. Para el Modelo Y la máquina de fundición más grande del mundo inyecta metal derretido en un molde a alta presión. La máquina, al presionar con 6.000 toneladas de fuerza, reemplaza

No puede decirse que Tesla haya perfeccionado su manufactura. En 2019, en un intento de construir una fábrica totalmente automatizada, la compañía estuvo a punto de quebrar. A veces sus autos salen con defectos de *software* o de sistemas que no pasarían el examen en automotrices tradicionales.

Pero domina el proceso de mejorar sus fábricas a toda velocidad. Tradicionalmente, para sacar un nuevo modelo de vehículo hacen falta seis años y para rediseñar los principales componentes, diez años.

va a crecer 10.000 veces más cuando lleguen a las rutas los autos autónomos y en red. De manera que si las compañías quieren participar en el juego tienen que encontrar la manera de especializarse en *software*.

Durante los últimos 50 años las automotrices eran "integradoras de sistemas", eran las que ensamblaban las partes físicas que hacían otras compañías. Miles de piezas de metal, plástico y vidrio de proveedores se ensamblaban para obtener el vehículo final con el logo de la marca. Con el tiempo, fueron agregando software, pero ese software nunca se actualiza durante la vida del vehículo. Gracias a Tesla, eso está cambiando. Hardware y soft-

llo in-house de hardware y software. El arma secreta es la ingeniería de sistemas, no el diseño de componentes aislados. En este sentido, siguió el ejemplo de Apple que diseñaba software con un hardware específico.

Eso es algo que siempre le resultó difícil a la industria automotriz. Volkswagen tuvo que demorar el lanzamiento del ID 3 su primer vehículo eléctrico, luego de años de desarrollo cuando sus sistemas de *software* no funcionaron correctamente. Y la fallida sociedad entre Hyundai y Apple habla a las claras de la resistencia de las automotrices a delegar demasiado control en las compañías tecnológicas. En febrero 2021, la automotriz coreana se

#### {La ventaja competitiva más durable de Tesla está en los fans que compraron autos de la marca y apuntalaron la acción mucho antes de que se disparara a su nivel actual.}

Tesla ha demostrado que puede hacer cambios totales en meses. Para los Modelos 3 que construye en China comenzó a usar baterías sin cobalto (un ahorro importante de costos) en tiempo récord.

Este ritmo de mejoras dará a la marca una ventaja en sus márgenes de ganancia que podría eclipsar a todas las automotrices globales.

#### Ingeniería de sistemas

Un auto promedio tiene más de 100 millones de líneas de código bajo el *capot*, cuatro veces más que un avión comercial. Ese número ware se funden en un solo sistema integrado. El corazón del vehículo ya no es más el motor sino el chip.

#### Alrededor del software

Tesla sacudió el mundo automotor actualizando regularmente su sistema operativo, incluso varias veces a la semana. El nuevo código no es cosmético: permite que los autos avancen automáticamente en las intersecciones, adapta la suspensión y alarga la vida de la batería. Para facilitar esto, Tesla incorporó al máximo posible la producción y desarro-

abrió del emprendimiento con Apple para un auto autónomo por preocupaciones de que terminaría siendo otro proveedor de la compañía de Cupertino.

#### El club de fans

La ventaja competitiva más durable de Tesla está en los fans que compraron autos de la marca y apuntalaron la acción mucho antes de que se disparara a su nivel actual. Millones de clientes pusieron plata o fueron a las redes sociales en momentos claves para sostener a la automotriz en problemas. Uno de esos momentos fue el lanzamiento del Modelo 3 en 2016, el más exitoso de la historia. Durante la primera semana Tesla recibió 325.000 pedidos y recaudó US\$ 325 millones en depósitos reembolsables, por un auto que todavía no existía.

Paralelamente, el Chevy Bolt todavía no ha llegado a las 100.000 ventas desde que salió al mercado en 2016 (el Modelo 3 ya va por las 507.000 ventas). Para Tesla ese lanzamiento fue el punto culminante que afianzó su lugar como competidor global con acceso a una demanda enorme e inexplorada.

Esto no habría sido posible sin Elon Musk, considera Coren. Mientras otras compañías venden autos apelando al desempeño, estilo de vida, status o potencia, Musk ha convertido a Tesla en sinónimo de comprar un futuro apasionante. Su habilidad consiste en cautivar clientes con su misión de acelerar la transición del mundo a una energía sustentable es única. M

#### La valuación estratosférica

Contra toda lógica, una empresa que no da dividendos atrae a los grandes inversores y la euforia es contagiosa.

Tesla Inc. se ha convertido en la mayor máquina de crear riqueza en el mercado de valores. El valor de sus acciones creció más de cuatro veces en lo que va de este año y su valuación ronda hoy los US\$ 379.000 millones.

La euforia que genera Tesla en el mercado contagia a otras empresas que fabrican autos eléctricos porque los inversores no quieren perderse las próximas maravillas.

Hace pocos días Xpeng Motors, fabricante chinos de vehículos eléctricos, subió 40% en su debut en el mercado de valores de Nueva York. Se interpreta que esa fue otra de las compañías que se beneficiaron del "halo Tesla".

Pero sirve para alertar que semejantes valuacio-

nes huelen a burbuja. En apariencia, nada justifica el valor estratosférico de las acciones de Tesla, que tiene ganancias mínimas y no paga dividendos.

Toyota y Volkswagen produjeron conjuntamente 21,8 millones de vehículos y generaron US\$ 15.600 millones de flujo de caja en 2019, según JPMorgan. Ese mismo año Tesla hizo 366.000 autos y generó US\$ 1.100 millones de efectivo. La compañía de Elon Musk sigue consiguiendo el apoyo de los "inversores convencionales", quienes argumentan que Tesla es una apuesta a tres grandes tendencias tecnológicas: autos eléctricos, tecnología de baterías y autonomía de manejo".

Tesla, además, no es la única compañía sobrevaluada en un mundo inundado con efectivo de los bancos centrales.



Somos más de 9.000
personas en Argentina
y Brasil que con orgullo
y pasión hacemos que
llegue eso que
te importa.





Vinculamos a grandes empresas, PyMEs, emprendedores y consumidores a través de la mejor tecnología.



Trabajamos todos los días en el desarrollo de soluciones logísticas para seguir llegando a cada rincón del país de forma simple, segura y sustentable.



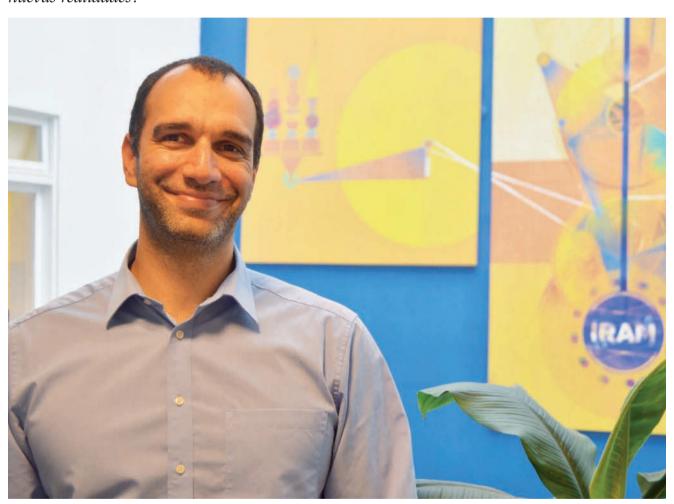
Llevamos lo que te importa.

#### **EMPRESAS** |

**IRAM** 

### El camino hacia la calidad

2020 quedará en la memoria de todos como un año en el que cambiaron muchos hábitos y surgieron nuevas pautas de comportamiento. También vieron luz nuevas normas y la calidad e higiene ganaron un protagonismo sin precedentes. ¿Cuál es la mejor forma de evaluarlas en sus nuevas realidades?



Por Rocío Bravo

"En mercados cada vez más competitivos, las organizaciones necesitan diferenciarse por la calidad de los productos y servicios ofrecidos", plantea Guillermo Curi, director de Certificación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). En ese sentido, la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) aporta múltiples beneficios a las empresas. "Obtienen ventajas competitivas, acceden a mercados de exportación, mejoran la imagen de la organización, lo que les proporciona, a su

Guillermo Curi. Agilidad para el cambio.

vez, una herramienta de fidelización muy poderosa; y alcanzan un valor fundamental: la construcción de confianza con su cadena de valor", detalla el ejecutivo de la principal empresa de certificación del país.

Según sus palabras, las organizaciones que cuentan con un SGC aplicado a sus procesos logran enfocarse en las necesidades y expectativas de los usuarios, a tal punto que la satisfacción del cliente se incorpora como parte de su ADN. Así, asegura, "pueden trabajar de manera sistemática bajo el mayor estándar

de eficiencia posible y esto impacta positivamente tanto hacia el interior de la organización como en el plano externo, con todos sus públicos".

En los últimos años, se viene observando un crecimiento sostenido no solo en la cantidad de organizaciones que opta por la certificación de sus productos y sistemas, sino también en la diversidad de sectores de la economía abarcados por este servicio, tales como: ambiente, seguridad ocupacional, gestión de la energía, seguridad informática, inocuidad



# El gas, un puente hacia el futuro

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



temente, son transparentes al consumidor.

más valor en la ejecución de la actividad, la metodología de evaluación remota ha funcionado correctamente de acuerdo a lo que se había previsto".

Las actividades de normalización han continuado su curso durante todo el año 2020 y, de hecho, la metodología de realización de reuniones de los organismos de estudio ha posibilitado una participación mucho más masiva, no solo a nivel nacional, sino tam-

IRAM

la calidad de determinados insumos (barbijos comunitarios, máscaras faciales, entre otros). "Es de esperar que estos aspectos sean tenidos mucho más en cuenta por parte de las organizaciones y se vuelvan más masivos", dice el responsable de IRAM. "Asimismo, la pospandemia nos traerá el desafío de comprender que las organizaciones certificadas han cambiado y deberemos aprender cuál es la mejor forma de evaluarlas en sus nuevas realidades".

"Si bien en el último trimestre de 2020 la actividad había comenzado a aumentar, en el primer trimestre de 2021 se observa cierto amesetamiento de esa mejora", Curi. No obstante, sigue, "entendemos que en lo sucesivo, y evolución de la pandemia mediante, la actividad retomará su curso de recuperación".

#### La colaboración público-privada

En un contexto como el que vive el mundo, más que nunca la colaboración público-privada en la promoción e implementación de normas técnicas de calidad es fundamental. El Estado puede ser un promotor determinante en los procesos de mejora a través de

# {En este contexto, la colaboración público-privada en la promoción e implementación de normas técnicas de calidad es fundamental. El Estado puede ser un promotor determinante en los procesos de mejora.}

#### Evaluar en la nueva normalidad

La pandemia ha sido innegablemente un catalizador de cambios en los procesos de las organizaciones y, desde ya, en IRAM no estuvieron exentos. "Las actividades de evaluación de la conformidad (certificación, inspección, auditorías, etc.) eran preponderantemente presenciales y solo en contadas excepciones se realizaban a distancia, utilizando herramientas de tecnología de la información", cuenta Curi. "En virtud del ASPO (y esquemas similares en todo el mundo, restricciones al movimiento de personas, etc.), esta metodología se transformó en la regla durante el año 2020 que permitió a las organizaciones continuar con la provisión de sus productos y servicios, mitigando el eventual riesgo que implicaría omitir las actividades de inspección y auditoría".

Según detalla, "esto es aplicable a muchas de ellas: evaluación de proveedores, auditorías internas, auditores de procesos, inspecciones de embarque, entre otras. Si bien es innegable que la presencialidad, en general, aporta bién a escala internacional.

En cuanto a cómo impactó el contexto en los distintos sectores, de acuerdo con el entrevistado todos fueron impactados, aun aquellos que se consideraron esenciales. "La gestión diaria de los mismos sufrió profundas transformaciones y justamente el hecho de contar con sistemas de gestión facilita y acelera la implementación de estos procesos de cambio".

En línea con lo anterior, comparte que todas las industrias y sectores están sufriendo profundos procesos de cambio y los desafíos, que más que por el tipo de industria o sector, están centrados en algunas disciplinas transversales como la seguridad de la información y ciberseguridad, la gestión de la energía y de la continuidad del negocio, el cuidado del ambiente y la implementación de aspectos de economía circular.

La pandemia ha puesto de manifiesto cuestiones importantes que deben ser gestionadas, tales como la continuidad del negocio, la implementación de protocolos sanitarios, diferentes propuestas de incentivos para la implementación y certificación de sistemas de gestión. "En nuestro país existieron numerosos programas a escala nacional y provincial que, con satisfacción, vemos que se están relanzando y contribuyen inequívocamente a la mejora de la competitividad de las empresas", sostiene Curi.

Este tipo de iniciativas incide en el desarrollo de un país. "La colocación de productos y servicios en otros mercados se realiza solamente cuando estos cumplen tanto con las regulaciones del país de destino como con las expectativas de esos consumidores", expone el vocero. "Un país que no persigue el desarrollo de la calidad (entendida como la búsqueda de la satisfacción del cliente), inevitablemente encontrará que los potenciales mercados de destino se irán cerrando y, por lo tanto, perderá la oportunidad de capitalizar el agregado de valor que el país y las organizaciones públicas y privadas que lo componen producen". M



► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



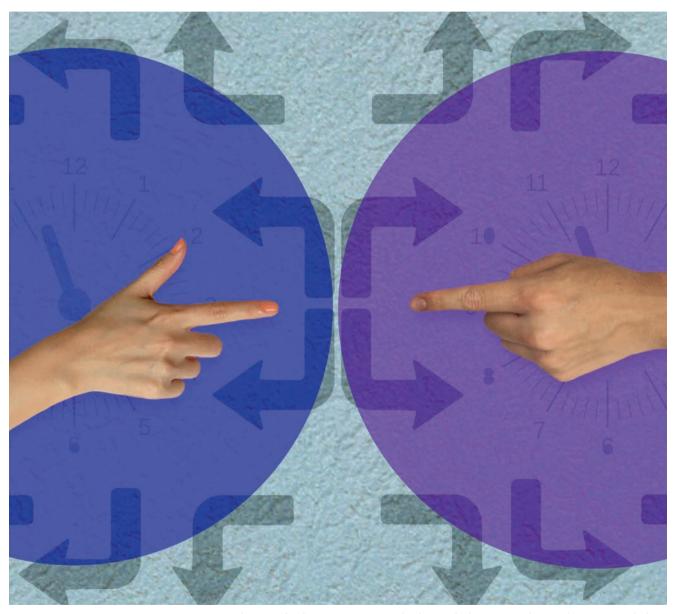
#### www.bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L, una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañia limitada por garantia 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 © Marzo, 2021. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



Gestión del talento en la sociedad digital

# Empresa-Emplead@, ¿quién elige a quién?



Las nuevas generaciones irrumpieron en el mercado de trabajo con expectativas y demandas que han hecho tambalear las rígidas estructuras de las organizaciones. Inquietas, ágiles, directas, menos apegadas a lo conocido y más proclives a buscar el disfrute en aquello que realizan desafían a las compañías a flexibilizar su abordaje, repensar los liderazgos y ser creativas a la hora de ofrecer una propuesta de valor atractiva.

Gestionar la diversidad –en sentido amplio – es uno de los grandes retos. También lo es el mantener equipos motivados y en permanente desarrollo. Si bien el proceso no es nuevo, se ha profundizado en los últimos años y ha contribuido a jerarquizar un área estratégica de las compañías.

Por Carina Martínez

Las estructuras empresariales rígidas, piramidales, meticulosamente estructuradas, inflexibles y con una comunicación "de arriba hacia abajo" siguen su proceso de resquebrajamiento y, más temprano que tarde, terminarán de perder su sostén. Es que las características que definen al veloz mundo actual y a las nuevas generaciones, con su particular forma de relacionarse y de concebir la vida y el trabajo, se definen justamente por lo contrario. Agilidad, flexibilidad, personalización, tomas de decisión horizontales, comunicación de ida y vuelta y trabajo colaborativo no solo son factores que condicen con lo que esperan los perfiles jóvenes de hoy sino que han logrado demostrar que generan mejores resultados a las compañías.

En este contexto, las empresas se enfrentan a múltiples desafíos. A la relativa escasez de talento capacitado y con ciertas "habilidades blandas" cuasi indispensables, se le suma un mercado de trabajo abierto a "escala mundo", con el cual deben competir, sobre todo a la hora de cubrir posiciones vinculadas con digitalización y nuevas tecnologías, hoy altamente solicitadas.

Además, las múltiples demandas que se yuxtaponen y entran a jugar en las organizaciones desafían más que nunca a las áreas específicas (Ilámese Recursos Humanos, Talento, Capital Humano o, simplemente, Gente), que siguen sumando protagonismo.

#### Una gestión cuasi personalizada

Surfear la diversidad es uno de los principales retos que tienen hoy las organizaciones. Los equipos diversos, ya fue comprobado con creces, generan un mejor desempeño. Las múltiples miradas, concepciones, maneras de percibir, pensar y evaluar enriquecen el día a día y mantienen a las compañías en constante movimiento. A la vez, las desafían a lidiar con ello.

La diversidad, por supuesto, no refiere solo al género (hombres, mujeres, LGTBI+) sino a la convivencia de personas de distintas generaciones, con diferentes capacidades, formaciones, culturas y unos cuantos etcéteras. La demanda de respetar –y fomentar– la diversidad y la inclusión se combina con aquellas que pugnan por relaciones más empáticas, personalizadas, cercanas, en definitiva, más "humanas".

En este sentido, el rol de los líderes se vuelve central y, en ciertos casos, requiere de un nuevo "seteo". Con la multiplicidad de perfiles que hoy conviven en ellos, gestionar exitosamente los equipos implica derribar no pocas barreras culturales (corporativas y personales). Nada fácil.

#### Mutua elección

Así las cosas, el proceso de selección de candidatos y candidatas para cubrir posiciones –desde el lado de la compañía–, y de selección de un lugar para trabajar –desde el lado de potenciales empleados y empleadas– ya dejó de ser unidireccional. Hoy, se trata de una elección mutua y que, probablemente, será poco duradera.

Las empresas saben, a esta altura, que para atraer y conservar talento valioso no alcanza con ofrecer un buen sueldo. Si bien la variable económica sigue siendo central a la hora de elegir dónde trabajar, otras tantas adquieren cada vez más peso. La autogestión y la flexibilidad –indispensable, por ejemplo, para lograr un buen equilibrio "vida laboral-vida privada" – suele ponerse en el tapete. También son relevantes el buen clima laboral, el trabajo colaborativo, los proyectos estimulantes en los cuales se pueda aportar valor y la reputación corporativa.

El desarrollo personal y profesional es otra de las variables contundentes y, en este sentido, algunas compañías ofrecen la posibilidad de circular entre distintas posiciones dentro de la organización –incluso, en filiales de otros países–, como estrategia para evitar el deslinde de jóvenes personas talentosas, que suelen sentirse atraídas por el cambio constante y la búsqueda de nuevas experiencias.

Desde el lado de las compañías, entre las principales cualidades que se privilegian a la

hora de seleccionar ingresantes, también toman protagonismo las vinculadas a "habilidades blandas" o "inteligencia emocional". Flexibilidad, agilidad, predisposición a enfrentar desafíos, proactividad, capacidad de trabajar en equipo son algunas de ellas.

#### Tecnologías que potencian

Como nuevas tendencias, además y como en todo, los cambios introducidos por la tecnología marcan un antes y un después en esta área. Hoy, los procesos de recruiting logran ser mucho más asertivos gracias al uso de herramientas tecnológicas, de la gamificación y de distintas soluciones que, por supuesto, requerirán de la mirada y evaluación experta de profesionales, para dar con el perfil indicado.

Tema relevante como pocos para las organizaciones, la gestión del talento es, además, apasionante. Para indagar sobre ello en profundidad, *Mercado* consultó a un nutrido grupo de líderes empresariales y especialistas que reflexionaron sobre las tendencias que se avecinan, las estrategias adoptadas y los retos que desafían a las organizaciones al gestionar el talento en la sociedad digital.

El informe estuvo a cargo de Carina Martínez

#### **Bumeran**

### Selección más asertiva

Una encuesta realizada a más de 300 empresas de la región refleja que a las habilidades buscadas desde hace ya un tiempo, como la adaptabilidad, la resiliencia y el trabajo en equipo, se sumaron otras, como el pensamiento analítico y la orientación al cliente.



En entrevista con *Mercado*, Nicolás Rocha, director regional de Bumeran Selecta, asegura que, durante los últimos meses, entre las habilidades requeridas por las empresas han tomado fuerza el pensamiento analítico y la orientación al cliente, factores que anteriormente no estaban en el *top* 5. "Más allá de estos resultados puntuales, creo que hay tres competencias que son fundamentales: la conexión con

Nicolás Rocha. Inspirar y acompañar.

Saber inspirar y acompañar el desarrollo de las personas son habilidades claves en todas las empresas. Finalmente, ya no hay profesión ni sector que no esté atravesado por la transformación digital. Pasó de ser un aspiracional a convertirse en una necesidad imperiosa de supervivencia en las más diversas

se ve actualmente en el mundo del *recruiting* es el creciente uso de la tecnología.

Hasta hace poco tiempo, el proceso de reclutamiento era 100% manual. El reclutador tenía que huntear y buscar candidatos para luego entrevistarlos y así enviar a aquellos que podían ser una opción viable para el perfil requerido. El desarrollo de esta búsqueda conlleva un tiempo, recursos y una incertidumbre que provoca ineficiencias en el proceso y en la compañía que lo sufre.

El involucrar la tecnología en todas las etapas del proceso de búsqueda no solo es necesario sino indispensable para poder encontrar al perfil indicado de forma ágil y precisa. Es fundamental que esta tendencia, aún incipiente, sea la regla y no la excepción. Sin lugar a dudas, vemos desde este aspecto que existe un antes y después en cómo llevar adelante un proceso de selección.

#### -¿Cuáles son las demandas y prioridades de quienes se postulan?

–Desde hace ya un tiempo se puede observar que los candidatos no suelen "casarse" con una compañía, sino buscar en forma constante aquel lugar que los desafíe y les permita crecer profesionalmente. Los proyectos y tareas a realizar, el sentirse útiles y aportar valor son factores decisivos para elegir entre la empresa A o la B.

#### Estrategias de rotación

Vale aclarar que, muchas veces, esta búsqueda de desafíos o de salir de la zona de confort no necesariamente tiene que encontrarse fuera de la empresa. Las rotaciones internas laterales, pasando de un sector a otro, vinculan a los empleados a esta necesidad de sequir desafiándose y aprendiendo.

# {Un aviso de IT recibe solo un cuarto de las postulaciones que el anuncio promedio del mercado laboral, es decir, 75% menos de postulaciones. Algo similar sucede con las posiciones vinculadas a ingeniería.}

nosotros mismos, la interacción con los otros y la relación con la tecnología –reflexiona el ejecutivo–. En cuanto a la primera, la combinación del pensamiento analítico y la innovación, junto al aprendizaje activo, producto de los constantes desafíos que aparecen en el día a día, así como la resolución de problemas complejos, son *skills* importantes a desarrollar y trabajar. Por otra parte, es bueno destacar la relevancia del liderazgo positivo.

áreas. Por eso, la capacidad de usar la tecnología para interpretar datos y tomar decisiones acordes es algo que día a día toma más injerencia e importancia en las compañías".

-En las búsquedas, ¿qué cualidades, demandas, elementos surgen como novedosos este último tiempo? Aquellos que muestren una tendencia o un "cambio de época".

-Sin dudas, el elemento más novedoso que

Por otra parte, es necesario mencionar que una de las principales razones de cambio durante 2018 y 2019 fue la ubicación estratégica de las compañías, para así evitar o reducir el tiempo de viaje. Este hecho generó, por ejemplo, una preferencia por compañías ubicadas en la zona norte de Buenos Aires. Sin dudas, producto de lo ocurrido en estos últimos 12 meses, la implementación prácticamente generalizada del teletrabajo hizo

que esta necesidad sea menor.

Por último, existen factores que siguen siendo determinantes (y seguramente sigan siéndolo en el futuro), como el paquete remunerativo o los beneficios que se incluyen.

#### Perfiles codiciados

### -La brecha entre oferta disponible y demanda, ¿en qué sectores se hace más clara-además de en tecnología-?

-Con respecto a la oferta y demanda, actualmente, es muy dispar dependiendo del nicho de mercado en el cual nos enfoquemos. Por un lado, podemos ver un mercado laboral que, a pesar de no estar creciendo exponencialmente en la creación de nuevos puestos, se encuentra con movimiento debido a la rotación. Este no es un factor nuevo sino una tendencia que ya lleva varios años y creemos que se mantendrá en los próximos. ¿A qué se debe? Hay varias razones para mencionar como, por ejemplo, la búsqueda de nuevos desafíos por parte de los candidatos o la intención de tener un crecimiento en su salario real versus la inflación.

En cuanto a segmentos puntales, se puede observar que el sector de tecnología es el cla-

ro ejemplo de que existe una oferta de candidatos menor a la demanda, por lo cual está en gran parte insatisfecha. Este no es un hecho local sino que ocurre, al menos, en toda la región.

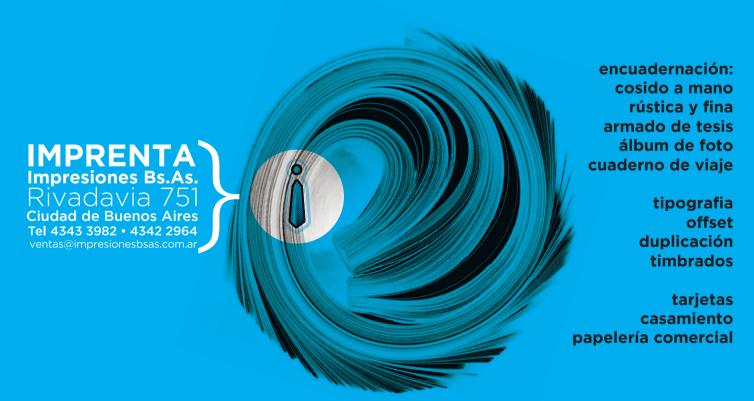
De acuerdo a un informe de Bumeran en conjunto con el GCBA, un aviso para una posición de IT recibe solo un cuarto de las postulaciones que el anuncio promedio del mercado laboral, es decir, recibe 75% menos de postulaciones. Sin embargo, no es el único sector que tiene esta inequidad. En el mundo de los ingenieros, sobre todo aquellos que tienen una especialidad muy particular, suele ocurrir lo mismo. Y también lo podemos observar en ciertos sectores que se encuentran vinculados con la tecnología, como, por ejemplo, el marketing digital, la ciberseguridad o los perfiles de *big data*.

### Tecnología + experiencia

Para Rocha, el uso de la tecnología es indispensable en el proceso. "Desde buscar nuevos candidatos por medio de herramientas tecnológicas, hasta la forma de entrevistarlos usando inteligencia artificial son maneras de hacer de un proceso de selección eficiente y asertivo –explica–. Bumeran Selecta es una plataforma tecnológica que vincula la tecnología con reclutadores expertos en un nicho de mercado para que, de esta manera, un proceso de selección pueda resolverse mejor y más rápido. Este proceso se realiza por medio de estudios comportamentales que ayu-

dan a predecir si un profesional tiene desarrolladas ciertas competencias requeridas. Por medio de video entrevistas se complementa el trabajo de un experto".

"Dada la importancia que tiene el encontrar a la persona idónea para un puesto, es vital poder usar ambas herramientas: la tecnología y la experiencia de un reclutador que viene trabajando con este tipo de perfiles en este sector. No solo estamos ganando tiempo, sino en asertividad para elegir al mejor candidato para un puesto específico dentro de una compañía puntual".



### Randstad Argentina

## Como un barco en la tormenta

Decidimos darle una vuelta de tuerca al concepto de nueva normalidad post pandémica y enfocarlo desde una mirada distinta, propositiva y optimista. Hoy, el concepto de mejor normalidad es un norte hacia el cual dirigir los esfuerzos y talentos corporativos.



Por Alejandro Servide (\*)

En el tránsito hacia ese norte estamos atravesando un contexto particular, inédito, dentro de un período histórico un poco mayor que comienza guizás en los procesos de globalización y se acelera en la entrada del siglo 21. Período en el cual nuevas generaciones no solo entraron en el mundo del trabajo sino que lo están transformando de una manera radical, tanto en sus formas de percibir la relación con el empleo como en lo que comprenden y asumen como compromiso, motivación, permanencia, desempeño y aporte. Todo el mundo está viviendo esta transformación en medio de un torbellino aún mayor, llamado pandemia, que cambia las maneras de ser, pensar, actuar y proyectarse. En esta crisis inédita por su magnitud, las organizaciones son protagonistas de un cam-

bio total de paradigmas que pone en priori-

Alejandro Servide. Elevar la reputación corporativa.

dad el cuidado de la salud y el bienestar de sus colaboradores, aún por sobre los resultados económicos.

Mientras la marea golpea nuestra embarcación, las áreas de Capital Humano sostienen su razón de ser en la gestión del talento y las capacidades humanas, adaptándose una vez más a las presiones del contexto y a la emergencia, para dar forma al nuevo mundo del trabajo.

En este contexto, en el que el virus lejos de detener el proceso de digitalización lo está acelerando, surgen nuevos desafíos para las empresas y la gestión de su marca empleadora, dado que es justamente en momentos de crisis cuando la solidez y consistencia del *employer branding* se ponen a prueba frente a sus públicos internos y externos.

Esta crisis es una prueba ácida para las orga-

nizaciones. La adversidad está poniendo a prueba cuán firmes son sus valores. Los clientes, los consumidores y también los empleados y la sociedad están muy atentos a las acciones y actitudes tomadas por las empresas en relación a sus recursos humanos durante esta crisis sanitaria.

Liderar de manera comprensiva, humana y empática durante la tormenta será clave para crear conexiones reales y duraderas que sobrevivirán a los impactos sociales y económicos de la crisis y ayudarán a la rápida recuperación de las empresas.

Y pensando en el día después, sobrevuela la duda: ¿se puede construir una marca empleadora en el mundo crecientemente digital?, ¿o se diluye con la velocidad de lo digital y la distancia que impone la mediación de la tecnología?

#### Sin dobles discursos

Es complejo responder a esta pregunta puesto que estamos entrando aceleradamente a una nueva etapa del conocimiento humano en la cual el mismo conocimiento ligado a entornos digitales genera mayor y más veloz conocimiento que se vuelve a volcar sobre esos mismos entornos, generando diversos loops y escapando a la velocidad de compresión de la mente humana. No obstante creo que podemos construir una experiencia de marca memorable para nuestros colaboradores si hacemos eje y foco en determinados conceptos como flexibilidad, libertad, evolución, desafío, propósito, sostenibilidad, ética, entre otros.

Si partimos de la base de que el talento será el activo principal de las organizaciones para enfrentar los desafíos del día después, la gestión de la marca empleadora en las compañías tiene que tener en cuenta la sensibilidad del momento y la necesidad de respetar, proteger e incluso elevar la reputación corporativa de cara a sus públicos. Especialmente en este contexto tan desafiante, en el que las organizaciones están más expuestas de lo habitual al escrutinio público y en que ese nivel de exposición no admite doble discursos. Ya sea que necesiten contratar rápidamente o enfrentar una reducción de su dotación, mantener sus valores y sus promesas de marca, de manera transparente y honesta, será vital para administrar la reputación de la organización y guiar el barco en la tormenta.

(\*) Director de Professionals y RPO de Randstad Argentina.

### Una elección bilateral

"Las nuevas generaciones buscan dinamismo, esperan encontrar oportunidades que les permitan aprender y al poco tiempo tener un desafío distinto, para continuar aprendiendo", señala Miguel Sans, gerente de RR.HH. de la compañía.

"Resulta estratégico brindarles la posibilidad de formar parte de proyectos, en los que puedan capitalizar el aprendizaje de eso que les tocó vivir y cuando ese proyecto finaliza, avanzar hacia otro. Asimismo, se observa un interés manifiesto y marcado sobre la posibilidad de tener experiencias fuera del país, en otros sitios donde la compañía tiene operaciones -asegura Miguel Sans, al ser consultado sobre las prioridades de los postulantes de hoy-. Otro punto importante es el fit cultural. Los valores que la organización transmite, lo que la empresa dice ser y hace efectivamente. La coherencia entre ambas. A la misma altura se ubica la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y personal". "Esto acompaña a la parte transaccional, los candidatos lo ponen sobre la mesa al analizar una propuesta laboral, que los tiene que seducir en todos los aspectos. Antes, una fuerte oferta económica tenía más peso, hoy se trata más de una elección mutua candidatoempresa".

### -A la hora de cubrir sus posiciones ¿qué características, habilidades o conocimientos de las personas surgen como prioritarios?

-Cuando buscamos candidatos o candidatas para ocupar posiciones de liderazgo o evaluamos colaboradores con posibilidades de crecimiento dentro nuestros equipos, nos aseguramos de que haya evidencias de un buen desempeño de competencias blandas y observamos qué habilidades tienen frente al cambio, cuán orientados están a los resultados y cuánta agilidad de aprendizaje poseen. Esto tiene que ver con pensar a las personas más allá de su rol específico y técnico.

Como he mencionado, otro de los puntos a tener en cuenta es el fit cultural con la organización, el equipo con el que va a estar trabajando y las personas con las que va a interactuar. Por ello, podemos describir el proceso de selección como una elección mutua, en



Miguel Sans. Acompañar en el recorrido.

el que las empresas requieren ciertas características, pero también son las personas quienes deciden trabajar en ciertos lugares y no en otros.

Esta mirada de trabajo colaborativo, con talento que posea agilidad de aprendizaje, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, es central en una empresa como Biogénesis Bagó, sumamente dinámica y en constante evolución.

### -¿Qué cambios se dieron en la gestión del talento en los últimos años, con el avance de la sociedad digital y las nuevas tendencias de comunicación y relacionamiento?

-Antes había una concepción de talento con desarrollo solo para unos pocos, que pensaba puramente en el crecimiento vertical, con plazos establecidos y un camino muy definido en el que, si sucedían determinados eventos, se habilitaba un crecimiento. Hoy, el cambio es pensar que todos podemos desarrollarnos y que el crecimiento no sola-

mente es vertical. Las organizaciones están achatando cada vez más sus estructuras, trabajando más en gestión de proyectos de manera transversal y colaborativa, con lo cual el objetivo es desarrollarnos para ocupar posiciones que nos permitan liderar un proyecto. Al mismo tiempo, la gestión del talento está marcada por un proceso con mayor diálogo. Se busca que la gestión del desempeño sea más fluida, cíclica y con instancias de *feedback* permanente.

#### De jefe a líder

### -¿Qué desafíos impone el trabajo con equipos diversos? ¿Es posible lograr una gestión de capital humano "customizada"?

-Ante la multiculturalidad y la convivencia de distintas generaciones con motivación, proyectos y objetivos distintos, los líderes tienen que estar cada vez más formados y tener la capacidad de gestionar el talento de su equipo con una mirada más amplia.

Hoy el cambio está en la transformación de jefe a líder, que pueda gestionar las distintas generaciones que conviven, las diferentes tareas y perfiles personales y las diversas motivaciones frente al trabajo. Por ello, el desafío que estamos atravesando es el de ampliar el desarrollo de los líderes hacia un estilo más complejo.

Alcanzar una customización individual o personal puede ser difícil, pero sí es posible implementar el employee journey map o la experiencia del colaborador, que muestra cómo el empleado pasa por diferentes etapas en la organización y cómo sus líderes lo acompañan en ese camino. Y, al mismo tiempo, cómo el área de Recursos Humanos se hace presente, pidiéndole su feedback. La customización es este recorrido, en el cual va transcurriendo un proceso de Recursos Humanos, validando con el cliente interno si se ajusta a su necesidad; evaluando y redefiniendo cada acción. La tendencia va hacia allí; algunas empresas lo tienen mucho más incorporado y otras lo estamos conversando y sumando.

### -¿Cuál es la importancia de la capacitación continua y el plan de carrera para conservar a los empleados y las empleadas?

-La capacitación continua y el plan de carrera pueden ser importantes, pero tienen que ver con una experiencia completa del empleado. Es clave la mirada integral del proceso de formación. En el modelo 70-20-10, el aprendizaje se da 70% en el hacer, con la persona resolviendo distintas cuestiones en el puesto de trabajo que le permiten aprender. El 20%, por medio de terceros que potencian su apren-

dizaje, a través de mentoreos, el acompañamiento de jefes, charlas con pares, coaching. Y el otro 10% corresponde a capacitación tradicional y técnica. Esto deberá ser definido en función del presupuesto y los tiempos de dedicación de cada colaborador.

En Biogénesis Bagó brindamos diferentes

propuestas que buscan que aquel colaborador que ingresa a trabajar a la compañía la elija para quedarse. Y los resultados cuantitativos nos avalan, ya que tenemos una rotación bajísima y una antigüedad promedio de 10 años, que muestra el interés de nuestros colaboradores por la propuesta ofrecida.

### Unipar

### Líderes más protagónicos

Venimos trabajando hace años en las tendencias marcadas por las nuevas generaciones, siguiendo la estrategia organizacional de un posicionamiento más inclusivo, 4.0 e innovador.

Por Martín Fasano (\*)

Hoy, el desafío es comprender las necesidades de los empleados que, cada vez más buscan alcanzar sus aspiraciones y encontrar satisfacción en el ámbito laboral, así como asegurar también el equilibrio con su vida personal.

El foco cambió y ya no se trata de la gestión administrativa de personal. La atención está puesta en temas de formación, desarrollo (incluyendo las competencias esenciales que van a contribuir con nuestra nueva cultura) y bienestar para agregar valor al negocio desde el aporte de su capital humano.

Un liderazgo moderno, actualizado, que pueda acompañar los lineamientos de Recursos Humanos, es clave para asegurar el éxito de cada una de las iniciativas. En ese sentido, en Unipar trabajamos en un cambio cultural que pueda poner esos nuevos requerimientos entre las máximas prioridades de la gestión de las personas. Un buen ejemplo de comportamiento que estamos trabajando es el protagonismo. Creemos que con líderes que sean más protagonistas, la probabilidad de lograr éxito en nuestros objetivos estratégicos es mayor.

Las personas tienen distintas motivaciones, perspectivas y modos de pensar, por lo que el desafío está en sacar el mayor provecho de esa diversidad en los equipos, valiéndose de los aportes que cada miembro puede brindar. En ese contexto, la gestión de las personas requiere desarrollar un porfolio de actividades y oportunidades que permita a cada integrante de la organización encontrar su lugar. Propiciar un ambiente de comunicación abierta, escucha activa, aceptación de dis-



Martín Fasano. Comunicación fluida.

tintos puntos de vista, reconocimiento y un buen entendimiento es fundamental.

En años tan complejos como 2020 y 2021, la inclusión de nuevas tecnologías es uno de los aspectos claves que van a ser protagonistas de la gestión del talento en los próximos años. Hay que fomentar la retroalimentación constante, el reconocimiento de los logros y la participación de actividades que sean desafiantes profesionalmente. Todo esto manteniendo el equilibro entre vida personal y vida laboral, por supuesto.

#### Lograr las propias aspiraciones

La solución pasa por crear y desarrollar actividades, oportunidades y desafíos que le permitan a cada uno de los colaboradores que integran la organización lograr concretar sus aspiraciones de crecimiento laboral en equilibrio con su vida privada, algo que hoy en día resulta de suma importancia para los empleados a la hora de tomar decisiones sobre propuestas laborales. Es decir, se debe tener presente a la persona como centro de las estrategias de la compañía.

En Unipar las personas son el centro y es uno de nuestros pilares sobre los que se construye la compañía. Por eso trabajamos constantemente para generar oportunidades, mantener una comunicación interna y externa fluida y construir un espacio diverso y colaborativo que ponga la atención en el trabajo en equipo y la realización personal.

Todos los ejes mencionados son importantes para la gestión del talento en esta época. Las nuevas camadas llegan con nuevas necesidades y aspiraciones y nuestro objetivo es poner en funcionamiento desafíos atractivos que permitan una realización laboral y personal adaptada al momento que vivimos.

(\*) Gerente de Recursos Humanos de Unipar



Planes Médicos – Seguros de ART – Seguros de Vida (obligatorios y optativos) Accidentes Personales – Seguros de Autos y Flotas – Seguros Integrales Seguros de Todo Riesgo Operativo – Seguros de Caución







www.galenoseguros.com.ar / www.e-galeno.com.ar

Servicios al Productor: **0800-333-7784** 

Pan American Energy

## Consenso y liderazgo horizontal

"Las capacidades que hoy no pueden faltar en quienes se postulan son la agilidad y la flexibilidad para aprender y adaptarse. Estas aptitudes resultan claves para trabajar en proyectos interdisciplinarios y potenciar lo que cada colaborador tiene para aportar desde su singularidad", indica la gerenta de Desarrollo de Talento, Victoria Traverso.



"En PAE, venimos trabajando de manera sostenida en poner a los colaboradores en el centro. Este cambio de paradigma es fundamental para equipos y proyectos interdisciplinarios".

### -¿Cuáles son los aspectos principales que las empresas deberían tener en cuenta para posicionarse como marca empleadora?

-Los aspectos claves son los atributos que nos caracterizan y nuestro propósito. Hoy, las personas nos eligen por nuestros valores, por lo que hacemos, cómo lo hacemos y por el rol que desempeñamos en la sociedad en general.

Por eso, es fundamental entender cómo nos ven de afuera y cómo nos vemos nosotros internamente. A partir de ahí, identificamos cómo trabajar sobre esas fortalezas y los valo-

Victoria Traverso. En primer lugar, la escucha.

res que tenemos como compañía, adaptándonos y acompañando los cambios del entorno. El año 2020 implicó un gran desafío en lo que

respecta a marca empleadora. En este sentido, lanzamos una campaña específica con el objetivo de mantener la cercanía en un contexto que requería distanciamiento. Bajo el lema "La distancia nos acerca", alcanzamos a más de 3.000 participantes en diferentes iniciativas tales como webinars técnicos, webinars de marca personal y eventos específicos, haciendo uso también de las oportunidades que trajo la virtualidad. La campaña "Emprendé un camino con futuro", por ejemplo, nos permitió compartir herramientas para la búsqueda laboral con alumnos y graduados de universidades públicas y privadas a través de nuestro webinar de marca personal que dictamos en más de 35 universidades en 23 provincias de nuestro país.

#### -¿Qué desafíos deben superarse en la gestión de la diversidad?

-Para nosotros, pensar en diversidad es pensar en inclusión. Este es un tema prioritario en nuestra agenda, porque estamos convencidos de que la diversidad de miradas es fundamental para lograr soluciones superadoras.

En esta agenda, la suma de las partes es clave, por eso trabajamos articuladamente con asociaciones estudiantiles, universidades y otras organizaciones. Esto nos permite potenciar esfuerzos, armar redes de trabajo y llegar más lejos.

Sabemos que el desafío es grande y tenemos un camino por recorrer. Desde PAE venimos trabajando en la sensibilización del tema y hemos incluido módulos de reflexión acerca de sesgos inconscientes en todos nuestros programas de liderazgo y para cada uno de los procesos de recursos humanos transversales a toda la organización. El objetivo es poder identificar aquellos filtros que, sin darnos cuenta, pueden afectar nuestra per-

### Un contacto más cercano

"El contexto actual nos permitió entender que la tecnología nos viene a potenciar. También nos dejó claro que en primer lugar están las relaciones humanas, las conversaciones, la cercanía, la escucha, sin importar si es a través de un formato virtual o presencial. Se trata de estar cerca de nuestros colaboradores, pero también de las universidades, los estudiantes, los profesionales" –asegura Victoria Traverso–.

Desde mi lugar, estoy convencida de que a partir

de ahora tendremos elementos más flexibles, enfocados en células ágiles que incorporarán diversidad de miradas en distintos proyectos y buscarán la colaboración. Hoy estamos trabajando en un esquema distinto que nos permite incluso apalancar un estilo de liderazgo más horizontal. Así, la toma de decisiones se da más en consenso y cada una de las partes que intervienen en esos proyectos interdisciplinarios tiene un rol activo".

cepción del otro y la dinámica de los equipos de trabajo.

-La sociedad digital, ¿de qué manera modificó los procesos de selección, la gestión interna y las necesidades de las compañías en cuanto al talento requerido?

-La virtualidad aceleró cambios que ya habíamos iniciado. En el área de Talento, trabajamos con modelos predictivos de reclutamiento y rotación. La información que aportan estos modelos nos ayuda a tomar decisiones asertivas y mejorar procesos de trabajo.

En paralelo, se instalaron nuevos modelos de reclutamiento y se afianzaron metodologías que ya veníamos probando en formato piloto tales como *assessment center* virtuales,

tests online, gamificación, aprendizaje virtual y permanente (lifelong learning) que hoy implementamos a mayor escala.

Con relación al talento requerido, la digitalización nos desafía a desarrollar habilidades internamente y también empiezan a ser cada vez más relevantes los profesionales con *skills* asociados a tecnología, digitalización de procesos, *data analytics* y ciberseguridad.

### Mirgor

### Más que retener, fidelizar

Hoy las empresas buscan personas que tengan dos aspectos claves: flexibilidad y alta contribución. El mercado y el mundo en general son muy cambiantes y dinámicos.

Por Ana Laura De Lorenzo (\*)

Por eso, se apunta a quienes logren adaptarse al cambio permanente y que, en ese contexto, puedan contribuir a cumplir los objetivos propuestos de manera significativa y en períodos cortos de tiempo.

También, por supuesto, las organizaciones están buscando actitudes de compromiso, curiosidad y espíritu emprendedor, porque estos son enfoques claves para enfrentar estos escenarios tan cambiantes. En el mismo sentido se buscan personas orientadas hacia la diversidad, los valores, la honestidad y con práctica y conocimiento en metodologías ágiles. Muchas empresas están atravesando procesos de transformación digital, por lo tanto, también son un factor clave algunas aptitudes técnicas específicas que se requieran para puestos determinados.

Desde mi experiencia, puedo decir que el gran cambio que las organizaciones entendieron en los últimos dos o tres años es que resulta esencial volcarse por completo a la gestión de habilidades blandas. Es en ese ámbito en el cual las personas pueden marcar la diferencia dentro de una estructura o un equipo.

#### Demandas más intangibles

Desde Mirgor trabajamos con la idea de que hoy las personas esperan lograr una experiencia enriquecedora en sus trabajos. Ya no salen a buscar un solo aspecto, como la remuneración o el desarrollo profesional, sino



Ana Laura De Lorenzo. Líderes empáticos.

que evalúan la oportunidad laboral que se les presenta en relación a la experiencia integral que podrán obtener, y esto involucra la posibilidad real de aprender algo nuevo, de hacer un aporte concreto y de dejar alguna huella en la organización.

Asimismo, quienes buscan un empleo también están mirando que las organizaciones los cuiden y que respeten sus valores y necesidades. Hoy los candidatos que evaluamos demuestran su interés en poder conservar sus espacios individuales y requerimientos personales como integrantes de una organi-

zación y también en relación al equilibrio con su vida personal.

En definitiva, las personas están buscando ser entendidas como un todo, y se presentan mostrando claramente qué pueden ofrecer a la organización, pero también qué esperan llevarse de su paso por cualquier empleo. Por eso, así como las marcas se focalizan en la experiencia del cliente, desde el área que gestiona el capital humano, cada vez más, nos estamos focalizando en ofrecer una experiencia que enriquezca el recorrido que hará un colaborador dentro de la organización.

En este sentido, creo que es posible llegar a una gestión *customizada*. Esto implica un cambio profundo en la concepción que tenemos del capital humano. Ya no estamos para resolver cuestiones genéricas o de un grupo amplio, sino que hacemos pie en un punto de vista que mira a las personas en su individualidad.

Por este motivo, también nos centramos en aportar herramientas para los líderes, para lograr que el capital humando se gestione en cada equipo, con sus particularidades y sus propias necesidades. En compañías como Mirgor, se espera que todos los líderes tengan cualidades blandas relevantes a la hora de gestionar personas.

Además, creemos que la capacitación continua y el plan de carrera por supuesto siguen teniendo su valor, pero no son estos ejes la herramienta para conservar colaboradores. De hecho, preferimos hablar de "fidelizar" empleados. La intención no es contenerlos, sino que cada uno de ellos elija estar, y que elija contribuir desde su aporte individual.

(\*) Responsable de Empleos, Capacitación y Desarrollo de Mirgor

### Massalin Particulares

### Potenciar la experiencia

"El área ha evolucionado hacia un rol de partner más activo, que trae a la mesa desafíos de mediano y largo plazo, invita a los líderes a repensar el negocio del futuro y genera implicancias en términos de liderazgo y cultura", analiza Leandro Maggi, director de People & Culture de la empresa.

"Más que nunca, nuestro rol tiene el objetivo de permitir a la empresa atraer, retener y desarrollar el talento que la llevará a reinventarse, en un contexto en el que la tecnología, entre otros factores, ha traído nuevos ritmos y maneras de trabajar y vincularse –profundiza Leandro Maggi-. Además, la competencia por el talento es cada vez mayor y eso eleva la vara de las compañías en términos de la propuesta de valor que ofrecen a sus empleados. Así como el negocio se potencia pensando en el consumidor, las áreas de Recursos Humanos también redefinen el centro de su gestión, poniendo a sus empleados en el centro y buscando maneras innovadoras de generar experiencias que los potencien dentro de la compañía. En este sentido, hoy inclusión y diversidad son ejes centrales de nuestra gestión, más aún, sabiendo que la experiencia y necesidades de los empleados son muy distintas".

"Por último, las modalidades de trabajo y las demandas respecto al liderazgo requerido representan un desafío muy importante a la hora de definir, identificar y desarrollar a esa nueva ola de líderes y potenciar a los actuales. Cada vez se agregan más requerimientos y se esperan nuevas respuestas, y es el rol de Recursos Humanos estar a la vanguardia en ese sentido".

### -¿Qué desafíos representa la gestión de un equipo diverso, con necesidades, demandas y preferencias distintas? ¿Es posible llegar a una gestión de capital humano "customizada"?

-"One size does not fit all" es la premisa de la que tenemos que partir para todo lo que hagamos por mejorar la experiencia del empleado. El desafío es preparar a los líderes para gestionar desde esta premisa, entendiendo que la cercanía, la empatía, el diálo-



Leandro Maggi. El empleado, en el centro.

go y la confianza ya no son negociables en la gestión de equipos. Por otro lado, también tenemos el desafío de asegurar que los procesos y herramientas impulsen y acompañen a los líderes en esta gestión.

Por ejemplo, en Massalin Particulares, (i) implementamos una nueva política de parentalidad que le dice adiós a la licencia por maternidad y paternidad para introducir los conceptos de cuidador/a primario/a y cuidador/a secundario/a; (ii) Estamos certificados por *Equal Salary*, lo cual significa que aseguramos remuneración y beneficios equitativos para hombres y mujeres; (iii) Promovemos esquemas de trabajo flexibles; somos

una organización que adoptó el home office muchos años atrás y de hecho nuestras oficinas fueron diseñadas asumiendo la concurrencia solo del 70% de la población.

Es posible llegar a una gestión customizada, pero para eso tenemos que cambiar el paradigma, empezando por trabajar en la posibilidad de dar opciones y empoderar a nuestros empleados para que tomen las decisiones y elijan su propio camino. Para eso, debemos generar una organización que se pueda adaptar y salir del modo prescriptivo, en el cual es la compañía la que digita absolutamente todo, a uno en el cual se provean marcos de decisiones a partir de los cuales la organización se autogestione.

### -Si tuviera que definir los aspectos principales que caracterizarán a la gestión del talento en los próximos años, ¿cuáles serían?

-Creo que la gestión del talento se ve y se verá cada vez más enmarcada en la necesidad de potenciar la experiencia y la propuesta de valor al empleado con foco en su bienestar de manera holística (físico, mental v económico).

También veremos una tendencia enfocada en construir una propuesta de valor coherente hacia dentro y hacia fuera, con base en organizaciones más diversas, inclusivas y sustentables.

Por otro lado, continuará la necesidad de las empresas de identificar y desarrollar el talento en función de los requerimientos de los negocios. Estos serán cada vez más dinámicos y con una digitalización mayor en las prácticas, los procesos y la gestión de equipos, lo cual requerirá de un *upskilling* de líderes y empleados.

### -¿Cómo se gestionan de manera exitosa los equipos de trabajo en la era digital?

-Creo que la clave está en reflejar las tendencias de la sociedad en las organizaciones. En este sentido, veremos cada vez más la necesidad de líderes flexibles, que inspiren y vivan la diversidad como algo natural y no algo impuesto. Y más presencia de la digitalización/agilidad en los procesos internos.



### Somos la primera red de expertos en selección de talento.



Contamos con la más alta tecnología, aplicada a la más amplia y robusta base de candidatos.



Candidatos en 14 días



Menores costos 100%

trazabilidad y seguimiento

Contacto: pfreixas@navent.com

**Pablo Freixas** (011) 15 - 6364 - 5188

Danone

## La gestión de talentos en cuatro pilares de acción

Uno de los grandes desafíos que asumimos desde el área de Talento es el de formar equipos con visión estratégica y fuerza interior, que puedan moverse a un ritmo dinámico y vertiginoso. Lideramos profesionales capaces de emprender, crear, adaptarse y crecer sin límites en la búsqueda de desarrollar su propio destino.

Por Inés Puente (\*)

Desde este concepto, gestionamos la cultura de la organización en base a cuatro principios claves: provocar impacto, salir del rol, focalizar en las personas y el desarrollo profesional; que junto al doble propósito de la compañía que se resume en "brindar salud a través de la alimentación a la mayor cantidad de personas", definen el espíritu de un *Danoner*.

En este sentido, el trabajo mancomunado entre las áreas de Recursos Humanos (gestión de talentos) y Asuntos Corporativos (comunicación) es clave para facilitar la conexión



Inés Puente. Una visión más global.

forma robusta de formación que plantea el escenario perfecto para que jóvenes universitarios puedan prepararse profesionalmente, garantizando el éxito en su primera experiencia laboral, y haciéndolos partícipes del desarrollo económico y social que protagoniza Danone en Argentina.

Por otra parte, el dinamismo del mercado presenta transformaciones que, además de ser muchas y suceder a un ritmo imaginado, nos invita a poner foco en:

Las competencias que están subdesarrolladas en el mercado laboral como IT, inteligencia artificial, e-commerce, User Experience, digital mindset, experiencia científico médica.

El Business Mindset, para cumplir con la expectativa "de ser parte de la mesa" del negocio, lo cual nos desafía más que nunca a tener una mirada co-creadora y con un conocimiento bien profundo del negocio.

De la employee experience a la life experience, que nos introdujo de la noche a la mañana en la intimidad del hogar de la gente sin ningún tipo de plan previo. En este sentido, podemos ver cómo las realidades y las necesidades personales cambian según las

{El desarrollo de los equipos es parte fundamental de la estrategia de posicionamiento como marca empleadora. Con la propuesta #EstaEnVos, la compañía pone, más que nunca, al Danoner en el centro.}

entre los entornos dinámicos, las nuevas capacidades que entran en juego, el nuevo liderazgo (completamente diferente al del pasado) y las tendencias actuales de los consumidores.

Sabemos que primero se construye hacia adentro y, una vez que está sólida la cultura, se amplifica y transciende hacia afuera. En ese camino, estamos convencidos de que la eficiencia del posicionamiento de una marca empleadora está en lo genuino de su accionar.

#### Enfrentar el desafío de la transformación

Para Danone, compañía integrada por tres unidades de negocio (lácteos, aguas y nutrición especializada), presente desde más de 25 años en el país y con alrededor de 5.000 colaboradores (Danoners), el desarrollo de sus equipos es parte fundamental de la estrategia de posicionamiento como marca empleadora. Con la propuesta #EstaEnVos, presentada en 2020, la compañía pone, más que nunca, al Danoner en el centro de todo lo que acciona, haciéndolo participe de la construcción de los objetivos, unidades de negocio y porfolio de marca. Siguiendo ese modelo es como nuestros colaboradores viven ese #EstaEnVos desde el onboarding, hasta su desarrollo mediante las plataformas de capacitación que brindamos. En ese camino, presentamos también, bajo nuestro programa de pasantías, una plata-

configuraciones personales (dónde vivo, con quién vivo, cómo vivo) y eso sigue poniendo a la flexibilidad en el centro de escena, ya que la pregunta hoy es "¿Cuándo?" voy a trabajar y ya no tanto "dónde".

Todo esto nos impulsa a reinventarnos contantemente y a tener siempre la mirada puesta en cómo esas tendencias influyen en la vida de nuestros colaboradores. Por supuesto, quienes trabajamos en las áreas de Talento vivimos en el constante desafío de enfrentarnos a profesionales con una visión cada vez más global y exigente y, desde Danone, asumimos esto con mucho compromiso.

(\*) Gerenta de Talento de Danone

### El poder de la confianza

"Hoy, la inteligencia social, también conocida como 'habilidades blandas', es fundamental a la hora de elegir un candidato; como lo son la capacidad de ser curioso, de adaptarse, de escuchar y de generar empatía", asegura Paula De Caro, socia y directora de la Práctica de Transformación Cultural de la consultora.

"Es fundamental presentarse como una persona dispuesta a tomar cualquier nueva situación como un desafío que permita desenvolverse desde una mentalidad de crecimiento –enfatiza Paula De Caro–. En este punto siempre suma mostrar las experiencias vividas en trabajos anteriores y cómo de ellas aprendimos y evolucionamos como profesionales. Este tipo de búsqueda se da en muchas organizaciones a escalas local, regional y global, y en Olivia priorizamos justamente eso, aquello que hace a las personas únicas, más allá de su formación técnica".

### –¿Cuáles son las principales barreras a derribar en la compañía para adaptarse a las nuevas tendencias en RR.HH. y a la multiplicidad de demandas del público interno?

-La pandemia expuso de forma brutal uno de los principales problemas que tienen todas las organizaciones que es el de no terminar de vincular la relación directa que existe entre las personas que hacen a la empresa y la gestión del negocio, y ese santo grial que es poner al cliente en el centro. No existe este último si no se trabaja coherentemente en la experiencia de aquellos que forman parte de la organización. Una de las principales barreras es, en ese sentido, pensar desde una visión de la retención del talento, la cual debería ser reemplazada por la idea de que todos los días debemos hacer algo para que ambas, organización y colaborador, se elijan uno al otro todos los días. Para que esa elección se renueve es fundamental escuchar todos los días, estar en línea con lo que desean y con lo que cambia para poder responder al cambio y también, por qué no, adelantarse.

### -¿Cómo se maneja la diversidad dentro de las organizaciones? ¿Qué es lo más complejo?

-El valor de trabajar en equipos diversos está justamente en que el desarrollo del pensa-



Paula De Caro. La confianza es la clave.

miento que cada uno de nosotros hace se expone a las miradas del otro. Esto, si bien puede ser incómodo en un momento, lo cierto es que ayuda a no caer en los sesgos que estructuran el pensamiento de cada individuo. Esa incomodidad es justamente una buena señal que por lo general se traduce luego en mejores resultados en términos de innovación, disrupción, resolución de problemas y productividad.

#### Un nuevo equilibrio

-Flexibilidad, trabajo colaborativo, diversidad, empleados menos "fieles" (o menos apegados a una empresa en particular), ¿cuáles son las claves para gestionar de manera exitosa a los equipos de trabajo en la sociedad digital?

-La clave para este punto está en un intangible que es la confianza; la conversación honesta y de calidad permite construir espacios psicológicamente seguros para mostrarnos tal cual somos y sentimos. En 2020 todos vivimos con la sensación de que había que hacer un esfuerzo adicional dado el contexto. Lo cierto es que 2021 nos encontró en una situación no muy distinta y hoy es necesario no solo reformular la forma en la que veníamos trabajando antes de 2020, sino también volver a encontrar un equilibrio saludable que en 2020 muchas organizaciones y personas perdieron. Uno de los dolores que hoy tienen las empresas es que muchos colaboradores no tienen la capacidad de plantear la saturación de su agenda y tampoco pueden crear un espacio para poder descansar, renovarse y recrearse, lo cual va en detrimento de los propios resultados que toda organización busca. Ignorar que hoy es clave construir ese nuevo equilibrio y que para ello es fundamental la confianza, es un riesgo que ninguna organización puede correr.

### -¿Qué aspectos deberían tener en cuenta las empresas para posicionarse como marca empleadora?

-Lo primero que deberían poder hacer es no centrarse en querer ser una marca empleadora, sino en la construcción de esa conexión entre las personas que trabajan en la empresa, las personas que son sus clientes y aquellas que quisieran incorporar, construyendo un mensaje que incluya valores, misión y propósito sin promesas vacías que luego no se cumplen. En este sentido, la creación de espacios de conversación y escucha para poder trabajar, aprender, reflexionar y desarrollar la transparencia y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es una pieza fundamental de un buen empleador.

### Roche

### Visión de alto impacto social

"Recientemente cumplimos 90 años en el país, y hoy nos identificamos más con una startup digital que con una farma tradicional, precisamente por los nuevos modelos de trabajo y relacionamiento con otros actores del sistema de salud, para crear juntos las mejores soluciones", asegura Damián Cherñavsky, director de Personas y Cultura de la compañía.

"Tenemos un espíritu joven y emprendedor que conjuga la solidez de nuestra trayectoria con una visión del futuro de la salud en la cual la colaboración, el foco en el cliente y el trabajo en red hacen la diferencia – explica Damián Cherñavsky-. Las nuevas generaciones entienden el impacto de la innovación en la sociedad, la necesidad de acelerar los cambios necesarios para que esa innovación llegue a quienes la necesitan. Ellos se adaptan fácilmente a modelos de agilidad y entienden la dinámica actual de los cambios porque han crecido experimentando este mundo. Pero lo más importante es que tienen claras sus prioridades, principios y el porqué de lo hacen; es decir, el valor de dedicar su tiempo y energía a algo que los motiva y que tiene un impacto que trasciende. En tal sentido, Roche propone una cultura de trabajo con una visión y una ambición de alto impacto social, en la que la mentalidad emprendedora y creativa de las personas se pone en evidencia a través de diversas formas de desarrollo profesional".

### -El mundo actual es cada vez más colaborativo y en red. ¿Cómo repercute esta tendencia a la hora de gestionar el capital humano?

-En Roche Argentina, hace más de dos años estamos transformando de manera significativa nuestra forma de trabajar, relacionarnos y poner nuestro propósito en acción. Antes de la pandemia habíamos entendido que el cambio es la constante, que las organizaciones necesitan evolucionar hacia un trabajo más colaborativo y en red, en el cual muchos de los roles, funciones, jerarquías y sesgos, que durante décadas definieron el mundo del trabajo, hoy ya no tienen sentido.

La pandemia (y la virtualidad) contribuyeron



Damián Cherñavsky. Propuesta personalizada.

a acelerar muchas de estas realidades emergentes, trabajando en red pero con menos fronteras, potenciando formas de trabajo más ágiles y colaborativas, priorizando aquello que genera más valor e impacto para los pacientes y para el sistema de salud. En este entorno más conectado y colaborativo se vuelve clave invertir en competencias como son las herramientas digitales, el análisis de datos, la comunicación, la agilidad y la capacidad de escucha.

#### Alianzas y buenas prácticas

En un mundo híper conectado la manera más efectiva de encontrar soluciones innovadoras en beneficio de los pacientes y del sistema en su conjunto es la co-creación con diferentes actores del sistema de salud, emprendedores, académicos, organizaciones del tercer sector, etc.

Esa necesidad de trabajar en alianzas nos invita a potenciar la diversidad de nuestros equipos, squads y comunidades de práctica, en los cuales se combinan conocimientos, puntos de vista multiculturales y buenas prácticas que nos permiten dar respuestas más rápidas, actuar velozmente sobre los aprendizajes y soltar aquellas acciones que no agregan valor para cumplir nuestra visión. La transformación en el mundo del trabajo llegó para quedarse y en ese marco hemos sido capaces de actuar y de movilizar esfuerzos con más flexibilidad, potenciando una cultura que propicia la experimentación, el diálogo, la escucha activa y el feedback.

### -¿Cómo se da respuesta a necesidades y demandas diversas? ¿Es viable una gestión de RR.HH. "uno a uno?

-La diversidad en las organizaciones es el combustible fundamental para la innovación. Valorar las diferencias en las personas e integrar sus perspectivas en pos de un fin común hace que dicha diversidad cobre sentido, que las personas sean incluidas en la organización por su singularidad. Por supuesto que eso trae la necesidad de personalizar una propuesta de valor que tenga sentido para cada individuo, en función de quién es y lo que necesita en un momento dado.

Sin ir más lejos, la pandemia y la necesidad emergente del trabajo remoto pusieron en evidencia diferentes situaciones. Entender las nuevas necesidades de las personas y poner a disposición formas y condiciones de trabajo flexibles que les permitan elegir diferentes opciones que se adecuen mejor a sus necesidades, es clave.



Auditoría - Tax - Legal - Outsourcing - Finanzas Corporativas - Consultoría - HR – IT – Estrategia







www.auren.com

Grupo Gestión

### La agilidad en tiempos de cambio

El mundo del trabajo está atravesando transformaciones profundas en todos los niveles y los departamentos de Recursos Humanos se enfrentan a nuevos y cambiantes desafíos que exigen agilidad, creatividad y una mayor escucha y capacidad de respuesta. Si bien este proceso no es nuevo, el último año fue un potente catalizador de tendencias que impactó en las organizaciones de todo el mundo.

Por Juan Pablo de Mendonça (\*)

Aquellos cambios que se están afianzando y conforman nuestra nueva normalidad son, entre otros, una gran cantidad de equipos distribuidos y otros on site, requerimientos dinámicos de personal para cubrir picos de producción, mayor digitalización de procesos y documentos y normativas de seguridad e higiene que se actualizan de manera regular. A estas tendencias se suman otras relacionadas con la valoración de mayor diversidad y de compromiso con las comunidades y el medio ambiente por parte de las compañías. De acuerdo con un estudio de Gartner sobre las principales prioridades de los líderes de Recursos Humanos, "desafíos como la salud y la seguridad, la recapacitación y las nuevas formas de trabajar han adquirido ahora una complejidad y urgencia sin precedentes". Es clave que los equipos de esta área consoliden una posición estratégica entre los líderes de la alta gerencia y que puedan lograr un equilibrio entre las urgencias y los objetivos a futuro.

Entre los aspectos del corto plazo se encuentra la gestión de equipos distribuidos. Un relevamiento de Oxford Economics destaca el desafío que implica para RR.HH. contar con equipos que pueden realizar el trabajo de manera remota y otros que tienen que estar en el sitio. Esta situación requiere que "los líderes de Recursos Humanos piensen detenidamente en satisfacer las diferentes necesidades de los empleados mientras mantienen cultura, objetivos y políticas organizacionales consistentes". Una alternativa muy conveniente es optar por la tercerización de algunos procesos como búsqueda y selección de personal, así como *outsourcing* de capital humano y de procesos,



Juan Pablo de Mendonça. Poder de adaptación.

para concentrarse en aquellas actividades más estratégicas para el negocio.

En ambos casos, las compañías demandan aún mayor agilidad para poder adaptarse y responder con la rapidez que exige el contexto. Contar con el personal adecuado, permanente o de manera eventual, en el momento en que se lo requiere para atender picos de demanda, cubrir reemplazos por licencias o para cumplir normas sanitarias, forma parte de estos desafíos.

#### Innovar, siempre

En este escenario, la tecnología y la innovación han adquirido una mayor importancia para hacer frente a una realidad cambiante y los desafíos, actuales y futuros. En el último

tiempo se aceleró la demanda de soluciones digitales que permiten agilizar y simplificar procesos, como los recibos digitales, la gestión de la firma digital y las video entrevistas, por mencionar algunos ejemplos.

En la misma línea, plataformas en la nube y apps que permiten autogestionar consultas y pedidos no solo benefician enormemente al personal del departamento de Recursos Humanos, liberándolo de tareas repetitivas, sino que también brindan una mejor experiencia al empleado, algo que las empresas están considerando con mayor atención.

Sin embargo, para que las transformaciones sucedan y se mantengan en el tiempo es necesario desplegar estrategias de capacitación y gestión del cambio que impulsen y acompañen el proceso de adopción en todos los niveles de la organización.

En el estudio de Gartner, el diseño organizacional y la gestión del cambio es la segunda prioridad para los líderes de RR.HH. Comunicar claramente los motivos y la importancia de los cambios, así como la visión a largo plazo, y brindar capacitaciones y espacios y canales de consultas contribuyen a disminuir las resistencias iniciales que pudiera haber. El alto poder de adaptación, tanto de las personas como de las organizaciones, se pone a prueba todo el tiempo. El presente y el futuro nos exigen una transformación permanente de la que nadie está exento y Recursos Humanos juega un rol clave para liderar estas transformaciones.

(\*) Gerente de RR.HH. de Grupo Gestión

### 130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO PERO NO CAMBIÓ NADA



#### Camuzzi

### Cultura de reconocimiento

Desde 2020, el programa "Incluyendo" busca avanzar en la construcción un ambiente en el que todos los colaboradores y todas las colaboradoras reciban la misma valoración respecto de lo que son y puedan expresarse y desarrollar su potencial a través del respeto, según indica Marcos González Bibolini, gerente de Recursos Humanos de la compañía.



"Consideramos las diferentes perspectivas sin importar su estilo de vida, etnia, religión, capacidades, género, orientación sexual, edad, ideas, creencias, entre otras particularidades respetando la diversidad –detalla Marcos González Bibolini–. Buscamos abrir así oportunidades y construir un clima de integración, desafiando paradigmas y construyendo nuevos, fomentando la inclusión. Este programa consiste en un conjunto de actividades, talleres, mensajes y acciones cuyo fin es garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, a partir de un trabajo integral, participativo y coherente entre todos los que formamos parte de Camuzzi".

### -¿Qué capacidades no pueden faltar en quienes se postulan a una posición? ¿Qué se privilegia a la hora de elegir?

-La flexibilidad y adaptación a los cambios, junto a la capacidad de innovación, son características que se pusieron de manifiesto en los últimos años, producto de la versatilidad de los negocios, de los cambios en las

Marcos González Bibolini. Fomento del respeto.

estructuras, y de los vaivenes coyunturales que ponen a prueba a las organizaciones y a sus miembros, y los incitan a pensar y llevar a cabo nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Pensar "fuera de la caja" hoy es una gran virtud, para poder adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Además, en Camuzzi valoramos mucho que posean capacidades para trabajar en equipo, que tengan una marcada orientación a resultados y humildad a la hora de desempeñarse, lo que los posicionará en una postura colaborativa de escucha y apertura para atender las necesidades del negocio.

#### De adentro hacia afuera

### -¿Cuáles son las estrategias que la compañía pone en práctica para atraer y conservar al talento valioso?

-En Camuzzi trabajamos el lema "Mejores personas hacen mejores empresas", a partir del cual ponemos como principal eje de atención a quienes forman parte de la compañía. La cultura del reconocimiento, la valoración, el desarrollo y el respeto hacia las personas que integran la empresa es nuestro principal sello de calidad ocupacional. Nuestro excelente clima organizacional nos posiciona en un lugar en el que la gente no solo quiere quedarse, sino también al cual quiere venir y sumarse al equipo de trabajo. Parte de la estrategia de reputación que planteamos está basada en la comunicación e información de nuestras buenas prácticas a través de las redes y en distintos espacios con presencia corporativa. Pero la más importante para nosotros es la voz de los protagonistas, quienes vivencian la cultura organizacional. Los colaboradores y colaboradoras de Camuzzi son nuestros mejores aliados a la hora de transmitir las propuestas de valor, nuestra forma de hacer las cosas, nuestros valores y creencias. Gestionar la marca empleadora de adentro hacia afuera es nuestro principal foco.

### -¿Qué cinco aspectos deberían tener en cuenta las compañías para posicionarse como organizaciones atractivas?

- Ser sustentables con la comunidad; que la Responsabilidad Social Empresaria tenga un papel protagónico.
- Que tenga espacios laborales colaborativos, divertidos y desafiantes; con estructuras y procesos ágiles. Y que se desarrollen vínculos de confianza.
- Que posea equipos de trabajo diversos e inclusivos.
- Que fomente el equilibrio entre la vida profesional y laboral.
- Que brinde beneficios que potencien la calidad de vida (salario emocional).



### Animal Health Award Winner 2020

### Biogénesis Bagó

Mejor Empresa Latinoamericana de salud animal reconocida por su crecimiento y expansión en el mundo.

Ganadora del premio internacional en las ediciones 2014, 2016, 2018 y 2020.

Biogénesis Bagó

### PORTADA |

**Farmacity** 

## Un espacio flexible e integrado

"Al momento de seleccionar candidatos y candidatas, las habilidades sociales y de agilidad son las más tenidas en cuenta. La capacidad de adaptación al cambio constante, la resiliencia y la facilidad para el aprendizaje resultan claves a la hora de elegir a una persona para cubrir una posición", sostiene Mariana Ibero, directora de Capital Humano de la firma.

"Los próximos años estaremos atravesando una transformación del talento que resulta clave para la sustentabilidad de la organización, reconvirtiendo gran parte de nuestros aprendizajes en nuevas habilidades alineadas a la era digital y, para ello, es clave contar con aptitudes que nos permitan desaprender y aprender cosas nuevas de forma constante", asegura Mariana Ibero.

-¿Cuáles son los principales cambios observados en la gestión del talento en los

### -¿Qué herramientas tecnológicas novedosas han cambiado la forma de seleccionar empleados?

La automatización de los procesos de selección y la incorporación de la *gamificación* como una instancia previa de validación de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto han facilitado y optimizado los tiempos de los procesos. Estas herramientas no solo permiten procesar un volumen considerable de postulaciones, sino que al mismo tiempo brindan una experiencia al

do producto de la pandemia de Covid–19. El trabajo por objetivos y proyectos se priorizan sobre el cumplimiento de horarios rígidos. Una organización inclusiva, flexible, que promueva el desarrollo del talento, que sea innovadora y menos jerárquica, resulta más atractiva para aquellos candidatos que buscan desafíos de forma constante y que logran exponer su mejor versión, en la medida en que se les brinda el espacio y las herramientas necesarias para alcanzar los resultados esperados.

### -¿Cuál es el rol de la capacitación continua y del plan de carrera como estrategias para conservar a los empleados?

-En el mundo actual, la capacitación continua es clave para impulsar a los colaboradores a estar lo más preparados posibles para los nuevos desafíos del contexto. Los colaboradores valoran que el aprendizaje y el desarrollo sean prioridades para la organización. En nuestra cultura alentamos el protagonismo de cada uno en su aprendizaje y desa-

## {El gran cambio que hemos vivido en los últimos años es la dinámica invertida que se da a la hora de llevar adelante un proceso de selección: somos las empresas quienes vamos a buscar a los candidatos.}

### últimos años, con el avance de la sociedad digital y las nuevas tendencias de comunicación y relacionamiento?

-El gran cambio que hemos vivido en los últimos años es la dinámica invertida que se da a la hora de llevar adelante un proceso de selección: somos las empresas quienes vamos a buscar a los candidatos y son los candidatos quienes eligen la empresa en donde les gustaría trabajar. El mayor desafío que hemos tenido las empresas es definir una propuesta de valor diferencial que sea atractiva para los candidatos y de esta manera poder contar con el talento necesario para llevar adelante los proyectos estratégicos de la era digital.

candidato muy positiva, sobre todo si obtiene una devolución de su participación en el proceso. Sin embargo, el factor humano sigue siendo clave a la hora de interpretar el análisis de los resultados y la integración de todas las dimensiones que hacen a la elección de un candidato o una candidata para cubrir un puesto.

#### Iniciativas que impulsan el desarrollo

### -¿Qué es lo que los postulantes esperan de las empresas hoy? ¿Cuáles considera que son sus prioridades a la hora de elegir el lugar donde trabajar?

-Los candidatos esperan que la empresa les brinde un espacio flexible e integrado con su vida familiar/personal, sobre todo a partir de los cambios en los hábitos que hemos sufrirrollo, buscamos perfiles curiosos que tengan esa habilidad en su ADN de la mano de la agilidad de aprendizaje.

Hoy la reconversión del talento, el *upskilling* y el *reskilling* son prioritarios en nuestra agenda. La transformación digital y el contexto de cambio acelerado en el que estamos inmersos nos comprometen con el desarrollo de nuevas habilidades que serán requeridas en el futuro cada vez más mediato.

### **Bayton Group**

### Digitalizar es la clave

La transformación es un hecho esencial para la subsistencia de la humanidad. Si no nos transformamos, no nos adaptamos y sin adaptación no hay muchas chances de avanzar. Este concepto aplica perfectamente para las empresas y es quizás RR.HH. el sector que más se ha transformado en estos últimos años.

Por Luis Garay (\*)

¿Por qué? En un 50% por cuestiones lógicas de evolución de los procesos y el otro 50%, para adaptarse a la realidad de los tiempos que nos toca enfrentar.

Es muy común que muchas personas, a pesar de trabajar en una misma empresa, desconozcan cómo funcionan otras áreas, incluso estando ubicadas en el mismo piso. Esto sucede en especial en el área de Recursos Humanos. Muchos preguntan, dentro de las empresas, cuál es específicamente la labor de un departamento de RR.HH. en una organización, o en algunos casos solo piensan que únicamente se gestionan nóminas o se seleccionan personas. ¡Les aseguro que es un gran error!

Los cambios en el sector se han llevado a cabo desde diferentes aristas, en mi caso, por ser Ingeniero en Sistemas, intentaré especificar cómo se ha transformado digitalmente.

La transformación digital es la integración y adaptación de la tecnología digital en los procesos de RR.HH., por consiguiente, se pretende cambiar tanto la forma de trabajar como la forma de atender y ofrecer servicios a los usuarios externos (proveedores) y a los usuarios internos (colaboradores).

En cuanto a RR.HH., como área dentro de una empresa, entre otras actividades, gestiona la formación de los trabajadores, los procesos de selección, la evaluación del desempeño, el desarrollo de acciones de clima laboral, la prevención de riesgos laborales, la liquidación de haberes con el control de novedades. Y para desarrollar todas estas tareas se necesitan indefectiblemente soluciones de software específicas y potentes que permitan realizar de una manera más eficiente el trabajo diario. Hoy la magnitud de información que el área administra es demasiado compleja como para trabajarla en forma ma-



Luis Garay. Cambios necesarios.

nual y sin una transformación digital estas tareas resultarían casi imposibles.

#### Herramientas indispensables

Al mencionar todas estas tareas seguramente nos haya venido a la cabeza la misma aplicación: Excel o Word como programas de ayuda o, desde el papel, planillas de relevamiento de puestos o planillas de entrevistas. Aunque también nos valemos de estas herramientas para tareas concretas del área, hoy se necesita imperiosamente, para la mayoría de las tareas, una transformación que nos permita automatizar, integrar y desarrollar el trabajo del día a día.

Les doy un ejemplo. En una organización con un número elevado de colaboradores es un caos intentar llevar un control de todas las acciones formativas a través de un registro en papel o un Word aislado, gestionado por dos o tres personas, sin una aplicación que permita acceder rápidamente a ellas, ver el contenido de dicha formación, valorar su eficacia y tener la manera de comunicárselo instantáneamente al colaborador con la posibilidad de obtener feedback referente a la formación de manera casi instantánea.

En definitiva, aunque muchas veces el trabajo del área sea invisible para el consumidor final (tal como sucede con el de otros departamentos), es de vital importancia hoy en día que una organización posea un buen software de gestión para marcar la diferencia entre dar servicio "como se pueda" o dar servicio con eficiencia y calidad. Este factor puede significar la diferencia entre colaboradores insatisfechos y colaboradores fidelizados y motivados. Puede significar la diferencia entre una empresa del montón y una empresa que marca el rumbo hacia el éxito.

#### Cliente digitalizado

Muchas empresas ya saben que sus empleados son la base del éxito, por lo que tener una adecuada transformación en la gestión de la administración de sus recursos humanos es fundamental para que toda la maquinaria que representa un negocio funcione de manera adecuada y todos salgan beneficiados

La transformación digital conlleva diversos puntos a tener en cuenta y hay que realizar numerosos cambios en las empresas para lograrla. Todo ello es necesario para ofrecer una atención personalizada al nuevo cliente digital. Ya no hacemos referencia al futuro; es el presente; y hay que empezar a transformar la empresa para poder competir en el mercado actual altamente digitalizado. Para ello, la compañía deberá asesorarse y trabajar en conjunto con expertos en IT, de manera que la transformación tenga el éxito esperado.

(\*) Gerente de Nucleus, Bayton Group

### Telecom Argentina

### Usina de talento

"Ofrecemos a nuestros colaboradores una experiencia que constituye una propuesta de valor que es holística, humana y creíble", relata Valeria Urbina, gerenta de Gestión del Talento y Proyectos de Transformación de la firma.

"Holística, porque es integral y acompaña a cada momento del ciclo de vida laboral de nuestros colaboradores. Humana, porque se focaliza en generar emociones positivas permanentes con la compañía y su entorno. Creíble, porque los aspectos materiales y simbólico se ponen en práctica través de los líderes", desarrolla Valeria Urbina.

"Hoy nuestra estrategia de atracción y retención se basa en dicha propuesta de valor así como en el proyecto estructural de transformación de nuestro negocio, que se apalanca en equipos que cuentan con referentes en sus áreas de *expertise*, que son reconocidos y referentes dentro del mercado. Trabajar en Telecom es ser parte y tener la oportunidad de ser protagonista, en equipos de alta capacidad y *performance* que colaboran y agregan valor al desarrollo profesional de cada colaborador".

"El año pasado, en plena pandemia, ingresaron a la compañía unos 300 perfiles digitales quienes hicieron todo el proceso atracción, selección y *onboarding* completamente *online*. Este año tenemos previsto seguir incorporando perfiles digitales para nuestros proyectos *core* de transformación en diversas áreas, como IT, Finanzas y nuestra *software Factory*".

### -¿Cuáles fueron los cambios centrales que se dieron en el área de RR.HH.? ¿Cómo se derriban las "barreras internas" de las compañías para adaptarse a las nuevas tendencias?

-Hemos tenido el desafío de acelerar –al igual que se han acelerado los tiempos del negocio– nuestro go to market para dar respuesta a sus demandas, necesidades y desafíos. Las principales transformaciones que hemos experimentado en Capital Humano se relacionan a nuestra manera de trabajar. Hoy seguimos priorizando contar con perfiles diversos, con profundidad en sus áreas de expertise y con conocimiento de negocio para realmente constituirnos en parte del mismo, a través



Valeria Urbina. Ambientes colaborativos.

de una organización y modelo de gestión diferente al way of working tradicional. Así nos focalizamos cada vez más en conformar equipos de trabajo en los cuales participen los colaborados más idóneos para el desafío, sin importar su área o gerencia de procedencia.

También incorporamos metodologías ágiles de trabajo y las adaptamos a nuestro estadio de madurez y desarrollo como equipo en constante evolución y crecimiento. Nos ayuda en este proceso la disponibilidad de nuevas herramientas colaborativas que permiten acortar las distancias a través de las pantallas; herramientas que ponen a disposición los contenidos en espacios virtuales. La co-creación y la colaboración hoy son competencias soft muy valiosas para derribar barreras.

## Despliegue del propio potencial -Hoy, ¿es más sencillo encontrar el perfil ideal para una posición o conservarlo en el tiempo?

-Siempre priorizamos el desarrollo. Pero para responder a esta pregunta debemos partir de un cambio de paradigma acerca de lo que entendemos como *engagement*. Permanecer de manera prolongada en una organización es hoy una excepción a la regla para las nuevas generaciones, ya que el crecimiento profesional lo adquieren a partir del paso por diferentes desafíos y proyectos. Por esto, nos enfocamos en brindar a cada colaborador una experiencia de trabajo en la que puedan desplegar sus capacidades, potenciarlas y evolucionarlas, alineadas a las realidades cambiantes de nuestro negocio, que se orienta cada vez más hacia lo digital. Somos un ecosistema de plataformas, y como tal buscamos evolucionar nuestro mindset y los principios culturales que nos quían. Para esto también nos nutrimos del talento que ingresa a la organización.

Desde nuestro lado, les ofrecemos la oportunidad de desarrollarse a través de un proyecto organizacional desafiante, en el que la permanencia y el compromiso se van renovando en el tiempo, por medio de la mutua elección. Y, cuando quizás los caminos se separan, el objetivo es que cada colaborador pueda llevarse la firme convicción de que Telecom fue importante en su desarrollo profesional.

Por todo ello, nuestro esfuerzo está enfocado en crear una organización desarrolladora de su talento, independientemente del tiempo que ese talento permanezca con nosotros. En los últimos años hemos trabajado en desplegar un ecosistema y experiencias de aprendizajes y de desarrollo diverso y evolutivo. En este marco, cada colaborador es protagonista de su aprendizaje por medio de distintos programas, prácticas y herramientas como Universo Telecom (nuestra plataforma de capacitación virtual); programas innovadores de mentoring (de pares e inverso, entre otros); transición de carrera para nuevos líderes; programas de liderazgo y academias como la Agile Station. Todas estas acciones e iniciativas direccionadas a la generación de capacidades estratégicas relevantes para el negocio.

### -¿Qué aspectos de los postulantes se ponen de relieve a la hora de contratar?

-Por el proceso de transformación cultural y de negocio que estamos atravesando, nuestra búsqueda de perfiles está asociada a personas que quieran ser protagonistas y formar parte de un proyecto laboral desafiante. Buscamos perfiles que se caractericen por generar y desear ambientes de trabajo colaborativos y que puedan poner en juego sus competencias profesionales en distintos escenarios, manteniendo siempre una mentalidad de *growth mindset*.



En Mirgor hacemos que las cosas sucedan con convicción, creando valor en cada producto y servicio, construyendo vínculos de confianza y relaciones a largo plazo con nuestros clientes, proveedores y socios.

www.mirgor.com.ar







Mirgor hanufactura Mirgor hogística Mirgor distribución Mirgor<sup>1</sup>-retail Mirgor<sup>1</sup>-innovación Mirgor dagropecuario Mirgor description

### ManpowerGroup

### Un sostén necesario

No hay dudas de que las prioridades del área de capital humano cambiaron de forma drástica durante 2020. Lo que comenzó como una crisis sanitaria, rápidamente se convirtió en la mayor transformación de la fuerza laboral de la historia y ha posicionado a este sector en un rol más crítico que nunca.



Por Luis Guastini (\*)

Las empresas tuvieron que enfocarse decididamente en sus colaboradores y así delinear un departamento firmemente arraigado a su estrategia empresarial.

Según nuestra más reciente investigación "Reinicio de la Revolución de las Habilidades: las 3Rs – Renovar, Reaprender, Reorganizar", desde 2020, en Argentina el 73% de los líderes de Recursos Humanos considera la salud y el bienestar de los colaboradores como la prioridad principal, seguida por la necesidad de crear nuevos modelos de trabajo y, luego, por la importancia de impulsar un mayor enfoque en la mejora de las habilidades, el aprendizaje y el desarrollo.

El área de Recursos Humanos de las organizaciones viene experimentando grandes transformaciones a escala global, a lo largo de los últimos años. En 2018 las empresas no proyectaban aumentar la plantilla dentro de este sector e incluso algunos preveían reducirla. Tan solo tres años después notamos que

Luis Guastini. Espacios de intercambio.

las compañías invierten en tecnología para la gestión de los recursos humanos y contratan a más personas: las empresas que están acelerando su digitalización y automatización aumentan en un 25% su plantilla del área de RR.HH.

Con la irrupción de la pandemia de Covid-19 el avance de la tecnología se aceleró, y específicamente en las organizaciones se acrecentaron los procesos de digitalización de las operaciones. La recolección, protección y análisis de datos tienen una gran demanda ya que los responsables de Recursos Humanos están focalizando cada vez más en la atención en la salud, el bienestar y la resiliencia de los colaboradores, en conjunto con la planificación dinámica de la fuerza laboral y reinvención del lugar de trabajo. Sin embargo, esto no resulta suficiente si los colaboradores no cuentan con las competencias blandas necesarias que se requieren para acompañar esta transformación, tales como flexibilidad, adaptabilidad, comunicación, pensamiento analítico, empatía y trabajo en equipo, entre otras.

#### Incentivo a la creatividad

Para adecuarse a las nuevas tendencias y que este proceso de cambio cultural que estamos viviendo se pueda gestionar de manera deliberada es necesario derribar barreras internas desde el sector de Recursos Humanos y también desde las áreas que promueven la creatividad e innovación, muy ligadas incluso a la tecnología y digitalización.

En este sentido, se vuelve esencial plantear una estrategia clara en cuanto a la actualización de canales, procesos e incluso infraestructura tecnológica para poder abordar esta transformación. Es importante además que las organizaciones puedan identificar agentes de cambio ya que, si bien los líderes son quienes lo apalancan fuertemente, también existen personas que promueven el cambio de forma natural dentro de los equipos. Son aquellos curiosos que trabajan colaborativamente, que continuamente buscan mejoras y nuevas soluciones. Para lograrlo, se recomienda generar espacios de intercambio e innovación y fomentar la creatividad ya que son buenos ejercicios para pensar de manera disruptiva cómo realizar los procesos actuales y cómo se podrían cambiar.

Inevitablemente, en el contexto de evolución e incertidumbre que atravesamos, las compañías deben adaptarse a las demandas y tendencias del mercado laboral actual. Por ello, se ha vuelto una responsabilidad imprescindible el cuidado de nuestros equipos, el apoyo para desarrollar habilidades blandas y dinamizar la integración de las áreas de trabajo para liderar esta transformación y que resulte efectiva.

(\*) Director general de ManpowerGroup Argentina



## **UNIDOS POR LA** MISMA ENERGÍA

Así como vos te conectás con tu familia, tus amigos y tus seres queridos, nosotros también lo hacemos con más de 2 millones de usuarios, desde Buenos Aires hasta Tierra del Fuego.

Ser parte de esa conexión diaria entre miles de personas, sin importar distancias, climas o geografías, es nuestro compromiso.











La Caja

## Proyectos nuevos y capacitación permanente

"Las habilidades requeridas dependerán en líneas generales del tipo de posición. No obstante, la capacidad de adaptación, de manejo en situaciones ambiguas y el conocimiento de herramientas tecnológicas serán algunas de las necesarias para todos los puestos", reflexiona Jorge Habif, director de Recursos Humanos de la aseguradora.

"En el caso de los líderes, la empatía, la capacidad de delegación y la comunicación serán claves en el contexto de trabajo híbrido que se viene", considera Jorge Habif.

### -¿De qué manera cambió el área de RR. HH.?¿Cómo se franquean las "trabas internas" para adaptarse a las nuevas tendencias?

-Las principales transformaciones tuvieron que ver con un acompañamiento mucho más intenso a los líderes y los colaboradores en una primera etapa de aislamiento y virtualidad.

En La Caja, todo el equipo de Recursos Humanos salió de manera inmediata para poder contener a todos los colaboradores que lo necesitaban. Si bien quienes forman parte de *Human Resources Business Partner* (HRBP) son especialistas y los que más energía debieron poner, las otras áreas también fueron una puerta de entrada a todo tipo de consultas y contención.

Las trabas internas se franquearon casi de manera natural por el contexto. Las herramientas tecnológicas, en nuestro caso Workplace, ayudaron para poder llegar a todos nuestros colaboradores a lo largo de todo el país. El poder hacer charlas con personas de distintas provincias de manera conjunta, tener espacios donde el CEO y los directores dieran mensajes en vivo, con la participación de la gente y la permanente actualización de la información, nos ha impulsado a adaptarnos a las nuevas tendencias.

Además, con la aceleración de la transformación digital repensamos estructuras vinculadas a los nuevos modelos de negocios que surgieron debido a la pandemia. En esta línea, probablemente seguirá el upskilling y reskilling para los empleados: en caso de ne-



Jorge Habif. Empatía y comunicación.

cesitar nuevas habilidades se ofrecerán herramientas para que puedan desempeñarse en distintas áreas, habrá un empoderamiento del empleado y constante capacitación. Se identificarán las necesidades de nuestros colaboradores para que puedan desempeñarse en otras posiciones.

#### Un ambiente atractivo

### -¿A la compañía le resulta más fácil encontrar el perfil ideal para una posición o conservarlo? ¿Cuáles son las iniciativas que lleva adelante para atraerlo y mantenerlo?

-La clave para que la gente elija quedarse en nuestra compañía se encuentra en el muy buen clima laboral que tenemos y el cual nos esforzamos para mejorar día a día. También la posibilidad de crecimiento, proyectos nuevos y entrenamiento continuo hacen que nuestro personal continúe por muchos años en la empresa.

A algunos perfiles salimos a buscarlos al mercado, ya que entendemos que hay capacidades que por el momento no tenemos. Nos agrega valor que pueda sumarse gente con experiencia que, a su vez, pueda luego formar a otros.

No obstante, siempre intentamos priorizar las búsquedas internas y formar a las personas en las habilidades que les faltan para cubrir al 100% la posición.

### -El mundo actual es cada vez más colaborativo y en red. ¿Cómo repercute esta tendencia a la hora de gestionar el capital humano?

-Repercute positivamente, pero también desafía mucho más a los líderes. Aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar personas deberán tener habilidades fundamentales para que el resultado de su gestión sea exitoso.

Empatía, delegación, autonomía, comunicación y la generación de espacio para fomentar la creación de ideas serán imprescindibles.

### Banco Galicia

### Un nuevo liderazgo

"Convertimos nuestras prácticas para llevarlas a un formato remoto. Tenemos cinco vectores del área que nos convocan para adaptarnos al mundo actual", indica Rodolfo Zimmermann, gerente de Diseño e Innovación.

"El primero es cómo vamos a potenciar el trabajo remoto que adquirimos en un porcentaje altísimo y cómo hacemos que sea una nueva manera de trabajar, una propuesta de valor más flexible y más atractiva para el talento -detalla Rodolfo Zimmermann, al ser consultado sobre la respuesta de la compañía ante un mundo cada vez más colaborativo y en red-. El segundo vector es cómo lo anterior atraviesa la propuesta de valor, cómo podemos optimizar la experiencia de nuestros colaboradores en esos momentos, como la selección, el aprendizaje, el desarrollo y la gestión del rendimiento y el desempeño. En tercer lugar, estamos trabajando fuertemente para brindar oportunidades de transformación y de desarrollo de capacidades a nuestros colaboradores y de la comunidad".

"El cuarto factor es generar capacidades críticas, como la posibilidad de trabajar con equipos más flexibles, remotos y la gestión de la incertidumbre en un mundo cambiante y complejo. Debemos atraer y desarrollar capacidades nuevas, vinculadas a lo digital, a los datos y habilidades de diseño que permitan potenciar el negocio digital. El último es el gran desafío de ahondar la transformación de nuestra cultura y nuestro liderazgo, que venimos transitando desde hace alqunos años.

### -¿Qué aspectos privilegian las nuevas generaciones a la hora de elegir un lugar para trabajar y de qué manera se adapta la compañía a estas demandas?

-Las nuevas generaciones privilegian la flexibilidad, la posibilidad de asumir nuevos desafíos constantemente y de desarrollarse en un ambiente donde puedan volcar sus conocimientos y a la vez aprender de los otros.

En Galicia realizamos una segmentación de los perfiles de nuestros colaboradores, entendiendo que no tenemos que hacer solucio-



 ${\bf Rodol fo\ Zimmermann.}\ Necesidades\ differenciales.$ 

nes para todos todo el tiempo, sino que cada persona tiene diferentes necesidades que responden a momentos vitales a lo largo de su vida personal y laboral. Luego que identificamos estos perfiles, que son cinco, diseñamos propuestas segmentadas para cada uno de ellos.

### -Si tuviera que definir los cinco aspectos principales que las empresas deberían tener en cuenta para posicionarse como marca empleadora, ¿cuáles serían?

- Cultura: Atraer talentos que se sientan identificados con los valores y cultura de la empresa, ayudando a potenciar su propósito.
- Desarrollo: Capacitar y facilitar el desarrollo para generar no solo la fidelización sino la mejora de las condiciones de empleabilidad de las personas.
- Clima laboral: Lograr una excelente experiencia del colaborador, que se transmita al cliente.
- Diversidad: Tener puertas abiertas a la diversidad y a colaboradores de diferente edad,

género, religión, orientación sexual o política, trayectoria y perfil.

#### El valor de la diversidad

### -¿Qué estrategias pone en práctica la compañía para conservar el talento?

Buscamos los mejores talentos locales que a su vez se sientan identificados con nuestros valores y nuestra cultura. Esto lo logramos a través de programas de referidos y de reclutamiento masivos, incentivando a su vez el autodesarrollo y la movilidad interna de nuestros colaboradores. Con foco en atraer y retener talento para la transformación, organizamos actividades con distintas comunidades de diseño, tecnología, ciberseguridad, data & analytics; para instalar el interés y captar los perfiles requeridos.

### -¿Cómo se fomenta la diversidad en los equipos de trabajo? ¿Llevan a cabo iniciativas puntuales para atraer postulantes diversos?

Somos una organización de puertas abiertas a la diversidad y a colaboradores de diferente edad, género, religión, orientación sexual o política, trayectoria y perfil. Creemos que la diversidad genera innovación al negocio, mejora el clima laboral, atrae y fideliza talento, genera valor como marca empleadora y sostenibilidad al negocio.

Esta convicción se explicita en nuestra Estrategia de Diversidad e Inclusión, la cual incluye cuatro ejes de gestión: Género (para promover la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de la mujer); Discapacidad (para favorecer y promover la integración y formación laboral de personas con discapacidad motriz, sensorial y/o visceral en la organización); Primer Empleo (para favorecer y promover la formación para el primer empleo de jóvenes provenientes de hogares de vulnerabilidad socioeconómica), y Generaciones (para favorecer la adaptación de los colaboradores a las nuevas necesidades del mercado).

PwC

### Propuesta de valor atractiva

"Las áreas de RR.HH. están transformando su rol. Hoy es más estratégico que transaccional y eso las lleva a ser socias del negocio. Los líderes, además de sus tareas específicas, están tomando dentro de sus funciones la gestión de su gente", considera María Fernanda Álvarez Apa, gerenta de People & Organisation.

"El hecho de que la tecnología brinde datos más robustos a las distintas áreas de una organización aliviana la carga de tareas administrativas y agrega valor al análisis de la información y posterior diseño de planes de acción –indica María Fernanda Álvarez Apa—. Los cambios en el contexto y cómo afectaron a las personas, en cuanto al rendimiento, adaptación a las nuevas formas de trabajo y de cuidados, equilibrio físico—mental—emocional, hicieron que la 'mirada' hacia la gente tome un rol más protagónico para el profesional de recursos humanos".

### -¿De qué manera se trabaja con un equipo diverso? ¿Es factible lograr una gestión de capital humano "customizada"?

Los equipos diversos desafían a los líderes y a la gestión de las personas en general. Atender las necesidades de todos, generando impacto y promoviendo una "experiencia" favorable es un gran reto en un mundo que evoluciona a alta velocidad. Las variables cambian constantemente y fuerzan a las organizaciones a ser flexibles y creativas a la hora de generar una propuesta de valor, y muchas veces replanteando sus bases.

Luego de un año diferente, las personas ponderan de otra manera lo que les importa y necesitan en el ámbito laboral y, para ello, nada mejor que sondear las percepciones, para optimizar la propuesta de valor, apuntando a la necesidad real de nuestra gente. La gestión del capital humano en equipos diversos es un gran desafío y se puede llegar a "customizar" siempre y cuando tengamos los mecanismos internos necesarios para capturar la necesidad y poder administrar la diversidad de opciones, tanto desde la gestión como desde el impacto que genera en la persona. Es un abordaje personalizado que demanda una organización interna diferente y requiere habilidades de liderazgo ágiles, flexibles e innovadoras.



María Fernanda Álvarez Apa. Flexibilidad.

Comunicar efectivamente las diferencias sin que ello impacte en la percepción de "equidad" es otro de los desafíos para las áreas de RR.HH. y los líderes. La pregunta para responder sería ¿en qué porcentaje la aplicación de una gestión "customizada" del capital humano impacta favorablemente en el trabajador?

### -¿Cuáles son los cinco aspectos principales que caracterizarán a la gestión de talento en los próximos años?

Los cinco aspectos principales son:

- Transformación cultural.
- Nuevos liderazgos.
- Conformación de equipos de trabajo (diversos en todo sentido).
- Upskilling de habilidades y "update" tecnológico.

 Atención de la salud mental y emocional de las personas.

#### **Nuevos marcos**

para las personas.

### -¿Cómo se trabaja con los equipos, teniendo en cuenta las demandas de flexibilidad, trabajo colaborativo, inclusión y con empleados menos "apegados"?

–El "trabajo para toda la vida" es algo que no

se estaría sosteniendo en estos tiempos. La gestión de las personas necesita un marco regulatorio flexible que no precarice las relaciones laborales y que permita el desempeño de las personas en distintos escenarios, tal vez más ágiles, por proyecto, moldeado por la demanda del mercado actual. Esto traería beneficios tanto para las empresas como

Si no nos adaptamos a este contexto ágil y flexible, perdemos a personas idóneas en el camino. Argentina está experimentando un éxodo de talentos porque el mercado local está dejando de ser atractivo por lo que, si no se aplican prácticas más flexibles, terminará impactando en el valor que agregamos como empresa. En un mundo con cambios veloces, variables que no siempre controlamos o no podemos prever, necesitamos una gestión de las personas más "aggiornada" desde la propuesta de valor integral.





### PORTADA |

Mercado Libre

### El equipo como potenciador

"Para formar parte de la compañía, es esencial tener ganas de aprender, crecer y disfrutar de los desafíos", sostiene Carolina Miranda, Talent Acquisition Director de la firma. Luego, cada persona elige su propio camino y define sus objetivos de carrera.

"Cuando alguien va a sumarse al equipo, no hacemos tanto hincapié en el conocimiento técnico o especializado, ya que eso puede incorporarse gradualmente – explica Carolina Miranda—. Lo más importante es que vibre con nuestra cultura, que pueda asumir un rol protagonista y tomar riesgos en contextos cambiantes. Y, sobre todo, que tenga la agilidad para aprender todo el tiempo. A partir de ahí, invitamos a cada uno a convertirse en dueño de su propio camino y asumir una actitud emprendedora en relación a su propio desarrollo.

### -¿Cómo se promueve la diversidad dentro de la organización?

-En Mercado Libre creemos en la diversidad, ya que es el eje de la innovación y el motor de un ecosistema que genera valor desde la diferencia. Cuanto más diverso sea nuestro equipo de colaboradores, en mejores condiciones estaremos para ofrecer las soluciones que el mercado, cada vez más competitivo, nos demanda. En este marco, tenemos distintos programas que impulsan la diversidad y la inclusión en nuestros equipos de trabajo. Por ejemplo, incorporamos la práctica de Affinity Groups, a partir de la cual se convoca de manera voluntaria a todos los colaboradores a conformar equipos de trabajo para aportar su tiempo, conocimiento, ideas y propuestas de mejora para crear ambientes de trabajo cada vez más inclusivos, en cuatro dimensiones: género, etnias, inclusión de personas con capacidades diferentes y comunidad LGBT.

También desarrollamos un modelo de reclutamiento y oportunidades de crecimiento que aseguran la meritocracia y la igualdad de oportunidades, neutralizando sesgos inconscientes que pudieran favorecer unos perfiles sobre otros.

### -¿Cuáles son las claves para desarrollar con éxito los equipos de trabajo?

-Estar entre las 10 mejores empresas para trabajar en el mundo y ser la primera en Ar-



Carolina Miranda. Tomar riesgos.

gentina es una consecuencia de esa cultura emprendedora conectada con nuestra misión: democratizar el comercio y los servicios financieros para transformar la vida de millones de personas en América Latina.

Operamos en un sector muy competitivo en el cual la gestión del talento es crítica. Por esta razón buscamos construir los mejores equipos para liderar en cada mercado, innovando y agregando un valor diferencial. Ese talento, que es muy demandado, tiene muchas opciones disponibles y por eso necesitamos que nos siga eligiendo día tras día. Entendemos que la mejor forma de lograrlo es ofrecer un ecosistema de trabajo en el que puedan desplegar todo su potencial, que los desafíe a ir por más, a superar los propios límites, en el que se respeten las singularidades, con un liderazgo inspirador y un equipo en el que puedan confiar. Así es como atraemos y desarrollamos el talento, construyendo un excelente ambiente de trabajo.

Hoy más que nunca es fundamental acompañar y apoyar a miles de pequeñas empresas y emprendedores que obtienen su principal fuente de ingreso a través de nuestra plataforma en la región. Para lograrlo, es clave construir y desarrollar los mejores equipos.

#### Las claves

### -¿Qué cinco aspectos deberían tener en cuenta las compañías para atraer talento?

 Nuestro crecimiento como marca empleadora surge de la combinación de ir tras resultados extraordinarios de negocio en una cultura diferencial. Nuestro ADN emprendedor nos invita permanentemente a tomar riesgos, a ir por más, a reinventarnos para evolucionar. Por eso, uno de los factores más importantes es generar un espacio de trabajo con oportunidades de crecimiento y de aprendizaje. Motivamos a nuestros líderes a dar un feedback continuo a cada colaborador, y a su vez, a que cada empleado lo pida cuando lo sienta necesario. Cada colaborador es dueño de su camino y setea sus objetivos de carrera. En Mercado Libre creemos que, para alcanzar los objetivos individuales y del negocio, es central generar una propuesta de valor integral para el colaborador. Por eso tenemos una estrategia de compensaciones y beneficios basada en la meritocracia que busca potenciar la evolución. Reconocemos a aquellas personas con performance sostenida a lo largo del tiempo y con agilidad de aprendizaje. Es importante que el crecimiento y el espacio para aprender se den dentro de un buen ambiente de trabajo. Por eso, promovemos actividades que cuidan el bienestar de los colaboradores y equipos.

Por último, incentivamos a nuestros equipos a trabajar con *un propósito que nos moviliza y nos nuclea*: democratizar el comercio y el dinero de millones de personas.



¿Querés conocer más sobre cómo ahorrar energía, hacer una huerta en tu casa, o aprender a reciclar?

Entrá en www.cuidemosnuestrosrecursos.com el portal que hicimos para que aprendas a cuidar el planeta y cuidarte a vos.









naturgy.com.ar

### Adecco

### La capacidad de incluir

Los modelos empresariales se encuentran transitando transformaciones culturales en los cuales lo diverso ha adquirido un valor estratégico. Los criterios de diversidad e inclusión están siendo incorporados dentro de sus políticas y forman parte de sus principios generales y de cada propuesta de valor.



Por Leandro Cazorla (\*)

Leandro Cazorla. Promover y acompañar.

Las tendencias indican que la diversidad corporativa está dejando de ser una estrategia de Recursos Humanos o Responsabilidad Social para pasar a convertirse en un elemento estructural y transversal a las empresas, que afecta a sus relaciones con todos sus grupos de interés.

Sin dudas, contar con perfiles diversos dentro de una empresa genera un impacto positivo en el sistema relacional de las personas que la habitan y en su desarrollo. Mucho se habla de los grandes beneficios de la diversidad corporativa: desde la promoción de la creatividad y la innovación que aporta un equipo de trabajo con diferentes visiones, perspectivas y circunstancias, hasta la oportunidad de conectar mejor con públicos distintos, expandiendo el potencial de la empresa a nuevos horizontes de negocio. Desde la creación de entornos de trabajo más justos, equitativos y saludables, hasta el fortalecimiento de una cultura laboral en la cual prima la confianza y el trabajo en equipo. Desde la posibilidad de potenciar la marca empleadora captando y reteniendo talentos, hasta la contribución a la reputación externa y la prevención de posibles crisis institucionales.

Lo cierto es que centrarnos en los beneficios de la diversidad en las organizaciones es, en realidad, tener una mirada muy parcializada: hoy el paradigma diversidad e inclusión (D&I) se ha convertido en un imperativo para toda compañía que quiera ser sostenible en el tiempo. Es menester que el sector empresario forme parte activa de las conversaciones y los cambios que están transcurriendo en nuestro país y en todo el mundo, y que las compañías puedan reflejar la sociedad diversa y compleja de la que formamos parte. Para fortalecer la diversidad y la inclusión dentro de los equipos de trabajo es importante comenzar por distinguir ambos conceptos y comprenderlos como complementarios. La diversidad es una realidad social y constituye un reto para la gestión empresarial. Las personas que conforman una organización son diversas en aspectos muy variados: etarios, étnicos, religiosos, corporales, de origen social, geográfico o nacionalidad, de identidad y expresión de género, orientación sexual, formación, capacidades, estilo de trabajo, cultura, sistema de creencias, entre muchas otras características que constituyen al ser humano. La inclusión, por su parte, refiere a la capacidad de gestionar esa diversidad, promoviendo y valorando los distintos talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta a gusto para expresarse y mostrarse de manera auténtica.

#### Compromiso y acción

¿Qué implica, entonces, gestionar la diversidad para promover una cultura de trabajo más inclusiva? Por un lado, para generar un verdadero cambio organizacional resulta fundamental la formación, el diálogo y la sensibilización de todos los niveles de la empresa sobre distintas cuestiones vinculadas a D&I: sesgos inconscientes, prejuicios, discriminación, estereotipos, microagresiones, entre otras. Pero, a su vez, es necesario el diseño de políticas y planes estratégicos de D&I que manifiesten el compromiso activo de la alta dirección con estas cuestiones, fortaleciendo así liderazgos más inclusivos.

Entonces, quizás uno de los principales desafíos a superar cuando hablamos de D&I en las organizaciones consiste en lograr un equilibrio entre las acciones que promueven el involucramiento de todas las personas que forman parte de un equipo de trabajo y acompañar desde las políticas, procesos y prácticas organizacionales de manera contundente. En síntesis, que el compromiso individual dialogue, se retroalimente y fortalezca con el compromiso organizacional.

(\*) CEO Adecco Argentina y Uruguay

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













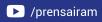




Construimos confianza









### Pedidos Ya

### Recorrido que transforma

"Nuestra cultura se centra en el trabajo en equipo y colaborativo para obtener resultados que permitan brindar experiencias extraordinarias a todo el ecosistema", asegura Gonzalo Bergé, Chief People Officer de la compañía.

"Buscamos siempre nuevos desafíos y nos movemos rápido, enfocados en el constante aprendizaje; y asumimos cada desafío como propio, con pasión y compromiso -remarca Gonzalo Bergé-. La compañía se basa en la tecnología y la creatividad para facilitar el día a día de las personas, y en este sentido, nos interesa sumar perfiles muy diversos, que puedan aportar diferentes opiniones, con humildad, ganas de aprender y un espíritu emprendedor. Hoy estamos en un mundo que exige cualidades que van más allá de la formación académica o de la experiencia concreta en un área y por eso, para nosotros, es muy importante que las personas que se sumen a PedidosYa tengan una actitud única y también habilidades como resiliencia, empatía, flexibilidad, que hacen a un real trabajo en equipo".

Durante 2020 hemos incorporado a más de 1.500 personas al equipo de Pedidos Ya en toda Latinoamérica, la mayoría de ellas durante el período de pandemia. Hoy somos más de 1.000 profesionales que integramos equipos de Tecnología, Comercial, Marketing, RR.HH., Finanzas y Operaciones. Buscamos personas con #ActitudPeYa: curiosas, emprendedoras, dinámicas, con ganas de aprender, de hacer y de innovar.

En particular en *Tech*, que incluye los equipos de Desarrollo, Producto, Datos y *User Experience*, incorporamos a 130 personas en Latinoamérica durante el año pasado, en un contexto impensado.

Sabemos que el talento atrae talento, así que incorporamos a muchos referentes del sector con experiencia en las mejores compañías del mercado. Hoy el equipo de *Tech* de la región está compuesto por más de 350 colaboradores y para 2021 tenemos el reto de seguir creciendo al mismo ritmo acelerado. Prevemos contratar más de 170 personas para trabajar en tecnología en Latinoamérica.

-¿Qué desafíos se presentan a la hora de gestionar el capital humano, en un contexto cambiante, veloz y de alta rotación?



Gonzalo Bergé. Con espíritu emprendedor.

-Creemos que la clave está en el desarrollo de una propuesta de valor para generar experiencias profesionales que transformen a las personas. El trabajo en equipo, el aprendizaje y, sobre todo, el crecimiento personal más allá del trabajo.

En este contexto particular que estamos atravesando, la valoración de la flexibilidad creció en distintos segmentos de talento. Por eso, en 2020 lanzamos una nueva propuesta para nuestros equipos, y co-construida con ellos, a la que llamamos #ModoPeYa, que prioriza tres aspectos: mejor balance entre trabajo dentro y fuera de la oficina; más flexibilidad de tiempos y equilibrio entre vida laboral y personal; y mayor eficiencia en el uso colectivo del tiempo.

Sabemos que el *one-size-fits-all* ya no es una solución viable y por eso, nuestra propuesta es moldeable a partir del rol de cada equipo y las necesidades personales de cada individuo: no plantea un plan genérico sino que se adapta a cada perfil. También somos conscientes de que nuestra propuesta de valor debe ser un elemento vivo que vaya nutriéndose constantemente de las necesidades de los equipos y del contexto y por eso, estamos permanentemente escuchando a las personas, relevando prácticas del mercado y proponiendo acciones. Sabemos que nuestra forma de trabajar de hoy, nuestro #ModoPe-Ya, no será el mismo que mañana.

#### Una propuesta adaptable

-Si tuviera que definir los cinco elementos centrales que caracterizarán a la gestión de talento en los próximos años, ¿cuáles serían?

-Construir la experiencia de las personas: entender sus momentos importantes, sus puntos de dolor y trabajar en crear experiencias únicas y a medida.

Construir la cultura en tiempos híbridos: mantener vivos los elementos culturales que hacen únicas a cada organización en el contexto actual de trabajo híbrido que llegó para quedarse.

Invertir en autenticidad, diversidad e inclusión: si bien ya es un tema en agenda, deberá seguir gestionándose de cerca. La diversidad enriquece a las organizaciones y deben garantizarse espacios en los cuales cada persona pueda ser quien es; auténtica.

Adaptar la propuesta de valor de forma dinámica: que vaya entendiendo las necesidades de los equipos en términos de flexibilidad, compensación, beneficios, clima, desarrollo y se adapte a las distintas realidades.

Desarrollar colectivamente a los equipos: impulsar el crecimiento de las personas, plantear planes de carrera a medida, acompañarlos en su transformación y evolución profesional en el marco del desarrollo de los equipos y las culturas de colaboración. M



### SABEMOS QUE NECESITAMOS ENERGÍA PARA CRECER. POR ESO, EXPLORAMOS Y DESARROLLAMOS NUEVOS RECURSOS PARA NUESTRO PAÍS.

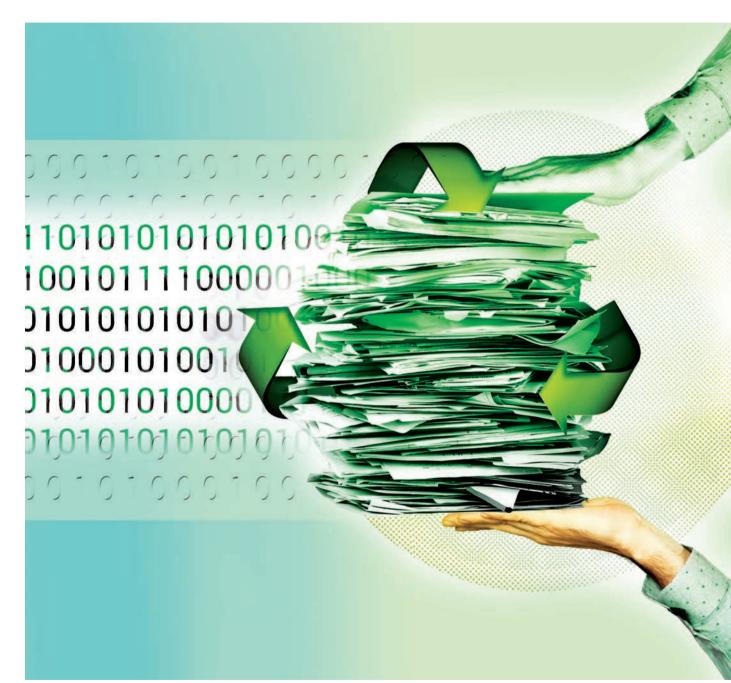
Usamos la innovación y la tecnología para operar de manera responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y limitando los impactos en el medio ambiente.



### INFORME |

Reporting de RSE y sustentabilidad

## Integración y nuevos formatos a la hora de rendir cuentas



El proceso de reportar el accionar de las compañías ha evolucionado a lo largo de los años y se ha profundizado notablemente en los más recientes. La unificación de la información económico-financiera con la referida a sustentabilidad se afianza como tendencia. También el surgimiento de alternativas de presentación que permiten alcanzar de manera

efectiva a los grupos de interés. Las demandas de transparencia, responsabilidad y creación de valor positivo han potenciado el reporte y lo han convertido en una herramienta indispensable para la gestión y el negocio.

En la Argentina, una década y pico atrás, aún se debatía si era o no necesario -y recomendable- dar a conocer las iniciativas que, en materia de RSE, acciones con la comunidad y sustentabilidad en general, llevaban adelante las compañías. Algunas preferían el "perfil bajo" y temían que sus prácticas se interpretaran como un "lavado de cara" o una estrategia de marketing. También había guienes alegaban que valía más destinar el tiempo, la energía y los recursos en acciones concretas que en armar reportes que solo unos pocos leerían. Otras, en cambio, desde el comienzo abrazaron la idea de rendir cuentas, con la convicción de que el informar sobre su accionar no solo reforzaba el compromiso con sus grupos de interés sino que podía generar un "efecto contagio" positivo.

De aquellos años a hoy, mucha, muchísima agua pasó bajo el puente. La tendencia a reportar fue avanzando a la par de las demandas sociales de transparencia y de compromiso de las compañías, para con la sociedad y el ambiente. Su estructura fue evolucionando, así como la rigurosidad de sus estándares e indicadores, por lo general enmarcados en directrices internacionales (como los de Global Reporting Initiative, GRI, la Norma Internacional ISO 26000 y los principios de Accountability). Hoy, los reportes anuales – cuasi obligatorios para las compañías grandes- se han transformado en una poderosa herramienta que permite mejorar la gestión interna, la reputación ante los distintos stakeholders -incluidos inversores y sociedad- y el posicionamiento como marca empleadora.

#### Integración y nuevos formatos

En este proceso de evolución del *reporting* corporativo, una de las tendencias que fue consolidándose en los últimos años es la presentación integrada de la información del desempeño de la compañía en materia de sustentabilidad (social y ambiental) junto con la vinculada a los resultados económico–financieros.

Ya en 2012, en el marco de una entrevista realizada por *Mercado*, Marcel Hengel, un directivo clave de *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), aludió a la necesidad de avanzar en la integración de la rendición de cuentas, ya sea a través de la presentación de ambas en un mismo documento o, al menos, de manera simultánea. Con el paso del tiempo, el "reporte integrado"

fue sumando adeptos en el mundo.

Hoy, en la Argentina, son cada vez más las compañías que presentan sus informes de manera integrada o que tienen planeado hacerlo en breve. Solo en 2020/2021, empresas como Telecom, BBVA, Santander y Ledesma han lanzado sus respectivas ediciones bajo este concepto.

Algunas empresas han comenzado unos años antes y, en cada edición, han ido profundizándolo y alineándose a los rigurosos parámetros internacionales.

Otras, si bien no realizan el reporte de manera integrada, presentan el informe de sustentabilidad en simultáneo con el económico-financiero.

De una u otra manera, la integración es una de las tendencias que caracteriza el proceso actual de *reporting*. A esto se suma una creciente importancia otorgada a nuevos formatos de accesibilidad de la información, de manera de llegar a todos los grupos de interés. Micrositios, presentaciones interactivas, inclusión de infografías abreviadas son algunas de las técnicas de las cuales se valen las compañías para que la información relevante llegue a más personas –e instituciones– y de la manera más clara posible.

#### ¿Qué es el reporte integrado?

Los informes integrados son una evolución de los informes corporativos, que hacen foco en la información relevante y estratégica, y en la orientación a futuro.

Al presentar en un solo documento el desempeño en materia social y ambiental y el económico–financiero, es posible evaluar a la empresa y su impacto en la sociedad, de manera integral.

El marco que prima en la elaboración de los reportes integrados es hoy el de *International Integrated Reporting Council* (IIRC). En sus lineamientos, adquiere especial relevancia el proceso de *generación de valor en el tiempo*, información esencial para los distintos *stakeholders*, incluidos los inversores, los Estados y la sociedad en general, cada uno con sus propios intereses y demandas.

#### Las claves

En su informe ejecutivo, el IIRC asegura que "El reporting integrado promueve un enfoque de mayor cohesión y eficiencia al reporting corporativo y pretende mejorar la calidad de la información disponible para los provee-

dores de capital financiero, a fin de permitir una asignación de capital más eficiente y productiva. (...).

Un informe integrado beneficia a los grupos de interés preocupados por la habilidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo, incluyendo a los empleados, clientes, proveedores, socios, comunidad local, legisladores, reguladores y políticos".

El Marco Internacional del reporte se basa en principios que ofrecen flexibilidad, para que pueda adaptarse a las particularidades de cada compañía, que se combina con cierta rigidez, que garantiza un nivel suficiente de información relevante y hace posible la comparación entre las organizaciones. "El marco no establece indicadores claves de desempeño específicos, métodos de medición o la divulgación de asuntos particulares, pero incluye un cierto número de requerimientos que deben ser aplicados para que el informe integrado pueda estar de conformidad con el marco", estipula el IIRC.

Uno de los conceptos claves del marco es el de "capital" (o capitales) en tanto busca explicar cómo la organización interactúa con el entorno externo y con distintos capitales para crear valor en el corto, medio y largo plazo. "Los capitales son inventarios de valor que se incrementan, disminuyen y transforman a través de las actividades y las salidas de la organización. El marco establece seis categorías de capitales: financiero, industrial, intelectual, humano, social y relacional, y natural, aunque las organizaciones que preparen un informe integrado no están obligadas a adoptar esta categorización o estructurar su informe conforme a estos capitales", indica el documento.

Para explorar sobre nuevas tendencias y retos que presenta la indispensable tarea de reportar el desempeño en cuanto a sustentabilidad, *Mercado* ha consultado a referentes de empresas líderes, cuyas opiniones se presentan a continuación.

El siguiente informe estuvo a cargo de Carina Martínez Naturgy

# Una herramienta indispensable para analizar el triple impacto

En los últimos años, los reportes de sostenibilidad han ganado relevancia y se han transformado en documentos centrales para entender los objetivos, estrategias y actividades de las empresas. En varios países del mundo, ya no es opcional.

Por Bettina Llapur (\*)

Los reportes de sustentabilidad pasaron de ser un documento elaborado por las áreas de sustentabilidad de las compañías y que realizaban un racconto de lo hecho durante el año, para transformarse en un documento que cruza íntegramente a la misma, presentando su desempeño y sus logros anuales en materia económica, social y ambiental. Estos informes posibilitan fortalecer un sistema de medición de la gestión sustentable de la compañía, cuyo resultado se plasma en indicadores robustos y comparables que permiten medir el éxito de los programas y esfuerzos realizados para la creación de valor, y establecer nuevas metas para los años siguientes.

#### ¿Cómo organizarse?

Primero es importante contar con un plan de sostenibilidad alineado al plan estratégico de la compañía, al mercado y a su entorno.

Y para su cumplimiento y seguimiento mi



Bettina Llapur. Análisis integral de las actividades.

y financiero. Lo mismo sucede con los inversores calificados, quienes toman los reportes de sostenibilidad como uno de los criterios que definirán su inversión, o no, en una compañía.

Para quienes desean iniciarse en la elaboración de reportes de sostenibilidad, hoy se dispone de muchas y variadas herramientas, reconocidas internacionalmente, que sirven como guías para la elaboración de los mismos. En este sentido, *Global Reporting Iniciative* es una de las entidades más prestigiosas a referenciarse, con guías y lineamientos de distinta complejidad y exhaustividad, entre las cuales las empresas podrán seleccionar según el estadio en el que se encuentren. En definitiva, los reportes de sostenibilidad deben verse como una herramienta para analizar integralmente todas las actividades

deben verse como una herramienta para analizar integralmente todas las actividades de la empresa en su triple impacto, y a partir del mismo, identificar fortalezas, debilidades, y proponer mejoras, con el objetivo de tener una gestión cada vez más sustentable.

{En muchos países ya no constituyen un informe opcional para las empresas, sino que son herramientas requeridas por las autoridades y para participar de algunos índices reconocidos en el mundo.}

sugerencia es la constitución de Comités de Sostenibilidad, conformados por representantes de cada una de las áreas de la compañía, quienes serán los responsables de relevar todos los indicadores de su área y actuarán como "evangelizadores" dentro de ellas. Serán "la voz" del reporte y del plan de sostenibilidad en todos los departamentos de la empresa, promoverán la importancia de poder darle cumplimiento al mismo y simultáneamente aportarán toda la información necesaria para tener un informe fehaciente, y así poder sacar mejores las mejores conclusiones.

#### Indicadores y lineamientos

Vale destacar que estos reportes en muchos países ya no constituyen un informe opcional para las empresas, sino que son una herramienta requerida por las autoridades, como así también para participar de algunos índices reconocidos a escala mundial. Hoy en día, no solo se solicita que las empresas comuniquen su *performance* económica y financiera, sino que también piden sean informados sobre el desempeño en materia social y ambiental, es decir, el impacto de toda la actividad de la sociedad, no solo en lo económico

Asimismo, también es una herramienta muy útil a la hora de comunicar a todos los *stake-holders* con indicadores concretos que permiten analizar año a año la evolución de los mismos. Indicadores que al estar ya estandarizados facilitan el análisis.

(\*) Directora de Comunicación de Naturgy



### ArcelorMittal Acindar

## Reputación positiva

Desde 2018, la firma presenta un reporte integrado –con información financiera y no financiera—y elaborado de acuerdo con las directrices del International Integrated Reporting Council. "Se trata de un mecanismo eficaz de rendición de cuentas que le da transparencia al proceso y gestión de la empresa", indica Andrea Dala, gerenta de Asuntos Públicos de la compañía.

"Desde hace más de 15 años venimos desarrollando un reporte de sustentabilidad y, en los últimos, lo hicimos a través de un reporte integrado -sostiene Andrea Dala-. El beneficio está dado por tener en un único documento toda la información relevante que permite visualizar el estado de situación de la empresa, exponiendo su sustentabilidad económica-financiera, la gestión de los recursos (en nuestro caso, con foco en un modelo de economía circular para evitar los desperdicios y reducir el impacto de nuestra actividad) y la relación con los stakeholders. Esto permite a cualquier persona conocer el estado de situación de ArcelorMittal Acindar, su situación económico-financiera, los ejes de la gestión de sustentabilidad con mirada al mediano y largo plazo, cómo gestionamos nuestra empresa, cómo reducimos el impacto ambiental, qué acciones llevamos adelante en términos de cuidado de la salud y seguridad de las personas que trabajan en la empresa y contratistas. También, damos cuenta de nuestra relación con la comunidad, el foco en educación y el apoyo a las carreras STEM (desde Fundación Acindar), así como de las políticas orientadas a la equidad de género, entre otras iniciativas".

### -¿Qué implicó el cambio en la manera de reportar?

-El paso de un reporte convencional a uno integrado lógicamente requirió un proceso de concientización interna y de trabajo integrado con otras áreas, porque no solo implica recabar la información sino anticiparse para medir adecuadamente ciertas variables, para reportarlas. Sin embargo, fue un proceso muy rico y con mucho apoyo de la organización. Hoy se lo considerada una herramienta clave para la toma de decisiones de la compañía.

-¿Cuáles identifica como los puntos más



Andrea Dala. Maximizar el impacto.

### complejos a la hora de reportar en este nuevo modelo?

-La articulación para tener la información en tiempo y forma requiere un gran trabajo interno. Hoy, luego de varios años, podemos decir que tenemos un esquema de trabajo consolidado y que toda la empresa entiende el valor de la herramienta para el posicionamiento público de la compañía. Incluso ser una de las empresas en el país que realizamos un reporte integrado nos ha generado una reputación positiva que ayuda a esa concientización interna y contamos con el apoyo de las áreas en la preparación de la información.

#### -¿De qué manera, y hasta qué punto, se incorpora a la cadena de valor en el reporte anual?

-En la estructura de nuestro reporte, medi-

mos nuestro desempeño a través de 10 desafíos que regulan la gestión sostenible de ArcelorMittal y están atravesados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre ellos, el desafío 7 alude de manera específica a la cadena de suministro.

Entendemos que nuestra cadena de suministro debe ser activa y eficaz, y stakeholders y clientes pueden estar seguros de que nuestras empresas proveedoras se comportan éticamente y con altos estándares ambientales y sociales.

La amplitud de nuestra cadena (desde la compra de materias primas y la contratación de los servicios necesarios, hasta el producto final) implica un desafío muy grande, pero también genera una oportunidad única de maximizar el impacto en la sociedad.

Hoy tenemos una base activa de más de 3.000 proveedores y cada uno de ellos, para comenzar a brindarnos servicios, debe responder a una serie de condiciones generales de contratación, que incluyen cláusulas relacionadas con la aplicación de los principios del desarrollo sostenible. Allí, la compañía proveedora confirma su compromiso con la protección y la mejora de la seguridad, la salud, el diálogo social y el medio ambiente. ArcelorMittal Acindar recomienda a los contratistas que adopten todas las medidas necesarias, con el fin de prestar su apoyo a los principios establecidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

En síntesis, los estándares sociales, éticos y ambientales que tenemos para nuestro negocio, los exigimos para proveedores y clientes.

#### Andreani

# En sintonía con el desarrollo sustentable

"Como compañía, asumimos el compromiso y la responsabilidad de reportar anualmente el desempeño de nuestra gestión, abriendo un canal de comunicación para la rendición de cuentas a todos nuestros stakeholders", sostiene Verónica Zampa, gerenta de Sustentabilidad y Comunicaciones de la firma.

"Reportar contribuye positivamente a la gestión; ayuda a ordenar y a orientar el foco, sistematizando la información para compartir con nuestros públicos externos. Además, colabora con el afianzamiento de la confianza y la reputación, porque es un modo de transparentar la gestión y mostrar con resultados nuestro compromiso con la sociedad y el ambiente – sostiene Verónica Zampa—. Asimismo, el análisis de materialidad permite conocer los temas de agenda que requieren una mayor atención dentro y fuera de la compañía, así como prevenir los riesgos y administrar las oportunidades del negocio".

### -¿Cómo fue evolucionando el proceso de reporting a lo largo del tiempo? ¿Cuáles son los aspectos que hoy lo caracterizan y cómo imagina será en el futuro?

-Llevamos 12 años reportando en forma ininterrumpida. El reporte evoluciona en conformidad con el desarrollo sustentable de nuestro negocio. Incorporamos año a año estándares, compromisos y resultados en línea con los objetivos establecidos. Hoy contamos



Verónica Zampa. Retos y metas.

objetivos para los próximos tres a cinco años alineados a nuestra visión 2030 para dar cumplimiento a los ODS.

### -A la hora de reportar, ¿qué áreas se ponen en juego? ¿Se trata de un trabajo interdisciplinario?

-La rendición de cuentas es el resultado de la gestión sustentable de nuestro negocio, que es transversal a todas las áreas. Para el relevamiento de información, contamos con el apoyo de la dirección de la compañía y el trabajo de todos los sectores, que registran y sistematizan los resultados de la gestión y los aspectos del negocio que son materiales para los grupos de interés.

## -¿Qué valor tiene para el público interno el proceso de reporte? ¿Contribuye a potenciar el atributo de marca empleadora?

-El reporte es muy valorado por el público interno, ya que no solo refleja los resultados y el impacto de la gestión de todas las áreas y equipos, sino que además permite focalizar y ordenar la estrategia para orientar la gestión a futuro.

De cara al público externo, transparentar nuestros valores reflejados en resultados

# {"El reporte es muy valorado por el público interno. Refleja los resultados y el impacto de la gestión de todas las áreas y equipos y permite focalizar y ordenar la estrategia para orientar la gestión a futuro".}

con un reporte conforme a los estándares internacionales GRI, los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas y los ODS, que además plantea KPIs, metas, objetivos específicos y una definición de temas materiales. En el reporte planteamos nuestra visión y estrategia. Contiene nuestra perspectiva sobre los retos y las metas principales de la organización para el próximo año, así como los

Actualmente nos encontramos revisando nuestra matriz de materialidad para revisar los temas y aspectos que en el contexto de pandemia cambiaron o se redimensionaron. Para esto, avanzamos con una consulta a referentes externos e internos, para construir una nueva matriz de los temas materiales que ordenen nuestra estrategia de sustentabilidad.

concretos de triple impacto contribuye al atributo de marca empleadora. Notamos que cada vez más los candidatos son atraídos por empresas que se preocupan por el ambiente y el impacto positivo en la comunidad.

### Sancor Seguros

## Compromiso en la gestión

Es clave lanzar el reporte de sustentabilidad al mismo tiempo que el balance financiero; es por ello que desde hace 15 años que ininterrumpidamente se presentan en la asamblea anual ambas publicaciones contemporáneas y se ponen a disposición de todos los grupos de interés. Luego, si se trata de un reporte integrado o no es una decisión de cada empresa o de los requerimientos que debe cumplir.

Betina Azugna (\*)

Lo importante es que el documento dé cuenta de los diferentes aspectos sobre los que tenemos que responder y que lo haga de manera transparente.

Desde hace 15 años, en Grupo Sancor Seguros venimos trabajando formalmente en una gestión sustentable del negocio, mediante un proceso de Responsabilidad Social Empresaria sistematizado y transversal a las áreas y empresas que lo conforman.

En 2005, nuestra dirección –adelantándose al sector privado argentino – vislumbró que teníamos que comenzar a sistematizar la gestión con los distintos grupos de interés y a rendir cuentas de ello. Fuimos consolidando nuestra posición como un grupo identificado con la sustentabilidad, y pioneros en adoptar lineamientos internacionales para la elaboración de nuestros reportes.

Desde entonces, nuestra Estrategia de Sustentabilidad es la que guía el proceso anual de gestión y reporte. Una fortaleza: centrar dicha estrategia en el diálogo -permanente y sistematizado bajo normas internacionalescon los grupos de interés. Conocer sus expectativas y necesidades hace que vayamos integrándolos cada vez más a nuestra gestión de negocio, y el Reporte de Sustentabilidad es el instrumento que nos permite dar respuestas dentro del marco de dicho diálogo y así rendir cuentas de lo realizado para responder a esas expectativas. Lo clave es identificar los temas materiales que guían el negocio y que, a su vez, son importantes para los grupos de interés, y definir una matriz de materialidad robusta que los vaya mapeando y sea una guía para la empresa.

Encarada a largo plazo, esta estrategia –y por lo tanto el reporte como herramienta de gestión y no solo de comunicación– nos permite



Betina Azugna. Cultura de integridad.

detectar oportunidades, identificar riesgos y crear valor a través de respuestas innovadoras. En diciembre 2020, presentamos –junto a la Memoria y Balance- el 15° Reporte de Sustentabilidad correspondiente al ejercicio económico julio 2019 - junio 2020, en cuyos capítulos se pueden observar más de 300 indicadores anuales y comparativos a los últimos tres años tal como lo exige Global Reporting Initiative, el cual cumplimos con nivel Exhaustivo. También, las acciones con las que la empresa ha respondido a las personas con las que se vincula, para ofrecer respuestas a problemáticas o consecuencias generadas por la pandemia (hay 38 secciones dentro del reporte que rinden cuentas de ello).

Este reporte además nos permite reafirmar

nuestro compromiso con los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y nuestra contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda Mundial 2030, con la que venimos trabajando desde el año 2015. Sumado a ello, se encuadra en iniciativas relacionadas a derechos humanos, derechos de los niños, empoderamiento de las mujeres y cuidando el clima, todas iniciativas de Naciones Unidas; utiliza las recomendaciones de la Norma Internacional ISO 26000 y se guía por los principios *Standard Accountability* y GRI.

#### Una ventaja competitiva

Continuando con los beneficios de reportar, nos permite gestionar riesgos y oportunidades de mejora, anticiparnos a nuevos requerimientos legales y si bien en nuestro país aún no es normativo hacerlo, los reportes de sustentabilidad son cada vez más exigidos por la sociedad e incluso por otros jugadores del mercado.

Una de las oportunidades que surgen de esta crisis es que contribuye a que se ponga en el centro a la estrategia de sustentabilidad de las empresas, visibilizando la necesaria alineación intrínseca que tiene con el negocio y su continuidad. Así como también que se ponga foco en los derechos humanos.

El sector privado debe mostrar transparencia, coherencia, procesos de debida diligencia, identificar impactos y comprometerse con su gestión, así como tener un enfoque preventivo que incentive la mejora continua y que cree una cultura de la integridad.

(\*) Gerenta de RSE de Sancor Seguros



Personal Fibertel

flow

**TELECOM** 

Conocé más sobre estas propuestas en digitalers.com.ar

Santander

## La potencia del mensaje unificado

El banco lanzó su primer reporte integrado en 2021. "En el reporte, reflejamos nuestra forma de trabajar responsablemente. El dar a conocer nuestro desempeño económico, social y ambiental nos permite construir un vínculo de confianza y crear valor a largo plazo con nuestros colaboradores, clientes, accionistas y las comunidades con las que nos vinculamos", explica su gerenta de Banca Responsable, Vanesa Marignan.

"Consolidamos en un único documento toda la información relevante para nuestros distintos grupos de interés, para rendir cuentas sobre la forma en la cual integramos la estrategia de Banca Responsable a nuestra actividad", indica Vanesa Marignan.

### -¿Cómo se llevó a cabo el Informe Consolidado de Actividades y Banca Responsable que se presentó recientemente?

-El informe es el resultado de nuestra gestión durante el período de enero a diciembre 2020. Para realizarlo, a diferencia del período anterior, adoptamos el desafío de consolidar el Informe Anual de Actividades que emite todos los años el banco, y el de Banca Responsable, en un mismo documento.

Simplificamos los procesos internos y mostramos un mensaje unificado a nuestros públicos de interés sobre las prioridades, acciones y estrategia de Santander Argentina. Fue un objetivo ambicioso que requirió de



Vanesa Marignan. Trabajo en equipo.

### -¿Cuáles cree serán los próximos pasos en la materia?; Qué nuevas tendencias se perfilan en la práctica del reporting?

-Tuvimos muy buen feedback de nuestros stakeholders, por lo cual creemos que debemos seguir por el mismo camino para este año. Durante 2021, revisaremos los pasos a seguir para el siguiente informe.

El reporte demuestra el accionar en equipo de todos los colaboradores, quienes seguimos trabajando en nuestra misión de ser la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros. También nos desafía cada año a mejorar en nuestra cultura de reportería; el trabajo en conjunto es fundamental para llegar en tiempo y forma a su publicación.

En línea con nuestras acciones con la comunidad, este fue el segundo año en el cual confiamos el diseño digital del documento a Gota, una agencia profesional con valor social que emplea a personas con discapacidad intelectual para desarrollar enfoques innova-

### {"Simplificamos los procesos internos y mostramos un mensaje unificado a nuestros públicos de interés sobre las prioridades, acciones y estrategia". Se requirió de la máxima colaboración y alineación de todos los equipos.}

la máxima colaboración y alineación de todos los equipos involucrados. Estamos satisfechos con los resultados que reflejan el compromiso y el trabajo en equipo de todo Santander.

### -¿Cuáles identifica como los puntos más complejos a la hora de reportar en este nuevo modelo y qué beneficios conlleva?

-Sin dudas son más los beneficios que las dificultades, que fueron las propias de empezar una nueva modalidad de trabajo. Establecimos un plan en agosto de 2020 y todos los involucrados demostraron estar comprometidos para cumplir los plazos y revisiones necesarias. Fortalecimos el trabajo interáreas, utilizamos herramientas digitales y realizamos comunicaciones internas comunicando el paso a paso del proceso.

Este año también sumamos a nuestro informe la certificación de los préstamos sociales que emitimos durante 2020 como respuesta a la ayuda durante la pandemia. Somos el primer banco del país en certificar un marco de Préstamos Sociales.

dores y una mirada distinta para la solución de problemas.

El proceso de elaboración tiene la particularidad de mostrar una foto a año vencido, pero a su vez nos permiten mirar el camino transitado para proyectar los próximos pasos y seguir impulsando el compromiso de Santander con la comunidad, el medio ambiente, la educación y el emprendedurismo.



115 años de liderazgo. Distinguidos por la trayectoria, guiados por la innovación.



Movistar

# Reporte integrado, comunicación eficiente

"Sostenibilidad es pensar en la sociedad y en el planeta y orientar el negocio para que sea parte de la solución a los desafíos de la humanidad. Nuestros reportes contribuyen a generar un diálogo que nos permite transmitir este compromiso", indica Agustina Catone, directora de Fundación Telefónica Movistar y Negocio Responsable y Ética Corporativa Hispam.

"Reportar a los grupos de interés nuestro accionar económico, social y ambiental es para la compañía parte del compromiso con la transparencia y relacionamiento -asegura Agustina Catone -. Nuestro propósito es hacer nuestro mundo más humano conectando la vida de las personas, y ser más competitivos y relevantes. Escuchando a nuestros clientes, empleados, inversores, Gobiernos y la sociedad en general nos aseguramos que vamos en el camino correcto. A través de un reporte podemos mostrar nuestra capacidad de crear valor y dar cuenta del aumento, disminución o transformación de los diferentes capitales causados por las actividades y outputs de nuestra compañía. La capacidad de generar valor para la propia empresa está ligada al valor que crea para los otros. Y este valor es generado a través de las actividades, relaciones e interacciones de nuestra empresa.



Agustina Catone. Ser parte de la solución.

la calidad y transparencia de la información. Nos permite hacerlo con una aproximación más cohesionada, lógica y eficiente a la comunicación de aspectos sociales, ambientales y económicos. Es una forma más moderna de entender el rendimiento de cuentas de nuestra empresa. El informe integrado es un elemento comunicacional que permite al lector entender los mecanismos de creación de valor sostenible por parte de Telefónica, mostrando la coherencia y vinculación entre sus estrategias económicas, sociales, ambientales y de gobernanza para la gestión de sus riesgos y oportunidades.

#### -¿Qué aspectos son los más complejos a la hora de reportar de manera integrada?

-Nuestro objetivo es construir relaciones de confianza y consideramos que ser transparentes en lo que comunicamos es un aspecto fundamental de nuestra estrategia. Por

{"Apostamos por el informe integrado con el propósito de mejorar la calidad y transparencia de la información. Nos permite hacerlo con una aproximación más cohesionada, lógica y eficiente".}

### -¿Cómo se incorpora a la cadena de suministro en el reporting?

-La sostenibilidad en la cadena de suministro es un tema clave del sector de telecomunicaciones, en el cual las compañías compartimos con nuestros proveedores y contratistas cada vez más partes de la cadena de valor.

Si realmente queremos apostar por mostrar nuestra capacidad de crear valor para todos, debemos evidenciar nuestro compromiso con el progreso de las comunidades donde operamos, y para ello es fundamental incorporar a la cadena de suministro. Nuestro informe tiene un capítulo sobre Proveedores, en el cual detallamos, además de los indicadores relacionados, el trabajo junto a nuestra cadena de suministro para garantizar el buen funcionamiento de la red y la conectividad de las personas y el cumplimiento de elevados estándares en materia de sostenibilidad.

### -Desde hace unos años, Telefónica presenta un reporte integrado (de sostenibilidad + financiero). ¿Cómo resultó el proceso?

-En Telefónica Movistar apostamos por el informe integrado con el propósito de mejorar

ello, ponemos en este reporte todo nuestro compromiso con nuestros grupos de interés. Hablar de transparencia es sumamente relevante, ya que para que el esfuerzo de las empresas y el impacto sean significativos, es necesario que toda esta nueva información no financiera que se reporta sea comparable con la que aportan otras empresas (como ocurre desde hace siglos con la información financiera) y que sea coherente con la estrategia y los compromisos financieros de la propia compañía, para poder compararse entre diferentes empresas.

### SIONBUSINESS.COM

# DESARROLLAMOS MEJORES CONEXIONES LOCALES





Sion<sup>®</sup> business

Auren

# Plan estratégico con compromiso social

"Son muchos los beneficios que se obtienen al reportar las acciones de cualquier compañía. Principalmente, se mejora la imagen de la marca tanto externamente, al comunicar el compromiso social a los stakeholders, como internamente", identifica Fernando Tezanos Pinto, presidente de la compañía.

"Es muy importante que cada empresa reporte sus acciones, debido a su compromiso como sistema social. Las compañías son responsables de sus decisiones y acciones, y de las consecuencias de las mismas. Por esto deben comunicar y satisfacer las necesidades sociales al momento de brindar un servicio o fabricar un producto –enfatiza Fernando Tezanos Pinto, presidente de Auren-. Esto contribuye en su performance, que no está definida solo por el cumplimiento de las reglas o por su buen servicio o producto. La misma sociedad y opinión pública cumplen un importante rol e influyen en las organizaciones, y la imagen se refuerza al ayudar y fortalecer el entorno social, económico y medioambiental".

"Vivimos en tiempos muy competitivos y de constante transformación. No alcanza con tener un buen producto o servicio; se necesita una imagen de marca, un compromiso social; que brinde confianza en el público interno y externo. Todo esto, alineado en los objetivos de una compañía, contribuye a su crecimiento y posicionamiento de marca. Se trata de un compromiso desde la Dirección, de una forma de hacer negocios. Hoy no se puede pensar en resultados exitosos sostenibles y sustentables sin tener en los objetivos estratégicos el compromiso social".

## -¿Cómo fue evolucionando el proceso de reporting a lo largo del tiempo?

-Desde sus comienzos, los reportes han ido cambiando en función de la importancia que la sociedad le fue "exigiendo" a las empresas para resolver problemas esenciales. Fue evolucionando hacia un proceso de reporte más integrado y con el objetivo no solo de informar sino de generar valor.



Fernando Tezanos Pinto. Dar respuesta a las necesidades.

Hoy, la misma sociedad y los mercados están exigiendo mayor transparencia en los informes de RSE, de la misma forma que lo hacen con los económicos y financieros. El cambio y la evolución de un mundo más globalizado genera condiciones de competencia y compromiso que obliga a las organizaciones a actuar para dar respuestas a las necesidades, oportunidades y amenazas del mercado, y a una gestión sostenible basada en valores humanos, éticos, medioambientales y económicos.

#### -¿Cuáles son los principales desafíos que impone la realización del reporte de sustentabilidad?

-El principal desafío es que las empresas hoy deben trabajar con un modelo sustentable y con un plan estratégico alineado con los objetivos de desarrollo sostenible. La demanda del mercado y de la misma sociedad obliga que la sustentabilidad esté en la agenda de la Dirección de todas las organizaciones.

El desafío crece en términos de RSE. Ya no es un *slogan* o acción de una empresa, se trata de un compromiso, de una forma de hacer negocios. Se prioriza en el mundo los valores humanos, la protección del medio ambiente, los cuidados sanitarios.

Las empresas debemos trabajar con un modelo sustentable de país que ayude a generar un plan coordinado y consensuado con el Gobierno, el sector privado y el tercer sector en beneficio la sociedad.

### -¿El reporte de sustentabilidad y RSE debe ir en conjunto con el reporte financiero?

-Para el desarrollo sostenible y sustentable de cualquier organización sería conveniente que fueran en conjunto. De esta manera el público receptor logrará tener una clara idea de la situación financiera y del compromiso de la empresa con su entorno. Cuantas más acciones sustentables y de RSE logren realizar, más va a convenir publicarlos en conjunto.

### Efectos de pandemia

Durante la pandemia hubo muchas empresas que tuvieron que cuidarse de invertir tiempo y dinero en acciones solidarias y esto se entiende en aquellos mercados que fueron muy castigados, especialmente las pymes. Pero existen otros que lograron obtener beneficios y éstos son los que deberían pensar sobre el rol tan importante que tienen hoy para sacar el país a adelante en estas épocas de crisis -reflexiona Tezanos Pinto-. El problema que están enfrentando para seguir invirtiendo en este terreno social es consecuencia de la alta presión impositiva y la inseguridad jurídica en nuestro país. Es muy complejo de resolver en el corto plazo pero la sociedad sabe que los Gobiernos solos no les van a resolver sus problemas. Se necesita una coordinación inteligente, creativa y ética entre el Gobierno, las empresas y los sindicatos para resolver el problema en el mediano y largo plazo".

**TGS** 

# Esencial contribución a la mejora continua

"El reporte integrado es un documento que está ganando protagonismo en las compañías a escala mundial y que otorga mayor visibilidad y repercusión en el mundo corporativo. Estamos trabajando para generar un informe que contenga todos los indicadores financieros y sustentables de manera unificada, para nuestras partes interesadas", sostiene Mario Yaniskowski, gerente de Relaciones Institucionales de la empresa.

"Lograr un documento que reúna esta información, que sea auditado externa e internamente, y que permita realizar una difusión de nuestras acciones, nuestros desafíos y nuestros proyectos es muy importante para reflejar nuestro trabajo e impacto en la comunidad –reflexiona Mario Yaniskowski–. El proceso de *reporting* fue evolucionando junto con el avance y los requerimientos de estándares internacionales, con el fin de reflejar los progresos logrados en materia de sustentabilidad".

## -¿De qué manera el rendir cuentas sobre el accionar de la compañía contribuye a una mejor performance, en distintos aspectos?

-Las sociedades demandan a las empresas que se comporten de manera ética, cuiden el ambiente y mantengan una comunicación con valores. Por ello, la rendición de cuentas es hoy un aspecto fundamental para satisfacer la principal demanda social que es brindar información transparente, que repercute en nuestros grupos de interés.

Los inversores, como parte de la sociedad, exigen altos niveles de transparencia y analizan el desempeño sustentable de las organizaciones.

Al mismo tiempo, la rendición de cuentas, la transparencia y la conciencia ambiental refuerzan el diálogo con las comunidades donde estamos presentes.

El proceso de elaboración del Reporte de Sustentabilidad ayuda a generar capacidad interna para la medición del impacto social y ambiental del negocio, y a trabajar en la mejora continua del desempeño, que son importantes para la gestión de riesgos y oportunidades hacia el futuro.



Mario Yaniskowski. Indicadores comparables en el tiempo.

### -¿Cuál es la información más valiosa a ser comunicada?

-La información más valiosa que requiere ser comunicada es aquella que responde a los temas materiales de la sustentabilidad, que son prioritarios tanto para cada compañía como para sus grupos de interés.

En TGS, periódicamente, realizamos un Análisis de Materialidad, siguiendo las recomendaciones de estándares internacionales, que nos ayudan a identificar aquellos temas eco-

nómicos, sociales y ambientales sustentables para nuestro negocio. Los estándares GRI aportan transparencia a todo el proceso y nos permiten seguir construyendo indicadores plausibles de comparar en el tiempo que muestren una evolución en la gestión de los negocios.

### -¿Cómo se inserta la cadena de valor en el reporte anual?

-TGS es una compañía que brinda servicios integrados en la industria del gas y de los hidrocarburos. Formamos parte de los distintos eslabones de la cadena de valor del gas natural en Argentina, por esta razón buscamos generar sinergias y ofrecer valor agregado a nuestros clientes.

Para ello, llevamos evaluaciones exhaustivas acerca de la reputación y *performance* de nuestros proveedores, que en 99% son pymes nacionales y un 84% locales, según datos de nuestro reporte. La elección se realiza de manera abierta, transparente y buscando la igualdad de oportunidades en cada uno de los casos.

Asimismo, invitamos a los proveedores y contratistas a asumir nuestra Política de Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad para que se garanticen y mejoren nuestras prácticas y procesos.

Banco Macro

# Sostenibilidad y negocio son inseparables

La firma cuenta con reporte integrado desde 2014. "Lo que no se mide, no se gestiona, por ello desde hace más de 10 años, se decidió medir y difundir el trabajo que se realiza a través de los informes de sustentabilidad, publicación anual en la que se da cuenta del desempeño económico, social y ambiental", indica su gerenta de Sustentabilidad, Maricel Carretti.

"El proceso de reporting no solo permite medir, sino gestionar y comunicar –asegura Maricel Carretti–. En 2014, se presentó el primer Reporte Anual Integrado de la Argentina, con el objetivo de consolidar y alinear la información financiera con la de sustentabilidad, considerando ambas partes inseparables y fundamentales para una adecuada gestión del negocio. Banco Macro fue la primera compañía en la Argentina en tener un reporte integrado. La última versión es del año 2019, que se publicó en 2020, y el próximo mes ya se estará comunicando el Reporte 2020".

El hecho de integrar la información social y contable demuestra que la sostenibilidad y el

La compañía continúa utilizando el marco de referencia del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC) y comunicando la gestión bajo el esquema de los seis capitales a la hora de elaborar su reporte anual integrado. Como desde hace varios años, el reporte es elaborado de conformidad con los estándares GRI de la Iniciativa de Reporte Global, pero se destaca que, en el año 2019, se logró alcanzar la opción "Exhaustiva" de dicha iniciativa. Como una muestra del avance en la gestión de indicadores de sustentabilidad, Banco Macro reporta, por primera vez, la totalidad de los contenidos e indicadores aplicables a la organización.

ta en total con 28 temas materiales.

En base a esa actualización, se desarrolló una encuesta *online* que fue respondida por 915 personas de los siguientes grupos de interés: colaboradores, clientes, proveedores, organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales e instituciones académicas, accionistas e inversores, sector público y entes reguladores, medios de comunicación y referentes de sustentabilidad. También incluyó la mirada de la Alta Gerencia de la entidad. De esta manera, en cuatro años se ha recibido *feedback* por parte de 3.733 personas de nuestros públicos claves.

# {Como una muestra del avance en la gestión de indicadores de sustentabilidad, Banco Macro reporta, por primera vez, la totalidad de los contenidos e indicadores aplicables a la organización.}

negocio van de la mano. Ese es el principal desafío. Por otra parte, reportar bajo el Modelo de Capitales también es más cercano al negocio. En cuanto a la complejidad, al estar integrados los parámetros GRI y los de IIRC, ya no resulta una tarea tan difícil de *reporting*. Una vez hecho el primer ejercicio, se adquiere fácilmente la habilidad para el resto de los años".

### -¿Qué herramientas e indicadores se utilizan para elaborar el reporte?

-Por medio de la presentación de la Memoria Anual Reporte Integrado, Banco Macro comunica a sus accionistas, inversores, clientes, proveedores, colaboradores, organizaciones aliadas, sector público, medios de comunicación y comunidades locales su estrategia, gestión, y desempeño y la perspectiva y los desafíos a futuro para el negocio.

Asimismo, la Memoria Anual y Reporte Integrado constituye la Comunicación para el Progreso 2019 del banco, como forma de rendir cuentas de los avances relacionados con los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

El informe presenta el compromiso con la Agenda Global 2030 e identifica los 11 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas sobre los que el banco realiza una mayor contribución.

Desde 2019, se realiza una revisión de los temas materiales para actualizarlos, según los cambios en el contexto relacionados con la sustentabilidad y las prioridades estratégicas de la entidad.

Se incorporaron temas relacionados a diversidad, género, gestión de clima, y algunos aspectos fueron modificados. En 2019, se cuen-

#### -¿De qué manera considera que evolucionará el proceso de reporte?

-Desde Banco Macro consideramos que más allá de los indicadores y avances constantes que presentan directrices internacionales como GRI, el gran cambio estará puesto en la forma de comunicar toda la información que se genera.

Los procesos de reporte aparejan gran tiempo invertido para todas las empresas, además de un gran número de personas que participan. Es un trabajo muy arduo y muy poco visibilizado de cara a la comunidad. Por ello, creemos que el gran desafío estará puesto en hacer esta información más accesible, buscar formatos sencillos, menos extensos, que inviten a la lectura y pensar en una segmentación de la información por cada grupo de interés. Gestioná tus envíos desde donde estés

de la manera más simple y rápida



Cobertura nacional



Más de 500 puntos de retiro



Modalidades de pago



Seguimiento de envíos

Registrate en www.oca.com.ar





Securitas

# Todas las áreas deben involucrarse en el proceso

"La evolución de los procesos de reporte estuvo promovida por las actualizaciones de las distintas herramientas disponibles para encarar estos desafíos, como los indicadores GRI, Ethos, Pacto Global, el SGE 21, entre otros", considera Patricia Sclocco, directora de Asuntos Públicos y Comunicación la firma.

"Asimismo, el rol que fueron adquiriendo los stakeholders llevó a que las compañías ampliaran y profundizaran estos procesos y rindieran cuenta de la manera en que gestionaban el negocio –indica Patricia Sclocco–. Hoy nos encontramos frente al desafío de incluir en los temas relevantes a comunicar todo lo que hace a la agenda de gobernanza, integridad y transparencia, práctica laborales, derechos humanos, comunidad, entre otros, siempre alineado a los temas materiales de cada industria o servicio".

-¿Cómo describiría la importancia de rendir cuentas sobre el accionar de la compañía y el impacto en los distintos aspectos? (transparencia, marca empleadora, inversores).

-Los procesos de reporte son claves para las compañías que, como Securitas, asumen los desafíos de integridad y transparencia, la ex-



Patricia Sclocco. En línea con el core del negocio.

-Las nuevas tendencias marcan el camino hacia integrar los distintos informes y reportes e irán cambiando y evolucionando en la medida que lo hagan las distintas herramientas que se utilicen. Hoy, otra tendencia es la integración de las plataformas que contribuyen a que las organizaciones gestionen la sustentabilidad y los reportes –Agenda de ODS, GRI, Pacto Global y el resto de las iniciativas que están en la agenda nacional y global –. Además, es importante mejorar los mecanismos de diálogo y relevamiento de expectativas con los grupos de interés.

Estos años de aprendizaje en los procesos de reporte han contribuido para que el sector empresario rinda cuentas e incorpore procesos de mejora continua en las distintas áreas de la compañía. Más allá del camino recorrido, este contexto de pandemia nos lleva a redefinir cómo impacta esta realidad en la gestión de la sustentabilidad y nos desafía

{"Las nuevas tendencias marcan el camino hacia integrar los distintos informes y reportes. Además, es importante mejorar los mecanismos de diálogo y relevamiento de expectativas con los grupos de interés".}

celencia operativa del servicio que brindan, el compromiso permanente de generar oportunidades de empleo de calidad para los empleados y el compromiso con la comunidad de hacer del mundo un lugar más seguro, como la única manera de llevar adelante el negocio. A su vez, esta práctica nos permite y demostrar que somos la mejor opción como cadena de valor de nuestros clientes.

-¿Cuáles son los principales desafíos que impone la realización del reporte de sustentabilidad?

-Los principales desafíos son el compromiso de la Alta Dirección y el involucramiento de cada una de las áreas a la hora de brindar la información. Otro es la profundización en aquellos indicadores relevantes de los temas materiales de la compañía y el seguimiento de las oportunidades de su gestión para rendir cuentas a los distintos grupos de interés a partir de un lenguaje accesible y claro.

Mejorar el diálogo

-¿Qué nuevas tendencias se perfilan en la práctica del reporting?

a encontrar las mejores maneras de rendir cuentas alineados al *core* de nuestro negocio y de nuestro sector.

Mostrar cómo gestionamos situaciones de crisis como esta es clave para estar a la altura de lo que esperan de nosotros todos nuestros grupos de interés.

## El valor de comunicar

"El informe de RSE ayuda a que en la empresa se mida el impacto de la actividad tanto económico, como social y medioambiental. De esta manera, podemos analizar los datos y cada proceso, a fin de mejorarlos, y proponernos nuevas metas para lograr un impacto positivo en cada uno de estos tres pilares", explica Victoria Calcagno, jefa Corporativa de Relaciones Institucionales de la firma.

"En nuestra compañía hicimos el primer reporte teniendo en cuenta el trabajo de las diferentes áreas que la componen en 2007. Desde entonces, fuimos avanzando tanto en el trabajo realizado en RSE como en la presentación de la información –profundiza Victoria Calcagno–. Somos parte integral de las comunidades en las que se asientan nuestras unidades de negocios. Es nuestro objetivo articular los intereses de los negocios con la agenda de esas comunidades, equilibrando la generación de valor económico, social y ambiental. A partir de esta orientación, nuestra política de RSE se enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### -El reporte de sustentabilidad ¿debe ir en conjunto con el reporte financiero?

-Actualmente realizamos dos tipos de informes. Uno específico con los datos de inversión social en períodos de dos años y, por otro lado, se realiza un reporte basado en el



Victoria Calcagno. Comunicación de ida y vuelta.

to toda la información y ponerla a disposición de cada uno de los colaboradores. En este sentido, todos pueden conocer la inversión realizada en cada comunidad, las diferentes actividades que llevamos adelante y las instituciones y ONG con las que trabajamos. Esto contribuye al sentido de pertenencia de cada colaborador y también permite que se sumen como actores activos, dado que no solo pueden informarse sobre lo que se hace sino también acercar sus propuestas. Más allá de los programas de voluntariado puntuales, en todo momento tenemos una comunicación abierta en la que los colaboradores; sin importar la gerencia en la que trabajen ni el puesto que tengan, pueden hacer llegar sus propuestas u organizaciones a la cuales apoyar. Si bien las actividades se comunican diariamente por los canales internos, el informe permite consolidar la información y que esté disponible en un solo lugar. Nuestra transparencia se da en cada nivel de

# {"Al informar a las partes interesadas sobre las decisiones de los proyectos a corto, mediano y largo plazo de la organización, se puede entender mejor el impacto generado".}

GRI en el que se consolida la información de todas las gerencias de la empresa. Este último es integral y consolida el reporte financiero. Esto permite comunicar tanto al interior como al exterior de la empresa todos los objetivos.

A través de los datos detallados tenemos la oportunidad de mejorar nuestras operaciones al mismo tiempo que nos comprometemos con las comunidades en las que estamos presentes. Al informar a las partes interesadas sobre las decisiones de los proyectos a corto, mediano y largo plazo de la organi-

zación, se puede entender mejor el impacto generado.

Por supuesto, reunir toda esta información requiere un esfuerzo y compromiso de cada una de las gerencias para llegar a tiempo a informar cada resultado.

### -¿De qué manera el reporte de sustentabilidad suma a los procesos de gestión interna y a las demandas de transparencia por parte de la sociedad?

-En cuanto a la gestión interna, el reporte permite consolidar en un solo documen-

trabajo y el informe es un escalón más para demostrarlo. La inversión social realizada siempre es a través de ONG de la sociedad civil a las cuales les solicitamos la documentación necesaria para demostrar sus objetivos y el trabajo que realizan. Además, visitamos a cada una y las vemos en el campo de trabajo. El reporte nos permite poder comunicar externamente toda la inversión llevada a cabo y quien lo desee puede encontrarlo en la web de la compañía.

Ledesma

## Nuevo enfoque que potencia el resultado y el alcance

"Procuramos aplicar las mejores prácticas internacionales de rendición de cuentas. Lo hacemos porque estamos convencidos de que la transparencia en la comunicación de nuestro desempeño mejora el diálogo con la sociedad y nos acerca a nuestros grupos de interés", asegura Vicente Amadeo, jefe de Relaciones con la Comunidad. En 2020, la empresa presentó su primer reporte integrado.

"Desde 2008 elaboramos el informe de sostenibilidad bajo los Estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI), y desde 2018 informamos nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. El proceso de adaptación a los marcos internacionales (así como la aplicación de normas de desempeño ambiental, como la ISO 14.001) mejora los procesos, cambia la forma de entender y enfocar las oportunidades y redunda en una mejor gestión de la sostenibilidad del negocio a corto y largo plazo", relata Vicente Amadeo.

### -Ledesma comenzó a reportar de manera integrada. ¿Qué fue lo que motivó la decisión y de qué manera se llevó adelante?

-En 2020 adoptamos el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC), que propone integrar toda la información financiera y no financiera de la organización en un solo documento, la Memoria y Reporte Integrado de Ledesma.

Así, en un documento (y en su micrositio Ledesma Dialoga) informamos al mismo tiempo y a todos los grupos de interés, nuestra gestión de triple impacto (económico, ambiental y social), que es la clave para medir nuestro desempeño como empresa y nuestro aporte a la sociedad. No solo los organismos internacionales y los marcos normativos, sino también la sociedad, nuestros colaboradores y los consumidores eligen marcas y productos y dónde trabajar según criterios de sostenibilidad ambiental y social.

El valor de adoptar estas buenas prácticas está en la atracción y retención del talento, en la posibilidad de diferenciar nuestros productos y en el aporte al desarrollo sostenible.



Vicente Amadeo. Mismos principios en toda la

### -¿El proceso resulta ahora más complejo?

-El principal desafío de hacer un reporte integrado es que cambia la lógica de la memoria y balance de una empresa para pasar a reportar el desempeño de la gestión integral del negocio y su sostenibilidad económica, ambiental y social.

Esto implica nuevos procesos y más trabajo en el procesamiento de la información, pero sobre todo un nuevo enfogue, que debe ser adoptado por todas las áreas de la empresa y por todos los equipos. Para ello se trabaja en la comunicación interna de la política y plan de sostenibilidad de Ledesma y en la integración de la sostenibilidad en todos los niveles, tanto hacia adentro entre nuestros colaboradores como en los mensajes y presentaciones institucionales.

#### -¿Cuál es la importancia de la cadena valor al momento de reportar y cómo se la integra?

-Trabajamos en conjunto con nuestra cadena de valor, conformada principalmente por los consumidores y por pequeñas y medianas empresas proveedoras de distintos puntos del país. Todos nuestros productos contienen mensajes de cuidado del ambiente y de las comunidades donde operamos. Contamos con el sello Producto Yungas, que certifica la sostenibilidad de todos nuestros productos desde el origen hasta la góndola y las librerías de la Argentina y del mundo.

Apostamos por el desarrollo local de las provincias donde operamos, especialmente en Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. Nuestro modelo de gestión con proveedores se propone crear valor compartido y potenciar el desarrollo de las empresas con las que nos relacionamos.

Al mismo tiempo, estamos convencidos de que nuestra cadena de valor debe operar de acuerdo con nuestros principios, nuestra manera de hacer negocios y bajo el mismo nivel de exigencias con el que trabajamos, fundamentalmente en materia de seguridad de las personas y cuidado del ambiente.



Cervecería y Maltería Quilmes

## La transparencia, en el centro

"El reporte de sustentabilidad es un documento público sumamente relevante que nos permite identificar, medir e informar sobre el desempeño de la compañía en materia de sustentabilidad, en lo económico, ambiental y social", indica Vanesa Vázquez, gerenta de Sustentabilidad de la firma.



"Su elaboración y publicación nos permite informar a los diferentes públicos acerca de nuestros procesos, proyectos y metas sustentables a largo y corto plazo, pero además es una gran herramienta interna que nos ayuda a tener un panorama completo acerca de nuestros objetivos comprometidos y del impacto que estamos teniendo en nuestras comunidades –asegura Vanesa Vázquez–. Nos da la posibilidad de fortalecer la confianza con los grupos de interés y seguir construyendo consistencia y transparencia, para alcanzar nuestro propósito de 'Unir a la gente por un mundo mejor'. Al medir y reportar, estamos dando el primer paso hacia el triple impacto".

### -¿Cómo fue evolucionando el reporting a lo largo del tiempo?

-Los reportes de Cervecería y Maltería Quilmes son una muestra del avance que hemos Vanesa Vázquez. Un camino de transformación.

tenido como compañía en materia de sustentabilidad. Siempre los hemos construido con base en los temas que resultaban de suma relevancia para nuestros públicos y que, a su vez, estuvieron en línea con los compromisos asumidos por la compañía. Sin embargo, con el tiempo se han ido sumando más ítems. En 2018 lanzamos nuestra plataforma 100+ Sustentabilidad con diferentes objetivos a cumplir a 2025, desafiantes pero alcanzables y medibles, y están en línea con los desafíos globales que atravesamos como sociedad y que requieren especial atención.

Como compañía entendemos que la sustentabilidad es el negocio, y está presente en cada decisión que tomamos, por eso cada nuevo programa, negocio o articulación está relacionado con la sustentabilidad y lo incluimos en el reporte. A esto se le suma que concebimos nuestras acciones de manera sustentable, por lo cual, también con los años ha cambiado la forma en la que lo presentamos, con un diseño dinámico, de fácil comprensión y accesible a todos los públicos.

### -¿Considera que el reporte de sustentabilidad y RSE debe ir en conjunto con el reporte financiero? ¿Está la empresa avanzando en este sentido?

-En principio, este año decidimos avanzar en el desarrollo del Reporte de Sustentabilidad 2020 para mostrar los avances y el desempeño sostenible de la compañía en materia económica, ambiental y social. Por tanto, el reporte incluirá temas de gobierno corporativo, gobernanza, finanzas y otras áreas afines, en relación con las iniciativas de la plataforma de sustentabilidad y las temáticas relevantes a incluir en el documento.

### -¿Cómo se refleja a la cadena de valor en el reporte anual?

-La cadena de valor es uno de los pilares de nuestra plataforma 100+ Sustentabilidad, por tanto, es uno de los ejes a incluir y desarrollar dentro del Reporte de Sustentabilidad. Como compañía nos propusimos que las más de 5.000 pymes que conforman nuestra cadena de valor estén conectadas, capacitadas y fortalecidas para, de esta manera, apoyar el desarrollo de las economías regionales y locales en todo el país. El reporte incluirá todas las acciones llevadas a cabo para alcanzar este objetivo y los resultados que logramos hasta el momento.

### La sustentabilidad es transversal al negocio

"En nuestro camino de transformación como compañía, entendimos que la sustentabilidad conecta cada una de las decisiones del negocio y que es transversal a todas las acciones que hacemos. Además, nos basamos en una cultura regenerativa, con el objetivo de dejar todo mejor a como lo encontramos. Por ello, trabajamos día a día en iniciativas que nos permitan hacer más y mejores negocios, comprometidos con la preservación del medio ambiente y la prosperidad de nuestras comunidades para seguir elaborando bebidas durante los próximos 100 años y así continuar en la búsqueda de nuestro sueño de 'Unir a la gente por un mundo mejor'", concluye Vanesa Vázquez.



**BBVA** 

# Presentación integrada y nuevas formas de visualización

"Uno de nuestro valores es el trabajo en equipo. A mediados de 2020, iniciamos el proceso de elaboración del reporte y, gracias al compromiso de todas las direcciones de BBVA, logramos publicar nuestro primer reporte integrado en el mes de abril de 2021", cuenta Hernán Carboni, director de Relaciones Institucionales del banco.



"Nos propusimos como objetivo que nuestro reporte integrado de a conocer nuestros logros en la transformación digital, la educación e inclusión financiera, las finanzas sostenibles y la lucha contra el cambio climático – explica Hernán Carboni–. El lanzamiento del reporte incluyó un innovador micrositio que resume los principales logros del año 2020, para que su lectura sea ágil y atractiva.

#### -¿Qué información se presenta en el informe integrado?

-El informe consolida los resultados financieros y no financieros de nuestra gestión en un año atravesado por el Covid–19. Así, profundizamos nuestra rendición de cuentas, que incluye un historial de presentación de informes sobre nuestro desempeño social y ambiental desde el año 2007.

Estamos muy orgullosos por la presentación

Hernán Carboni. La centralidad del reporte integrado.

de este informe. En BBVA una de las prioridades estratégicas es la sostenibilidad; con la publicación de este primer reporte integrado afianzamos nuestro compromiso con el desarrollo sostenible en el país.

### -¿Cómo definiría la importancia de rendir cuentas sobre el accionar de la compañía y el impacto en los distintos aspectos?

-En BBVA creemos en la importancia de la transparencia de rendir cuentas. Desde hace 14 años venimos trabajando en ese camino publicando nuestros informes fortaleciendo nuestra relación con nuestros grupos de interés.

El Reporte Integrado de BBVA en Argentina comunica a nuestros grupos de interés y público en general el desempeño en materia económica, social y ambiental de un año particular. Creemos que nuestro principal desafío a futuro es apoyar a la sociedad desde el rol que tenemos como un actor relevante en el sistema financiero argentino. La banca desempeña un rol fundamental ayudando a las personas, empresas e instituciones hacia un futuro sostenible.

### -¿De qué manera ha cambiado en los últimos años el proceso de reporte? ¿Cómo considera que será en el futuro?

-La rendición de cuentas de las compañías se ha modificado a lo largo de los años. En BBVA, en cada nueva publicación hemos sumado valor agregado en nuestros reportes, teniendo en cuenta los lineamientos internacionales.

Siguiendo las tendencias mundiales, en 2020, hemos decidido publicar nuestro primer reporte integrado siguiendo los lineamientos del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC)y presentó el Modelo de Creación de Valor sugerido por dicho marco. Al igual que en publicaciones anteriores, el banco continuó utilizando los Estándares de Global Reporting Initiative en su opción de conformidad "Esencial". Además, el reporte rinde cuentas sobre la contribución de BBVA Argentina con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas a 2030 y los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

A futuro creemos que las compañías realizarán sus rendiciones de cuenta haciendo foco en la sostenibilidad. Los *stakeholders* hoy en día buscan que las compañías den a conocer su estrategia de sostenibilidad, es por ello, que en BBVA acompañamos y ayudamos a nuestros clientes a transitar hacia un futuro más verde e inclusivo.



## iDisfrutá de Córdoba todo el año!

### SERVICIOS GENERALES



**Amplias** habitaciones



Salones de Reuniones y eventos

**HEALTH POINT** 



Wifi



Desayuno



(Sauna seco y duchas escocesas)



Accesibilidad



Gastronomía & Lobby Bar



Piscina exterior en temporada Verano



Gimnasio



**CONTAMOS CON EL CERTIFICADO BUREAU VERITAS** (Safeguard - cumplimiento de las buenas prácticas, estándares en bioseguridad y protocolos en prevención del Covid-19)



Figueroa Alcorta 20 | Córdoba Capital

WWW.HOWARDJOHNSONCORDOBA.COM



(4) +54 - 351 - 4291000



RESERVAS@HJCORDOBA.COM.AR









#### INFORME |

#### Avon

### **Evaluar los impactos**

Ana Inés Álvarez, directora ejecutiva Fundación Avon

Los reportes son sustanciales para llevar una medida de los avances y para poder decidir hacia dónde queremos ir y qué queda por hacer. Son una hoja de ruta de lo hecho y de lo pendiente. El momento de hacer reportes, anuales o de acciones puntuales, debe ser uno de reflexión y el primer paso para la planificación futura.

Desde Fundación Avon, tenemos reportes sobre todas nuestras acciones e inversiones sociales. A final de año, se hace el balance cuali y cuantitativo de cada uno de los tres programas que tenemos: "Promesa para ganarle al cáncer de mama", "Programa para poner fin a la violencia hacia mujeres y niñas" y el Premio Fundación Avon.

Cada programa que llevamos a cabo debe tener un reporte que dé cuenta de las inversiones y los impactos reales que estos tienen. Reportar es brindar transparencia. Sin embargo, en este año tan particular, es necesario destacar qué rol jugaron los actores sociales frente a la pandemia. Creo que esa mirada, de colaboración y articulación por el bien común, nos orienta a todos e inspira a otras organizaciones a pensar cuál es su aporte en la comunidad donde se encuentra.

En Fundación Avon creemos que no solo debemos rendir cuentas desde lo financiero, sino también contar el impacto de esas acciones que influyen en nuestra sociedad. Como empresa tenemos una fuerte inversión dedicada a programas de concientización en salud y en prevención de violencia. Nuestro desafío continuo está en evaluar el

impacto de las campañas comunicacionales. Pero aquello que no se mide, no existe. Siempre buscamos apoyarnos en las nuevas herramientas digitales para medir nuestro alcance, haciendo relevamiento de medios y redes para analizar la recepción y ver si estamos llegando con los mensajes correctos que inspiran cambios. Sin embargo, los datos no existen sin un contexto, sin una toma de posición hacia dónde queremos ir y qué queda por hacer.

### Carrefour

## Clave para la toma de decisiones

Yamila Scollo, gerenta de Sustentabilidad y RSE

El proceso de *reporting* a escala global ha ido cambiando desde lo que fue un Balance Social y Ambiental, pasando por un reporte social hasta lograr un documento más trasversal e integral como el actual Reporte de Sustentabilidad.

En línea con nuestra casa matriz, Carrefour Argentina ha implementado el reporte alineado a los ODS y otras variables a fin de convertirnos en líderes de la Transición Alimentaria para todas las personas, esto es, ofrecer cada vez más y mejores opciones de alimentación saludable y consumo responsable.

Es importante que el Reporte de Sustentabilidad acompañe los demás reportes tanto financieros como de gestión, ya que hacen al todo de las empresas. Es una herramienta útil para la toma de decisiones a partir de su análisis y es oportuno que mutuamente haga referencia el uno al otro para una mejor integración.

Toda información es relevante en términos del valor que aporta la compañía en el triple

impacto social, medioambiental y económico, tanto por la naturaleza de su rubro en su actividad diaria como por el aporte a la comunidad en sus actividades de responsabilidad social y relacionamiento comunitario. Por otra parte, es importante que las personas involucradas en cada acción o proceso a lo largo de toda la cadena de valor puedan conocer el impacto de sus acciones y su aporte; y brindar, de esta manera, visibilidad a los resultados del trabajo en equipo tanto interno como externo.

El reporte de sustentabilidad suma también a los procesos de gestión interna comunicando y centralizando los resultados de los esfuerzos realizados durante el año. Este análisis nos permite ver el impacto concreto de las acciones que Carrefour realiza gracias al trabajo en conjunto de nuestros equipos compuestos por más de 17.000 colaboradores, las comunidades en las que estamos presentes en 22 provincias del país y las alianzas con distintos actores privados y de la sociedad civil.

#### Arcor

### De punta a punta

Claudio Giomi, gerente de Sustentabilidad

En Grupo Arcor el Reporte Financiero se presenta en conjunto con el Reporte de Sustentabilidad al Directorio de la compañía y a la Comisión Nacional de Valores.

La materialidad de los reportes del grupo se estructura en tres grandes ejes que componen la línea de base para abordar los temas de sustentabilidad y, para cada uno de ellos, se desarrollan subtemas e indicadores: balance económico (desempeño económico), balance ambiental (preservación de recursos y biodiversidad) y balance social (empleo de calidad, seguridad e higiene, comunidades locales y, calidad y satisfacción del cliente). El desarrollo de estándares globales (como GRI); de lineamientos especiales (como SASB); y de objetivos comunes (como los ODS) van estableciendo nuevas pautas de reporting, con indicadores específicos sobre los que dar cuenta y contribuciones a demostrar para el alcance de metas comunes. No se trata solo de mostrar lo realizado, sino además cómo fue hecho y los resultados que se van logrando.

Respecto de los temas a reportar, hay algunos comunes desde el punto de vista de los desafíos de la sustentabilidad, referidos a as-







pectos económicos, sociales y ambientales, sobre los que todos debemos dar cuenta. Estos temas tienen un particular enfoque dependiendo del sector y las particularidades de cada empresa. En nuestro caso, tiene que ver con los compromisos asumidos en nuestra Política de Sustentabilidad con relación al cuidado del agua; del uso eficiente de la energía y del material de empaque; el respeto y la protección de los derechos humanos y laborales, y la promoción de la vida activa y una alimentación saludable.

Para incorporar a la cadena de valor, con referentes claves se revisan los avances del año considerando el impacto dentro y fuera de la organización, los requerimientos de los estándares y las expectativas surgidas en los espacios de consulta con los grupos de interés. En 2020, para avanzar en la actualización de la agenda de sustentabilidad de la compañía, se desarrolló un análisis de materialidad que incluyó entrevistas, una encuesta y un estudio a distintos stakeholders, que se utilizará como insumo para el próximo reporte.

### Holcim

## Reportar y, además, hacer

Belén Daghero, gerenta de Asuntos Corporativos y Desarrollo Sostenible

Hoy las compañías deben mirar hacia el futuro y enfocarse en el desarrollo sustentable. Ya no se puede obviar la función social que deben cumplir empresas como la nuestra. Somos conscientes del impacto que tenemos en la sociedad y en el entorno. Mediante el reporte, evaluamos y medimos nuestras acciones, mejoramos nuestros procesos y promovemos mejores prácticas.



En el Informe de Desarrollo Sostenible compartimos nuestro desempeño social, ambiental y económico de cada período. En él incluimos resultados en todo lo que hacemos y comunicamos: el *packaging* con Ecoetiquetas para los productos bajos en carbono; las inversiones realizadas para ser más eficientes en el negocio o en lo relativo al medio ambiente; programas de beneficios para nuestros colaboradores.

Nuestro Reporte de Sustentabilidad incluye las normas GRI (*Global Reporting Initiative*), y los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, y, enmarca su desempeño dentro de la Ambición 2030 de Desarrollo Sostenible del grupo LafargeHolcim, focalizado en cuatro pilares en los que realizamos nuestro mayor aporte: Clima y Energía; Economía Circular; Ambiente; y Personas y Comunidades.

Desde hace más de 90 años, trabajamos para cuidar a las personas y el ambiente, y creemos que ninguna empresa puede alcanzar el éxito o sostenerse en el tiempo si sus grupos de interés desconfían de su negocio.

Para alcanzar nuestra meta, buscamos equilibrar los aspectos económicos, ambientales y de RSE en función de nuestra estrategia de sustentabilidad, la cual desarrollamos sobre la base de los cuatro pilares anteriormente mencionados. En Holcim estamos haciendo mucho más que cemento, mucho más que transformar los residuos en recursos: estamos trabajando en favor del bienestar y el desarrollo sostenible de las futuras generaciones. El verdadero test de una empresa es si crea o no valor a largo plazo para los grupos de interés que se relacionan con ella. Por eso, la visión de nuestros programas sociales tiene como eje principal la transferencia de conocimiento, y son el medio que elegimos para darles a distintas organizaciones sociales la

oportunidad de representar a la comunidad y de convertirse en agentes de cambio de sus propios entornos.

Estamos convencidos de que las grandes transformaciones son posibles y que comienzan cuando alguien decide implementarlas. En estos temas no hay que manejarse con criterios publicitarios. Una empresa no tiene que decir que es sustentable; tiene que contar lo que estás haciendo y de qué manera. Creemos que los próximos pasos en este sentido serán hacer una buena autocrítica de si hubo errores y volver a valorizar si lo que se hace alcanza, y cuál es el rol de cada institución en este sentido.

### CCU

## Un aporte a la transparencia

Juan Pablo Barrale, gerente de Asuntos Corporativos

En CCU diseñamos un Modelo de Gestión de Sustentabilidad que es la guía para llegar a nuestro propósito: crear experiencias para un mejor vivir. Esa hoja de ruta tiene 30 metas a 2030, en tres pilares bien definidos: Planeta, Personas y Marcas que nos inspiran.

A través del Modelo, definimos un sistema de trabajo para monitorear y establecer indicadores concretos detrás de cada iniciativa. Así, ejecutivos de la compañía, que representan a todas las áreas, se involucran en la definición y el reporte de los avances de cada una. Integrar e involucrar es la única manera de compartir una visión común y no perderse en el intento de alcanzar metas concretas.

CCU elabora, sobre esta base, un Reporte de Sustentabilidad que publica junto a la Memoria anual, de manera que accionistas, em-



#### INFORME |

pleados, proveedores, clientes, consumidores y ciudadanos puedan conocer de manera transparente cada detalle de las acciones que llevamos adelante.

Es una tarea muy necesaria, porque todos los grupos de interés con los que nos relacionamos exigen estándares de calidad, excelencia, transparencia, honestidad, mejores prácticas e innovación de nuestra parte.

Después de un análisis muy detallado, definimos metas que resultaran relevantes a estos grupos. En el ámbito de Planeta, ponemos el foco en el consumo de agua, la reducción de emisiones, el uso de energías renovables, la valorización de residuos, el reciclado. En Personas, buscamos impulsar iniciativas de bienestar, buenas prácticas de empleo, oportunidades, crecimiento de clientes y comunidades, entre otros. En Marcas, vamos detrás de aquellas cuestiones que son importantes para nuestros consumidores: la innovación incremental y disruptiva, la transparencia en nuestras etiquetas, el consumo responsable de alcohol.

Gestionamos y comunicamos nuestros logros, y nuestras debilidades en el reporte anual, pero también en nuestra web y a través de nuestras redes sociales, de forma de construir canales de diálogo con distintos grupos de interés y rendir cuentas de nuestro trabajo.

### Tetra Pak

## Herramienta de confianza

Gerardo Imbarack, gerente de Comunicaciones Cono Sur

Los reportes han ido evolucionando en el tiempo hacia cada vez documentos más concisos, precisos y atractivos para el lector. Transitamos de grandes reportes que muchas veces eran poco entendibles o muy técnicos a reportes livianos y sobre todo materiales.

Rendir cuentas es clave para generar confianza con los públicos de interés a la vez que permite ver una evolución en el tiempo. El reporte se sustenta en los procesos internos por los cuales se monitorean y controlan los indicadores y procesos de la compañía, entre ellos, los de sostenibilidad.

La sostenibilidad está en el centro de nuestra estrategia corporativa. Se encarna en nuestra promesa de marca de "Proteger Lo Bueno" que cobra vida protegiendo los alimentos, las personas y el futuro.



Trabajamos con nuestros clientes y socios para que los alimentos sean seguros y estén disponibles en todas partes a través de nuestras soluciones innovadoras y líderes en el mercado de procesamiento y envasado de alimentos. Nos esforzamos constantemente por salvaguardar a nuestros propios empleados y apoyar a las comunidades en las que operamos, así como por proteger el futuro de nuestro planeta y el éxito a largo plazo de nuestros clientes.

Nuestra promesa de marca también asegura que la sostenibilidad sigue siendo un componente integral de las decisiones que tomamos y las acciones que realizamos a lo largo de la cadena de valor. Para contribuir a esas decisiones, nos guiamos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, que proporcionan un marco común para que las organizaciones de todas las industrias trabajen juntas para un futuro mejor. Esta orientación se basa en nuestro compromiso permanente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, del que somos signatarios desde 2004.

Respecto del reporte de sostenibilidad, que comenzamos tempranamente a realizar, nuestras evaluaciones semestrales de materialidad nos ayudan a identificar y priorizar los aspectos de nuestro negocio que tienen el mayor impacto para los grupos de interés. El informe de sostenibilidad anual es un medio clave para compartir nuestro enfoque y nuestro progreso en el cumplimiento de nuestros objetivos.

Para crear confianza y transparencia con nuestros clientes y como parte de nuestro enfoque de la contratación responsable en toda nuestra cadena de suministro, trabajamos con las principales plataformas de evaluación de la sostenibilidad, incluyendo el Intercambio de Datos Éticos de Proveedores (Sedex), EcoVadis y CDP.

### Cook Master

### Metas y objetivos

Nicolás Lusardi, director

El Reporte de Sustentabilidad, que en nuestro caso ya lleva tres ediciones, es la expresión más realista de los resultados del trabajo que realizamos día a día entre todos los que formamos parte de Cook Master. Nuestro principal desafío es alinear la estrategia de la organización con la gestión del triple impacto y estamos orgullosos de poder realizarlo. A través de este documento, plasmamos nuestra tarea de consolidación de un modelo de negocio en el que incorporamos la sustentabilidad en todos los procesos de nuestra organización.

Además, año a año aceptamos nuevos desafíos y acumulamos experiencia a través de la escucha atenta de nuestros grupos de interés y de su participación, para que cada uno de ellos esté representado en los resultados del reporte. Queremos y vamos a sostenernos en el camino que comenzamos años atrás: "convertirnos en una mejor organización para el mundo".

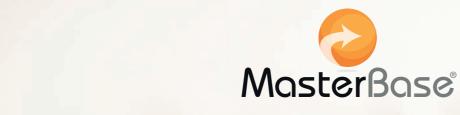
La publicación de nuestro Reporte de Sustentabilidad es el pasaje directo a los resultados de calidad de la compañía nos permite dar a conocer todo el trabajo realizado, incluyendo objetivos, metas y procesos para compartirlo con nuestra comunidad. Trabajamos en conjunto con todos nuestros colaboradores, que están integrados en los procesos, programas y acciones de nuestra compañía.

Desde Cook Master tenemos una mirada inclusiva que sustenta nuestro negocio, con un equipo diverso que refuerza la igualdad de oportunidades que proponemos para el desarrollo personal y el éxito de nuestros equipos de trabajo. M



# Sabías que...

39% de los marketeros dijo que el envío de mensajes de email marketing de forma automática en base a los factores conductuales "es la táctica más eficaz para mejorar la efectividad."





Gracias a la utilización de inteligencia artificial y machine learning en MasterBase® pensamos en individuos, no en segmentos.

Aprenda más en http://cdea.masterbase.com/mercado/conductual



























en 16 países

- -Chile Argentina Perú Uruguay Brasil Bolivia
- Ecuador Colombia Venezuela Panamá Costa Rica
- Guatemala Nicaragua México EE.UU. España

La comunicación organizacional en épocas de pandemia

# Conversaciones en red y grandes cuotas de empatía

Seguramente, uno de los aspectos positivos que nos llevaremos de esta situación tiene que ver con todo lo que hemos evolucionado y cómo avanzamos en procesos de transformación que se venían llevando adelante pero que, hoy, se aceleraron.

Por Darío L. Minore (\*)

El 20 de marzo se cumplió un año desde que el Gobierno Nacional dictó por primera vez el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). Durante más de 365 días, hemos pasado por distintos estados y situaciones. Hemos enfrentado desafíos que nunca hubiéramos imaginado y que recordaremos el resto de nuestras vidas.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los motores de la adaptación y la transformación. Hemos aprendido muchas cosas y hemos confirmado varias certezas que con la pandemia se hicieron más transparentes.

La importancia de tener una buena comunicación interna resultó fundamental para mantener a los equipos cohesionados, motivados y contenidos durante los meses de incertidumbre. Ya sea de manera remota o de modo presencial (en aquellas industrias que era esenciales) las organizaciones que mejor y más estratégicamente comunicaron hicieron la diferencia.

En esta comunicación (y en la externa también) resultó esencial la empatía y la posibilidad poder entender qué necesitaba el "otro" y cómo lo podíamos acompañar desde la organización. El "escuchar" volvió a ser más importante que el "decir". Muchas marcas y empresas fueron las primeras que entendie-

ron esta necesidad poniéndose a disposición de sus comunidades, colaboradores e, incluso, Estados para aportar en lo que podían desde su rol.

#### La jerarquización de las redes

A partir de esta situación el "propósito" de las marcas y las organizaciones dejó de ser "algo deseable" y pasó a ser central en su día a día de gestión y en su comunicación. Mientras que los temas más ambiciosos como el cambio climático, el agua limpia la clave de nuestro trabajo a futuro para generar conversaciones con los diferentes públicos. En este proceso la comunicación y la cercanía de los líderes se constituyen en primordiales en el devenir de las organizaciones. Comunicar de manera periódica, mostrar calma y seguridad, y construir el discurso siendo objetivo a partir de las certezas que se van teniendo, pero sin dramatizar, ni exagerar es y será una de las misiones más importantes en la contención de sus



y la educación no desaparecerán y seguirán siendo importantes para la sociedad, se ha producido un cambio hacia necesidades más inmediatas como el apoyo a los colaboradores, la atención sanitaria básica, la seguridad y la cadena de suministro que las empresas deberán atender durante mucho tiempo. La comunicación corporativa descendente que ya venía pereciendo y tenía como objetivo solo transmitir lo que la organización necesitaba sin contemplar a los interlocutores terminó de desaparecer. La conversación en red y entre pares se apoderó de los procesos y, sin dudas, será

equipos. Tenemos certeza de que el liderazgo empático, cercano, contemplativo y comunicativo también llegó para quedarse. El rol de la comunicación continuará siendo fundamental para posicionar a los líderes tanto interna como externamente en cada organización.

#### Estar preparados

Durante la pandemia también muchas organizaciones entendieron como nunca que estar preparado para las posibles crisis no es una pérdida de tiempo, sino una obligación. Lógicamente ninguna empresa estaba lista para una situación semejante,

pero aquellas que tenían planes de contingencia, que contaban con comités de crisis aceitados y que estaban entrenadas para gestionar situaciones críticas (desde todos los aspectos -incluyendo el comunicacional-) fueron las primeras que pudieron enfrentar la coyuntura de una manera más organizada y obtuvieron los mejores resultados. Por último, quedó clara la importancia de tener estrategias de comunicación acordes a las necesidades de la organización y del contexto. Como nunca, se evidenció que transmitir una serie de mensajes inconexos (aunque sean muchos y por diferentes medios) no es comunicar. La comunicación es mucho más que eso y necesita de equipos de profesionales idóneos que la lleven adelante de manera coordinada y programática para cumplir con los objetivos de la organización.

Por todo ello, tener una estrategia de comunicación clara y contar con un equipo de profesionales sólido, tanto interna como externamente, serán fundamentales para el crecimiento y la gestión de las organizaciones en los años que viviremos luego de la pandemia. Hacia esa meta tenemos apuntar todos los que transitamos este hermoso camino de conectar a las organizaciones con todos sus públicos.

(\*) Director general BCW Argentina

# ESTAMOS

Más de 15.800.000 consultas médicas virtuales realizadas durante la pandemia.

Desde hace 48 años juntos.









# 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 American ENERGY

PAN-ENERGY.COM Energía responsable