

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA 
ISSN 2520 - 0100

Antonia Antón de Hernández

Vicepresidenta ejecutiva senior de Gestión Humana, Transformación Cultural, Administración de Créditos y Cumplimiento del Banco Popular Dominicano

Gente feliz es gente
más plena y productiva

El talento humano como motor de crecimiento empresarial

Annerys Rodríguez
Directora senior de Gestión
Humana de AFP Reservas

Nuestra gente no son colaboradores,
somos una gran familia

Janelle Ramos
Directora de Gestión
Humana de V Energy

Las personas son las responsables
de dar vida a las organizaciones

Laura Haché
2da. VP Talento y Cultura
de APAP

APAPsionada, la clave está
en la cultura empresarial

Gente de Éxito

Thony Da Silva
Socio director de Pizzolante

Cada día de ejercicio profesional
representa un nuevo desafío



Desde la Selección y Reclutamiento hasta el pago de Nómina: Todo en 1.

Adm Cloud iERP* es el sistema de gestión empresarial que te ayudará a gestionar efectivamente tu gestión humana.

Con los módulos de Nómina y RRHH de Adm Cloud iERP podrás gestionar de manera más eficiente los procesos de cálculo de nómina, administración de contratos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, asignación de activos fijos y mucho más.

Además, la integración en tiempo real con tu información financiera te permitirá tener una visión global de tu negocio. Todo de manera Simple, Completa, Flexible.

Solicita un DEMO GRATIS y descubre todos los beneficios que te ofrece un ERP inteligente.

Escanea el código
para un
DEMO GRATIS



Adm Cloud: Simple, Completo, Flexible.

2023

WORLD CORPORATE GOLF CHALLENGE



SAVE THE DATE

29 DE JULIO 2023

PUNTA ESPADA - CAP CANA

ANFITRIONES

FDE
SPORTS

FACTOR DE ÉXITO

FDE
FACTOR DE ÉXITO

PARA MÁS INFORMACIÓN DE PARTICIPACIÓN Y PATROCINIOS
INFO@REVISTAFACORDEEXITO.COM 829-766-3160

editorial

“Cuida de **la gente**,
los productos y **las ganancias**,
en ese mismo orden”.

Ben Horowitz

Esta frase de Ben Horowitz, empresario e inversor estadounidense, resume el espíritu de esta edición, que hemos llamado: **El talento humano como motor de crecimiento empresarial**, porque en un mundo cada vez más tecnológico, creemos que la clave del éxito en los negocios sigue estando en las personas.

Un gran producto y un crecimiento constante son esenciales para una compañía, pero sin la gente apropiada no se llega a ninguna parte. Encontrar a las personas adecuadas fomenta el crecimiento y crea una poderosa cultura empresarial que impulsa el éxito.

Las empresas más exitosas se toman su tiempo y se esfuerzan por encontrar el mejor talento, y, una vez adentro, se esmeran en animarlo, recompensarlo y seguirlo capacitando. Es un proceso que nunca se detiene, que está en constante revisión y adaptación a los tiempos.

Desde este enfoque los colaboradores pasan a ser el activo más importante de las empresas, al punto que incluirlos y motivarlos a ser portavoces de la marca es una tendencia que tiene cada día más cabida.

Los departamentos de Gestión Humana tienen al frente grandes desafíos: la digitalización, la formación y desarrollo de los equipos de trabajo, lograr la motivación y el compromiso de los colaboradores, realizar un reclutamiento efectivo y retener el talento, entre muchos otros. ¡Nada sencillo! De allí que enfocamos la edición en conocer cómo algunas de las empresas más importantes del país gestionan sus políticas de personal y cómo sus colaboradores se han convertido en parte de su éxito.

¡Sin dudas, esta es una edición para inspirar a liderar con propósito y a crear equipos de trabajo excepcionales!



Isabel Cristina
Directora Ejecutiva

DISFRUTA DE UNA
MEJOR EXPERIENCIA
EN TU AEROPUERTO
SDQ

Tu experiencia de viaje al salir del país por el
Aeropuerto Internacional de Las Américas,
José Francisco Peña Gómez (SDQ)
será mucho más placentera.

Ya cuentas con más opciones de tiendas
y restaurantes, amplios y modernos espacios
para realizar los procesos de migración
y seguridad, así como líneas de *fast track*
si deseas evitar la fila.

*¡Seguimos trabajando para ofrecer
las mejores puertas de entrada y salida al país!*



Más información en: www.aerodom.com

[f](#) [t](#) [@](#) [in](#) @aerodomrd

contenido

pág. portada
14



Gente feliz, es gente más plena y productiva

Antonia Antón de Hernández
Vicepresidenta ejecutiva senior de Gestión Humana, Transformación Cultural, Administración de Créditos y Cumplimiento del Banco Popular Dominicano

pág. INTERVIEW
26



Las personas son las responsables de dar vida a las organizaciones

Janelle Ramos
Directora de Gestión Humana de V Energy

pág. INTERVIEW
30



Capacitación y desarrollo como eje transversal

Agustina Espinal
Gerente de RRHH de Pollo Cibao

pág. INTERVIEW
34



Nuestra gente no son colaboradores, somos una gran familia

Annerys Rodríguez
Directora senior de Gestión Humana de AFP Reservas

pág. INTERVIEW Especial
37



APAPsionada, la clave está en la cultura empresarial

Laura Haché
2da. VP Talento y Cultura de APAP

pág. generad. éxito
43



Cada día de ejercicio profesional representa un nuevo desafío

Thony Da Silva
Socio director de Pizzolante

pág. OpenBusiness
50



XIV ENCUENTRO EMPRESARIAL IBEROAMERICANO

Iberoamérica necesita de sus empresarios
El evento culminó con el compromiso empresarial de inversión en la región.

pág. empresarialesvip
53



MUJERES El efecto transformador

Segundo conversatorio Mujeres Factor de Éxito

El efecto transformador del liderazgo femenino

directorio

Revista Factor de Éxito República Dominicana
Número 46, Año 7

Directora:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité Ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa - Thony Da Silva Romero

CEO-Directora Editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Directora de Comunicaciones:
Siddhartha Mata

Coordinadora de Comunicaciones:
Eldrix Polanco

Periodistas:
Isamar Febres
Magnolia Sánchez

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Content Manager:
Gabriela Alfonso

Web Master:
Juan Rebolledo

Diseño y Diagramación:
Luis Goña

Portada:
Antonia Antón de Hernández
Vicepresidenta ejecutiva senior de Gestión Humana, Transformación Cultural, Administración de Créditos y Cumplimiento del Banco Popular Dominicano

Articlistas de esta Edición:
Héctor Cubelos Sánchez
Carmelina Peguero
Rayvelis Roa
Álvaro "Cuco" de Venegas
José Augusto De León

- Revista Factor de Éxito República Dominicana
Factor de Éxito Rolga Group SRL
RNC 1-3135817-9
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.
Local C-6. Ensanche Naco. Santo Domingo.
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479
info@revistafactordeexito.com
Instagram: @RevistaFactordeExito
Twitter: @RevistaFDE
Facebook: Revista Factor de Éxito
LinkedIn: Revista Factor de Éxito
www.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito Atlanta
info@atlanta.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito Chile
info@chile.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito Colombia
info@colombia.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito Ecuador
info@ecuador.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito México
info@mexico.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito Miami
info@miami.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito New York
info@newyork.revistafactordeexito.com
 - Revista Factor de Éxito Panamá
info@panama.revistafactordeexito.com
- Registro de publicación impresa: **ISSN 2520-0100**
Registro de publicación electrónica: **ISSN 2520-0585**

Consultoría y Coaching

Conformada por profesionales especializados en las áreas de Coaching, Consultoría Gerencial y Organizacional, Capacitación de Personal, Recursos Humanos y Marketing Digital, Global Evolutions Professionals (GEPRO) SRL es una empresa con más de 20 años de experiencia en diferentes disciplinas e Industrias.

Liderada por la Magister Marlyn Socorro (CEO), GEPRO tiene una visión que ha favorecido la sostenibilidad de sus negocios, en su firme propósito de seguir creando alianzas alrededor del mundo para favorecer a emprendedores y clientes que deseen ser parte de un entorno digital, facilitando la prestación de sus amplios servicios en cualquier parte del mundo, asegurando el éxito y crecimiento de estos. La empresa ha sido creada con una ideología estratégica bajo la filosofía ganar-ganar, donde no existen competencias sino objetivos en común y trabajo en equipo.

Socorro, de nacionalidad venezolana, reconocida en el país por su alto nivel de ética, integridad y profesionalismo, es una profesional con más de 20 años de experiencia internacional en Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Consultoría, Implementación de ERP, entre otros. Ha formado parte de empresas multinacionales, lo cual le ha permitido combinar su visión con vivencias y aprendizajes, entre aciertos y desaciertos, constancia y perseverancia, logrando subsistir en las situaciones críticas y alcanzar sus objetivos más retadores.



Libre comercio

La cercanía geográfica de la República Dominicana con las Islas Turcas y Caicos, y el clima de inversión y la estabilidad que gozan los dos países, hacen propicias las condiciones para un acuerdo de libre comercio que permita complementar ambas economías, incrementar el intercambio de negocios y potencializar la oferta turística de la región del Caribe.

El planteamiento fue formulado por el presidente de la nueva Cámara de Comercio de las Islas Turcas y Caicos en la República Dominicana (CCITCRD), César José de los Santos, en el acto de presentación de esta entidad, efectuado en el hotel JW Marriott, en Blue Mall, con la asistencia del presidente de Invest Turks and Caicos Islands, Alvin Hegner, representante del primer ministro de las Islas Turcas y Caicos, Washington Misik.

En la actividad intervinieron, además, Caesar Campbell, vicepresidente de la cámara; Gerson Pérez, director de comercio e inversiones de la embajada británica; Marcial Smester, director de inversiones de Prodominicana, y Fernando González



Yasmara Mejía, César Santos, Fernando González, Marcial Smester, Caesar Campbell y Alvin Izta

Nicolás, presidente de la Mesa Redonda de los Países de la Mancomunidad.

La primera directiva de la cámara, que encabezan De los Santos y Campbell, está conformada por Juan Antonio Morales, tesorero; Fernando Puig Miller, secretario; los vocales Norman Wilton Hamilton, Guillermo Abbott, Edgar de Jesús Martínez y Luis Enrique Fajardo, y como directora ejecutiva Yasmara Mejía.

Resultados financieros

Banco Caribe incrementó en RD\$2,620.2 millones sus activos totales al pasar de RD\$37,021.3 millones en el 2021 a RD\$39,641.5 millones en el 2022, reflejando un incremento de un 7.1 %, de acuerdo con los datos contenidos en los estados financieros presentados por la entidad en su último ejercicio fiscal, finalizado el 31 de diciembre del 2022.

El presidente ejecutivo de la institución, Dennis Simó Álvarez, explicó que los activos productivos tuvieron un comportamiento similar al reflejar un aumento superior al 8 %, cerrando el 2022 con RD\$30,192.0 millones respecto a los RD\$27,794.0 del 2021.

El ejecutivo bancario mostró la satisfacción por los resultados obtenidos, y expresó que demuestran una gestión de operaciones y trayectoria ascendentes, así como la madurez, la prudencia y la experiencia de un equipo altamente comprometido con las metas de la entidad.

Simó Álvarez indicó que en el 2022 las inversiones finalizaron en RD\$8,087.7 millones, un 44.2 % más que el 2021, cuando cerraron con RD\$5,609.5



Dennis Simó Álvarez, José Hernández y Edmundo Aja Fleites

millones, mientras que los depósitos totales ascendieron a RD\$34,377.9 millones, un incremento porcentual de un 11.6 % respecto al año anterior.

Manifestó que la cartera de créditos finalizó el pasado año con RD\$15,786.8 millones frente a RD\$14,010.2 del 2021, reflejando un 10.8 % de incremento.

Teatro

Con rotundo éxito concluyó la Segunda Temporada de Teatro Banreservas, luego de exhibir durante cuatro fines de semana, a casa llena, una cartelera con propuestas escénicas contemporáneas, algunas más clásicas y otras piezas con una importante y destacada impronta local.

En su cuarta y última jornada se presentó la obra teatral “Hasta el Abismo”, una producción del Colectivo Maleducadas con la actuación de Paula Disla y dramaturgia de Rafael Morla, y “La Rebelión de las Palabras”, producción del Teatro Alternativo, con dramaturgia de Lorena Oliva, adaptada de la novela de Andrea Ferrari.

La Segunda Temporada de Teatro Banreservas, organizada por el Centro Cultural Banreservas, bajo la producción de Guillermo Cordero, estuvo dedicada al destacado dramaturgo Franklin Domínguez, quien resaltó en su producción los principios de compromiso, calidad y coherencia con el desarrollo cultural.

“Esta iniciativa que apoya las artes y la cultura dominicana, en especial, el teatro, ayuda a la sensibilización del público, aportando a la economía y el desarrollo de talento humano del país”, sostuvo Wilson



Rodríguez, director general de Relaciones Públicas de Banreservas.

Este es un proyecto artístico que recupera el alma del teatro, que abraza la cultura como herramienta de transformación social, de lucha contra las desigualdades, impulsando, al mismo tiempo, la promoción y pasión que confluyen en las artes escénicas, haciéndolas más accesibles y cercanas al público en general.

Liderazgo iberoamericano



La XXVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefes de Estado y de Gobierno, bajo el lema "Juntos por una Iberoamérica justa y sostenible", sirvió de escenario para adoptar instrumentos tendientes a garantizar el desarrollo de la región mediante la concertación política y cooperación entre las 22 naciones que la integran, donde brindaron respuesta colectiva a los desafíos actuales.

La XXVIII Cumbre Iberoamericana estuvo integrada por Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, España, Portugal y Andorra.

Durante los días 22, 23 y 24 de marzo, se llevaron a cabo las reuniones de coordinadores nacionales y responsables de cooperación; la reunión de ministras y ministros de Relaciones Exteriores iberoamericanos y el Encuentro Empresarial Iberoamericano, entre otras actividades.

En este sentido, el mandatario dominicano manifestó que la democracia y la libertad se ven afectadas "por una polarización avasallante del debate político y una insatisfacción creciente con la calidad de la gobernanza democrática, escenario en el que florecen los discursos extremistas y la sombra amenazadora del autoritarismo".

En cuanto a las políticas públicas y el fortalecimiento de las instituciones agregó que "urge repensar un sistema financiero global más justo, que nos permita invertir para crear las bases de un desarrollo económico verde, equitativo y duradero".

En resumidas cuentas, la Cumbre ha concluido con una importante declaración al más alto nivel político para afianzar la Comunidad Iberoamericana. Además de aprobar la Declaración de Santo Domingo y el Programa de Acción de la cumbre, se han aprobado 16 comunicados especiales que abordan temas como la economía, la energía sostenible y la recuperación del sector turístico.

La Cumbre de Santo Domingo ha dejado como legado la aprobación de cuatro instrumentos clave para el futuro de la región: la Carta Medioambiental Iberoamericana, la Ruta Crítica para alcanzar una Seguridad Alimentaria Incluyente y Sostenible en Iberoamérica, la Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales y un Comunicado Especial sobre Arquitectura Financiera.

Los líderes de la región afirmaron que Iberoamérica necesita avanzar en una recuperación post-COVID que reduzca desigualdades y alinee los compromisos de la región con la agenda global de desarrollo. Los instrumentos aprobados en la cumbre son desafíos que no pueden ser abordados de manera aislada.

La Carta Medioambiental Iberoamericana constituye un referente común para enfrentar desafíos ambientales globales que impactan con especial dureza sobre Iberoamérica como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la contaminación, la degradación de los suelos y la escasez de recursos hídricos.

La Ruta Crítica para alcanzar una Seguridad Alimentaria Incluyente y Sostenible en Iberoamérica propone acciones para evitar que se intensifique el hambre en la región y garantizar el derecho a una alimentación adecuada para todas las personas.

La Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales se convierte en un referente para guiar la actualización de las normativas nacionales para proteger los derechos humanos en el entorno digital.

Además, se aprobó al más alto nivel político del III Plan de Acción Cuatrienal de la Cooperación Iberoamericana (PACCI) 2023-2026, que fortalece la acción de la cooperación regional con nuevas áreas para acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

Los líderes de la región destacaron el potencial estratégico de la cooperación iberoamericana para promover las relaciones con otras regiones y crear sinergias con más actores de la cooperación internacional. También se ha subrayado el compromiso de transversalización de la igualdad y la equidad de género en toda la acción de la Comunidad Iberoamericana, así como la inclusión de la perspectiva de género en todos los acuerdos alcanzados en la presente Cumbre.



Cultura Española en RD



La Cámara Oficial Española de Comercio, Industria y Turismo de la República Dominicana, realizó la tradicional “Noche de vinos y gastronomía española”, en la que resalta parte de la riqueza de la cultura española, ofertada en el país por empresas vinícolas y restaurantes de clase mundial.

En esta ocasión, participaron las empresas importadoras de vinos, Álvarez & Sánchez, S.A., Casa Brugal, El Celler, El Catador, La Bodega, Sembra y Señor Vino. Mientras que, la parte gastronómica estuvo representada por los restaurantes Barelo, Casa Mencía, Españolerías, Mesón Iberia y Rincón de Vicente, quienes hicieron transportar a los presentes a tierras españolas a través de su mundialmente conocida gastronomía y sus vinos de gran calidad internacional.

“Para la Cámara Española esta plataforma reafirma su compromiso con la promoción de los productos españoles, difusión de su cultura y ambiente social y de networking para sus socios y relacionados. Cabe destacar que, la insuperable calidad de los vinos españoles, producidos en históricas regiones de España, hace que en la República Dominicana encuentren apasionados adeptos a sus caldos, y gracias a la eficiencia en servicios de estas casas importadoras participantes, las bodegas españolas tienen constante presencia en el mercado dominicano”, enfatizó Don Francisco Pérez, presidente de la Cámara.

De igual forma, los asistentes degustaron de la calidad y los sabores que distinguen a la cocina española, a través de los diversos restaurantes que fueron parte de esta gran experiencia culinaria, en un recorrido por la exquisitez de su cocina.



Programa Avanzado
de Gerencia Global

PAG Global

22 de mayo de 2023

Experiencia innovadora de aprendizaje
para **líderes empresariales**
de América Latina

100% online
Networking global
y sin barreras

Para **mayor información** ingresa y regístrate en

WWW.IESAPAG.COM

www.iesa.edu.do  info@iesa.edu.do  + 1-809-355-1495

El marketing experiencial se centra en crear experiencias únicas para los clientes, que apelen a su emocionalidad. Estas experiencias ayudan a los consumidores a recordar y sentirse conectados e identificados con la marca. Los profesionales de marketing experiencial utilizan varias técnicas para llegar a la emoción de los consumidores, desde la publicidad tradicional hasta la tecnología de vanguardia.

La clave es crear experiencias memorables que sean significativas. ¿Cómo lo hacen? En esta ocasión, la sección En Tribuna, en colaboración con ADECC, presenta tres ejemplos, en los que las agencias McCann Dominicana para Corona, Forero con NissanRD y ProKPI para Mercasid, han desplegado su talento y creatividad para lograr, por medio al marketing experiencial, que las marcas puedan alcanzar el objetivo deseado.

Jurado evaluador de esta edición



Egresado de UNAPEC, Brother Santo Domingo y Brother Barcelona, con más de 10 años de experiencia entre creatividad y creación de contenido.

Tras su paso por varias de las agencias top en dominicana ha desempeñado su trabajo siguiendo una creencia particular para la industria:

“Los líderes buscan crear líderes.”

... also “be kind”.

Creativa graduada de publicidad, ha tenido la oportunidad de trabajar grandes marcas como Sirena, Corona, Nosotras, Altice, Malta Morena, entre otras. Además, ha recibido reconocimientos de valor en Brother Escuela de Creativos, El Ojo de Iberoamérica y Cannes Young Lions.

Ha coincidido en algunas de las agencias más importantes del país con grandes talentos que han aportado a la carrera que hoy sigue construyendo.

León Guzmán tiene gran expertise en el mundo de la creatividad y es director creativo asociado en la agencia independiente The Table. Con reconocimientos internacionales en festivales como: One Show y Cannes Lion, además de varios reconocimientos en festivales locales como La Vara y Effie República Dominicana, siendo uno de los creativos más premiados de su generación.

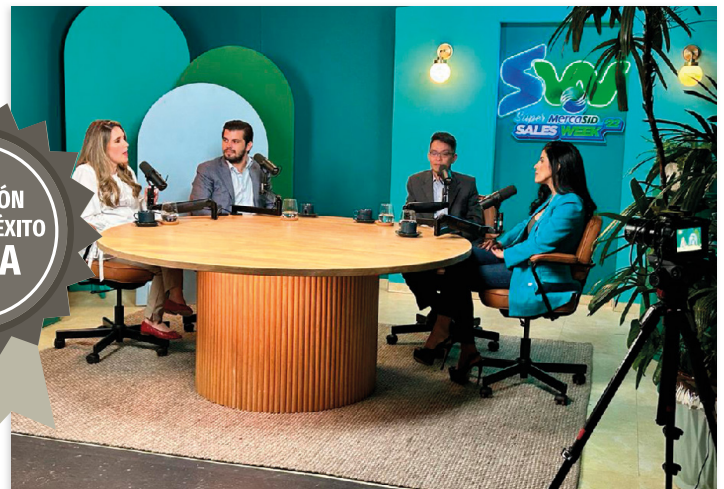


CERVEZA CORONA

Cervecería Nacional Dominicana

Experiencia: **PROMO CORONA ISLAND**
Agencia: **MCCANN SANTO DOMINGO**
Dirección Creativa: **Lissette Guzmán / Noelia Córdova**
CEO: **Paola Fabián**
Director Creativo: **Hugo Balbuena**
Director de Arte: **Exzel Roa**
Cuentas: **Carlos Peña**
Planner: **Bedalinda**
Mercadeo: **Guillermo Escovar, Ricardo Gómez y Claudia Conde**

PUNTUACIÓN FINAL: 45 PUNTOS



Evento de lanzamiento Nissan X-Trai y Nissan Pathfinder
Nissan

▲ Experiencia: **Si llegaron hasta acá, descubre hasta dónde puedes llegar**
 Agencia: **Fotero CTC**
 CEO: **Carlos Forero**
 Director General Creativo: **Nicolás Murillo**
 Creativo: **Jorge Feliz**
 Director de Arte: **Annybel Rodríguez**
 Cuentas: **Susy Matos**
 Planner: **Marcelle Estévez**
 Mercadeo: **Óscar Santana, Amenlisa Rodríguez, Eimy Gonzales.**
PUNTUACIÓN FINAL: 34 PUNTOS

Equipo de Ventas Mercasid
Mercasid

▲ Experiencia: **Sales Week 2022**
 Agencia: **Kpi, Srl**
 Dirección Creativa: **Kpi, Srl**
 Director Creativo: **Laura López**
 Director de Arte: **Raúl López**
 Cuentas: **Saoni Javier**
PUNTUACIÓN FINAL: 34 PUNTOS

Nota del editor

Se declara desierto la distinción bronce, la evaluación de los jurados ha determinado empate en la distinción plata a las experiencias de Nissan y Mercasid.

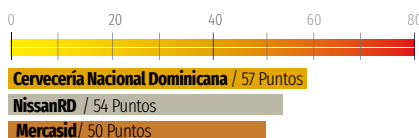
EVALUACIÓN

▶ **Carlos Núñez**
Creative Lead en Dentsu Dominicana

Mercasid: Me parece una mezcla de esfuerzos interesante pero que sólo puede compararse con eventos similares pasados para la propia marca. Efectivo pero nada innovador.

NissanRD: Los eventos de lanzamiento de vehículos suelen lucir similares en cuanto a estructura y experiencia de los asistentes. En este caso se nota un apalancamiento fuerte entre el mensaje de la marca y el concepto transmitido de descubrir lugares nuevos o caminos inexplorados, muy bien ambientado.

Cerveza Corona: la marca es un advócate del cuidado medioambiental y la primera marca global de bebidas con cero huella de plástico. Cuando una marca opera tan intensamente desde el compromiso, simplemente tiene sentido que invite a sus consumidores a experimentar en carne propia la causa que soportan. En este caso, recolectar con la naturaleza es sinónimo de recolectar con Corona.

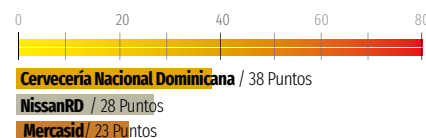


▶ **Emelin Heyer**
Directora Creativa en Capital DBG

Ideas como estas dependen mucho de un propósito claro, un valor diferenciador y una muy buena ejecución; como es el caso de "Promo Corona Island", que sigue construyendo sobre su propósito de marca con una experiencia cercana y única en el segmento, que a la vez nos invita a cuestionarnos la manera en que estamos viviendo este paraíso.

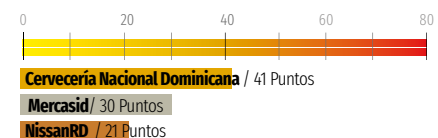
"Si llegaron hasta acá, descubre hasta dónde puedes llegar" tiene un foco específico en resaltar ese "uniqueness" del producto, y lo lograron con una buena ejecución, pero con muy pocos recursos creativos para explotar este mensaje, creo que se podía llegar más lejos.

Y si hablamos de "Sales Week 2022", me parece una propuesta que funciona, pero carece de ese valor diferenciador que favorece a las dos primeras.



▶ **León Guzmán**
Director Creativo de The Table

Las piezas presentadas aquí hacen difícil discernir en qué consistía la experiencia. Siendo más claro: Es difícil comprender la diferenciación experiencial que se creaba entre la marca y el consumidor. Los eventos estaban muy bien logrados, pero quisiera que las experiencias hubiesen construido el discurso de la marca en los consumidores o hubiesen logrado cierta innovación en la categoría. En el caso de Corona, me parece que sí construía el discurso de la marca, pero esta idea ya fue trabajada en el pasado por muchas otras marcas como Bacardi con La Isla Bacardi.



Antonia Antón de Hernández

Vicepresidenta ejecutiva senior de Gestión Humana,
Transformación Cultural, Administración de Créditos
y Cumplimiento del Banco Popular Dominicano

Gente feliz, es gente más plena y productiva

**El Banco Popular Dominicano ha fortalecido
una cultura que prioriza el desarrollo de las
competencias digitales que amerita la banca
del presente y del futuro.**



El Banco Popular es una entidad que trabaja para proteger la confianza de sus clientes, anticipando soluciones eficientes que les permitan crecer junto a ellos. Su lema "A tu lado, siempre" es un reflejo de esa cultura empresarial que han creado para reafirmar su compromiso con el bienestar de los dominicanos.

“El Banco Popular es una institución cuyo propósito incluye tocar positivamente las vidas de las personas. La tecnología ha cambiado la manera en que los bancos operan y ofrecen servicio a sus clientes, pero el talento sigue siendo esencial”, señala la vicepresidenta ejecutiva senior de Gestión Humana, Transformación Cultural, Administración de Créditos y Cumplimiento del Banco Popular Dominicano, Antonia Antón de Hernández.

Durante los más de 35 años de experiencia que Antonia Antón de Hernández posee en la banca, ha ocupado importantes posiciones de alta dirección en el Grupo Popular, demostrando su capacidad profesional tanto en las áreas de negocios como en unidades administrativas. Por más de 20 años estuvo al frente de la gestión humana de la empresa, impulsando su rol estratégico y sustentando la importancia del capital humano en la vida de la organización. Es Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), con postgrado en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) y estudios en el Programa Especializado Senior HR Executive en la Universidad de Michigan Ross-School of Business.

El Banco Popular Dominicano cuenta actualmente con 4,602 mujeres laborando en la organización, lo que representa un 60.25 % del personal, así mismo laboran 3,036 hombres que representan un 39.75 %. Respecto a la dirección del más alto nivel, la misma está compuesta por cinco personas que reportan directamente a la presidencia ejecutiva, dos son mujeres y una de ellas es Antonia Antón de Hernández. Los colaboradores y sus familias componen un conglomerado de más de 20,000 personas, que representan a “la gran familia Popular”.

“El éxito solo lo hace posible gente capaz, dedicada, identificada, que haga que las cosas sucedan. El talento humano es el motor de nuestra institución, de ahí que la gestión de su formación, del desarrollo de su carrera y su bienestar personal y profesional sea un pilar esencial en nuestra estrategia organizacional”, agrega Antón.

¿Cómo se podría definir la cultura empresarial del Banco Popular Dominicano? ¿En qué pilares fundamenta su gestión del talento humano?

La cultura que prevalece en nuestra organización se fundamenta en una filosofía corporativa guiada por cinco valores esenciales que son: Integridad, Respeto, Trabajo en Equipo, Innovación y Satisfacción del cliente, así como por un Código de Ética que contiene los fundamentos de actuación y toma de decisiones para todos los miembros de la familia Popular.

La gestión de nuestro talento humano se basa en principios guía:

- 1- Conducta alineada a nuestros valores.*
- 2- Somos una familia, por eso dedicamos especial cuidado al proceso de selección de colaboradores.*
- 3- El desarrollo profesional y personal de nuestra gente es una prioridad.*
- 4- Consideramos a nuestros colaboradores como seres integrales, por lo que su bienestar y el de sus familias forma parte importante de nuestra estrategia.*
- 5-El reconocimiento y valoración del desempeño, contamos con un robusto sistema de Medición de Desempeño, que propicia la consecución de los objetivos individuales y grupales, e impulsa el desarrollo de las competencias de los colaboradores y un formidable programa de reconocimientos institucionales, a través del cual se distingue el valor de la gestión, los aportes extraordinarios en beneficio del logro de los objetivos organizacionales, así como la conducta alineada a los valores corporativos.*

Partiendo de la experiencia de la entidad, ¿cuáles son los nuevos desafíos que presenta la gestión del talento humano para una organización como BPD? ¿Cómo han abordado esos desafíos?

Actualmente vemos tres escenarios de oportunidad: la gestión de múltiples generaciones, el bienestar integral de los colaboradores y la adopción de nuevas modalidades de trabajo.

En nuestra organización contamos con cuatro generaciones, y la gestión de esa diversidad es un elemento clave para superar exitosamente este desafío, lo hemos abordado propiciando el reconocimiento, entre ellos, del valor que posee cada uno en la vida organizacional, y de cómo aportan desde sus diferentes perspectivas a través de la cercanía y el conocimiento de sus prioridades e intereses, estableciendo a su vez, programas que respondan a sus necesidades en el marco de un ambiente laboral armonioso y provechoso para todas las partes.

Respecto a la atención al bienestar de la gente, tenemos estructurado un programa que opera bajo un modelo basado en cuatro ejes fundamentales: bienestar físico, financiero, profesional y emocional, compuesto por actividades que dan respuesta a cada uno de esos aspectos. Somos pioneros en la creación de un “Centro de Bienestar” para nuestro personal, que cuenta con instalaciones de primera y facilidades para fomentar el bienestar tanto físico como mental.





DEJE EN MANOS EXPERTAS LA LOGÍSTICA DE SUS OPERACIONES

**¡CONTAMOS CON PLANES DE TERCERIZACIÓN
QUE SE AJUSTAN A SUS NECESIDADES!**

- Eco Plan Corporativo
- Eco Plan Fijo Mañana
- Eco Plan Fijo Tarde
- Eco Plan Fijo Full Day Driver

Permítanos ser su aliado para
juntos lograr...
¡Un Mundo Mejor en cada Entrega!

CONTÁCTANOS

- Calle David Masalles Lafulla 19B,
Ensanche Julieta.
- (809) 363-8732
- servicios@ecomensajeria.com.do
- [@ecomensajeriard](https://www.instagram.com/ecomensajeriard)



Actualmente estamos enfocándonos en el tercer escenario, estructurando la organización y el apoyo al trabajo híbrido y sus otras modalidades, lo que permite a los colaboradores de algunos puestos susceptibles a este esquema, contar con flexibilidad laboral sin perder los vínculos culturales que resultan tan relevantes en el Popular

¿Cómo manejan las políticas en cuanto a inclusión de personas con discapacidad, igualdad de género e igualdad salarial, temas sensibles para alcanzar la sostenibilidad?

Los subsistemas de gestión humana están alineados a la gestión y valoración de la diversidad. La igualdad de género no ha sido, en nuestro caso, un tema a abordar de forma particular, ya que, históricamente, nuestra plantilla ha estado conformada casi igualitariamente por hombres y mujeres, incluso observándose mayoría en el género femenino. En materia de diversidad e inclusión, nuestra gestión humana se basa en las capacidades y competencias de las personas, siendo estos aspectos los que imperan en nuestras políticas de selección, remuneración y promoción.

¿Cómo ha sido el proceso para integrar a todos los colaboradores en la transformación digital que ha tenido el banco?

El camino hacia la transformación digital en el Popular inició hace años, la innovación y el uso de tecnología de punta han sido elementos diferenciadores en nuestro accionar durante casi 60 años de existencia. En torno a esto, hemos fortalecido una cultura que prioriza el desarrollo de las competencias digitales que amerita la banca del presente y futuro, apalancados en nuevos modelos de trabajo, uso de herramientas que fomentan la co-creación y la conformación de equipos Agile que dan respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes de manera rápida y con alto valor.

¿Cómo incentivan la innovación en los colaboradores?

La innovación es uno de nuestros valores pilares, por lo que prevalece un entorno que propicia la creatividad, así también, mantenemos vigentes diversos programas de innovación. En el 2022 lanzamos el Challenge Empleados Popular, iniciativa interna en la que los colaboradores participaron en el reto de diseñar en equipo nuevos productos o servicios.

Hemos puesto en marcha una comunidad de ideadores “Innova”, que potencia el desarrollo e implementación de ideas agrupando a los más destacados y creativos en la construcción de ideas novedosas. Adicionalmente, contamos con Aportes al Servicio, canal interno a través del cual los colaboradores someten ideas para favorecer el servicio.

¿Es la felicidad de los colaboradores de una organización una inversión rentable? ¿Cuál es la opinión del Banco Popular al respecto?

En nuestra organización estamos totalmente convencidos de que gente feliz, es gente más plena y productiva, y en ese sentido, sostenemos un enfoque basado en el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias. Creemos en su desarrollo integral y



en la manera en que esto impacta en su felicidad, apoyamos sus aspiraciones, proyectos, y la materialización de sus sueños. La calificación que merece toda la inversión realizada en procura del bienestar humano es sencillamente, para nosotros,



indispensable, es por esa convicción que, como los mencioné anteriormente, tenemos el “Centro de Bienestar Popular”; un espacio en el que nuestra gente encuentra todo lo necesario para su bienestar físico, mental y emocional.

¿Qué iniciativas implementadas por la entidad en la gestión humana puede nombrar como ejemplo de una estrategia eficaz? ¿Cuál ha sido el impacto en los colaboradores?

La instauración de nuestra Cultura Basada en Valores como marco conductual y filtro para los procesos de toma de decisiones, es sin duda, uno de nuestros grandes éxitos, la guía que nos ofrece para orientar el comportamiento es invaluable, esto nos ha permitido asegurar el alineamiento de nuestra gente con esa filosofía distintiva del Popular.

Otra iniciativa de alto impacto es la implementación de ContiGO, un canal digital para conectar y servir a nuestro personal.

¿Qué oportunidades de formación y capacitación ofrecen a sus colaboradores?

Contamos con un robusto programa de capacitación y desarrollo que contempla entrenamientos al personal desde su ingreso y durante toda su vida laboral en la organización. En la medida en la que van evolucionando y ocupando posiciones de mayor relevancia, reciben capacitación adicional según los puestos lo requieran, asegurando que estén totalmente aptos para sus roles, así como continuar creciendo dentro de la organización.

Tenemos alianzas con universidades de primera línea, tanto locales como internacionales, con

programas de vanguardia para nuestro personal. Contamos con programas para mandos medios, MBAs, programas de dirección y programas de actualización en temas de tendencia. Adicionalmente, hemos contratado certificaciones internacionales para algunas posiciones técnicas que elevan las cualificaciones de nuestros talentos.

Otro de nuestros logros en materia de capacitación y desarrollo es el programa de Altos Potenciales, conformado por un amplio grupo de gerentes destacados, quienes participan en un permanente programa de desarrollo que garantiza la permanencia de la calidad del liderazgo Popular en el tiempo.

Contamos con un programa de capacitación e-learning que provee acceso a plataformas con miles de cursos abarcando todos los temas relevantes de la banca y de otras disciplinas de interés.

¿Qué medidas está tomando el Banco popular en temas como retención del talento, capacitación, de cara al futuro?

La gestión humana del Banco Popular está siempre evolucionando al ritmo de los cambios propios del entorno. Llevamos a cabo diversas iniciativas con el objetivo de conocer y fortalecer la experiencia del empleado en su ciclo de vida y en cada uno de sus momentos relevantes.

Nos encontramos actualizando para ellos los beneficios financieros, de disponibilidad de tiempo libre, así como aquellos de bienestar, todo esto para que tengan la flexibilidad de acceder a nuevas ventajas y tiempo, en el momento en que lo necesitan.



Mujeres

MUJERES

FACTOR DE ÉXITO

Juntos logramos inspirar y empoderar a mujeres líderes
¡Gracias por hacerlo posible!

PATROCINADORES



ALIADOS



El efecto transformador
del liderazgo **femenino**



Emmanuel Blanc

Presidente ADOARH

La retención del talento es uno de los mayores retos para las empresas

Esto es resultado de los nuevos paradigmas que plantea la era digital, por lo que resulta crucial adoptar estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y comprometidos.

La gestión del talento humano ha cambiado drásticamente en los últimos años. La pandemia y la incorporación de las nuevas tecnologías han traído grandes desafíos.

Por ello ADOARH, la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana, organización que agrupa a los profesionales de gestión humana que trabajan tanto en organizaciones públicas como privadas, en pequeñas, medianas y grandes empresas pertenecientes a los principales sectores de la actividad empresarial, busca contribuir al fortalecimiento del desempeño de sus miembros, a través de encuentros para compartir experiencias y adquirir conocimientos de actualidad que fortalezcan la función, la productividad de las organizaciones y el país.

“ADOARH impulsa el desarrollo continuo de sus miembros mediante diversas iniciativas, para el fortalecimiento de los profesionales de gestión humana a través de una agenda anual que busca llevar conocimientos e información de tendencia a todos los miembros. Nuestras actividades se realizan tanto de manera presencial como virtual, contando con alcance a nivel nacional”, señala Emmanuel Blanc, presidente de la asociación.

Blanc es Master en Administración de Recursos Humanos y cuenta con 25 años de experiencia en el sector Industrial, Zona Franca, Construcción y Servicios. Actualmente, es Director de Gestión Humana de Free Zone Construction Services, Inc y Samuel S. Conde & Asocs, y también es Consultor de gestión humana, seguridad social, legislación laboral, sindicatos y seguridad industrial.

¿Cuáles son las iniciativas que impulsa ADOARH para fomentar el desarrollo continuo de sus miembros?

ADOARH Academy, es una de nuestras iniciativas dirigida a personas que se están iniciando en el área o que desean reforzar sus conocimientos, con un recorrido de diez módulos completos por los temas básicos de gestión humana.

También realizamos regularmente charlas sobre temas de vanguardia, desayunos-conferencias con temas de interés, y espacios para compartir las mejores prácticas empresariales y actividades sociales para nuestros miembros.

De todas nuestras acciones, el Congreso ADOARH es el evento más impactante en la comunidad de gestión humana del país. ADOARH se asegura de que cada participante tenga una experiencia única e inolvidable, y que se lleven consigo herramientas valiosas para su desarrollo profesional. A través de actividades diseñadas para fomentar el networking de alto impacto, los asistentes tienen la oportunidad de establecer relaciones duraderas con otros profesionales del área y expandir su red de contactos. Además, los conferencistas que participan en el evento son referentes en el ámbito de la gestión humana y empresarial, compartiendo sus conocimientos y prácticas innovadoras, lo que permite a los participantes actualizar sus habilidades y competencias. Todo esto hace que el Congreso de ADOARH sea un evento imprescindible para los profesionales de la gestión humana en la región.

¿Qué lugar ocupa en la estrategia de ADOARH el impulso a las políticas empresariales de sostenibilidad?

La sostenibilidad social consiste en el equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el respeto al medioambiente. Para ADOARH la promoción de la sostenibilidad ocupa un lugar central nuestra estrategia.

Precisamente el título de nuestro XVI Congreso Nacional de Gestión Humana es: Nuevo Ecosistema: Talento + Innovación + Sostenibilidad, cuyo contenido abarca todos los temas que convergen hoy en las organizaciones y que marcan el futuro de la gestión de personas. A través de esta propuesta se busca propiciar la generación de políticas sostenibles y prácticas sociales en las empresas a través de nuestros miembros.

Recientemente, lanzamos nuestro nuevo programa de Responsabilidad Social Corporativo “+Talento ADOARH”, el cual tiene el propósito de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad en general, generando espacios para maximizar el talento, a través de mentoría, asesoría, oportunidades de empleo y un mapa de ruta de crecimiento a aquellos que enfrentan mayores barreras para acceder a oportunidades laborales y de desarrollo profesional.

A través de “+Talento ADOARH”, nos enfocamos en brindar oportunidades para que las personas puedan desarrollar su potencial, tener acceso a un empleo digno y a un ambiente laboral saludable. Trabajamos en estrecha colaboración con los miembros, organizaciones e instituciones para apoyar iniciativas que fomenten la inclusión social y la igualdad de oportunidades.

El programa “+Talento ADOARH” es nuestro compromiso para contribuir a un futuro más justo y sostenible para todos.

¿Cómo evalúa la gestión humana en las empresas dominicanas en términos de igualdad de género e inclusión?

En los últimos años, se ha observado un cambio positivo por parte de las empresas dominicanas en mantener políticas que garanticen la igualdad de oportunidades. Se han reducido barreras, prejuicios y estereotipos que, anteriormente, limitaban la participación de mujeres y personas de otros grupos minoritarios en puestos de liderazgo.

Cada vez son más las empresas que cuentan con programas de igualdad y equidad de género, donde la selección del colaborador se realiza en base al talento y sus competencias. Esto, por supuesto, está estrechamente relacionado con el liderazgo en las empresas, ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de fomentar y facilitar un cambio de mentalidad.

En el ámbito de la inclusión, es importante que se sigan promoviendo políticas que permitan la integración de personas con discapacidad en el mercado laboral. Es necesario que se desarrollen programas educativos y de capacitación que les brinden las habilidades técnicas necesarias para cumplir con los roles requeridos por las empresas y que se fomente la creación de infraestructuras físicas para recibir a las personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

Sin embargo, es importante continuar monitoreando el progreso a lo largo del tiempo y obtener datos estadísticos que nos ayuden a identificar los avances que se están logrando y cómo los esfuerzos se traducen en mejores condiciones para todos los colaboradores. Las empresas e instituciones deben trabajar juntas para identificar qué acciones se deben tomar para convertirnos en una nación modelo en términos de inclusión y equidad laboral.

¿Cuál considera que es el mayor reto de las organizaciones en la gestión de su talento humano en el mundo de hoy?

Hace un momento estábamos hablando acerca de la sostenibilidad, un concepto que insta a las empresas a practicar una gestión de recursos humanos que tenga en cuenta tanto el medio ambiente como el bienestar social, incluyendo aspectos como la igualdad salarial y de género, la equidad y otros. Esto, sumado a la presencia de distintas generaciones dentro de las organizaciones, convierte la gestión del talento en un desafío, ya que se requiere de estrategias innovadoras para atraer y retener a personas con diversas aspiraciones e intereses personales. Además, el auge de la tecnología y las nuevas modalidades de trabajo han generado nuevas expectativas entre los empleados en cuanto a la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Precisamente, nuestro XVI Congreso de Gestión Humana aborda la diversidad de roles que debe asumir el gestor del talento en las empresas para lograr atraer y retener a su personal.

Empresas a nivel mundial plantean la retención del talento humano en esta nueva era digital como desafiante. ¿Considera que es igual en República Dominicana?

Como mencioné anteriormente, una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas en la República Dominicana y en todo el mundo en la era digital actual es la retención del talento. Por lo tanto, resulta crucial que las empresas adopten estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y comprometidos.

La **era digital** también presenta numerosas **oportunidades** para aquellos que se preparen adecuadamente. En este sentido, el **reto** para las empresas consiste en **anticiparse** y tener una amplia visión sobre cómo **aprovechar** las **ventajas digitales**.

Un ejemplo de ello es el concepto del Metaverso, un mundo de realidad virtual que abre nuevas posibilidades de negocios, de aprovechamiento de capacidades intelectuales en cualquier parte del mundo y de espacios de trabajo inimaginables.

¿Cuáles deben ser las bases de cualquier estrategia de gestión de talento humano en la actualidad?

Las empresas más exitosas serán aquellas que incluyan en sus estrategias sistemas de trabajo basados en el bienestar, la calidad de vida, la sostenibilidad social, una buena política de compensación y el desarrollo profesional. Estos factores son fundamentales para asegurar el compromiso y la motivación de los empleados, lo que se traduce en un mayor rendimiento y productividad.

En su experiencia, ¿cómo desde el área de gestión humana se crea una cultura empresarial donde los colaboradores realmente se identifiquen y se motiven?

Lo primero que debe tener una cultura empresarial es un propósito que permita a los empleados identificarse y motivarse. Además, es necesario contar con procesos de compensación justos y competitivos, así como planes de desarrollo robustos. También se requieren espacios de trabajo donde el respeto y la colaboración sean la norma. En todo esto, el liderazgo de la empresa tiene un papel fundamental, ya que debe actuar con coherencia en relación a sus valores y ejercer un liderazgo verdaderamente transformador.

El área de Gestión Humana es como un arquitecto que ayuda a los CEOs y dueños de empresas a diseñar esta estrategia con un propósito poderoso. Posteriormente, deben convertirse en guardianes del cumplimiento de la coherencia empresarial y facilitadores de un liderazgo transformador.

La salud mental entró en el foco con la pandemia, ¿qué medidas debe tomar una organización para ayudar al bienestar de sus colaboradores?

Definitivamente, el cuidado de la salud mental en las empresas llegó para quedarse. La pandemia COVID 19 fue un acelerador a una problemática que venía dando pasos silenciosos en todos los lugares y por supuesto, en los ambientes de trabajo.

Los programas, ambientes laborales, actividades y políticas deben ser diseñados cuidadosamente para favorecer la adecuada salud mental de los colaboradores. Afortunadamente, muchas organizaciones cuentan con programas de atención psicológica permanente, políticas de desintoxicación digital, respeto al tiempo de descanso de los colaboradores, programas de bienestar y otros recursos.

Es fundamental que las organizaciones reconozcan la importancia de la salud mental y tomen medidas efectivas para apoyar a sus colaboradores.

Para concluir y poniendo la mirada en el futuro, ¿cómo vislumbra la gestión del talento humano en un mundo donde los avances tecnológicos están desplazando al hombre?

Los avances en la tecnología han tenido un gran impacto en el mundo laboral y en la gestión del talento humano. Se espera que en el futuro la automatización y robotización de los procesos se intensifiquen aún más, lo que sin duda generará la eliminación de algunos puestos de trabajo, pero también abrirá nuevos roles y oportunidades laborales.

Es comprensible que el avance tecnológico pueda generar ansiedad en los trabajadores, pero es importante recordar que su objetivo es maximizar el potencial humano. Debemos verla como un aliado que nos permite estar conectados a un mundo global, donde el acceso a la información y la cooperación son posibles. A través de los cambios tecnológicos, podemos formar parte de un ecosistema global y acceder a un enfoque macro, donde se presentan infinitas posibilidades.

Para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la tecnología, es fundamental estar dispuestos a desaprender para aprender. Es necesario entender que la tecnología complementa al ser humano, no lo reemplaza; es una herramienta que nos permite mejorar nuestra calidad de vida y expandir nuestras capacidades humanas.



POPULAR

Superación

#ARitmoPopular **Conquistamos el mundo**

Cada paso que damos juntos nos motiva
a construir un mejor futuro para todos.

A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com
Telebanco 809-544-5555

   @Popularenlinea

  Banco Popular Dominicano





Janelle Ramos

Directora de Gestión Humana de V Energy

Las personas son las responsables de dar vida a las organizaciones

La capacitación de forma continua para los colaboradores forma parte fundamental de las estrategias que adelanta TotalEnergies para velar por el bienestar y el crecimiento interno de sus empleados.

Manteniendo el enfoque en el talento humano y la cultura empresarial, indagamos en cómo las empresas exitosas han logrado crecer gracias a su equipo de trabajo y la importancia que tienen los valores y la ética en el mundo empresarial actual.

Con el objetivo de profundizar en este tema, conversamos con Janelle Ramos, destacada psicóloga y directora de gestión humana de V Energy, quien cuenta con una sólida experiencia en gestión humana, sostenibilidad y logísticas. Esta apasionada profesional ha trabajado en sectores tales como telecomunicaciones, finanzas y energías.

Desde TotalEnergies, Ramos prioriza la transformación de los equipos, teniendo en cuenta como primer valor la seguridad y el desarrollo sostenible de los colaboradores.

Además, exploramos cómo las organizaciones pueden agregar valor a través de la gestión del talento. Nuestra invitada nos brindará su visión sobre cómo liderar con propósito y cómo fomentar una cultura empresarial basada en valores y ética.

¿Cómo ha sido la experiencia, desde la Dirección de Gestión Humana, de la alianza estratégica de TotalEnergies y MARTÍ para fortalecer el desarrollo sostenible y la transición energética en el mercado dominicano?

La alianza estratégica entre TotalEnergies y MARTÍ ha sido una experiencia enriquecedora, en la que hemos integrado las mejores prácticas de ambas empresas, compartiendo principios y valores que nos unen.

Tenemos la sostenibilidad en el corazón de nuestra estrategia y entendemos que el éxito de un programa de sostenibilidad está directamente relacionado con la integración de las diferentes áreas para que juntos, desde los distintos roles, podamos promover la transformación de la Empresa, por lo que desde Gestión Humana estamos generando una cultura sostenible, en donde todos somos responsables de impulsar los indicadores de nuestro programa de sostenibilidad en todos nuestros procesos.

Para fortalecer la transición energética y el desarrollo sostenible en nuestra filial, y por ende en el país, desde el inicio del programa hemos puesto especial énfasis en la sensibilización del personal teniendo como base un comportamiento ético y un entorno seguro, capacitamos a nuestros colaboradores y tenemos una guía clara de hacia dónde vamos, qué podemos encontrar en nuestra hoja de ruta y los pilares de sostenibilidad de la compañía

¿Cómo mide V Energy el éxito en cuanto a los esfuerzos para maximizar los talentos de sus colaboradores?

En la empresa medimos el éxito de nuestros planes de desarrollo de talento a través de los porcentajes de posiciones que se cubren con talento interno, el número de oportunidades de crecimiento horizontal y vertical de los colaboradores, así como de la participación en proyectos de la empresa.

De igual forma, por el cumplimiento del plan de capacitación basado en las necesidades del personal y el número de horas de formación desde lo técnico hasta el



desarrollo personal y liderazgo, ofreciendo un crecimiento integral a nuestra gente. Por otro lado, tenemos un plan de altos potenciales y sucesores, que en conjunto con los equipos aseguramos la gestión sostenible del conocimiento dentro de la organización.

¿Cuáles son algunas de las métricas clave que se utilizan para evaluar el desempeño del equipo y la efectividad de la gestión del talento?

Para medir el desempeño del equipo y la efectividad del talento debemos partir de la hoja de ruta de la empresa, los indicadores organizacionales. En nuestro caso, es muy importante aquellos relacionados al desarrollo sostenible y la transición energética, todo esto en conjunto con los indicadores individuales de cada posición midiendo así la contribución de cada uno en los objetivos de la empresa, plan de negocio y/o hoja de ruta. Finalmente, podemos incluir competencias conductuales que luego nos sirven para los programas de desarrollo de cada colaborador.

En su opinión, ¿cuál es el papel de las empresas en la gestión del talento? ¿Cómo pueden las compañías ayudar a los líderes empresariales a comprender y motivar a sus equipos?

Las empresas son impulsoras de la gestión del talento, promueven el crecimiento y desarrollo de los colaboradores en un ambiente armonioso, diverso e inclusivo que permita a los empleados sentirse parte.

Las compañías ayudan a sus líderes capacitándoles, mostrando a los empleados como seres humanos para conectar con ellos y aprender a construir confianza creando espacios de escucha activa y de innovación, permitiendo los errores y motivando una cultura de reinversión continua que genere oportunidades de crecimiento para todos.

¿De qué manera los líderes V Energy diferencian y resaltan en el mercado competitivo los beneficios y/o bondades del uso del salario emocional? y además, ¿cómo se pueden incorporar en la estrategia de gestión del talento humano?

En la empresa se resaltan las bondades del salario emocional fomentando un ambiente armonioso y saludable, lo cual es clave para el logro de los resultados,



cuidando la salud, cuerpo y alma en todas las etapas del desarrollo de los colaboradores en la empresa a través de su programa de bienestar, siendo parte de la estrategia de la gestión del talento buscando ofrecer la mejor experiencia del colaborador en el mejor lugar para trabajar.

¿Cuáles son algunos de los desafíos más comunes que enfrentan las empresas junto a sus colaboradores?

En la actualidad algunos de los desafíos que estamos enfrentando son: La atracción y retención del talento con las diferentes modalidades de contratación actual, por ejemplo, la agilidad en los procesos de servicio al cliente de cara a las expectativas de inmediatez de estos; así como la ciberseguridad, la crisis climática, el trabajo remoto y el mantenimiento de los vínculos entre empleados.

Tomamos en cuenta las nuevas modalidades de compensación y beneficios al personal y muy importante la construcción de credibilidad y confianza a lo interno de la organización con los colaboradores en un ambiente mucho más flexible y de alta demanda de resultados.

¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la gestión del talento y la cultura empresarial en la actualidad? ¿Por qué cree que es importante que las empresas presten atención a estos temas?

Son las personas las responsables de dar vida a las organizaciones, son quienes crean valor a los grupos de interés y con su trabajo hacen que los clientes amen o rechacen nuestros productos y/o servicios, no hay cultura empresarial sin los colaboradores, por lo que la gestión del talento es una palanca para la continuidad de los negocios.

En la medida que los colaboradores crecen, se desarrollan y están comprometidos con la organización vemos cómo se refleja hacia el mercado, teniendo al cliente como centro del negocio y la hoja de ruta clara llevamos la empresa por un camino sostenible a liderar el mercado.

¿Cuál es su enfoque para fomentar la innovación en el lugar de trabajo? ¿Cómo puede la gestión del talento ayudar a impulsar la innovación en V Energy?

Promoviendo un ambiente abierto a escuchar a las personas, a los clientes y diferentes grupos de interés, dando oportunidad a las ideas planteadas. También permitiendo el error con un proceso y estructura de innovación definida sustentado en un plan de comunicación y capacitación que genere una cultura innovadora desde gestión humana.

¿Qué papel desempeña la comunicación en la gestión del talento y la cultura empresarial? ¿Cómo se asegura su empresa de que la comunicación sea efectiva y abierta en el lugar de trabajo?

Estar alineados y entender la hoja de ruta, así como principios y valores son la guía en la trayectoria que recorren los colaboradores en una organización, por esto la comunicación tiene un papel tan importante en el desarrollo de la cultura de cualquier empresa.

Para tener una comunicación efectiva nos aseguramos de ofrecer diferentes canales que conecten con las distintas generaciones e intereses de nuestros equipos; entre los medios de comunicación que tenemos se encuentran, los chats, el periódico interno, los boletines, el novedoso podcast, programa de visitas de a los diferentes puntos donde se encuentra nuestro personal, la red social interna Yammer, mesas redondas, entre otros medios que nos permiten estar comunicados, más cerca y con la oportunidad de interactuar y de pasar las informaciones relevantes en el momento justo.

¿Podría compartir algunos consejos para crear equipos de trabajo excepcionales? ¿Cuáles son algunas de las cualidades que cree que son importantes en un equipo exitoso?

Para crear equipos de trabajo excepcionales lo más importante es conocer a su gente, estar cerca, entender sus expectativas para crear la mejor experiencia al colaborador, ser empáticos y construir confianza para mantener excelentes relaciones en un ambiente armonioso que permita fluir y llevar a cabo sus roles con el más alto desempeño.

En un equipo exitoso encontramos cualidades como, integridad, orientación al resultado, flexibilidad, liderazgo, apertura, resiliencia, buenos perfiles, pero sobre todo buenas personas con deseos de crecer, de cuidar nuestro medioambiente y en conjunto lograr los objetivos comunes que nos hemos trazado. Para lograr esto debemos volver al origen “el ser humano”.





Santo Domingo Motors

Compromiso ineludible con la igualdad de género

La empresa asumió políticas de equidad de género que la llevaron a convertirse en la primera del sector automotriz en obtener el Sello Igualando RD en la categoría Oro.

Santo Domingo Motors, empresa líder del sector automotriz de la República Dominicana, ha venido implementando políticas y prácticas para fomentar la diversidad e inclusión en su equipo directivo y ha demostrado una apertura a la participación de mujeres en puestos de liderazgo. Su plantilla de colaboradores está compuesta por un 73 % de hombres y 27 % de mujeres; sin embargo, destaca que en su Comité de Dirección, 57 % son mujeres y 43 % hombre, lo que evidencia el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades.

Es importante resaltar que, para Santo Domingo Motors, la selección de personal no está basada en factores como género, edad, raza, religión, o cualquier otra característica, sino en las habilidades y competencias de los candidatos.

En un sector de origen tradicionalmente masculino, Santo Domingo Motors es la primera y única empresa del sector automotriz en obtener el Sello Igualando RD, en la categoría Oro; un sistema de gestión que supone una transformación en todas las políticas que rigen la relación con su entorno, desde sus colaboradores hasta los suplidores, y toda la cadena de valor.

La implementación de políticas de igualdad de género ha supuesto amplios beneficios, tanto para la empresa como para su gente. Haber obtenido el Sello Igualando RD en la categoría Oro, se ha traducido en una mejora de su reputación y credibilidad ante los consumidores y otros actores relevantes. Además, al promover un ambiente de trabajo inclusivo y justo para todas las personas, independientemente de su género, la empresa tiene



la oportunidad de aumentar la motivación, el compromiso y la retención de sus colaboradores y colaboradoras, lo que se traduce en un mejor desempeño y productividad.

Asimismo, la adopción de políticas de igualdad de género fomenta la diversidad en la empresa, lo que impulsa la innovación y creatividad en la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, al proporcionar igualdad de oportunidades y acceso a recursos, la empresa puede aprovechar al máximo el talento y el potencial de todos sus empleados, independientemente de su género.

Para esta importante empresa dominicana, la mejor forma de promover el compromiso con la igualdad de género es ejerciéndolo. Desde hace años Santo Domingo Motors había iniciado este camino y hoy encuentra en la iniciativa del Sello Igualando RD una oportunidad para formalizarlo bajo un sistema de gestión con aval de instituciones de relevancia como lo son el Ministerio de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Agustina Espinal

Gerente de RRHH de Pollo Cibao

Capacitación y desarrollo como eje transversal

Equidad e integración, políticas justas y claras conforman los fundamentos de la estrategia de Gestión Humana en Pollo Cibao

Pollo Cibao es una empresa reconocida en el ramo avícola desde hace más de 30 años. Hoy es líder en la industria con una participación en el mercado de aproximadamente un 30 % en todo el territorio nacional.

La empresa ha venido creciendo gracias a la constancia, innovación, responsabilidad social y lo más importante, el talento humano con el que cuenta: personas jóvenes, así como de amplia trayectoria y experiencia, entendiendo que combinar ambas capacidades, destrezas y competencias han sido uno de los factores de éxito para la consecución de los objetivos empresariales.

“En Pollo Cibao es de gran importancia la gestión del talento humano en nuestra cultura organizacional, la misma es el motor que nos inspira a seguir creciendo y abriéndonos espacio en un mercado tan competitivo como en los últimos tiempos”, señala Agustina Espinal, gerente de RRHH de Pollo Cibao.

Actualmente, Pollo Cibao cuenta con una matriz de más de 2 mil colaboradores de manera directa, de los cuales 85 % son hombres y 15 % mujeres. De manera indirecta, más de 20 mil personas son impactadas por la organización en todo el territorio nacional, siendo la empresa de producción avícola con el mayor aporte a la economía dominicana.

“Siendo Pollo Cibao líder del mercado avícola en la República Dominicana, tenemos un gran compromiso con nuestro país, en el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de nuestros talentos, como parte de nuestra responsabilidad social”, agrega Espinal.

La gerente de RRHH de Pollo Cibao, es contadora y cuenta con una Maestría en Dirección de Recursos Humanos en European Business School (EUDE) de Madrid, España. De sus más de dos décadas de experiencia profesional, Agustina Espinal tiene 16 años en el área de Gestión Humana. Específicamente, en Pollo Cibao ha aportado al diseño y planificación estratégicas de las políticas, procedimientos y normas de la corporación, a fin de lograr el bienestar y seguridad laboral de los colaboradores.

¿Cómo se asegura Pollo Cibao de que sus políticas y prácticas sean éticas y justas para todos los colaboradores?

Para Pollo Cibao lo primero es tener políticas claras y justas en nuestra organización, y luego que estas políticas sean aplicadas a nuestros colaboradores de manera equitativa, siempre apegados a las buenas prácticas y sujetos a nuestras leyes laborales de República Dominicana, Pollo Cibao está comprometido con la ética y la justicia, los mismos son valores que nos identifican.

¿Consideran el llamado salario emocional dentro de la estrategia de talento humano?



En Pollo Cibao el salario emocional es muy importante, puesto que este salario es el que fideliza a nuestros colaboradores y los convierte en socios del negocio, y esto es lo que nosotros buscamos en nuestros colaboradores, que se conviertan en nuestros principales socios y cada día se esfuercen por lograr los objetivos de la organización, y con esto mantener un desarrollo y crecimiento constante en ambas direcciones.

¿Cómo ha evolucionado la estrategia de gestión del talento de Pollo Cibao en los últimos años para adaptarse a un mundo cada vez más tecnológico?

Lo primero es contar con colaboradores competentes y calificados, brindando siempre como organización la oportunidad de aprendizaje y crecimiento en las nuevas tecnologías, a través de nuevas implementaciones y actualizaciones en sistemas y plataformas tecnológicas con los niveles más alto y estandarizados en el mercado de producción avícola.

¿Cuáles han sido los grandes desafíos que ha enfrentado su empresa en esta evolución y cómo los han superado?

Uno de los grandes desafíos de los últimos tiempos para nuestra organización ha sido la integración y estandarización del talento en nuestros proyectos de inversión de producción y comercialización, y a la vez lograr adaptarlos a las nuevas tecnologías del mercado.

Hemos podido lograrlo a través de la formación y capacitación en el manejo de los equipos y herramientas, convirtiéndonos en la empresa líder del mercado en superar estos desafíos en toda la región.

¿Qué prácticas se utilizan para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y la igualdad de género?

Lo primero es la equidad e integración de todos en nuestra organización, aplicando políticas de contrataciones claras e inclusiva, e implementando planes de carreras que benefician e incluyen a todos nuestros colaboradores.

¿Qué importancia se le da en la compañía al desarrollo y capacitación de los trabajadores? ¿Cómo se aborda la formación continua en la empresa?

En Pollo Cibao la capacitación y el desarrollo es un eje transversal que impacta de manera directa toda nuestra empresa hoy en día. Desarrollar nuestra mano de obra en todos los niveles es de vital importancia para el desempeño diario de nuestra corporación y para los proyectos futuros de la misma.

Manteniendo una formación continua a través de programas de desarrollos y con una efectiva detección de necesidades, que puedan arrojar las oportunidades de mejoras.

¿Cómo se asegura la empresa de que los colaboradores estén comprometidos y motivados

con su trabajo? ¿Cuáles son las políticas de incentivos?

Integrando los colaboradores a nuestro desarrollo como empresa y haciéndolos socios estratégicos del negocio, creando una familiaridad que los haga sentirse parte de Pollo Cibao, creando fidelización, políticas de bienestar laboral y, sobre todo, manteniendo una comunicación fluida y abierta con ellos.

La empresa cuenta con políticas de bienestar laboral y programas de KPS, además cuenta con programas de promoción y planes de carreras que permiten a los colaboradores desarrollarse dentro de nuestra organización, lo cual sirve de fuente de inspiración, motivación y compromiso.



**UNIFICA A
TU EQUIPO**





**CON LA FLEXIBILIDAD
QUE NECESITAS**

PLANES CORPORATIVOS

**ALCANZA LA SATISFACCIÓN DE TU EQUIPO
A TRAVÉS DE NUESTRAS MEMBRESIAS
CORPORATIVAS**



**MEMBRESÍA PARA
+20 PERSONAS**

 @SPATIUMWORLD
 WWW.SPATIUM.WORK
 849-282-5765
 VENTAS@SPATIUMGROUP.COM



Annerys Rodríguez

Directora senior de Gestión
Humana de AFP Reservas

**Nuestra gente
no son colaboradores,
somos una gran familia**

AFP Reservas vela por mantener condiciones y beneficios que fortalezcan la conexión entre la organización y el colaborador, y que generen un sentido de lealtad y compromiso.

AFP Reservas es una entidad filial del Grupo Reservas, que inicia sus operaciones en el año 2001 y desde entonces ha trabajado para garantizar una eficiente y ética administración de los fondos de pensión de miles de dominicanos, trabajadores tanto del sector público como privado, contribuyendo así con su bienestar económico.

De este compromiso deriva el pilar fundamental que sustenta su cultura empresarial, además de constituirse como una fuente de inspiración. “Nuestra organización ha hecho suyo seis valores organizacionales: Liderazgo, Integridad, Innovación, Compromiso, Excelencia y Solidaridad, que se promueven a través de compañías internas”, afirma Annerys Rodríguez, directora senior de Gestión Humana de AFP Reservas.

Para AFP Reservas, cada uno de estos valores describe los comportamientos esperados por sus empleados, lo cual afianza su cultura de servicio, orientada a brindar una experiencia de calidad y cercanía, así como fortalecer la confianza que los afiliados depositan en la entidad.

“Potenciamos los niveles de profesionalidad de nuestra gente con programas de desarrollo orientados a sus necesidades particulares y grupales, enfatizando en la transformación digital de los procesos. Adicionalmente, hemos involucrado a nuestros colaboradores en acciones de responsabilidad social que impactan a grupos vulnerables”, agrega Rodríguez.

Que un colaborador se sienta parte de la cultura empresarial es fundamental. ¿Cómo se gestiona esto en AFP Reservas?

La clave es compartir propósitos. Parte de nuestra filosofía como organización, es que desde el primer contacto la persona se sienta parte de nuestra misión y que sienta nuestra calidad humana, que internalice nuestra esencia y que, a través de ella, perciba nuestra cultura organizacional y que esto sea una atracción más para que ese candidato quiera ser parte de nuestro equipo.

Nuestros líderes son parte fundamental, por modelar y ser apoyo para reforzar el compromiso, el sentido de identidad y pertenencia; lo que nos permite tener equipos de trabajo sólidos, felices y con excelentes resultados.

¿Cómo puede una empresa destacarse en el mercado laboral actual y atraer a los mejores talentos en su campo? ¿Cuál ha sido la experiencia al respecto de AFP Reservas?

Hay muchos factores que influyen. Primero, tener una identidad particular, que en el caso de AFP Reservas se ha logrado a través de aunar



compromisos. Reforzamos continuamente una cultura de colaboración, comunicación y compromiso, contamos con programas de formación y desarrollo, programas de reconocimientos, promovemos una cultura de innovación y un estilo de liderazgo inspirador. Adicionalmente, velamos por mantener condiciones y beneficios competitivos acorde al mercado.

En adición a esto, formar parte de las empresas del Grupo Reservas y ser la AFP de todos los dominicanos, es un prestigio y valor agregado que como organización nos destaca en el mercado laboral.

¿Dentro de la estrategia de Gestión Humana de AFP Reservas, contemplan el llamado salario emocional? ¿Cómo? ¿A través de qué iniciativas?

Si, creemos que el aspecto económico no es lo único que atrae y retiene a la gente.

Para nuestra organización el salario emocional tiene gran importancia, es un valor añadido que fortalece la conexión entre la organización y el colaborador, lo que genera un mayor sentido de lealtad y compromiso.

Y para fortalecer este beneficio emocional, realizamos iniciativas que lo promueven, como son: Cultura de reconocimiento al buen desempeño, a la antigüedad, a la excelencia estudiantil para hijos de colaboradores, programas de capacitación y desarrollo profesional, acceso a actividades recreativas y deportivas, días adicionales de licencia a lo establecido por la ley por nacimiento de hijos; día libre por cumpleaños, graduación e inclusión en los programas de responsabilidad social corporativa que como organización llevamos a cabo.

Finalmente, para mí, nuestra gente no son colaboradores, somos una gran familia y es la cultura que enseñamos, vivimos y cuidamos.

¿Cómo manejan las políticas en temas de inclusión e igualdad de género?

Lo que valoramos y cuidamos al integrar una persona a nuestra organización es que cuente con las actitudes, habilidades y competencias que requiere el puesto.

¿Cómo desde su posición ha fomentado la colaboración y la comunicación efectiva entre los colaboradores, líderes y todo el equipo humano de AFP Reservas?

Creemos que para que una estrategia general funcione, es clave el despliegue, el conocimiento e involucramiento de todo el personal, y una de las mejores formas de hacerlo, es fortaleciendo la comunicación interna y que todos nos sintamos parte del mismo compromiso y objetivos trazados.

La transparencia, cercanía y apertura son pilares en la comunicación interna que hacemos de las decisiones, acciones o informaciones que impactan a toda la organización. Modelar desde la alta dirección esta cultura de claridad y empatía, ha sido una de las características que nos ha permitido fomentar un estilo de comunicación efectiva en los equipos de trabajo.

¿Cuáles han sido los grandes desafíos para la gestión del talento humano de la entidad en esta era digital? ¿Cómo ha logrado superarlos?

Los avances tecnológicos son continuos, y nos aseguramos de que este despliegue de nuevos conocimientos que conlleva esta cultura digital, sea gestionado de manera óptima.

Los desafíos más importantes que hemos tenido en esta era digital son las brechas generacionales, el miedo al “no sé” y la falta de disponibilidad para estos aprendizajes.

Es por ello que como área tenemos la necesidad de reinventarnos constantemente en relación a los cambios, ser curiosos ante los nuevos intereses y

aprendizajes no tan solo del mundo digital, sino de todo lo que va surgiendo a través de estos tiempos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos).

¿Cuotas de género o mérito? ¿Con cuál está usted de acuerdo como especialista en gestión de talento humano?

Nuestra cultura como organización, apuesta a la equidad. Ponemos la mirada en la persona, no en el género.

El mérito vendrá dado por el resultado, el compromiso y el aporte de cada persona y que desde su espacio legítimo sume al logro de los objetivos que hemos asumido como organización.

Actualmente el 53 % de nuestra población son mujeres y el 47 % hombres. En la alta dirección las mujeres ocupan el 57 %.

Quiero cerrar esta entrevista con esta frase, con la cual me identifico:

“Poner el corazón, la mente y el alma, incluso en los actos más pequeños... es el secreto del éxito”

Swami Sivanda.





Laura Haché

2da. VP Talento y Cultura de APAP

APAPsionada, la clave está en la cultura empresarial

La entidad ha desarrollado una estrategia de Gestión Humana que permea todos los niveles y que promueve en cada uno de los colaboradores los valores de Transformación Proactiva, Agilidad, Excelencia en resultados, Pasión y Empoderamiento colaborativo.

Desde 1962, la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) ha sentado sus bases de un crecimiento continuo en el mercado financiero dominicano en tres pilares: capital humano de calidad excepcional, estrategia de vanguardia y tecnología de punta. Y, precisamente, para conversar sobre cómo la entidad gestiona ese capital humano y cómo ha adaptado sus políticas de gestión de talento a las demandas de la nueva era digital, conversamos con Laura Haché, 2da. VP Talento y Cultura de la entidad.

Como profesional de Gestión Humana, Haché afirma que “en la actualidad las organizaciones deben ser capaces de realizar una gestión de talentos revolucionada e innovadora, que logre una sinergia entre lo básico de la gestión con lo que hoy en día es trascendente para las personas, en especial aquellas nuevas generaciones de colaboradores con ideas disruptivas en cuanto al modelo de gestión del trabajo”.

Además, comenta que las nuevas tecnologías y la digitalización les han permitido ser más estratégicos en desarrollar iniciativas que conformen una propuesta de valor atractiva para atraer, retener y desarrollar talento. A la vez les han permitido nutrirse de diversos beneficios para hacer de esas iniciativas una realidad. “Por ejemplo, las redes sociales nos ofrecen una plataforma para conectar con el talento local e internacional y atraer con mayor agilidad. Las plataformas de conexión como Microsoft Teams nos ofrecen la posibilidad de trabajar de manera remota y alcanzar una mayor productividad en distintas modalidades de trabajo”.

Con una trayectoria de más de 20 años de especialización en los subsistemas que componen el área y su aplicación en diversos sectores del mercado, Laura Haché es una apasionada de los proyectos de transformación organizacional y cultural; de potenciar el liderazgo y de la creación e implementación de propuestas que generen valor para los colaboradores, la organización y sus stakeholders.

Hoy día, “ha tomado aún mayor relevancia el mantener un buen clima y el impacto que tienen los líderes en los microclimas, en la rotación de personal; el establecer un modelo de relación para garantizar una experiencia positiva en el Journey del colaborador sumado a la influencia de una estrategia inspiradora en la motivación de la gente”.

Basándose en la experiencia de APAP, ¿cuáles son los grandes retos que enfrenta la gestión humana en la actualidad?

El mercado laboral, se vuelve cada vez más competitivo en la demanda de talento altamente calificado, especialmente en competencias tecnológicas y digitales. Esto demanda propuestas de valor más atractivas para atraer, retener y desarrollar el mejor talento humano, la cual se encuentra integrada por beneficios monetarios y no monetarios; centrados en garantizar el cuidado, la motivación y la satisfacción de los colaboradores; tomando en cuenta la diversidad de pensamientos y lo que resulta atractivo para las generaciones que integran nuestra población.

El 2022 marcó uno de los hitos más importante de la historia de APAP, puesto que con sus inicios se da un salto trascendental a nivel institucional, al asumir un nuevo plan estratégico. Nos ha quedado demostrado en nuestras distintas mediciones que a nuestra gente le gustan los desafíos y ser parte de ellos. En este proceso continuamos cuidando la salud organizacional a través de la gestión del cambio durante la transformación, ejecutando las acciones necesarias para acompañar al talento, en alianza con los líderes, y las capacidades para habilitar la estrategia.

En nuestra estrategia de talento impulsamos y practicamos iniciativas como: Experiencia del Colaborador, Teletrabajo y Flexibilidad, Pausas Activas, Beneficios Flexibles, Bienestar y Salud Mental, Responsabilidad Social Corporativa y Voluntariado, entre otros.

¿Qué calidad tiene APAP y su cultura empresarial que son un atractivo para no solo atraer, sino también retener el talento humano?

APAP es una institución ágil, que busca constantemente transformarse para responder a las necesidades de un entorno altamente cambiante. En este sentido, la definición de la estrategia es un proceso que se asume con entusiasmo por todos en la organización, considerando aspectos relevantes como mercado, competencia, globalización, autoanálisis de los resultados del negocio y, por supuesto, robustecer la propuesta de valor a sus colaboradores. Además, permite mantener un ambiente de crecimiento y, sobre todo, sentido de propósito, para nuestros colaboradores.

Una estrategia transformadora no es suficiente sin una cultura robusta que la soporte, y a su vez, una cultura fuerte no es suficiente sin una estrategia inspiradora.

Lo que hemos denominado cultura APAPsionada, está cimentada en nuestros valores: Transformación Proactiva, Agilidad, Excelencia en resultados, Pasión, Empoderamiento colaborativo. Los Valores APAPsionados definen nuestra identidad y son transversales en todo nuestro accionar. Esto, sin duda, es parte del atractivo para atraer y retener a nuestro talento.

¿Qué peso da APAP a la formación de sus colaboradores dentro de la estrategia de Gestión Humana?

APAP reafirma constantemente su compromiso de contar con el talento más sobresaliente para lograr su plan estratégico a través de la atracción y retención de los profesionales mejor preparados y valorados, así como impulsando de forma continua su desarrollo personal y profesional para transformarse y crecer junto con la institución.

Como resultado de esto, en el 2022 invertimos 36.9 horas de capacitación promedio por colaborador.

El plan anual de capacitación institucional se construye a partir de la identificación y evaluación de las necesidades formativas y académicas internas no solo para cumplir con las capacitaciones reglamentarias del sector financiero, sino para impulsar el desarrollo integral de cada colaborador de acuerdo con su rol dentro de la organización y el modelo de liderazgo interno.

¿Qué entrenamiento reciben los colaboradores para garantizar la calidad en el trato directo con los clientes?

Ofrecemos opciones variadas de desarrollo personal y profesional, que responden a las necesidades de capacitación, pero también a preferencias, fortalezas y disponibilidad del colaborador. Estas opciones desde capacitaciones presenciales, capacitaciones e-learning, disponible en plataformas virtuales, cine works, círculos de lectura, cápsulas de desarrollo breves a través de nuestro boletín interno, entre otras.

A su vez, nuestra Academia APAPsionada contiene un programa formativo continuo y para el personal de nuevo ingreso y en las áreas de Negocios y Operaciones que brindan servicio al cliente. Además del contenido técnico relacionado a nuestros productos y servicios, trabajamos en profundidad soft skills. Algunos contenidos relevantes: Servicio y atención al cliente, inteligencia emocional, comunicación asertiva, ética profesional en los negocios, manejo de conflictos, entre otros.

¿Cuáles son las políticas de inclusión y equidad de género que tiene APAP? ¿Qué cifras puede darnos al respecto?

APAP promueve un entorno inclusivo e igualitario para que todos los colaboradores tengan acceso a las mismas oportunidades. Esto ha distinguido a APAP como la mejor empresa para trabajar para mujeres en el sector financiero dominicano por GPTW en 2022. Asimismo, ocupamos el 5to lugar en el ranking de Mejor Empresa para Trabajar para Mujeres de RD, 6ta posición como Mejor Empresa para Trabajar para Mujeres del Caribe, 3er lugar de los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres de Centroamérica y Caribe en las organizaciones de capital local.

Algunas de nuestras cifras:

37 Mujeres en posiciones de liderazgo, **equivalente a 54 %** de la alta dirección
10 Nuevas posiciones de alta dirección de un total de **20** fueron ocupadas **por mujeres**
229 mujeres promovidas en 2022, **59.6 %** del total de promociones

Así mismo, propicia la integración plena de sus colaboradores sin distinción, lo que se sustenta en su Código de Ética y Conducta y Política de Igualdad y No Discriminación de las Personas, los cuales establecen los principios de igualdad de oportunidades sin distinción de género, raza, discapacidad, lengua, orientación sexual o religión.

APAP Todos es la estrategia de Inclusión Financiera de Personas con Discapacidad en la República Dominicana de APAP. Integramos 3 nuevos colaboradores con discapacidad durante 2022.

¿Es el salario emocional parte de la estrategia de Gestión Humana?

Estos activos intangibles que repercuten en la calidad de vida de nuestro equipo son prioridad en nuestra estrategia de gestión de talentos. Entendemos que el bienestar integral de nuestros APAPsionados contribuye a nuestra salud organizacional.

En adición a los aspectos mencionados en las respuestas anteriores, disponemos de iniciativas para fomentar el bienestar y salud física. Desde nuestra área de bienestar y en alianza con instituciones de salud, en 2022, APAP realizó ocho jornadas de vacunación contra la influenza y COVID-19, así como diversas campañas para promover hábitos y estilos de vida saludables en temas como alimentación, salud cardiovascular, crianza positiva, salud femenina, lactancia materna, entre otros.

Disponemos de una sala de lactancia y espacios de esparcimiento para el descanso de nuestra gente. Establecimos la extensión a 10 días laborables por licencia de paternidad, con lo que afianzamos nuestro compromiso con el bienestar integral de nuestras familias APAPsionadas.

¿Ha considerado el employee advocacy como parte de la estrategia de la entidad? ¿Cómo lo han implementado y qué responsabilidad tiene la gerencia de Gestión Humana en esta estrategia?

Sí, porque nadie mejor que un APAPsionado para promover lo que somos y lo que ofrecemos. Con esto, fortalecemos la conciencia crítica y la responsabilidad de cada colaborador con la entidad financiera.

Desde el concepto APAPsionado nace la identificación con la marca, un término que nos da identidad, sentido de pertenencia, compromiso, y además nos genera orgullo. Asimismo, le ofrecemos a los APAPsionados el marco conductual para promover nuestra cultura, nuestros productos y servicios, y lo reforzamos a través de talleres digitales.

Nuestros APAPsionados, por convicción propia, utilizan nuestros nuevos productos y servicios, para conocerlos en detalle y, basados en su experiencia, convertirse en embajadores, independientemente del área a la que pertenece. Además, incentivamos su rol de embajadores a través del programa de referidos en sus versiones de candidatos para vacantes internas y de nuevos clientes y/o nuevas solicitudes de productos y servicios.

¿Qué papel juegan los líderes medios y altos de la entidad en la construcción y mantenimiento de la cultura empresarial?

Nuestros líderes son los principales embajadores de la cultura APAP, y desde la Alta Gerencia, se incentiva, a través de programas como Modelo de Liderazgo y Coaching APAPsionado, que estos modelen los valores institucionales en su comportamiento, de forma que el perfil APAP deseado se pueda vivir en el día a día, y sea parte de la normalidad interna. Además de que el enfoque de todas las iniciativas dirigidas al personal está orientado a desarrollar y poner de manifiesto los valores en cada interacción con sus equipos.

En medio del proceso de transformación que vivimos, hemos dedicado importantes esfuerzos para cuidar de nuestra gente y continuar haciendo de APAP un mejor lugar para trabajar. Es por esta razón que nuestro Modelo de Liderazgo APAPsionado, inspirado en el modelo Great Place to Work, se reinventa en consonancia con la nueva estrategia. Es una guía que establece o sugiere un conjunto de conductas y prácticas que se espera de los líderes, para contribuir al posicionamiento de nuestra organización como un gran lugar para trabajar. Esto permea directamente la cultura y se traduce en un ambiente de trabajo agradable, participativo, feliz y de contribución con propósito para los colaboradores, quienes valoran su experiencia en APAP con un 92 % de índice WOW en el cumplimiento agregado de la experiencia ideal, su clima y cultura con un 93 % y su Gerencia y Liderazgo con un 90.6.

¿Cómo incentivan y recompensan el desempeño de los colaboradores?

Durante el 2022, 1,606 colaboradores participaron en el modelo de gestión de desempeño basado en competencias y resultados de metas. Nuestra estrategia implica grandes aspiraciones y nuevos planes, por lo que se hace más importante siempre enfocar los esfuerzos y las acciones de todos en la misma dirección, con la finalidad de lograr nuestras retadoras metas.

Basado en el resultado de metas contamos con atractivos sistemas de reconocimientos, recompensas a través de bonos por desempeño, e incentivos para impulsar el logro.

El principal enfoque de la gestión de desempeño es el ejercicio de retroalimentación a nuestra gente con propósito de crecimiento y desarrollo, lo que se tradujo en 384 promociones internas reconociendo el talento interno y los resultados sobresalientes.



Ariel Benedetti

Autor, consultor y speaker de Marketing en Redes Sociales, Social Selling y Marca Personal en LinkedIn

Employee advocacy, la voz de los líderes y empleados en las redes sociales

Son pocas las empresas que prestan atención a uno de los activos más valiosos en términos de crear confianza y credibilidad: las recomendaciones internas



El employee advocacy, una estrategia que busca promocionar la marca de una empresa a través de los colaboradores, es un concepto que se suma al cambiante mundo digital. “Hablamos, ni más ni menos, de la voz de los empleados, líderes y portavoces de la empresa en las redes sociales. Actores principales (mucho más que eso: marcas personales y profesionales) para impulsar la marca empleadora, el branding corporativo, los productos y servicios, y la cultura de trabajo de cualquier organización. Voces propias, en sus publicaciones. Voces corales, en su intervención en las conversaciones, consultas y opiniones, que ocurren sobre una empresa, en los comentarios de un post. Voces autorizadas, cuando se trata de intervenciones técnicas o comunicados ante crisis de reputación”, expresa Ariel Benedetti, uno de los máximos referentes y divulgadores de Marketing en Redes Sociales y LinkedIn de Hispanoamérica.

Bajo este concepto, los empleados son la marca y el término abarca todos los contenidos publicados por los colaboradores en nombre de la empresa. Por eso, en esta edición sobre la importancia del talento humano en la estrategia empresarial, incluimos un análisis de esta tendencia que gana cada vez más espacio, con una entrevista especial a Ariel Benedetti, conferencista, mentor de marca personal en LinkedIn, asesor de personalidades, empresarios y ejecutivos C-Level; consultor de empresas líderes en materia de Social Selling y Employee Advocacy en LinkedIn.

¿Qué acciones puede realizar un embajador de marca interno en las redes sociales?

Desde el punto de vista funcional:

- ▶ Estar visibles con una identidad digital profesional y corporativa.
- ▶ Publicar contenidos propios y de la empresa.
- ▶ Compartir publicaciones de la empresa, líderes, pares o terceros.
- ▶ Ampliar su red de conexiones profesionales de forma estratégica.
- ▶ Interactuar en publicaciones propias y de terceros.
- ▶ Iniciar conversaciones técnicas y comerciales.
- ▶ Hacer colaboraciones en notas con medios y vivos con colegas.
- ▶ Publicar artículos de interés profesional.
- ▶ Sumar recomendaciones profesionales a sus perfiles.

¿Qué beneficios puede generar para una empresa un embajador de marca interno en las redes sociales?

Desde el punto de vista estratégico del branding corporativo, generalmente a cargo de áreas de marketing y comunicación:

- ▶ Amplificar la exposición positiva de la organización.
- ▶ Amplificar la visibilidad, el reconocimiento y la confianza de la marca y la empresa.
- ▶ Potenciar el alcance y cobertura de los contenidos de marketing.
- ▶ Dar prueba social y brindar confianza sobre la marca.
- ▶ Atraer y generar oportunidades comerciales y de difusión en la prensa.
- ▶ Compartir iniciativas y acciones de marketing de la empresa.
- ▶ Ser voz confiable para intervenir en conversaciones técnicas y del negocio.
- ▶ Ser vocero oficial ante anuncios institucionales o crisis de reputación.
- ▶ Representar los intereses de la empresa.

- ▶ Aumentar los seguidores y el engagement de la empresa en las redes sociales.
- Desde el punto de vista del social selling, generalmente a cargo de áreas comerciales y de marketing:
 - ▶ Amplificar el reconocimiento de productos y servicios.
 - ▶ Conectar con prospectos y captar leads.
 - ▶ Desarrollar relaciones comerciales.
 - ▶ Activar conversaciones comerciales.
 - ▶ Ayudar a lograr metas de venta.
- Desde el punto de vista de la marca empleadora, generalmente a cargo de recursos humanos:
 - ▶ Representar y divulgar los valores y la cultura de la empresa.
 - ▶ Difundir y ser abanderado del propósito de la organización.
 - ▶ Atraer nuevos talentos y acelerar procesos de reclutamiento.
 - ▶ Mejorar el clima interno y fidelizar talento.
 - ▶ Mejorar la comunicación interna e integración intergeneracional, interconectando a empleados, líderes, colaboradores, clientes y proveedores.
 - ▶ Incentivar promociones internas.
 - ▶ Mayor compromiso de los empleados.
 - ▶ Reconocer públicamente el trabajo de líderes, colaboradores y proveedores de su organización. Desde el punto de vista personal:
 - ▶ Potenciar la marca personal y profesional.
 - ▶ Incorporar competencias digitales.
 - ▶ Compartir con libertad contenidos de valor profesional.
 - ▶ Ganar autoridad e influencia profesional como voz experta.
 - ▶ Ayudar a lograr objetivos comerciales y del negocio.
 - ▶ Desarrollar una comunidad profesional afín.
 - ▶ Atraer oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Un empleado común de una empresa no puede compararse a un influencer en términos de seguidores en sus redes, ¿por qué se habla entonces del poder del employee advocacy?

Según datos de Daniel Roth, Jefe de Redacción de LinkedIn, la cantidad de contactos y seguidores de todos los empleados de una empresa, en la red social profesional, suele superar, en promedio, 10 veces a los seguidores de su propia Company Page. Es decir, que el alcance potencial de difusión de una organización, en LinkedIn y las redes sociales, puede multiplicarse, considerablemente, si se involucran los embajadores de marca internos. No solo eso, sino que las publicaciones de los empleados suelen lograr mayor engagement y credibilidad. Es decir, una mejor relación entre las interacciones recibidas y visualizaciones logradas, que la propia empresa.

El employee advocacy está ocurriendo ahora mismo. Solo que hay empresas que toman iniciativas para potenciarlo, otras lo desconocen o lo esconden debajo de la alfombra.

Un estudio de PostBeyond encontró que los mensajes de marca compartidos por los empleados en las redes sociales, tenían un alcance 561 % superior en comparación con los propios canales de marca.

El 86 % de los empleados que participan de programas de employee advocacy dicen haber tenido un efecto positivo en sus carreras profesionales, según una investigación de Hinge Research Institute, en asociación con Social Media Today.

El 65 % de las empresas que llevaron adelante programas de embajadores de marca internos informan un mayor reconocimiento de marca, según Sprinklr.

¿Qué políticas e iniciativas recomienda a las empresas para impulsar a que sus propios líderes y empleados se conviertan en embajadores de su marca? ¿Cómo incentivarlos?

Por amplia mayoría, el 95 % de los participantes del Estudio de Employee Advocacy 2023 consideran que LinkedIn es la principal plataforma profesional, para llevar adelante iniciativas comunicación institucional con embajadores de marca internos. Es decir, para que líderes, colaboradores y empleados puedan comunicar de forma corporativa.

De forma secundaria, y muy por debajo, aparecen el resto de las redes sociales, que depende del tipo de sector comercial y del rol de cada persona. Algo completamente razonable, dado que LinkedIn no tiene competencia en la categoría de red social profesional. Todos (casi) usamos (deberíamos) LinkedIn para potenciar nuestra carrera. Pero no todos los empleados de una empresa lo hacen en sus redes sociales personales.

La gran oportunidad que se abre para las empresas es saber persuadir a sus empleados y líderes sobre todos los beneficios que representan estos programas para ellos mismos. Estas iniciativas benefician a ambas partes.

La capacitación resulta una herramienta clave para ayudar a tomar conciencia e incorporar nuevas competencias y habilidades digitales y profesionales. Muchas veces capacitar a los empleados y líderes en LinkedIn, se trata del principal incentivo.

¿Qué papel juega en esa estrategia el departamento de gestión humana?

En el 32 % de los casos del Estudio de Employee Advocacy 2023 se eligió al área de Comunicación como cabeza de estas iniciativas. En segundo lugar, con 29 %, a Recursos Humanos. En tercer lugar, con 16 %, a Marketing.

Apenas el 9 % de los casos indicó que debe tratarse de un comité interáreas.

Solo el 1 % mencionó a Ventas y 4 % a Relaciones públicas.

Los datos corresponden al Estudio Regional de Employee Advocacy 2023 liderado por mí con el apoyo de la Universidad de San Andrés (Argentina), El Cronista y PDA.

Estoy convencido de que, además de un líder establecido, debe existir también un comité inter área. Es decir, un comité donde representantes y líderes de marketing, comunicación, marketing y ventas, dialoguen y co creen en la misma mesa, con el aval de la dirección general. De ninguna forma ventas debe quedar fuera de esta historia, más si se trata de una empresa B2B o B2C, en la cual su audiencia potencial se

encuentra en LinkedIn. Puede ser un gran error y motivo de frustración y confrontación entre áreas.

He tenido la oportunidad de entrenar decenas de empresas líderes donde estos proyectos surgían como iniciativas de recursos humanos. Mi obligación, en los primeros encuentros, era dejarles clara la importancia de sumar a marketing y ventas a la mesa de decisión del proyecto. Dado que muchas veces, marketing es la usina para generar encabezados institucionales para LinkedIn y los contenidos para la Company Page y los embajadores de marca. No puede quedar fuera de la historia. Lo mismo ocurre con ventas, donde necesitamos conocer si existe algún abordaje comercial preexistente en LinkedIn. Me refiero a textos de abordaje comercial que, en la mayoría de los casos, no tienen protocolos acorde a la plataforma y hay que rediseñarlos. Inclusive, existen herramientas por suscripción en LinkedIn, como Sales Navigator, que es muy poderosa y se pueden contemplar en un entrenamiento. Más adelante profundizaremos sobre ella.

En síntesis, un proyecto de Employee Advocacy demanda colaboración de diversas áreas. Claramente una de ellas debe liderar el proyecto, pero el resto de las áreas mencionadas seguramente tendrán un rol protagónico durante el proceso.

Veamos un ejemplo. Imagina que recursos humanos quiero impulsar estos programas principalmente por la importancia de potenciar la marca empleadora. Ahora resulta que cuando llegamos al punto de la creación de contenidos para alimentar a los embajadores de marca, que veremos en profundidad más adelante, marketing no tiene los recursos ni el presupuesto para colaborar en el proyecto. En ese caso, el proyecto queda trunco en una de las patas más importantes.

Si se asume un programa de embajadores de marca de forma estratégica y no como una acción aislada, mejor que todas las áreas estratégicas para estos fines estén convocadas, aunque el liderazgo esté en Marketing y Comunicación.

El éxito del employee advocacy

Según los resultados del Estudio de Employee Advocacy 2023, el **31,58 % de las empresas** todavía no han incursionado en programas de embajadores de marca pero lo están considerando.

El **14,74 %** no lo han considerado o proclaman que no les interesa.

Es decir, que el **48 % de las empresas** del estudio nunca implementaron estos programas ni han realizado acciones para impulsarlo. El **52 %**, la gran mayoría, ya están contemplando hacerlo.

El **18 %** no solo los ha implementado, sino que han tenido buenos resultados al hacerlo. Apenas el **4 %** manifiesta que no tuvieron éxito. Es decir, que hay evidencia que demuestra la utilidad y beneficios de dichas iniciativas.

El **22%** se encuentran en proceso de implementación.

Fuente: Los datos corresponden al Estudio Regional de Employee Advocacy liderado por Ariel Benedetti con el apoyo de la Universidad de San Andrés (Argentina), El Cronista y PDA.

Thony Da Silva

Socio director de Pizzolante

■ Cada día de ejercicio profesional representa un nuevo desafío

Los conceptos de reputación y marca han experimentado importantes cambios, impulsados por el auge de una mayor conciencia social, las tecnologías digitales y el incremento de la exposición a través de las redes sociales.

Socio y CEO de la firma consultora PIZZOLANTE, Thony Da Silva cumple 30 años como consultor gerencial especializado en estrategia corporativa y comunicación empresarial, trabajando a lo largo de su carrera con más de 400 de empresas en América Latina (muchas de ellas parte del Fortune 500), así como clientes en Estados Unidos, Europa y África.

Señala que lo más gratificante en tres décadas dedicado a la actividad consultora, es haber tenido la oportunidad de ser útil a cientos de empresas en la tarea de lograr sus objetivos. “Para hacer consultoría hay que tener espíritu de servicio, colocando a la disposición de las empresas con las que se trabaja, una serie de capacidades que, a través del pensamiento estratégico y prospectivo, les permita ver más allá de lo evidente y establecer claros procesos, aproximaciones y estrategias que las acerquen a lograr lo que se proponen, siempre desde una perspectiva ética y responsable, convencidos de que, a través del fortalecimiento empresarial, contribuimos significativamente a construir también una mejor sociedad”.

“Cada proyecto o relación profesional ha sido una oportunidad para aportar, pero también para aprender, pues he tenido la fortuna de compartir con extraordinarios profesionales de quienes he podido adquirir competencias y habilidades que han fortalecido mi capacidad para agregar y crear valor. Así mismo, me ha honrado la experiencia de trabajar con excelentes colegas a lo interno de mi organización con quienes tengo y he tenido la oportunidad de compartir espacio”, agrega Da Silva.

En Factor de Éxito entrevistamos a Thony Da Silva, columnista y asesor editorial de la revista, como un reconocimiento a su exitosa carrera.

Hoy día, luego de tres décadas de experiencia, ¿cómo han cambiado los conceptos de reputación y marca?

Hace 30 años la reputación se centraba en gran medida en la percepción que tenían, por ejemplo, los clientes de una empresa a partir de su experiencia personal y la influencia que los medios de comunicación tradicional podrían ejercer a partir de dar cobertura a los temas de interés sobre dicha empresa. Hoy, la reputación se ve influenciada, ya no solo por los medios de comunicación tradicionales, sino por un ecosistema de medios y canales, en su mayoría digitales, donde se comparten reseñas y opiniones que terminan por influir de forma tangible en la reputación, y en consecuencia, en la viabilidad de hacer negocios para una organización.

La reputación y la marca de una empresa ya no son simplemente el resultado de su publicidad y el marketing, sino de un intrincado proceso de planificación estratégica que debe contemplar todas las aristas que la componen, partiendo desde su propósito y su filosofía de gestión (misión, visión y valores), su modelo de gobierno y procesos de comunicación interna que definen una clara identidad y cultura organizacional.

A partir de ello, cuatro elementos resultan clave para gestionar reputación 1) El modelo de liderazgo, 2) La capacidad para anticipar, mitigar y gestionar riesgos, 3) La definición de un claro posicionamiento y narrativa que construya una adecuada percepción de marca, y 4) planificar una estrategia consistente de aproximación a nuestros grupos de interés, debidamente vinculada con la estrategia de negocios para generar confianza.

La intervención sobre estas cuatro áreas, desde una perspectiva de alineación permanente, permite direccionar mejor la actuación institucional y comercial de la organización, que, junto a los esfuerzos de comunicación estratégica y relacionamiento que le acompañan, permiten lograr una conexión efectiva que genere la confianza necesaria para movilizar a nuestras audiencias conforme a claros compromisos que le den sostenibilidad al negocio.

Este proceso, sostenido en el tiempo y gestionado de forma consistente, permite a cualquier organización, no solo construir esa reputación deseada, sino a agilizar sus procesos de negocios y protegerla frente a la incertidumbre de un futuro en permanente cambio.

Con las redes sociales se han abierto canales para la participación y la crítica, y la reputación de una empresa o marca pareciera que siempre está pendiente de un hilo, ¿cuáles son los elementos fundamentales que no se pueden descuidar para evitar caer en una crisis?

La reputación se construye a partir de todo aquello que sobre una persona u organización se conoce y pública, bien sea en medios tradicionales, digitales, redes sociales, etc.; por ello, para participar con ventaja y desarrollar estrategias consistentes y adecuadas para incidir positivamente en la construcción reputacional, es vital conocer la calidad de la conversación que se sostiene con nuestros stakeholders, conociendo quienes son los actores y cómo se relacionan entre sí, cómo reaccionan a las posiciones de la empresa, sus ideas o productos.

Si nos referimos al mundo digital per se, resulta fundamental mantener un monitoreo y análisis permanente que permita establecer una estrategia de contenido y participación, cosa que se traducirá en una ventaja de valor fundamental para la gestión de su reputación. Una apropiada gestión reputacional, va a depender de varios factores, tanto en el “offline” como en “online”, pero sin duda, la búsqueda del endoso y alimentar la conversación positiva sobre nuestra marca en la cancha digital será esencial, Para ello hay algunas consideraciones que se deben tomar:

1) Hay que atender la presencia en el ámbito digital, controlando nuestros contenidos y exponiendo información debidamente revisada y actualizada. 2) Hay que prestar atención a lo que se dice de nosotros, escuchando opiniones y sentimientos a través de una escucha social activa que a su vez debe ser debidamente depurada. 3) Se debe convertir la data que se recoge del ámbito digital en inteligencia para tomar buenas decisiones, 4) Se debe participar de la conversación con el fin de generar un balance positivo a través de la notoriedad selectiva 5) Es bueno realizar benchmarks en su sector y con sus competidores, y 6) no se debe olvidar que toda organización está expuesta al mundo entero.

Las cifras con relación al impacto de la “reputación digital” son elocuentes. El caso de Yelp.com, por ejemplo, la página que conecta negocios locales con consumidores fue estudiada por Michael Luca del Harvard Business School, quien entre sus hallazgos constató que cada estrella adicional en la calificación podría representar hasta un 9 % de incremento en ingresos. Hoy, el 85 % de los consumidores confía en los “reviews” en línea tanto como una recomendación personal.

¿Considera que alinear a una organización, sobre todo al talento humano, en torno a la gestión reputacional es quizás uno de los grandes desafíos de una estrategia empresarial?

Poner de acuerdo y mantener alineadas a decenas, cientos o miles de personas en una organización, requiere de un esfuerzo permanente de liderazgo y comunicación que se fundamente sobre elementos en común, esfuerzos que sirvan de amalgama entre esa multitud, y que permita a su vez que, independientemente del líder, el comportamiento general este permanente y consistentemente alineado con sus objetivos estratégicos, esto, de cara a la construcción de resultados positivos que contribuyan a la construcción, mantenimiento o protección de una adecuada reputación.



Alcanzar este estado de conciencia organizacional sobre las implicaciones que podría tener la diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, implica un esfuerzo de sensibilización y direccionamiento permanente que debe ser cuidadosamente planificado y ejecutado, definiendo para ello procesos, y asignando recursos que permitan lograr el objetivo.

Esta edición habla sobre talento humano, en su experiencia, ¿cuáles son los grandes retos empresariales para la gestión del talento humano frente a los nuevos paradigmas que existen en el mundo?

La gestión multigeneracional, que supone gestionar distintos perfiles y expectativas de aquellos individuos coincidentes en una misma organización, supone hoy uno de los retos más importantes, esto, de cara a poder proveer un espacio que sea capaz de adaptarse adecuadamente a cada generación, propiciando las causas por las cuales los miembros de la organización se verán estimulados a permanecer, reduciendo así la rotación y los costos que vienen asociados. Esta es una tarea extremadamente compleja hoy en día.

Conectado con el tema reputacional que veníamos comentando, y la necesidad de alinear desde un propósito claro, es muy importante comprender que parte de la labor de toda organización no es “retener” talento, sino generar las condiciones que permitan que el efecto de atracción se mantenga en el tiempo, permitiendo generar justificaciones suficientes para que nuestros colaboradores permanezcan en la organización.

Otro reto crítico tiene que ver con el desarrollo de habilidades, tanto aquellas de especialización técnica en las habilidades duras, como las tan necesarias habilidades

llamadas “blandas”, esas que hoy por hoy han demostrado resultar tan o más críticas, razón por la cual, muchas organizaciones ya las consideran como habilidades tan duras, como aquellas de conocimiento técnico.

Este desarrollo de habilidades permite preparar a nuestros colaboradores para adaptarse mejor a los cambios cada vez más veloces, y a digerir las adecuaciones tecnológicas derivadas de la automatización de procesos, robótica e inteligencia artificial que sin duda tiene y tendrán cada vez mayor protagonismo en impacto.

Así también, la igualdad, diversidad e inclusión, requiere de estrategias y decisiones clave desde el liderazgo para asegurar las condiciones que permitan asegurar oportunidades para todos sin distinción de ningún tipo, la incorporación de talento sin discriminación y la procura de promover la diversidad como un elemento clave para fortalecer nuestros equipos de trabajo. Esto supone trabajar y gestionar una cultura organizacional que refleje los valores y principios de la organización.

¿Qué recomienda al respecto en sus consultorías? ¿Dónde debe ponerse el foco?

Desde el punto de vista de la gestión de talento, toda organización debe poner un foco particular en la gestión de su cultura, asistiendo los procesos naturales de evolución que se experimentan conforme a las condiciones del entorno y dintorno que van cambiando. Hoy

hay que poner foco sobre el desarrollo de talento y las condiciones de igualdad, diversidad e inclusión a través de una estrategia claramente establecida. Todo esto, de cara a poder proyectar una correcta y favorable marca empleadora.

En su trayectoria como consultor, ¿qué casos reconoce han sido más desafiantes de tratar? ¿Por qué?

Si te respondo desde la perspectiva de la naturaleza de esta edición dedicada al talento, debo decirte que la gestión multigeneracional y multicultural en el ámbito empresarial son dos desafíos importantes por la complejidad que supone trabajar con diferentes expectativas en función de los modelos de relación, particularmente en esta etapa post pandemia.

Ahora bien, en un plano más amplio de mi actividad consultora, creo que son los casos de crisis complejas los más desafiantes, bien sea de aquellas organizaciones que manejan issues crónicos con los que deben convivir y gestionar cotidianamente, como aquellas situaciones de coyuntura sobrevenidas que tensionan a la organización hasta sus límites, bien sea por factores endógenos o exógenos, y las colocan incluso al borde de redefinir su propia existencia. El manejo de crisis bien sea desde una aproximación proactiva, como desde una reactiva resultan siempre desafiantes por la incertidumbre que les arroja y la expectativa que producen.

Por último y no menos importante, los procesos de alineación directiva o gerencial en el mundo organizacional pueden resultar muy desafiantes y críticos para poder conducir con éxito los destinos de una organización, allí la función consultora y el acompañamiento facilitador puede resultar en un factor crítico para promover con eficiencia y menor desgaste, el alcanzar ese direccionamiento que la empresa necesita.

Federico Fernández Dupouy

Profesor de Finanzas para emprendedores y director ejecutivo del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA

En el emprendimiento, la oportunidad es mucho más importante que la idea

Para el experto en finanzas los emprendimientos que no vienen a dar una solución diferente a un problema de la sociedad están destinados a fracasar.

Para el IESA, escuela de gerencia, fundada en 1965, que abarca la región de Centroamérica y el Caribe, la misión es formar personas capaces de asumir posiciones de liderazgo, como profesionales, gerentes o empresarios. En este sentido la formación para el emprendimiento es uno de los focos de esta institución.

Aprovechando su presencia en República Dominicana, entrevistamos a Federico Fernández Dupouy, experto en finanzas, quien se ha desempeñado por más de 30 años como profesor de finanzas empresariales, nuevas empresas, finanzas corporativas y gestión financiera, y, actualmente, es director ejecutivo del Centro Internacional de Energía y Ambiente del IESA.

Tomando como base su expertise, quisimos conocer sobre el emprendimiento, base del tejido empresarial de la región.

Cientos de ideas geniales sobre nuevos negocios salen todos los días, muy pocas llegan a concretarse y menos aún son las que llegan a ser exitosas, ¿de qué depende el éxito de una idea en el mundo de hoy?

El éxito de un emprendimiento depende básicamente de tres cosas. Uno de los vértices del triángulo es el equipo y la gente, ese es el corazón de todo, especialmente cuando estás arrancando porque en ese momento no sabes si tu idea va a funcionar y depende de tu capacidad de ejecutar, de darte cuenta y de moverte a tiempo.

El otro elemento es que las personas creen que cualquier idea es negocio y resulta que una idea tiene que ser transformada en una oportunidad, ¿qué significa esto? que tiene que haber clientes dispuestos a pagarte. Entonces, la oportunidad es mucho más importante que la idea.

El tercer vértice tiene que ver con recursos o sea conseguir la parte financiera y la parte operativa y técnica necesaria.

Cuando ves esos tres elementos empiezas a entender por qué la gente falla. Todo en un emprendimiento es planificación, iterar, ir probando, validar antes de arrancar, pero de nada vale tratar de hacer algo si la idea no viene a solucionar un problema; la primera pregunta que todo emprendedor

debe hacerse es si hay algún problema. Tiene que haber una necesidad, tiene que haber algo que yo voy a solucionar de una manera distinta, mejor de lo que han hecho antes o algo nuevo y, por lo tanto, va a haber un público para mi emprendimiento.

Después de estar convencido de que hay una necesidad, tienes que estar convencido de que lo puedes hacer diferente y tienes que responder: ¿qué hago yo que no sea igual a otros? Cada vez más, esto es un mercado global y competido, especialmente si es en el ámbito tecnológico.

En resumen, el orden es: primero, entender la oportunidad del emprendimiento; después, conseguir ventas, conseguir clientes con mínimos recursos; luego, pensar cómo te organizas; y, finalmente, las finanzas. Ese es el último escalón de toda la aventura emprendedora. Solo al final de la película podrías decir que fallaste porque no tenías dinero. Aunque es siempre la primera explicación de fallo en la mayoría de los emprendedores, resulta que no es la verdad. La primera explicación es porque no hubo un clic con el mercado, o que realmente no venías a resolver un problema, o porque no eres realmente diferente, etcétera, etcétera.

Aunque hay mucha gente emprendiendo en América Latina, hasta 30 % en algunos países de acuerdo con el GEM Global Entrepreneurship Monitor, cuando te adentras a estudiarlos, la mayoría de ellos está haciendo las cosas por necesidad, porque no tienen otra alternativa; solo una fracción está emprendiendo porque quiere cambiar el mundo, porque quiere tener una startup o porque quiere hacer cosas distintas.

Según el Instituto del Fracaso, un organismo independiente con sede en México que se dedica a analizar el ecosistema emprendedor de un país y a estudiar el motivo por el que fracasan este tipo de iniciativas, el 75 % de las startups cierran sus puertas al cabo de dos años, ¿Emprender en nuestra región es más difícil? ¿Son las condiciones latinoamericanas más desafiantes? ¿Por qué?

Yo respondería de dos formas. En los países desarrollados hay mucho menos personas que emprenden, si ves los indicadores de emprendimiento en Alemania o en Japón solo el 4, 5 o 6% de gente está activamente haciendo un emprendimiento, mientras que en América Latina y en los países menos desarrollados es de un 30 %.

La diferencia es que allá se emprende con oportunidad, con innovación, con potencial; mientras que aquí, mucha gente emprende, pero lo hace sin ningún valor agregado. En los países desarrollados tu reto es superar la competencia, diferenciarte y lograrlo. En Latinoamérica tu reto a superar es el “despelote”.

Entonces, dependiendo de con qué mundo te sientas mejor, será más fácil o más difícil para ti emprender. Podrías decir que es más complicado emprender con la incertidumbre, por la volatilidad externa de este lado del mundo; pero, por otro lado, también es cierto que los márgenes ganancia de los negocios en América Latina no se ven en los países desarrollados.

Es hoy un buen momento para emprender cuando vemos una creciente inflación y las proyecciones pronostican la desaceleración de la economía?

Absolutamente sí, especialmente en los emprendimientos tecnológicos que no tienen fronteras, por lo tanto tu universo es el mundo entero.

Emprender lo que implica es darte cuenta de que hay algún problema y que tú puedes ofrecer la solución y eso es así con guerra en Ucrania o sin guerra, con Covid 19 o sin Covid. Entonces, emprender con este sentido es lo que enseñamos en el IESA. No te metas en lo que ya crees que está resuelto, trata de meterte en un mundo que necesita soluciones y, además, que tu propuesta sea diferente.

Nunca hay un momento correcto para emprender. En momentos tan críticos de la humanidad como la Guerra en Ucrania, incluso durante la Segunda

Guerra Mundial, hubo gente que vio oportunidades de negocio, se metió y tuvo éxito, la clave está en la visión que hemos venido hablando: querer generar impacto.

¿Son los negocios basados en tecnología e impacto social el futuro? ¿Hacia allá hay que apostar?

Yo no le pondría apellido, yo simplemente diría que tengan impacto. El impacto social se enmarca en lo que se llama social entrepreneurship. El mundo del emprendimiento tiene tres grandes cuadrantes: emprendimiento individual, el típico y clásico; el emprendimiento corporativo, que es emprender desde dentro de las organizaciones, innovando, buscando cómo solucionar problemas y eso se llama corporate entrepreneurship; y el tercer espacio es lo que se llama el social entrepreneurship, donde el final no es “for profit” sino “for purpose”, con propósito; pero igual, tiene que haber un problema que tú vas a solucionar de una manera diferente, tiene que haber quien sea capaz de ejecutarlo y tiene que ser financieramente sostenible, porque el problema del social entrepreneurship clásico es que depende de donaciones y eso, generalmente, no crece.

Para mí, impacto es hacer cosas que le cambien la vida a la gente. Por ejemplo, los bancos digitales solucionan un gran problema para muchas personas que no estaban bancarizadas y, por supuesto, eso es tener impacto, le cambia la vida a ese público desatendido, con un negocio financieramente impecable y con alcance global.

Para finalizar, entonces, es importantísimo generar impacto y el programa de Emprende Tech del IESA tiene ese apellido: emprendimiento con impacto.



Wanda Montero

Country President Ipsos RD
@wandamonterop @ipsoscca

La felicidad a nivel global

¿QUÉ HACE FELIZ A LA GENTE?

● ¿Con qué está satisfecha la gente?

Los niveles de satisfacción son más altos con las relaciones de amigos y familia, la educación y la información.

Los niveles más bajos son con relación a la situación del país, las finanzas propias, la vida romántica y sexual y la actividad física.

Además, la satisfacción varía en función del desarrollo económico. Los ciudadanos de países de ingresos altos tienden a estar más satisfechos con su seguridad, sus posesiones materiales, sus condiciones de vida y su trabajo.

Los ciudadanos de países de ingreso medio suelen estar más satisfechos con su fe/vida espiritual, su bienestar físico, su aspecto físico, sus parientes, su sensación de control y propósito, y con sentirse apreciados.

● ¿Cuáles son los factores más importantes para la felicidad de las personas?

Ipsos midió la relación entre el nivel informado de felicidad general y el nivel de satisfacción con 30 aspectos de la vida de todos los encuestados. Este análisis saca a la luz que los cinco principales impulsores de la felicidad a nivel global son, en orden: sentir que la vida tiene sentido, sentirse en control de ella, salud mental y bienestar, vida social y condiciones de vida.

Sin embargo, cuando miramos a los indicadores de Centro América y el Caribe podemos ver que los factores están fuertemente relacionados al estatus social, finanzas y situación política como vemos a continuación los cinco principales impulsores de la felicidad para CCA son: condiciones de vida, situaciones políticas del país, estatus social, sentir control de la vida y situación financiera.

Los niveles de felicidad a nivel de país reflejan los niveles de sentimiento del consumidor, según Ipsos. La compañía comparó el porcentaje de adultos felices y el índice de confianza del consumidor en 22 países y encontró una alta correlación. El índice de confianza del consumidor evalúa el sentimiento de las personas en cuanto a su situación financiera, capacidad de compra e inversión, percepción de su economía local, seguridad laboral y oportunidades futuras.

Al comprender las tendencias de la felicidad global, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre cómo abordar los desafíos actuales y futuros y mejorar la relación con sus clientes creando estrategias efectivas acorde a las necesidades actuales.

Este mes la región se suma al indicador de felicidad global, llevado a cabo por Ipsos en 32 países entre el 22 de diciembre de 2022 y el 6 de enero de 2023 a una muestra de 22.508 adultos de entre 18 y 74 años de edad. Los resultados de CCA fueron registrados entre el 26 de noviembre y el 4 de diciembre del 2022, a una muestra de 1,096 adultos mayores de 18 años.

La felicidad a nivel global ha experimentado un aumento por segundo año consecutivo, registrando un incremento de seis puntos respecto al año pasado y de 10 puntos en comparación con agosto de 2020, cuando la pandemia de COVID-19 trastocó la vida de las personas en todo el mundo. No obstante, detrás de esta tendencia general se esconden diferencias significativas entre las distintas regiones: mientras que la proporción de personas que se consideran felices ha aumentado notablemente en América Latina, ha disminuido en muchos países occidentales. De hecho, los cambios en la percepción de la felicidad varían significativamente de un año a otro, desde incrementos de 26 puntos en Colombia y Argentina hasta una disminución de 13 puntos en Gran Bretaña.

El promedio de felicidad a nivel global actualmente se sitúa en un 73% lo que representa un incremento de 6 puntos respecto al último registro llevado a cabo en diciembre de 2021. La proporción de felicidad para Centro América y el Caribe es similar, con un 73%, lo que supone un aumento de 3 puntos en comparación con los datos registrados en diciembre de hace 2 años.

El Salvador y Guatemala son los países que presentan los niveles más altos de felicidad, con un 87% y un 78% respectivamente, mientras que Puerto Rico, República Dominicana y Panamá son los países que muestran los valores más bajos en la región. Esta información confirma la correlación entre la felicidad y la confianza de los consumidores en nuestra región.



XIV Encuentro Empresarial Iberoamericano **Iberoamérica necesita de sus empresarios**

El evento culminó con el compromiso empresarial de inversión en la región.



Andrés Allamand
Secretario general Iberoamericano

En el marco de la XXVIII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, el XIV Encuentro Empresarial Iberoamericano, organizado por la Secretaría General Iberoamericana-SEGIB, el Consejo de Empresarios Iberoamericanos-CEIB y las organizaciones empresariales de República Dominicana, lideradas por el Consejo Nacional de la Empresa Privada-CONEP; en colaboración con la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios-FIJE, reunió a más de 1,500 empresarios de la región en Santo Domingo, durante dos días.

Andrés Allamand, secretario general Iberoamericano había hablado en los últimos meses de los problemas de crecimiento que hay en Iberoamérica, situando esto como una clara prioridad a tomar y como centro de discusión en el XIV Encuentro Empresarial Iberoamericano. Así, en la sesión inaugural, enfocó sus palabras en el compromiso del empresariado de la región con el crecimiento. “Yo estoy convencido que Iberoamérica tiene los empresarios que se necesitan”, enfatizó durante su participación.

En el transcurso de las jornadas, los ponentes abordaron la sostenibilidad y acción climática, compromiso social y nuevos modelos de financiación, las perspectivas económicas de Iberoamérica, la igualdad de género como motor transformador de las nuevas transiciones, infraestructuras, energía y transición ecológica; conectividad y transformación digital como base para una innovación productiva y sostenible; y el turismo en la región, como la gran palanca para la recuperación.



Celso Juan Marranzini
Presidente del CONEP



Desde el inicio del encuentro, se vislumbró que este generaría el compromiso de los empresarios iberoamericanos para invertir en la región, aún cuando el flujo de inversión está decayendo. “Se requiere de empresarios comprometidos, comprometidos con la legitimidad de la economía libre. ¿Qué implica esto?, rechazar la corrupción, el monopolio y los privilegios, que estén comprometidos con el bien común, con sus trabajadores, sus proveedores y con el medio ambiente”, enfatizó Allamand.

Al finalizar, representantes de 22 países entregaron un manifiesto a los presidentes de Iberoamérica, donde indicaron que el empresariado es parte de la solución a los problemas que aquejan a la región y exaltaron la necesidad de asegurar la libertad de empresa y la libertad económica, dos factores fundamentales para impulsar el desarrollo económico. Asimismo, plantearon la necesidad de abogar por marcos normativos adecuados y estables, que faciliten de manera armónica las legítimas aspiraciones y anhelos de los distintos grupos de interés de las sociedades, evitando ausencias o excesos. Adem ´s, puntualizaron que las inversiones no solo se deben regir por criterios financieros y de maximización de beneficios, sino que deben tener en cuenta su impacto en el medioambiente y en el conjunto de la sociedad.



**Manifiesto compromiso
XIV Encuentro Empresarial Iberoamericano**

1- Nos comprometemos a seguir apostando por los países de Iberoamérica.

A través de una mayor y mejor inversión que aumente nuestro potencial de crecimiento y genere empleos de calidad.

2- Apostamos por un nuevo pacto social

Que promueva las alianzas público-privadas y comprometa a todos los actores con el desarrollo sostenible, procurando retomar el crecimiento sin dejar a nadie atrás.

3- Nos comprometemos con la defensa de los derechos de propiedad y la libertad de empresas

Instrumentos claves para reducir los costes de transacción, mejorar la asignación de recursos y estimular la innovación.

4- Asumimos el reto de la transformación digital de nuestra región

Impulsando la mejora de nuestra productividad y competitividad, superando brechas y alentando la innovación y el emprendimiento.

5- Nos comprometemos a invertir en el desarrollo de capital humano

Haciendo nuestro aporte en formación y asistencia técnica.

6- Reconocemos los desafíos en materia de desarrollo de infraestructuras

Manifestamos nuestra disposición a colaborar en los grandes proyectos que integren y conecten Iberoamérica.

7- Reconocemos la existencia de significativas brechas de género que condicionan el desarrollo de nuestras sociedades

Asumimos el compromiso de promover una mayor integración de la mujer en el ámbito empresarial, evitando toda forma de discriminación arbitraria.

8- Animamos a promover la transparencia y la ética pública y privada

Para alentar la inversión y mejorar la percepción de confianza de nuestras sociedades.

9- Nos comprometemos a invertir en empresas y proyectos que generen un triple impacto positivo -económico, social y ambiental-

Alentando el cuidado del medioambiente, la inclusión social y la transición energética.

10- Trasladamos un mensaje claro sobre el papel de las empresas en nuestras sociedades y en nuestra región

Esta gran Iberoamérica de todos: sin iniciativa privada no hay desarrollo. Los empresarios no somos el problema, sino la solución.

Un espacio para los jóvenes empresarios

La cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno también ofreció un espacio para el desarrollo del Congreso Iberoamericano de Jóvenes Empresarios, el cual fue inaugurado por el presidente de CEOE/ Secretaría Permanente de CEIB, Antonio Garamendi y el presidente de la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios de República Dominicana-ANJE, Javier Senior; y fue clausurado por el director general de CEOE Internacional y secretario permanente del Consejo de Empresarios Iberoamericanos, Narciso Casado.

Se abordaron los diversos retos a los que tiene que hacer frente la región y destacaron el papel protagónico que tendrán los jóvenes empresarios en el crecimiento económico y social, y en el futuro de Iberoamérica. Se insistió en la necesidad de implementar un marco normativo y regulatorio estable, fomentar la seguridad jurídica y apostar por la calidad de la norma. Los ponentes incidieron en la importancia de incentivar y gestionar la formación, el emprendimiento y el talento, factores que abundan claramente en una región que destaca por su juventud, con más de un 25 % de su población joven, con edades comprendidas entre 15 y 29 años.

Antonio Garamendi destacó que “los jóvenes empresarios de la región están bien organizados a través de FIJE, institución que aglutina a más de 100,000 jóvenes empresarios de 17 países y que defiende como prioridades la integración económica, los valores democráticos, la colaboración público-privada, el fomento de la inversión extranjera como motor de la actividad empresarial, la creación de empleo y la unidad”. Informó, además, de la estrecha colaboración que mantienen CEIB, SEGIB y FIJE, que se refleja en la celebración de numerosos foros, encuentros y seminarios centrados en las prioridades, retos, desafíos y oportunidades que presenta Iberoamérica.



Vielka Guzmán Gerente de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Barrick Pueblo Viejo **Isabel Figueroa de Rolo** CEO Factor de Éxito
Juan Manuel Martín de oliva Vicepresidente del Área de Turismo del Banco Popular **Marianna Vargas** Directora general de DGCINE
Odile Camilo Rectora de Unibe **Isabel Cristina Rolo** Directora ejecutiva Factor de Éxito

Segundo conversatorio Mujeres Factor de Éxito

► El efecto transformador del liderazgo femenino

Factor de Éxito, comprometido con aportar contenido y espacios de valor a su audiencia y a la sociedad, realizó un encuentro en el que realzó el impacto positivo que tienen las mujeres líderes de la República Dominicana.



Isabel Cristina Rolo
Directora ejecutiva de Factor de Éxito

Conscientes de que el mundo de hoy exige la participación de hombres y mujeres por igual, y que el liderazgo femenino tiene un evidente y poderoso impacto en todas las áreas de desarrollo del país, Factor de Éxito reunió en un grato encuentro, titulado “El efecto transformador del liderazgo femenino”, a mujeres de influencia en diferentes ámbitos, que permitió escuchar, de primera mano, las experiencias de estas mujeres en el ejercicio de su liderazgo.

La bienvenida al conversatorio estuvo a cargo de Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de la revista, quien exaltó el aporte del liderazgo femenino en la construcción de un mundo mejor, más justo y, sobre todo, más sostenible.

En la apertura oficial, Inka Mattila, representante residente del PNUD en República Dominicana, afirmó: “Desde el PNUD impulsamos iniciativas para la participación de mujeres en puestos de liderazgo.



Inka Mattila
Representante Residente para República Dominicana del PNUD

Sin equidad de género es imposible lograr desarrollo sostenible”.

A continuación, Juan Manuel Martín de Oliva, vicepresidente del área de turismo del Banco Popular Dominicano, moderó el primer panel, en el que Marianna Vargas, directora general de DGCINE; Odile Camilo, rectora de Unibe; y Vielka Guzmán, gerente de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Barrick Pueblo Viejo, expusieron su visión como mujeres líderes dentro de importantes áreas de desarrollo del país.

“El equal pay es la primera lucha que tiene la mujer en la cinematografía. En RD hemos logrado vencer ese obstáculo con un mecanismo de regulación de los presupuestos, mediante políticas públicas. Si tú tienes una determinada experiencia, el monto a ganar es el mismo si eres hombre o mujer”, dijo la directora general de DGCINE.

La perspectiva de una institución tan relevante como el Banco Mundial sobre el liderazgo de la mujer también estuvo presente en el conversatorio. “Todas somos líderes, ejercemos nuestro liderazgo en diferentes entornos: trabajo, comunidades, sociedades, todas lideramos en nuestros entornos todos los días”, expresó en su participación de Alexandria Valerio, representante residente de esa institución en el país.





Isabel Cristina Rolo Directora ejecutiva Factor de Éxito y **Darys Estrella** Consultora y Conferencista internacional



Guillem Martí Director del Centro de Investigación en Sostenibilidad Barna Management School y **Angie Martínez** Embajadora de República Dominicana en Jamaica



Monika Infante CEO Aerodom, **Pierina Pumarol** CEO Mapfre BHD Seguros y **Circe Almanzar** Socia gerente de CAPA



Karina Castellanos CEO Grupo Eulen



Isabel Cristina Rolo Directora ejecutiva Factor de Éxito
Angie Martínez Embajadora de RD en Jamaica e **Isabel Figueroa de Rolo** CEO Factor de Éxito

Las mujeres también están liderando exitosamente la construcción de relaciones internacionales y diplomáticas. Así lo demostró Angie Martínez, embajadora de la República Dominicana en Jamaica, quien fue entrevistada por Guillem Martí, director del Centro de Investigación en Sostenibilidad de Barna Management School

“Una mujer líder es aquella capaz de soñar en grande, romper estereotipos, paradigmas, atreverse a hacer las cosas diferentes y crear ideas innovadoras. Hacer que las cosas sucedan y convertir las ideas en resultados y acciones concretas”, dijo la embajadora.

La equidad de género en el sector seguridad, tradicionalmente dirigido por hombres, fue expuesto por Karina Castellanos, CEO Grupo Eulen República Dominicana, durante su ponencia. Por su parte, la viceministra Técnica de Turismo, Jacqueline Mora, contó con un espacio para hablar del rol de la mujer en el desarrollo de la industria turística nacional. “¿Cómo generar las oportunidades económicas que necesitan las mujeres? Las estadísticas demuestran que las mujeres tienden a buscar empleos más estables que los hombres”, señaló.



Vielka Guzmán Gerente de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Barrick Pueblo Viejo **Karina Castellanos** CEO del Grupo Eulen en RD
Isabel Figueroa de Rolo CEO Factor de Éxito **Inka Mattila** Representante residente PNUD en RD **Isabel Cristina Rolo** Directora ejecutiva Factor de Éxito **Alexandria Valerio** Representante residente para RD del Banco Mundial **Monika Infante** CEO AERODOM



Isabel Figueroa de Rolo CEO de Factor de Éxito, **Jacqueline Mora** Viceministra Técnica de Turismo, **Isabel Cristina Rolo** Directora ejecutiva de Factor de Éxito



Erick Suárez CEO y fundador de Lov Marketing **Isabel Figueroa de Rolo** CEO Factor de Éxito e **Isabel Cristina Rolo**, Directora ejecutiva Factor de Éxito



Isabel Figueroa de Rolo CEO Factor de Éxito **Elizabeth Mena** Vicepresidenta CORMIDOM e **Isabel Cristina Rolo** Directora ejecutiva Factor de Éxito



Isabel Figueroa de Rolo CEO Factor de Éxito **Juan Manuel Martín de Oliva** Vicepresidente del Área de Turismo del Banco Popular e **Isabel Cristina Rolo** Directora ejecutiva Factor de Éxito



Rayvelis Roa Especialista en comunicación estratégica; **Thony Da Silva** Socio director Pizzolante; **Isabel Figueroa de Rolo** CEO Factor de Éxito e **Isabel Cristina Rolo** Directora ejecutiva Factor de Éxito



Isabel Cristina Rolo Directora ejecutiva Factor de Éxito **Guillem Martí** Director del Centro de Investigación sobre Sostenibilidad de Barna Management School **Katherine Durán** Directora ejecutiva Fundación Tropicalia **Angie Martínez** Embajadora RD en Jamaica e **Isabel Figueroa de Rolo** CEO Factor de Éxito



Guillem Martí Director del Centro de Investigación en Sostenibilidad Bama Management School y **Katherine Durán** Directora ejecutiva Fundación Tropicalia

El logro de la igualdad de género debe comenzar por empoderar a las niñas, constituyéndose esto en la semilla para construir economías fuertes y alcanzar sociedades más estables. En este sentido, Katherine Durán, directora ejecutiva de la Fundación Tropicalia, conversó sobre el trabajo que realiza esta fundación en la comunidad de Miches, con Soy niña, soy importante. “Estamos incidiendo en fortalecer todo el sistema de protección a nuestras niñas, tenemos que reconocer que es un camino que nos falta por recorrer para lograr nuestros objetivos”, señaló Durán.

Para finalizar el enriquecedor encuentro, se realizó el panel “El papel de las mujeres en el liderazgo empresarial”, conducido por Thony Da Silva, socio director de Pizzolante, junto a Mónica Infante, CEO de AERODOM; Pierina Pumarol, CEO MAPFRE BHD Seguros y Circe Almánzar, especialista en Asuntos Públicos y socia gerente de CA Public Affairs.

“La empresa ha decidido feminizar los grupos de trabajo para igualar la participación de la mujer en puestos de dirección. A nivel local nosotros tenemos una política activa en cuanto a la contratación, por ejemplo no recibo propuestas de candidatos si no hay mujeres. Tampoco hay desigualdad salariales, no se permite”, dijo la CEO de AERODOM.

Isabel Figueroa de Rolo, CEO de Factor de Éxito finalizó el conversatorio agradeciendo a los presentes y reiteró el compromiso del medio de comunicación con la sociedad dominicana. “Nos quedamos con un sabor a esperanza, porque con mujeres como ustedes, conscientes de su papel y responsabilidad, no hay dudas, ¡vamos por buen camino!”



Un fin de semana a ritmo dominicano

Impulsado por un grupo de promotores de la música, entre los que destaca Porfirio Piña, durante tres días consecutivos se celebrará el Dominicana Music Week, con el propósito de potenciar la industria y cultura musical del país.

Una propuesta de desarrollo, visibilización y puesta en valor de la música, es el Dominicana Music Week, evento que busca posicionar a República Dominicana como productor de grandes artistas y música que se consume alrededor del mundo. El evento contará con paneles educativos, masterclasses y showcases presentando artistas emergentes y consagrados.

"Somos un país lleno de música, dígame merengue, bachata, salsa, urbano, pop, alternativo, rock y nos dimos cuenta que la industria necesitaba un evento donde estemos unidos y podamos presentarle a los actores internacionales a República Dominicana como productor de grandes artistas y música que se consume alrededor del mundo", expresa Porfirio Piña, uno de los creadores de la Dominicana Music Week.

Dominicana Music Week tendrá paneles educacionales sobre mercadeo, composición, distribución, el impacto de las mujeres en el negocio, master classes y showcases presentando los artistas emergentes dominicanos y algunos consagrados para que el mundo los vea, los escuche y los consuma.

"Espero que la parte privada y gubernamental se den cuenta que el negocio de la música y entretenimiento es una industria que aporta mucho dinero a la economía dominicana. Que



Porfirio Piña



seamos más unidos, que los artistas, productores, managers queden conectados a los ejecutivos de Sony, Universal, Spotify, YouTube, Deezer, Amazon Music, Tidal y Latin Mixx, para mencionar algunos" comenta, el músico dominicano.

Con más de treinta años de experiencia en la industria de la música latina, Piña ha enfrentado varios desafíos, entre ellos, establecerse en la República Dominicana después de vivir más de 45 años fuera del país. Ha trabajado con artistas de diferentes géneros y países, y ha sido fundamental en el lanzamiento y manejo de artistas como Proyecto Uno, Ilegales y Sandy & Papo MC.

Actualmente, lidera La Oreja Media Group, una empresa híbrida de distribución digital y sello discográfico, donde maneja la carrera de Techy Fatule y trabaja con artistas como Manny Cruz, Zacarias Ferreira, Pavel Núñez, Milly Quezada, Ilegales y Badir.

"La idea de fundar La Oreja Media Group surgió en el 2011 en la ciudad de New York, viendo la necesidad que tenían los artistas dominicanos para poder distribuir su música digitalmente. Junto a mi amigo y compadre Alexis Brugal empezamos a operar en la República Dominicana. Los mayores desafíos han sido conseguir los recursos humanos, que sepan del negocio de la música, del negocio editorial de música, etc. Creo que ahora en La Oreja tenemos el equipo perfecto", explica Piña.

En cuanto a la evolución de la industria de la música en los últimos años, Piña destaca la importancia de la introducción de iTunes en el mercado, lo que permitió el acceso al formato digital "mp3" y la descarga de canciones a bajo precio. Aunque la música se ha vuelto más accesible, también ha advertido el costo de promocionar a un artista a nivel global o continental.

Piña también ha sido expositor y panelista en conferencias de música como SXSW, Latin Billboard y Latin Grammy in the Schools, donde ha entregado sus conocimientos y experiencias en la industria. Además, ha trabajado en organizaciones como BMI y Latino Music/Sony Music, donde trabajaron artistas como Juan Luis Guerra, Lunny Tunes, Natty Natasha, Prince Royce y Tainy.



EMPATÍA, COMPETENCIA CLAVE PARA CONSTRUIR RELACIONES HUMANAS EFECTIVAS

Dr. Roberto R. Rabouin

Consultor, Coach y Capacitador ADEN Business School

que el líder desarrolle su empatía, se ponga en el lugar del otro, interprete y decodifique lo que puede estar sintiendo, esto es esencial para que se genere química, se ha dicho que los líderes saben interpretar las necesidades de la gente, pero es más profundo, deben poder conectar afectivamente con la gente, recordemos que los seres humanos somos fundamentalmente emocionales.

Lamentablemente, es tanto el egoísmo y el egocentrismo que impera en la gente en general y en los niveles empresariales más profundamente, que se hace casi utópico plantear el tema de la empatía. Hay personas que andan por la vida como si ellos fueran los protagonistas y el resto del mundo meros extras, que sólo justifican su existencia por los servicios que puedan prestarles.

En su obra, “El Poder de la Empatía”, Arthur Ciaramicoli y Catherine Ketcham, exaltan la importancia de ser empáticos: “La empatía es realmente una herramienta para la supervivencia, una capacidad innata de comprender los pensamientos y sentimientos de otras personas y una poderosa fuerza que traemos de nacimiento y que nos inspira a crear amistades más estrechas y comunidades a quienes les importa de los individuos que las componen.”

El respeto por el otro, la preocupación por el otro, el dolor frente a su dolor, la alegría por su alegría y la pena por la pena del otro, son síntomas de empatía. ¿Se emociona al ver una historia dramática en una película?, ¿llora ante la desgracia de otro?, ¿le indigna la injusticia que perjudica a otros? Entonces es empático.

Cuando uno llora o se conmueve en el cine, no es por el protagonista, es porque uno sabe que la ficción nunca supera a la realidad, que lo mismo o peor le sucede a miles de personas y le ha sucedido a millones de personas a lo largo de la humanidad. Es pena humana legítima y de la mejor.

En definitiva, si una persona no logra ponerse en lugar del otro, sentir como siente y razona, es muy difícil entender el impacto de nuestras palabras y acciones sobre ellos. La empatía es un don que muy pocos tienen, pero que todos podríamos tener si nos lo proponemos, es la voluntad por contactarnos con el otro y el afecto por “ese otro” ser humano lo que genera la empatía. Esa química, que ayudará a construir relaciones sólidas, efectivas y de largo plazo.

La gestión de las organizaciones se ha complicado en los últimos años y es cada vez más desafiante, lo que obliga a las personas en general y a los líderes en particular, a desarrollar nuevas competencias, la buena noticia es que las competencias, según nos han enseñado las neurociencias, se aprenden.

El liderazgo es un fenómeno que se completa o concreta, cuando los otros nos hacen líderes, por tanto no hay liderazgo sin seguidores, por lo cual el líder debe ser un hábil relacionador, alguien capaz de construir puentes con los otros, puentes que deberán ser racionales, pero que fundamentalmente deberán ser afectivos. Para lograr ello deberá ser capaz de ejecutar con maestría de violinista eximio, las prácticas que le permitan optimizar sus relaciones: la empatía, la comunicación, la escucha activa, la asertividad, la proximidad, entre muchas otras.

De entre todas ellas, hoy hablaremos de empatía, definida popularmente como la capacidad de ponerse en los zapatos del otro y, técnicamente, como “participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona”, en esencia, es imprescindible



¿CÓMO CERRAR LA BRECHA DE LA PARIDAD LABORAL? RETOS DE HOY PARA EMPRESARIOS, EJECUTIVOS Y EMPRENDEDORES

Héctor Cubelos

CEO y socio director de la firma de consultoría Grupo Valor en la Región Caribe y España

Según datos de organizaciones globales reconocidas como la CIA y las Naciones Unidas, actualmente se registra en el mundo un 49,5 % mujeres y un 50,5 % de hombres. Datos prácticamente similares. Dicho ratio de igualdad a nivel demográfico universal ha permeado progresivamente en una sociedad camino al desarrollo que cada vez demanda, por sus múltiples beneficios, la participación de la mujer en la operación y la toma de decisiones en la pequeña, mediana y gran empresa. Latinoamérica, y por supuesto República Dominicana, son protagonistas de esta afortunada realidad.

Sin embargo, a pesar de dicha realidad, aún estamos lejos de la paridad laboral. Empecemos en primer lugar por entender dicho concepto: la paridad laboral. Este término significa disponer de las condiciones requeridas para la igualdad de género a través, principalmente, de una participación equilibrada de hombres y mujeres en los resultados y el gobierno de la empresa. Pero, ¿dónde estamos hoy respecto a este objetivo? Continuando con la oportunidad, la realidad nos dicta que, en algunos países de la región, los porcentajes de participación de la mujer en puestos directivos no supera aún, en muchos casos, el 15 - 20 por ciento (19.7 % en República Dominicana); así como que, en puestos operativos, esta participación no supera el 40 %. Generalmente, determinado esto por un acceso todavía restringido de la participación femenina el entorno del trabajo. En este sentido, ¿cuáles son los retos hoy para empresarios, ejecutivos y emprendedores en su camino hacia la paridad?

Desde nuestra experiencia como firma de consultoría, y tras organizar durante los últimos años en diferentes países de la región varios eventos summit dedicados enteramente a la mujer emprendedora y la mujer CEO donde se han expuesto y defendido con toda razón los innumerables beneficios de dicho equilibrio, concluimos que la brecha se puede cerrar. Aunque no todas las medidas hoy implementadas

son ni serán efectivas para este fin. Y es que desde Grupo Valor, y basado únicamente en el expertise que nos brinda la actividad estratégica y operativa que desarrollamos, hemos podido evidenciar que medidas como decretos ley de igualdad laboral entre hombres y mujeres o disposiciones de leyes relacionadas al control de los mensajes en redes de telecomunicación y radiodifusión, entre otros, no son suficientes para dar respuesta a esta lógica reivindicación social a nivel de ocupación y empleo. Me explico: este cambio positivo no se fomenta a punta de ley en los países en los que actualmente vivimos, si no se acompañan de formalización, preparación y confianza en la eliminación de estereotipos desde el seno de cada empresa.

Al respecto de lo conocido, lo trabajado y el ejemplo dado de nuestra parte como innatos agentes de cambio en el mundo de los negocios, ¿qué hemos implementado como consultores en cada uno de nuestros proyectos de estrategia y rein ingeniería para fomentar el cambio, alineado a las tácticas más efectivas de los países desarrollados? Desde mi perspectiva, destacaría cinco líneas de acción fundamentales perfectamente compatibles e integradas en nuestra actividad:

1. Eliminación de la paridad laboral como pilar o concepto mercadológico. Huimos de la consideración de la misma como un objetivo estratégico comercial o, en su defecto, como una iniciativa más del plan de mercadeo. La igualdad no es un tema de la agenda de reputación corporativa. Sino que se trata de una mejora de la cultura organizativa. Es decir, de una prioridad estratégica hoy dentro del marco de la sostenibilidad, aterrizada en tiempos claramente definidos para implementar dicho cambio. Impactar el liderazgo, predicar con el ejemplo y normalizar los resultados de dicho progreso son el mejor mensaje para romper paradigmas.

2. Eliminación de esteorotipos desde el modelo organizativo. Procuramos la desgeneralización de responsabilidades y funciones a todos los niveles. No existen los “trabajos de hombres” ni “trabajos de mujeres”. En la empresa existen multiplicidad de compromisos que han de ser asumidos por el rol más preparado y motivado para su ejecución. Por tanto, para evitar que las mujeres sean discriminadas y excluidas de ciertas actividades es necesario en primer lugar educar e impactar a las primeras líneas del organigrama demostrando que hoy en día, en un mundo laboral actual marcado por la tecnificación, las diferencias biológicas son siempre menos determinantes que las psicológicas y sociales. Los procesos de selección y

contratación son una de las claves medulares para iniciar el cambio.

3. Equiparación de permisos, independientemente del sexo. Nacimiento y cuidados de menores son los más populares entre la población activa (salvo tratamiento especial a elementos biológicos inexorables como la lactancia). Sin embargo, instamos a revisar las políticas de conciliación laboral y teletrabajo, aprovechando la era post-pandemia.

4. Garantía del bienestar económico de la mujer en la empresa. Siempre desde la igualdad. Porque su bienestar y prosperidad significan fortalecer la economía de cada uno de los núcleos familiares de nuestros países y sus comunidades. Esto supone para nosotros principalmente cerrar la brecha salarial (aproximadamente de un 18.6 % en República Dominicana), organizada siempre por bandas, categorías profesionales y puestos; nunca por género. Además de brindar oportunidades equitativas independientemente del sexo del colaborador: capacitación, apoyo a la inclusión financiera desde la influencia de la empresa, participación femenina en la representación sindical, fomento de los intraemprendimientos, etc. son elementos clave que aún hoy suelen no estar presentes en el modelo de desarrollo del talento y que permitirán en el mediano plazo reactivar el negocio, así como por suma y acumulación, la economía de nuestros países de una forma incluyente y socialmente sostenible.

5. Cultura de tolerancia cero ante manifestaciones y actos que transgredan el derecho de igualdad. Más allá de los avaces evidenciados en la legislación y regulación, así como en la supervisión y los controles enfocados en eliminar la violencia de género a nivel físico, sexual, psicológico e incluso simbólico y mediático, la desigualdad seguirá presente hasta que cualquier contenido de este tipo desaparezca del sentir de todos los integrantes de la organización. La comunicación continua y la “predicación progresiva” suponen para nosotros las acciones más efectivas, por su carácter masivo y su capacidad de convicción, en el tenor del rechazo a la desigualdad. Poco a poco, el camino se construye caminando. ¡Se buscan agentes del cambio!

Y, en esta búsqueda, lo más importante es entender únicamente dos cosas más. La primera es que destruir obstáculos de carácter social trae siempre consigo negociación (no a través de mesas de comisión sino de educación), además de un monitoreo constante al progreso. El precio de la vanguardia sostenible es la vigilancia perpetua. La segunda es que toda aplicación y mejora será gradual y supondrá un elevado esfuerzo. Queda mucho camino por recorrer. Sin embargo, es necesario dar ya el primer paso.



SMARTOFFICE
OFICINAS INMEDIATAS A SU MEDIDA

Oficinas físicas y
virtuales a la medida
de tus necesidades

**En el mejor centro
corporativo del país**



809.542.2462



@smartoffcenter



COACHING, RECURSO DE VALOR EN EL BIENESTAR CORPORATIVO

Carmelina Peguero

Leadership Coach & Trainer

Más de 20 años de experiencia como Consultor de Gestión Humana, asesorando tanto empresas locales como multinacionales.

El coaching consiste en un proceso de aprendizaje y crecimiento para alcanzar algún objetivo específico y su presencia a nivel profesional va en continuo incremento. El logro de metas retadoras forma parte del día a día en las empresas, y es usual concentrarse en actividades por realizar para alcanzarlas, dejando de considerar la mentalidad requerida para convertirlas en realidad.

El acompañamiento de un coach facilita la identificación de creencias que pueden ser obstáculos en miras de conseguir lo propuesto. Además, favorece la sostenibilidad en el tiempo de los avances y logros conseguidos.

Asimismo, en el ámbito organizacional se toma cada vez mayor consciencia sobre el impacto de generar culturas de bienestar. La productividad de los colaboradores está claramente vinculada a la manera en que se sienten tratados dentro de la empresa, y esto va más allá de la recompensa económica relacionada con sus resultados. En esto consiste la entrega de Salario Emocional.

Dentro de una cultura de bienestar existen ciertos elementos que resultan claves para que la misma sea exitosa. Entre ellos se encuentran estilo de liderazgo, el aprendizaje continuo, el acceso a espacios y herramientas adecuados, balance vida/trabajo, entre otros.

El desarrollo del colaborador, que es ese sentir de avance profesional dentro de la organización, es un factor de relevancia debido a que incrementa el nivel de satisfacción y bienestar que el mismo puede percibir, impactando el sentido de pertenencia y compromiso. Por mucho tiempo, la práctica usual conectada al crecimiento ha sido la capacitación impartida de modo grupal.

Sucede que, cuando se trabaja en capacitaciones grupales, el contenido formativo a entregar suele ser un promedio de lo que pueden necesitar los miembros del grupo. Habrá aquellos quienes ya dominan el conocimiento, mientras que para otros el conocimiento ofrecido puede no ser suficiente.

Considerando esta particularidad, sobre todo cuando se busca el desarrollo de competencias conductuales, el acompañamiento individual se convierte en una inversión con mayor tasa de retorno debido a que se enfoca en las fortalezas y áreas por desarrollar del colaborador. Y es él quien va definiendo el norte a alcanzar y comprobando los avances, sintiéndose dueño de su propio crecimiento.

Otro de los beneficios del coaching en las organizaciones está vinculado a su aporte a fortalecer el Employer Branding o Marca Empleadora. En las empresas que cultivan un ambiente de bienestar se ha convertido en una práctica frecuente brindar el acompañamiento de un coach a quienes cierran su vida laboral en la empresa. Con este servicio, se logra reducir el período de transición del colaborador hacia nuevas oportunidades laborales y disminuir el proceso de duelo para quienes permanecen en la institución.

También, en momentos de generación de cambios, independientemente de su naturaleza, contar con acompañamiento brinda beneficios importantes debido a que favorece la gestión efectiva de las emociones que puedan presentarse, a la vez que provoca una amplitud de perspectiva que conduce a la identificación de nuevas posibilidades y alternativas para hacer una transición armoniosa hacia nuevas maneras de hacer las cosas.

Recordando el proverbio africano que dice: “Si caminas solo llegarás rápido, si caminas acompañado llegarás más lejos”, el coaching ha llegado a las organizaciones para favorecer la expansión de su visión estratégica y consecución de su Misión



COMUNICACIÓN INTERNA DISRUPTIVA: HABLEMOS DE GENERAR EXPERIENCIAS E IMPULSAR INFLUENCERS INTERNOS

Rayvelis Roa

Especialista en Comunicación Estratégica

🌐 www.rayvelisroa.com

📷 📧 📧 📧 📧 @rayvelisroa

✉️ rayrr02@gmail.com

El término disrupción se puso en auge hace unos años, invitándonos a romper esquemas, pensar fuera de la caja, innovar y usar toda nuestra creatividad para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, buscando obtener mayor impacto y mejores resultados.

En el caso de la comunicación interna, para este 2023, es aún más determinante que las organizaciones dediquen esfuerzos y presupuestos para avanzar en la humanización y el aprovechamiento de la tecnología como acciones fundamentales para conectar con los públicos internos, desarrollar una cultura organizacional sólida, un clima organizacional positivo y una reputación que fomente el orgullo frente a la marca.

La post pandemia nos dejó claras evidencias de que vivimos una nueva normalidad, que nuestras audiencias cambiaron, que la transformación digital es un realidad, que ya convivimos con el internet de las cosas y la inteligencia artificial, por supuesto, que las personas son el centro de todo, y se requiere de organizaciones con liderazgo fuerte y un compromiso con la sostenibilidad de adentro hacia afuera.

Comparto algunas recomendaciones para que las organizaciones puedan desarrollar estrategias de comunicación interna disruptivas:

► **Generar experiencias:** uno de los principales retos de la comunicación en estos tiempos es captar los sentidos, y lograr una mayor atención, es por esto que en vez de concentrarnos solo en canales y mensajes, la apuesta debe ser convertirlos en un experiencia que les haga sentir y entender el mensaje.

► **Mantener activa la participación de liderazgo de la organización:** La participación de la alta dirección y los mandos medios, puede cambiar significativamente cualquier esfuerzo que se haga de integración y motivación en un equipo. Es por esto, que sigue siendo relevante poder concienciarlos sobre el impacto que tiene su involucramiento visible y efectivo en las relaciones e intercambios a lo interno de la organización, sobre todo para conectar de manera más humana con los colaboradores.

• Se trata de diseñar estrategias y proyectos que propicien intercambio, sobre temáticas que aporten al bienestar de los colaboradores (salud, deportes, cultura).

► **Crear canales digitales internos:** Desde redes sociales, intranet, blogs, apps, boletines, revistas, plataformas de aprendizaje y entrenamientos, simuladores virtuales, y todo lo que pueda generar interacción dinámica de manera creativa o llamativa desde plataformas digitales.

► **Contenido multiformatos:** Debemos pensar en el público, ser más creativos al momento de producir el contenido para comunicar un mensaje, en tiempos donde prevalece lo visual y la tendencia es captar los sentidos. Los formatos de video, las imágenes, los artes, animaciones, audiogramas, podcast, creación de gif, stickers, reels, grabaciones tipo TikTok, entre otros.

► **Promover influencers internos:** Existen perfiles que tienen influencia en la organización, son modelos a seguir que sobresalen dentro del equipo, con ellos se puede trabajar estrategias de **employee** y **employer** branding, que fortalezcan su marca personal, al tiempo que se robustece la marca empleadora y promueve modelos positivos de liderazgo que inspiren al equipo a seguir su ejemplo. Elegir a un colaborador como influencer también representa un reconocimiento del equipo a sus perfiles y trayectorias.

• Las estrategias para gestionar influencers también facilitan la creación de campañas, challenge, encuentros, así como crear espacios o iniciativas que ellos propongan y puedan liderar.

En el contexto que nos encontramos, la confianza y la inspiración son dos vitaminas esenciales para alimentar a las organizaciones a nivel interno, por ello los esfuerzos de comunicación deben ir más allá de métricas y mensajes, hay convertirlas en gestión de intercambios, experiencia y conexión de la fuerza que mueve y energiza a las empresas e instituciones, es decir su gente.

Que quede claro, el involucramiento de la alta dirección y un liderazgo visible y efectivo son determinantes para que se cumpla con el propósito de una buena reputación y fidelidad. Si queremos colaboradores que confíen y se enorgullezcan de nuestra marca, mostremos los rostros de quienes les lideran, con un compromiso, principios e historias de seres humanos que les inspiren a ser mejores y a construir juntos un equipo con la reputación intachable que se merecen.

Soy apasionada de estos temas, por experiencia he visto personas que transforman sus vidas como resultado de los esfuerzos que invierten las organizaciones para que ellos sean mejores seres humanos y colaboradores. Repliquemos los modelos de prácticas de comunicación interna exitosas, sostenibles y disruptivas, porque para lograr buena reputación, se necesita gente que confíe y promueva nuestras marcas con orgullo de adentro hacia afuera.



TRABAJADORES DESDE CASA: NI TANTO NI TAN POCO

Álvaro "Cuco" de Venegas

International Senior Advisor for Growing Trends & Innovation

<https://linkedin.com/in/cucodevenegas>

Cuando la pandemia por Covid-19 trajo consigo el trabajo desde casa, oficializó lo que se llevaba haciendo por Skype y por Webex desde hacía mucho en las empresas con sucursales, incluso en empresas más grandes se invertía en "war-rooms" con cámaras, microfonía y sistemas destinados a conectarse en remoto... eso sí, eran más bien eventuales.

Durante mucho tiempo la gente -trabajadores, empleadores, clientes, proveedores y hasta la Administración Pública- se acostumbró a que, para mantener el puesto de trabajo, se pudiera hacer desde casa, sin embargo, el halo de super-aprobación marcado por el temor al contagio que hacía las veces de conciencia colectiva, el uso de

las mascarillas y el alcohol gel el pegamento que todo lo unía. Y por destacar aspectos positivos, en el mismo tiempo se desarrollaba la industria del delivery, el comercio electrónico y el almacenaje en la nube.

El esfuerzo de empleadores por mantener la productividad en el límite inferior no ha salido gratis; el team-building ha retrocedido, la sensación de "conocerse" al divisarse entre pasillos, accesos o alrededor de la máquina de café han caído en desuso. Es el colectivo corporativo el que ha descubierto que tener a todos desplazados ha aumentado los gastos operacionales en vez de reducirlos, cada sistema de control: de tiempos, de operación, de producción, de ventas y postventa ha tenido que adaptarse para cuando se esté en modo virtual y en el "tradicional", como si tuviera alguna lógica.

Cada colaborador agradece el tener la oportunidad para, mantenerse en su puesto de trabajo por un lado, y para conciliar la vida familiar así como personal por otro, tan desplazada digamos... desde siempre. Ahora bien, ¿son los empleadores los llamados a hacerse cargo de esa necesidad social?

Está lleno de casos de éxito en el lado humano, sólo falta que sea un éxito para el lado corporativo.



LA IMPORTANCIA DEL CURRICULUM VITAE: DATOS Y ESTADÍSTICAS QUE DEBES CONOCER PARA DESTACAR EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

José Augusto De León

Human Resources Coordinator

Muchos se me han acercado y me han indicado qué tan importante es tener un buen curriculum vitae y cómo esto impacta a la hora de un proceso. Por lo que hoy traigo algunos datos que resaltan la importancia de tener un CV bien redactado, con información clara y concisa, y libre de errores.

Según una encuesta realizada por CareerBuilder, el 39 % de los empleadores estadounidenses dijeron que esperan recibir un CV de dos páginas como máximo, mientras que el 25 % espera que el CV tenga solo una página. El porcentaje en el resto de los países de América es mayor.

TopResume indica, según su encuesta, que el 77 % de los CVs recibidos para una oferta de trabajo contienen errores de algún tipo.

Un estudio realizado por TheLadders encontró que los empleadores tardan en promedio solo 7,4 segundos en revisar un CV antes de decidir si lo descartan o lo seleccionan para una entrevista.

Según un informe de Glassdoor, el 98 % de los CVs nunca llegan a la persona responsable de la contratación, debido a sistemas de seguimiento de solicitudes de empleo (ATS) y filtros automáticos.

Robert Half, en su encuesta, indica que el 36 % de los gerentes de contratación han descartado a un candidato debido a una mala redacción o errores gramaticales en el CV.

Según una encuesta realizada por LinkedIn, el 87 % de los reclutadores confía en LinkedIn para evaluar a los candidatos, mientras que el 55 % dijo que valoran más el CV que la carta de presentación.

Como siempre indico, un CV bien diseñado y estructurado es crucial para destacar en el mercado laboral (que es muy amplio, diría también estrecho y con muchas competencias) y asegurarse de ser considerado para las mejores oportunidades laborales.



EXPO
TUR
FACTOR DE ÉXITO 2023

SEPTIEMBRE
2023
CAP CANA



FDE
FACTOR DE ÉXITO

lov

Digital
marketing
strategy



**Las trabajadoras
domésticas pueden tener
un mejor seguro de salud.**

Regístrate y conoce más en
www.domesticas.mt.gob.do

