
RETOS 2025

LA VISIÓN DE LOS CEO DE LATINOAMÉRICA





TalentP es una firma especializada en la gestión integral, la búsqueda y valoración del talento humano. Para Talent Partnership cada cliente es único y especial, por ello ajustamos cada uno de nuestros servicios a sus requerimientos y circunstancias particulares, logrando un alto nivel de efectividad gracias a la calidad y compromiso de nuestros consultores.

Brindamos solución en la identificación de personas clave y de alto potencial, siendo un aliado estratégico de nuestros clientes en la búsqueda, retención y desarrollo del capital humano, logrando impactar positivamente los resultados del negocio. Nuestro equipo esta ubicado en Colombia, Ecuador, Peru, Venezuela y Cenro América.

El reconocimiento de nuestros socios, la ética, la excelencia, su seriedad y el aporte al crecimiento de nuestros clientes, son los principios que nos identifican.



INAC es una organización global de executive search con más de 25 años de experiencia. Nuestros miembros comparten una profunda dedicación para brindar excelencia y desarrollar relaciones estratégicas de largo plazo con sus clientes.

Cada miembro de nuestra organización global es una consultora independiente, sin embargo, todos comparten la misma mentalidad, basada en el compromiso con la colaboración, transparencia, integridad y excelencia, buscando siempre exceder las expectativas de los clientes brindando soluciones adaptables, sensibles y duraderas en todo el mundo.

Con 80 oficinas en 45 países, INAC siempre está trabajando para encontrar, evaluar y reclutar al más alto talento en el ámbito laboral.



Desafíos y retos de las industrias hacia el 2025



El ADN del CEO del futuro



Los retos del CEO en temas de talento



La evolución de Recursos Humanos y sus socios estratégicos



El valor de la diversidad e inclusión



Recomendaciones y claves de éxito para el talento

INTRODUCCIÓN

Vivimos una contradicción fundamental en el mundo empresarial de nuestro tiempo: la tecnología es fortaleza, oportunidad de crecimiento y competitividad, al mismo tiempo que su veloz y vertiginosa irrupción marca los retos y amenazas de los siguientes años.

Es cierto que en muchas industrias ha aumentado la automatización de los procesos, pero también lo es que la tecnología está creando nuevos empleos y especialidades profesionales. A su vez, la digitalización ha traído consigo una serie de cambios indirectos, que afectan áreas de nuestras vidas que en principio nada tenían que ver con tecnología.

Aunque la tecnología cambie, lo que no se ha modificado es la esencia del ser humano, que sigue siendo el mismo que busca desarrollo profesional, que sabe comprometerse con su empresa, que tiene interés por crear y que tiene capacidad de proponer cosas nuevas. Con toda seguridad, sin importar la época, cuando el CEO de cualquier organización es cuestionado respecto al activo más valioso dentro de su empresa, sin duda responde que es el talento humano.

Ante esta realidad, INAC presenta el Estudio Retos 2025: La visión de los CEO de Latinoamérica, un estudio regional basado en entrevistas cualitativas a profundidad, que refleja

las expectativas de 34 Directores Generales entrevistados sobre el porvenir de los negocios y los retos del talento en Argentina, Brasil, Colombia y México.

En esta investigación, finalizada en noviembre de 2017, participan empresas destacadas que dan empleo a más de 129 mil personas, en diferentes áreas productivas como consumo masivo, manufactura, automotriz, tecnologías de la información, telecomunicaciones, hotelería, logística y entretenimiento.

¿Cuáles son las claves?: conocer el negocio, tener personas caracterizadas por valores sólidos, fomentar la diversidad e inclusión, generar la cohesión eficaz entre generaciones, así como la retención del talento.

Agradecemos la confianza y disposición de los directivos con los que hemos logrado un documento clave para generar estrategias hacia el 2025, tomando en cuenta las tendencias principales de diversas industrias.



DESAFÍOS Y RETOS DE LAS INDUSTRIAS HACIA EL 2025

En el año 2025 habrá en el mundo casi 8.200 millones de personas, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, de las cuales, cerca de 5.000 millones estarán en edad productiva.

Para ese entonces, el orden económico y social que conocemos en la actualidad, posiblemente será otro. En el ámbito laboral, casi la mitad de las profesiones que conocemos hoy podrían estar automatizadas, y con esto surgen muchas preguntas sobre pronósticos de desempleo debido al desplazamiento de la mano de obra humana por parte de las máquinas.

Pero mientras llega ese futuro, las organizaciones de cualquier sector deben prepararse, adaptarse al cambio y evolucionar para obtener beneficios y lograr mayor participación de mercado.

Además de compartir un mismo lenguaje, las empresas de América Latina también buscan aprovechar las oportunidades de negocios y las exigencias de los mercados globales, enmarcados por los avances tecnológicos y la evolución hacia la economía digital.

De acuerdo con especialistas, esta región enfrenta el reto de lograr una integración comercial, económica y tecnológica más profunda, además de buscar extenderse hacia otras partes del mundo, apoyar la producción sostenible y la diversificación de las exportaciones.

A pesar de que la situación económica de la región presenta problemas de crecimiento las empresas siguen proyectando, haciendo planes y preparándose para crecer en sus diferentes mercados e industrias.

La tecnología como base para la globalización

“Es importante trabajar con equipos externos y confiar en otras empresas para generar alianzas, porque la tendencia es que cada vez dependeremos más de terceros para llegar a los objetivos.

José Carlos Azcárraga, CEO de Posadas de México

Para los CEO es claro que la tecnología está cambiando directamente a la propia industria, la manera de hacer negocios, de vender, fabricar y procesar; pero también la irrupción tecnológica está generando oportunidades.

En primer lugar, se percibe un cambio en el consumidor, las personas no sólo compran más en línea, sino que la tecnología les permite informarse antes de adquirir bienes, tener opiniones sobre un producto o servicio, participar en las redes sociales de las empresas, identificarse con posturas de medio ambiente, salud, nutrición, entre otras, cambiado radicalmente el vínculo emocional de la marca con el consumidor.

“Los desafíos hoy en día son distintos, pero también es cierto que hay cada vez más tecnologías que permiten optimizar la toma de decisiones en tiempo real y mejorar la medición de los resultados. Por eso tenemos que transformarnos como organización, mejorar nuestros sistemas y buscar que las personas se alineen en la misma dirección” afirma Patricio Greco, Vice President and General Manager Southern Cone de SC Johnson.

Otro factor importante en esta era de transformación digital, de acuerdo con la principal directiva de Visa México,

“es provocar el trabajo conjunto entre empresas. La colaboración multi industrias es clave para el éxito e implica que el CEO deberá tener una capacidad de colaboración mucho más desarrollada de la que se ha tenido en el pasado”.

La visión del CEO entonces, deberá ir más allá de lo que percibe en su entorno más inmediato, y como dice Oswald Loewy, President & CEO de Sempertex Colombia, “deberá estar atento al panorama global para que sea capaz de identificar señales que le hagan ver la necesidad de cambiar o implementar cosas nuevas; tendrá que estar constantemente actualizado e informado, y además deberá actuar rápido. Parte del trabajo del CEO es conocer cada pieza que se mueve a nivel global en su industria y además debe estar atento a las nuevas tecnologías y a los competidores”.

En ese sentido, Christian Newton, Presidente y Country Manager de ABB Argentina recalca que “debemos basarnos en la excelencia de la ejecución de procesos tecnológicos, involucrándonos más en el mundo de la digitalización. Esto requiere un trabajo conjunto de estrategia y de táctica, además de cambios organizacionales en función de las necesidades del consumidor, y no de lo que quisiéramos vender”.

De acuerdo a Gastón Taratuta, CEO & Founder IMS Inc., compañía de Sony Pictures, siempre habrá oportunidades para aquellas empresas que utilicen nuevas formas de comunicarse con los clientes, "por ejemplo, a través de anuncios digitales que representan una manera distinta de acercamiento que ha desplazado a modalidades anteriores como era hace muchos años cuando el consumidor se informaba a través de la radio, los periódicos y la televisión".

El enfoque al cliente a través de las tecnologías es importante en el día a día de las organizaciones. La empresa brasileña Hughes se encuentra ante un panorama de cambio, de acuerdo con su CEO Delio Morais. "Cuando empecé hace más de cuarenta años, la tecnologías no estaban en todos los campos, pero ahora ya forman parte las oficinas, los hogares y las escuelas. Estamos en una época en donde el cliente está más cerca de su proveedor y no solo para comprarle, sino para comunicarse o incluso hasta para perjudicarla a través de redes sociales".

Para Hughes se trata de un reto continuo que tiene que ver con cambio de mentalidades, de costumbres y de hábitos del consumidor, por lo que los esquemas de negocio también tienen que renovarse y estar atentos a lo que estos necesitan para brindarles una mejor atención.

Por lo tanto, el CEO deberá saber cómo asumir compromisos con su entorno exterior, "incluso en el ámbito social que no se relaciona directamente con el negocio, para hacerle ver a su gente que no todo tiene que ver con el dinero... Su mentalidad debe ir más allá de entregar resultados financieros; deberá de cumplir con la responsabilidad de hacer algo para otras personas, no solo para su mercado" complementa Inon Neves, Senior Vice President Latin America de Access Brasil.

Por su parte, Luz Adriana Ramírez, Directora General de Visa México, considera que la era de transformación digital "afecta a todas las industrias de alguna forma; esto implica cambios importantes de los perfiles y las formas de ser y actuar de los líderes del futuro, quienes deberán ver hacia adelante en la búsqueda de talento".

Y como dice José María Zas, President & CEO Global Card Services Mexico, Brazil, Argentina & LAC International insurance business de American Express, "Como sucede con todo cambio, para el digital, es fundamental contar con el compromiso del CEO para transformar la cultura empresarial. Finalmente, la tecnología es una herramienta que refleja el nivel de innovación de las empresas y sus líderes, y no puede sustituir la falta de visión".

"El CEO del futuro, no necesariamente deberá ser un experto en tecnología, pero sí deberá tener la sensibilidad para detectar el impacto favorable de la tecnología en el negocio".

Gustavo Gómez, Enterprise Group General Manager and HPE Mexico Managing Director Hewlett Packard México



EL ADN DEL CEO DEL FUTURO

Los CEO, los más altos ejecutivos responsables de las operaciones generales y el rendimiento de una empresa, conforman el liderazgo que para el 2025 podría estar a cargo de otros directivos; pero ¿qué es lo que esperan las empresas de ese líder que los encabece para entonces? ¿cuáles son las competencias ideales que deberá tener el CEO del futuro?

Hoy en día, un CEO debe tener un pensamiento inclusivo, es decir, debe tener la habilidad de escuchar, entender y respetar las ideas surgidas de las diferentes generaciones, culturas y estilos de pensamientos, para combinar y construir nuevos conceptos.

Sin embargo, esta y otras características tradicionales con las que se define un

CEO, ya no alcanzan para responder a los retos del cambio, la tecnología, la digitalización y los nuevos perfiles de consumidores y clientes.

En la era de la información se busca un líder que inspire, que transforme su entorno humano, a través del pensamiento inclusivo, el empoderamiento, el desarrollo y la contribución colectiva. Es decir, la clave es el liderazgo transformacional.

“El CEO no puede avanzar si está solamente preocupado por la primera línea de su empresa, El CEO del futuro siempre debe buscar oportunidades de desarrollo para el talento de su organización”. Delio Moraes, CEO de Hughes Brasil.

“El líder es un recurso escaso y es el que debe conectar una visión del futuro con el día a día, ser un agente de cambio que además pueda construir una cultura.

Carlos Magán, General Manager, Danone, Argentina

Por otro lado, Pedro Galvis, Director General de Merck México, subraya que “es fundamental la flexibilidad hacia el entorno y el estar involucrado en la operación: tocar el campo para entender las rápidas señales que están pasando. Ver cómo influencias el marco de tu industria, desde lo interno hacia lo externo y cómo modificas ese ambiente. También es fundamental generar una mayor visibilidad de tu empresa en temas de responsabilidad social”.

Es importante adaptarse a los cambios, pero también la flexibilidad y la disposición a aprender cosas nuevas. “El CEO deberá ser negociador con los diferentes públicos, los internos y los externos, por eso debe ser flexible y saber adaptarse a cada situación”, afirma Michel Martins, de Coca Cola Argentina y Uruguay, “más si se trata de un negocio global, en donde se tiene que tratar con gente de diferentes países, culturas e idiomas”.

Por lo tanto, es necesaria la flexibilidad para responder al entorno de negocios y los clientes, pero también hacia los propios colaboradores adaptándose y enriqueciendo al negocio de la diversidad que lo rodea, como menciona Olivia Enríquez, CEO de Bühler México, “el CEO del futuro necesita saber colaborar con las generaciones jóvenes y las experimentadas, y hacer sinergia”.

“El ADN del CEO del futuro debe estar centrado en una visión estratégica y un liderazgo asertivo y total sobre sus equipos de trabajo”, complementa Luis Fernando María, Gerente General en Enaex, Colombia.

Para Andrés Acosta, President de Exxon Colombia, otra cualidad que subyace es un liderazgo con visión global: “el 50% del éxito de un CEO es contar con una visión estratégica y global, no sólo con el enfoque del día a día”.

Se dice que el CEO del futuro debe tener la capacidad de poder adaptarse a diversas actividades, ideas, labores o responsabilidades a la vez. Los ingenieros necesitan saber de marketing tanto como los de marketing necesitan saber de administración, los de administración de manufactura y los de manufactura de ventas y atención al cliente.

Para Michel Martins, CEO de Coca Cola Argentina y Uruguay, el líder del futuro deberá integrar una mezcla de diferentes liderazgos, “porque en ocasiones podrá ser mejor que asuma el papel de un líder directivo y en otras la del delegador. Es decir, deberá tener la capacidad de variar su estilo de acuerdo a las personas y poder jugar estos diferentes roles dependiendo del momento”.

Por otra parte, para Marcelo Cicchini, Southern Cone General Manager & Business Director de Axalta, “uno de los estilos que no debe faltar en el CEO del futuro es la de liderazgo participativo que sirve para convencer al equipo a que ‘compre los proyectos’ y así involucrarlos en los mismos. Esa es la mejor forma de comprometerlos y trabajar en función de un objetivo para que las cosas se logren”.

Christian Newton, Presidente y Country Manager de ABB Argentina, va más allá al expresar que lo mejor sería que se tratara de un líder negociador, que sepa ponerse de acuerdo con las personas de alrededor y que a la vez genere liderazgo en otros. “También debe entender a sus subordinados y formar equipos de trabajo flexibles. Además es importante liderar con el ejemplo, mostrar congruencia entre lo que dice y lo que hace, teniendo empatía para entender las necesidades de su equipo y así ver la mejor forma de conseguir las metas”.

Aquel ejecutivo que esté preparándose para asumir el liderazgo total en una empresa debe conocer desde ahora cuál

es el proceso de toma de decisiones en los negocios. “No podrá ser un CEO que pretenda saber todo” dice Rafael Sánchez, President & General Manager de SAP México, “aunque tenga un amplio conocimiento tiene que ser una persona abierta a absorber nuevo conocimiento, porque por muchas respuestas que sepa, siempre le van a ganar las preguntas”.

Según José María Zas, President & CEO Global Card Services Mexico, Brazil, Argentina & LAC International insurance business de American Express, el ADN de ese líder del futuro deberá incluir la capacidad de poder imaginarse lo que vendrá “El desafío: entregar resultados en un término corto. De hecho, tendrá que saber alinear inversiones, pensamientos y prioridades para el corto, mediano y largo plazo... No hay que tener miedo a las crisis o a los momentos desafiantes, pues pueden ser una gran oportunidad. Yo no he visto que ninguna compañía se haya reinventado desde el éxito, todas las empresas que se reinventaron es porque llegaron a una crisis; en el éxito es muy difícil hacerlo porque piensas que está todo bien, bajo control, y que nada va a cambiar”.



“ Por encima de cualquier cosa, el CEO del futuro deberá enfocarse en el desarrollo de sus colaboradores y enfrentarse a retos con todos sus grupos de trabajo, buscando sostenibilidad y, fundamentalmente, entregando todas sus habilidades al desarrollo de la organización, con una visión estratégica y con amplio liderazgo sobre sus equipos.

Luis Fernando Maria, Gerente General de Enaex de Colombia

Deberá ser un CEO que, de acuerdo con el mismo José María, se enfrentará a un desafío para el cual muy poca gente está preparada: desarrollar la capacidad de aprendizaje incluso a través de los errores, “puedes imaginarte y planear para el futuro, pero en el camino hay que estar haciendo ajustes; porque no trabajamos con una ciencia exacta”.

Por otra parte, para el CEO será vital manejar correctamente el talento humano, según explica Luz Elena del Castillo, Gerente General de Centroamérica y el Caribe en Ford. “No basta con que se tengan las competencias técnicas, conocer la industria y la propia empresa; el líder del futuro deberá aprender a desarrollar competencias de liderazgo que le permitan aprovechar las habilidades y conocimientos del talento que conforma a su empresa”.

Como complemento, el CEO tendrá que ser un generador de cultura, a decir de José Carlos Azcárraga, de Posadas México, “porque ésta inicia desde arriba, para que se pueda conformar de una manera sólida. De hecho, creo que una parte del ADN del CEO del futuro consiste en tener esa capacidad de generar, permitir, y transformar las culturas de las organizaciones al mismo tiempo que facilita las condiciones para que los trabajadores vivan los valores

corporativos y todo lo que define aquello que es la empresa para lograr los resultados que se propongan”.

Carlos Magán, General Manager de Danone de Argentina, considera que el liderazgo va más allá de los CEO “Las empresas necesitan un grupo de líderes en diferentes áreas, que no solo guíen, sino que levanten la mano y cuestionen por qué se hacen las cosas de determinada manera”. Y este tipo de liderazgo puede obtenerse si se atrae talento versátil y veloz, según apunta Eduardo Coello, de Visa Miami, “que pueda trabajar en ambientes en donde todo se maneje de forma transparente, tanto hacia la clientela como a nuestra propia gente”.

“Es importante que el talento tenga claro que todos somos los dueños de la estrategia y hacia dónde vamos, que se involucre y participe en las decisiones” afirma Germán Vidal, CEO de Telecom Argentina.

Inon Neves, de Access, de Brasil, menciona que hay otro punto básico para abordar los desafíos actuales: la confianza. “Yo no dirigiría esta compañía si no tuviera la confianza en mi equipo... Como líder necesitas ser congruente para inspirar, porque si las personas no confían en ti, entonces no va a haber avance ni vamos a enfrentar desafíos juntos”.

LOS RETOS DEL CEO EN TEMAS DE TALENTO

Para cualquier empresa, contar con talento calificado puede ser la diferencia entre ser protagonista y solo aspirar a llegar a una posición en su mercado. El problema es que al talento capacitado no siempre es fácil captarlo y tampoco retenerlo.

Por ello es que uno de los principales desafíos para cualquier organización es encontrar la clave para atraer al talento, y es que ante la irrupción en el mercado laboral de los millennials, o nativos digitales, el CEO debe entender claramente de qué forma las TI le podrán ayudar a conformar un mejor negocio y cómo tener al talento que puede sacar el mayor provecho de esta tecnología.

Gustavo Gómez, Enterprise Group General Manager and HPE Mexico Managing Director de Hewlett Packard México opina que "si queremos atraer gente digital, ellos deben saber que aquí van a encontrar las

condiciones para desarrollarse, lo que incluye desde espacios abiertos, alta movilidad, aplicaciones, dispositivos móviles y mucha colaboración. Debemos entonces preocuparnos por adaptar las condiciones para una nueva forma de pensar y de trabajar".

Y es que tal como comenta Carlos Navas, CEO de Red Bull México, ese es un desafío importante: atraer y recibir a las nuevas generaciones. "A ellos sí les gusta la gente con experiencia, están abiertos a aprender, quieren tener apoyo para tomar decisiones, pero la empresa debe saber hacerlo sin ser autoritaria".

En ese sentido, Pablo de los Heros, Director General de Alsea en Argentina y Chile afirma, "hay que darse a la tarea de formar líderes exitosos mediante la ejecución de planes individuales en función de sus inquietudes y necesidades".

La persona adecuada en el lugar correcto

Cuando el talento ya está dentro de la empresa, surge el reto de ubicarlo en donde mejor puede rendir, en donde puede encontrar las condiciones más idóneas para explotar su capacidad. Es decir, colocar a la persona adecuada en el lugar correcto.

Alejandro Yapur, President South Latin American Division Arcos Dorados de Argentina, comenta que “el desafío es ubicar a las personas en los roles adecuados, además de capacitarlas para que puedan convertir su talento en desempeño contributivo. De esa forma va a ser más fácil que generen los resultados consistentes que la organización necesita”.

Esto no significa que debe permanecer estático, abunda Matías Videla, CEO de Cencosud, de Argentina: “No es que busquemos improvisar en las posiciones, pero si nos gusta la gente

que es ‘polifuncional’ en el sentido de que pueden conocer a profundidad las distintas áreas de la empresa. Estamos preparando gente diversa en sus competencias y perfiles que podrán entender mejor lo que será este negocio en un futuro”.

Por eso es tan importante que la ‘cancha’ esté pareja para todos, expresa Rafael Sánchez, President & General Manager de SAP México. “Eso tiene que ver con fomentar un clima organizacional adecuado que ayude a que la gente se sienta bien en el trabajo, como en su casa, para que sean productivas y auténticas, y perciban que hay oportunidades de desarrollo. Desde luego, la base son los principios, los valores y los objetivos a alcanzar, aunque no se debe olvidar que la gente debe ser reconocida para que se sienta comprometida y la gente de fuera incluso lo detecte y nos busque, no tanto por nuestros servicios, sino por el nivel de profesionalismo y compromiso mostrado”.



La gestión del talento humano como plataforma para el triunfo

“ Para retener a la gente debemos ir ajustándonos a lo que ellos quieren, sin salirse de la línea y las necesidades del negocio. Buscar ese equilibrio. Y es que cada persona necesita algo diferente y tienen motivaciones distintas que deben considerarse en los planes corporativos.

Pedro Galvis, Director General Merck México

Una preocupación importante sobre el talento, más que retenerlo, lo que significa querer que alguien se quede, es buscar su permanencia, que significa convencerlos de que nos elijan nuevamente cada año. Por eso buscamos “volver a enamorar a nuestra gente, para que nos vuelva a escoger”, y como dice Gustavo Gómez, de Hewlett Packard México, “el propósito es mantener motivadas a las personas; aunque los resultados tarden en obtenerse y nos quiera ganar la impaciencia”.

Como dice Patricio Greco, Vice President and General Manager Southern Cone de SC Johnson, “las empresas deben desarrollar las capacidades de sus talentos para que nos podamos apalancar en ellos y así mejorar nuestra eficiencia”.

En ese punto coincide Pablo de los Heros, de Alsea. “Nosotros valoramos mucho el grado de compromiso que la gente tiene para la empresa, para cumplir con los objetivos. Por eso debemos continuar ‘conectando’ e inspirando a los colaboradores para que comprendan de qué manera su talento y esfuerzo contribuyen a lograr nuestro propósito y consolidar la estrategia de negocio que tenemos”.

Sin embargo, tal como lo resume Sebastián Campa, presidente de Sony Argentina, Uruguay y Paraguay, “la persona debe de contar con la mejor formación académica que pueda alcanzar; debe mostrar integridad, hablar idiomas, saber adaptarse a los cambios y mostrar pasión por el trabajo en equipo”.

Y hay otro punto relevante en la gestión de talento, que también menciona Newton. “Si bien es cierto que las organizaciones tienen que estar preparadas para permitir y generar ese talento, también es verdad que si queremos innovación tenemos que tolerar el error, aguantar los fracasos, pero saber cómo capitalizarlos y hacerlo a una velocidad rápida para obtener la mayor ventaja posible”.

Por otra parte hay que enseñar a los jóvenes a ganar experiencia y ser pacientes, según Vladimiro de la Mora, Managing Director & General Manager de General Electric en México, “Hay quienes me han preguntado qué es lo que deben hacer para alcanzar una posición como la mía, y les respondo que yo llevo muchos años en esta industria, por lo que deben considerar la experiencia que se requiere para alcanzar una posición relevante”.

Pero independientemente de los programas de educación, de los estímulos y de los planes de desarrollo, las empresas deben de promover entre su gente los valores corporativos que los sustentan, como lo dice Rafael Sánchez, de SAP México: "Debemos mostrar congruencia con los compromisos y cero tolerancia con prácticas que aquí no se hacen".

Ahora se trata de establecer condiciones para que la gente pueda tener más espacio, más empowerment, pero cuidando que la compañía no pierda la cultura y la identidad corporativa en el mundo.

Sin embargo, cada empresa tiene sus propios parámetros, misión, visión y filosofía, que son marcados desde el liderazgo y que le sirven para trazar un rumbo y seguirlo para alcanzar sus metas. Y son esos principios bajo los cuales cada organización debe de regirse al momento en el que recluta a su fuerza de trabajo, la cual debe

cumplir con ciertos requisitos y observar conductas que le permitan ser útil para la empresa, al mismo tiempo que, crece profesionalmente de manera individual.

Por lo que el personal que desee pertenecer a una compañía, debe contar con ciertas aptitudes, conocimientos, competencias y valores con los cuales pueda contribuir al establecimiento de relaciones sanas entre las personas y al desarrollo en conjunto; porque de lo contrario podría crearse conflicto entre el individuo y la organización al no haber coincidencia entre lo que solicita una parte, y lo que puede ofrecer la otra.

Las empresas entonces requieren que su personal ponga en juego todos esos factores y sus líderes tienen que diseñar estrategias que les permitan a los individuos explotar sus virtudes, considerando en forma preponderante la ola de cambios que aparecen, continuamente, en la actual era de la economía digital.

“ A nosotros nos interesa promover y vivenciar nuestra cultura empresarial. Nosotros nos basamos en elementos como la actitud ganadora, el liderazgo involucrado, el servicio sorprendente, un espíritu colaborativo y una atención al detalle, todo lo cual tratamos de promoverlo en todo lo que hacemos. Pero de nada sirve tener esos valores en papel si no los ejercemos, por eso somos una empresa enfocada en el crecimiento, mostrando liderazgo para que las cosas pasen, atendiendo a nuestros clientes, trabajando juntos, atendiendo hasta lo más mínimo. Eso es lo que hace la diferencia.

Pablo de los Heros, Director General para Argentina y Chile de Alsea

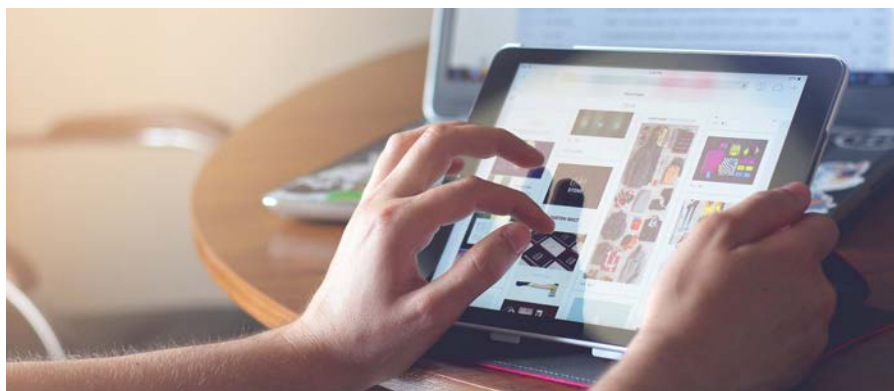
La humildad: el valor que facilita el crecimiento

José Carlos Azcárraga, CEO de Posadas de México hace ver que para el tema del aprendizaje se necesita también tener humildad, ya que el trabajador debe estar consciente de que lo que sabe hoy no le va a servir para toda su carrera. "Si hoy piensas que posees el 100 por ciento de lo que crees necesitar saber, mañana ese porcentaje puede ser cero. Debes ser humilde para aceptar que te puede suceder y que hasta puedes necesitar que alguien te ayude".

Y esa es una idea que comparte Pablo de los Heros de Alsea, quien reconoce el valor de aquellas personas que tienen humildad y saben cuándo pedir ayuda, "que conocen sus fortalezas, que buscan aprovechar las oportunidades, pero sobre todo que saben que pueden disponer de una sólida estructura organizacional para aprender y superarse, y que los respalda porque sabemos que los logros corporativos son consecuencia de una responsabilidad compartida".

Luz Adriana Ramírez, Directora General de Visa México, agrega que sin hacer de lado los valores personales, las empresas deben de tener muy en claro cuáles deben ser los valores corporativos como la honestidad y la asertividad, "y bajo esos fundamentos también permitir que una persona pueda expresar qué cosas le preocupan, tener el coraje para levantar la mano cuando algo va mal o no está correcto, además de tener la fuerza y la agilidad para interactuar con todos los niveles de las organizaciones".

En el mismo sentido opina Carlos Navas, CEO de Red Bull, quien considera que aunque los valores personales obviamente se fomentan desde el hogar, su empresa busca que haya empatía entre los de la persona y los de la misma organización. "Cada vez es más relevante que las personas tengan afinidad con la empresa, y que además demuestren responsabilidad y profesionalismo".



"A nosotros nos interesa difundir nuestros valores, para que la gente se apropie de ellos: familia, autenticidad, compromiso, confianza y uno que llamamos 'do good, be good', que significa ser bueno y hacer el bien, que nos ayuda a enfocarnos a cumplir la misión y visión de la compañía, junto con las metas y estrategias regionales y globales", comenta por su parte Diego Peña, Managing Director - Southern Cone, Latin America McCain de Argentina.

Son tan importantes los valores, que en el caso de Access, según comenta Inon Neves, Senior Vice President Latin America, al momento de elegir a un candidato prefieren inclinarse más por quien tiene los valores que comparte la empresa, en lugar de escoger al que tenga más experiencia en la industria. "Esto es independiente de la edad de las personas, porque tanto jóvenes como mayores aquí deben tener objetivos

comunes, más allá de que hayan crecido en entornos diferentes. Ambas partes deben estar conscientes de qué pueden agregar en conjunto para la empresa, conjugando la experiencia con el conocimiento actualizado".

Así, una organización que pretenda alcanzar el éxito en su mercado, deberá considerar una multiplicidad de factores que configuran a su fuerza laboral, a su recurso humano, que es el más valioso con el que cuenta. Los valores que poseen, los conocimientos y competencias que han desarrollado, las aptitudes que los revisten, deben encontrar el entorno adecuado para ser explotados para beneficio de la empresa y el desarrollo personal.

El liderazgo entonces deberá diseñar las estrategias adecuadas y disponer de los apoyos necesarios, para que el potencial de su personal muestre todo su brillo. Les conviene considerarlo.





LA EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS SOCIOS ESTRATÉGICOS

Las empresas deben enfrentar varios desafíos al momento de buscar talento capacitado y formarlo. Recursos Humanos ha cambiado notablemente en los últimos años y tendrá que seguir haciéndolo. ¿Hacia dónde evolucionar? ¿Qué conservar y qué cambiar?

Las empresas requieren responder con mucha mayor velocidad a las diferentes realidades que enfrentan, y en esa capacidad de reacción necesitan un área de Recursos Humanos, altamente conectada con el resto de la compañía; no esperando a que pasen las cosas, sino anticipándose a ellas; participando en las decisiones de negocio.

Alejandro Yapur, de Arcos Dorados Argentina, reconoce que “en los últimos años, RH ha evolucionado; es más profesional, abarca otras áreas y toma

decisiones”, pero considera que debe haber un cambio aún mayor para tener una participación más relevante dentro del negocio.

Como lo dice Christian Newton, de ABB Argentina, “RH como socio estratégico de negocio, tiene que ser el primer área en perder el miedo ante los cambios y desafiar permanentemente el estatus quo”.

Recursos Humanos es ya un business partner activo y estratégico para la gran mayoría de las industrias y países, y no simplemente un área de servicio. Hay quien incluso considera que RH debe transmitir los valores y principios, no sólo hacia el interior de la empresa, sino también al público externo, comenta Ivo Godoi Jr., Partner | TAS - Head of Strategy Services Latam South / Parthenon de Ernst & Young Brasil.

“ RH debe salir de todo lo administrativo, de todo lo que no genera valor, de los procesos y dedicarse a un planeamiento estratégico de la gente.

José María Zas, American Express

Recursos Humanos hoy debe ser el que cuide el buscar, reclutar, formar y mantener al talento en las empresas, siempre buscando el impulsar el logro de los objetivos del negocio con base en valores e impulsando el desarrollo de sus colaboradores.

Las funciones de Recursos Humanos deben de dejar de ser estáticas, de temporadas o ciclos, para ser continuas, especialmente en asuntos de sistemas de evaluación, retroalimentación, satisfacción del personal y cultura laboral. El área responsable del capital humano se ha vuelto pieza fundamental para el desarrollo de la empresa, “ya no debe ser un área que pague y opere”, señala Olivia Enríquez, de Bühler México. “Tiene que entender cuál es la dinámica del negocio, cuáles son los retos, qué es lo que necesitamos del talento y tomar ese nuevo rol dentro de la organización”.

Hay que dejar a un lado objetivos para atender prioridades, observar valores y actitudes más que aptitudes y habilidades, enfocarse más en la gestión del capital humano que en la mera administración del personal.

Aprender a trabajar también con la movilidad de las nuevas generaciones “es algo donde RH debe evolucionar, porque las nuevas generaciones no están pensando en quedarse ni 5, ni 10 años en una organización”, indica Pedro Mejía, de Inchcape Colombia.

El reto es lograr el compromiso y participación de los jóvenes. ¿Cómo? “Adaptando tus estrategias de Recursos Humanos y contratación, de manera que sea atractivo para las nuevas generaciones trabajar contigo. Para ellos es importante estar en un lugar en el que pueden innovar, trascender y generar valor” Opina José María Zas de American Express.

Hay que atraer talento, sabiéndole ofrecer los beneficios intangibles y no solo el dinero o las prestaciones, conectándose con las expectativas de las nuevas generaciones. En otras palabras, en la medida que se den beneficios personales, estos se podrán transformar en beneficios para la empresa.

“RH necesita entender que al traer talento a la organización existen cosas tangibles, como el tema económico que les daremos, y cosas intangibles como el hecho de estar en una organización donde sean felices”, comenta José Carlos Azcárraga, CEO Posadas México.

Según Eduardo Coello, Group Country Manager Visa Miami, “RH necesita generar sentido de pertenencia para el talento, integrar la tecnología a sus procesos, ser más transparente, responder más rápido a las necesidades de la organización y conocer más a la empresa y a sus clientes”.

El valor agregado del Executive Search

Los CEO consideran que el servicio de Executive Search es importante y que es una alianza fundamental para entender las tendencias del mercado externo; también les parece que es necesario que las firmas de búsqueda tengan la capacidad de ver desde dentro de la misma compañía, para entender lo que se está buscando en un nuevo puesto e identificar si una persona va a encajar o no con ellos, especialmente cuando hablamos de puestos de alto nivel o seniors.

Por esta razón, gran parte de lo que se habla en la evolución de Recursos Humanos, aplica también para las empresas de Executive Search: ser un business partner, un participante activo del negocio.

“En la estrategia en búsqueda de ejecutivos, los Executive Search deben enfocarse en el ajuste organizacional, más que en el perfil o experiencia”, Pablo Ciano de DHL Miami.

Los CEO quieren un Executive Search más involucrado con los valores de la compañía, un aliado menos administrativo o transaccional, para llevar un acompañamiento continuo, no sólo en la necesidad de un puesto específico, sino para solucionar un problema o requerimiento en talento.

“Es importante que las firmas cuenten con información suficiente y de calidad sobre la empresa (el cliente) y lo que necesita, para reducir los errores en sus candidaturas”, confirma Oswald Loewy, Sempertex Colombia. “Puede haber gente súper talentosa, súper competente, pero no hace fit con nuestra compañía”, menciona Olivia Enríquez, de Bühler México.

Se espera también una capacidad de respuesta de gran velocidad, (como el entorno lo está exigiendo), con mayor claridad en los procesos de búsqueda y entendiendo el talento requerido más que la descripción de un puesto.





EL VALOR DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

El concepto de diversidad cada vez se entiende en sentidos más amplios, no solo en la horizontalidad de la diversidad de género, por ejemplo, sino también en la verticalidad de la variedad generacional, o en las redes y nodos de la multiplicidad cultural, académica, internacional, de pensamiento o experiencias.

En género, por ejemplo, algunas compañías tienen todavía que forzar la presencia de mujeres en ciertas áreas, mientras que, para otras ha dejado de ser necesario; porque al buscar sin prejuicios al mejor talento para el mejor puesto, las cuotas estadísticas o demográficas se dan de modo natural.

De acuerdo con el Panorama Laboral que publica la Oficina Regional de la Organización Internacional del Trabajo se ha detectado un constante aumento, en los últimos años, de la

tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral, que llegó a 49.5%, y la tasa de ocupación a 45.5%; aunque ambas aún son inferiores a las de los hombres que tienen tasas de 71.3% y 67.3%, respectivamente.

“Es no ponerse límites, sino simplemente estar abierto a lo mejor que uno consiga dar para cierta posición o para desarrollar la organización. Me parece que esa es la forma de ser más inclusivo dentro del negocio”, concluye Pedro Mejía, Inchcape, Colombia.

Para los CEO, la diversidad es algo más que buenas intenciones y propósitos: actualmente es una necesidad. Es imposible reconocer, entender y responder a la diversidad de la sociedad, del cliente o del consumidor, si esa misma diversidad no está reflejada, como un espejo, en la propia empresa.

"Diversidad para mí significa tener en la empresa a todos los niveles, incluyendo gerencia, la mayoría de las posibilidades, porque es un reflejo de la sociedad en la cual vivimos", señala Andrés Acosta, Exxon, Colombia.

La diversidad, en cualquiera de sus variantes, es un ingrediente de éxito comprobado, científica e históricamente, por su capacidad de generar competencia, colaboración, apertura, ideas, experiencias, ruptura de paradigmas y fortalecimiento del respeto.

El desafío entonces consiste en que los directores de las empresas desarrollen estrategias incluyentes y que contemplen la diversidad cada vez más amplia de gente, que entiendan los conceptos y las necesidades de cada grupo de personas, todo en la búsqueda del bien común, y por ello, vale la pena distinguir el uso de los términos relacionados, para tener una mejor comprensión del reto social y las ventajas que conlleva su adecuada gestión.

Las organizaciones de hoy tienen que asumir la evidencia de que el mundo cuenta con una mayoría de población joven, en plena edad productiva.

De hecho, el 50% de la población se ubica en el rango de menos de 30 años. Se trata de los millennials, que entre otras características, se han venido desarrollando durante una época de cambio tecnológico y de globalización que les ha modelado un conjunto de comportamientos y experiencias distintas a las que encontraron sus padres durante su propio desarrollo.

Desde luego, los millennials son la misma población que está ocupando las plazas de trabajo que son requeridas por las organizaciones de todo tipo, las cuales se enfrentan al reto de combinar proactivamente a aquellos que son veteranos y experimentados en el negocio, con la nueva generación que tiene distintas inquietudes, necesidades y metas de sus antecesores.

“ La diversidad contempla incluso la variedad de pensamiento debido a que hay gente que tiene un origen distinto, con diferentes culturas, visión y formas de pensamiento, y esa diversidad provoca que las decisiones de los equipos sean más enriquecedoras y completas. La inclusión, implica considerar, dar el lugar, involucrar y desarrollar al talento variado con el que cuentan las organizaciones.

Luz Adriana Ramírez, Directora General de Visa México

Los millenials: Líderes del futuro

"No es fácil definirlo -dice Luz Elena del Castillo, Gerente General para Centroamérica y el Caribe de Ford- pero creo que la capacidad más importante que debe tener un CEO es la capacidad de comunicarse y entender los cambios generacionales que surgen, incluso dentro del mismo grupo de trabajo".

Lo mismo sugiere Gustavo Gómez, Enterprise Group General Manager and HPE Mexico Managing Director de Hewlett Packard México, para quien las organizaciones en general y los CEO en particular, "tienen que saber gestionar las oportunidades que se le deben ofrecer a las generaciones jóvenes, actualmente representadas por los millennials, que son gente que busca generar un impacto en la sociedad a través de su empleo".

Para Pedro Mejía, CEO de Inchcape de Colombia "Las empresas no podrán seguir con sus formas actuales en

donde los procesos de desarrollo para las personas son extensas, además de que se trata de organizaciones muy jerárquicas. El líder tendrá que cambiar ese chip para entender cómo funcionan las generaciones jóvenes y diseñar distintos esquemas organizacionales".

De cualquier forma, "la clave es buscar que la gente quiera quedarse en la empresa porque le da oportunidad de crecimiento en varios rubros: el económico, el profesional. Y esto se puede lograr a través de retarlos intelectualmente, estimulándolos y ayudándoles a aprender" agrega José Carlos Azcárraga, de Posadas México.

"Las generaciones más jóvenes tienen la habilidad de moverse más rápido, y pueden entender más cosas porque están creciendo en un ecosistema diferente al nuestro", agrega Neves, "pero también debemos ser capaces de estar abiertos para aprender de ellos".



La sinergia positiva de las diferencias

“

Yo creo en el valor de la diversidad de pensamiento por lo que me aseguro siempre de contar en mis equipos con personas que sean diferentes, sientan y piensen distinto.

José María Zas, President & CEO Global Card Services Mexico, Brazil, Argentina & LAC International insurance business de American Express

Al hablar de trabajo en equipo, de conjugar el talento, de la diversidad de personas de distinta edad, con diferentes planes, las empresas deben de encontrar la mejor forma de unir el talento multigeneracional para hacer sinergia y lograr las metas de negocio.

Tal como lo dice Olivia Enríquez, CEO de Bühler de México, las empresas deben aprovechar las habilidades de las generaciones jóvenes en conjunto con el conocimiento y experiencia de la gente mayor. “Deben de buscar lograr esa sinergia que permitiría lograr la fórmula mágica: unir la pasión de la juventud y su deseo por trascender, con la experiencia de las personas que tienen una amplia carrera en la empresa”.

Aunque no se trata solamente de lograr sinergia entre distintas generaciones, sino entre los diferentes talentos, como dice Luz Adriana Ramírez, Directora General de Visa México. “Antes buscábamos gente de perfil financiero, pero hoy buscamos perfiles más complementarios, de gente con mucha energía, creatividad y facilidad para lo digital, además de mostrar compromiso en este nuevo entorno que demanda colaboración y desarrollo de nuevas soluciones en conjunto”.

En ese sentido coincide Vladimiro de la Mora, Managing Director & General Manager de General Electric, quien asegura que ellos impulsan mucho el tema de la diversidad y consideran que esa es un área de oportunidad. “Hemos avanzado, pero debemos seguir trabajando en ello, es un trabajo continuo con cada persona en la organización, y especialmente a los líderes debemos pedirles vivir la apertura y respeto para cualquier persona sin importar sexo, religión, creencias u origen, pues también de esta forma se genera buen ambiente y se impulsa la creatividad y la innovación”.

Por su parte, Pedro Mejía, CEO de Inchcape de Colombia, opina que diversidad e inclusión tiene que ver con que una empresa busca candidatos para algún puesto laboral, “no debe restringirse a límites o rangos de edades, sino estar abierto a conseguir lo mejor para cierto cargo o posición con el propósito de desarrollar la organización. Esa creo que puede ser la forma más inclusiva dentro del negocio”.

Para Pedro Galvis, Director General de Merck de México “la mejor forma en la que se alimenta mi punto de vista es considerar el de otra persona”.



RECOMENDACIONES Y CLAVES DE ÉXITO PARA EL TALENTO

Las organizaciones de hoy tienen que asumir la evidencia de que el mundo cuenta con una mayoría de población joven, en plena edad productiva. Los llamados “millennials”, se han venido desarrollando durante una época de cambio tecnológico y de globalización que les ha modelado un conjunto de comportamientos y experiencias distintas a las que encontraron sus padres durante su propio desarrollo.

Se trata del mismo grupo de gente que está ocupando las plazas de trabajo que son requeridas por las organizaciones de todo tipo, las cuales se enfrentan al reto de combinar proactivamente a aquellos que son veteranos y experimentados en el negocio, con la nueva generación que tiene distintas inquietudes, necesidades y metas de sus antecesores.

Se trata de una generación con todo el deseo de integrarse a la fuerza laboral, y cuyas principales motivaciones además del salario y la compensación financiera; son el sentido de propósito, el impacto en la sociedad y lograr un crecimiento o avance en su carrera.

Una de las recomendaciones compartidas por los líderes, es la de hacerle ver a la nueva generación que deben de volverse más pacientes, tarea que en principio resulta difícil de concebir debido a las propias características de los nativos digitales, sobre todo si se atiende al dato de que casi la mitad de ese sector busca crear su propia empresa, no en hacer carrera en alguna otra, y que la gran mayoría se muestra inconforme con aspectos como la remuneración basada en años de experiencia y no en competencias.

“

Las oportunidades de crecimiento requieren de cierta inversión de tiempo y no se pueden concretar a una velocidad extrema porque corren el riesgo de no sostenerse.

Olivia Enríquez, CEO de Bühler México

Olivia Enríquez, CEO de Bühler México, opina que el crecimiento profesional es un valor importante para los jóvenes, pero ella hace ver que también conlleva cierta velocidad, y no siempre coincide con el ritmo que los jóvenes quieren.

Sobre ese mismo tema, Carlos Navas, CEO de Red Bull México, considera que el reto es guiar a una generación diferente a la propia. “Cuando era más joven recuerdo que se nos decía que las cosas tenían que hacerse de determinada forma, en un tiempo definido, pero ahora la impaciencia pareciera que es la norma. Por eso prefiero hablar con los jóvenes acerca de mi experiencia y compartirles situaciones reales más allá de lo que dicen los libros y las teorías”.

“Saber enfocarse es otra necesidad que los líderes empresariales deben atender en el crecimiento de su fuerza laboral, y que Luz Helena del Castillo Gerente General Centroamérica y el Caribe de Ford, resume en la pregunta que se deben hacer los jóvenes: ¿Qué es lo que estoy buscando?” “Por eso les decimos que no se pueden distraer en el camino; no pueden estar tan dispersos y deben tener clara la información importante y esencial porque de lo contrario navegarían en un mar de cosas y al final no lograrán algo concreto que les haya aportado a los objetivos que estaba buscando”.

Algo que ha observado Ivo Godoi Jr., Partner | TAS - Head of Strategy Services Latam South / Parthenon Ernst & Young Brasil, es que el nuevo talento llega preparado bajo dos vertientes. Por un lado, su trayectoria de vida, y por otro tiene el respaldo de su formación académica, “y ambas son valiosas. Además, puede esperarse que posterior a la finalización de sus estudios se involucraran en labores sociales o de otro tipo, lo que les permitiría ampliar su visión, y de hecho es recomendable que se apropien de más experiencias, conozcan otras culturas y valores”.

Sobre todo, también ellos deben estar conscientes de que viven en una era en donde se produce una gran cantidad de información, para lo cual deben de estar preparados. “Los profesionales de hoy están muy apegados a hacer cálculos y encontrar información en sus teléfonos y en sus computadoras, pero esa es una manera en la que difícilmente se pueden apropiar de la información. Tienen que aprender a discernir, porque por mucha información que reciban, no pueden perder de vista que deben lograr resultados”, dice Luz Elena del Castillo, Gerente General para Centroamérica y el Caribe de Ford.

El propósito final es que los jóvenes talentos se comprometan a entregar resultados, como dice Luz Adriana Ramírez de Visa México, lo cual debe ser una constante en las diferentes etapas de su desarrollo profesional.

CONCLUSIONES

La visión de los CEO de Latinoamérica es clara para los próximos años: el reto tecnológico y todo lo que ha traído consigo se superará con la fortaleza del talento, de las personas, de lo humano.

El diálogo y manejo de emociones, el pensamiento inclusivo, la capacidad de adaptarse y moverse dentro de la misma empresa sin importar la especialización original de los profesionistas, y el liderazgo transformacional, son los recursos que contrarrestan los efectos de los cambios tecnológicos.

No esperamos un líder que este permanentemente conectado a Internet, experto en gadgets, dispositivos o aplicaciones de software, si no un líder que sabe hacer contacto, orientado hacia las personas. Un líder que inspire, que transforme a quienes están a su alrededor, su entorno y sus equipos de trabajo, más que un inventor de aparatos o procesos.

Y la empresa, ya sea a través de su área de Recursos Humanos o de una firma de Executive Search

involucrada con el negocio, debe ser capaz de identificar ese talento, atraerlo y hacerlo permanecer.

Asimismo, coinciden en la importancia de ser y trabajar con personas que tengan valores como: integridad, congruencia, ética, honestidad y humildad.

Sobre cuál debe ser el ADN de los CEO en el futuro, los directivos aseguran que lo principal es ser líder con la habilidad para impulsar a otros a cumplir sus objetivos integrales a partir de guiar, inspirar y modelar bajo el ejemplo desarrollando el pensamiento inclusivo en sus equipos de trabajo, en resumen, alguien impulsado por el liderazgo transformacional.

En términos generales, quienes encabezan las organizaciones consideran que los principales retos para todas las industrias son la rapidez en los cambios, la gran necesidad de desarrollar líderes y el contar con talento flexible y adaptable que responda permanentemente a la transformación del negocio.

Agradecimientos

Agradecemos a los siguientes ejecutivos por compartirnos su experiencia y permitirnos transmitirla a través de los temas de este ejemplar.

Alejandro Yapur, President South Latin American Division Arcos Dorados

Andrés Acosta, President Exxon Colombia

Carlos Magán, General Manager Danone Argentina

Carlos Navas, CEO Redbull México

Christian Newton, Presidente y Country Manager ABB Argentina

Delio Morais, CEO Hughes Brasil

Diego Barral, VP & General Manager LATAM Clorox

Diego Peña, Managing Director - Southern Cone, Latin America McCain

Eduardo Coello, Group Country Manager Visa

Francisco Cortés, Director General Grupo Ruz

Gastón Taratuta, CEO & Founder IMS Inc., a Sony Pictures Television company

Germán Vidal, CEO Grupo Telcom

Gustavo Gómez, Enterprise Group General Manager and HPE Mexico Managing Director Hewlett Packard México

Inon Neves, Senior Vice President Latin America Access

Ivo Godoi Jr., Partner | TAS - Head of Strategy Services Latam South / Parthenon Ernst & Young

Jorge Castellanos, CEO ETB

José Carlos Azcárraga, CEO de Posadas

José María Zas, President & CEO Global Card Services Mexico, Brazil, Argentina & LAC International insurance business American Express

Luis Fernando María, Gerente General Enaex Colombia

Luz Adriana Ramírez, Director General Visa México

Luz Elena del Castillo, Gerente General Centroamérica y el Caribe Ford

Marcelo Cicchini, Southern Cone General Manager & Business Director Axalta

Matías Videla, CEO Cencosud

Michel Martins, CEO Argentina y Uruguay Coca Cola

Olivia Enriquez, CEO Bühler México

Oswald Loewy, President & CEO Sempertex Colombia

Pablo Ciano, CEO Central & South America DHL

Pablo de los Heros, Director General Argentina y Chile Alsea

Patricio Greco, Vice President and General Manager Southern Cone SC Johnson

Pedro Galvis, Director General Merck Pedro Mejía, CEO Inchcape

Rafael Sánchez, President & General Manager SAP

Sebastian Campa, Presidente Sony Argentina, Uruguay y Paraguay

Vladimiro de la Mora, Managing Director & General Manager GE México

Agradecimientos

Agradecemos a los socios INAC que hicieron posible este proyecto.

PRATT
www.pratt.com.ar
Esteban Calvente
Pablo Rodríguez de la Torre

ARGENTINA

ec@pratt.com.ar
prt@pratt.com.ar

www.prattsearch.com
José G. Hernández

MIAMI

jose@prattsearch.com

PASSARELLI CONSULTORES
www.passarelliconsultores.com.br
Lais Passarelli
Wagner Mohallem

BRASIL

lais@passarelliconsultores.com.br
wagner@passarelliconsultores.com.br

TALENT PARTNERSHIP
www.talentp.com
Santiago Silva
Francisco Silva
Martha Inés Arias
Ivan Uribe
Adriana Acosta

COLOMBIA

ssilva@talentp.com
fsilva@talentp.com
marias@talentp.com
iuribe@talentp.com
aacosta@talentp.com

STRATEGIC TALENT
www.strategictalent.com.mx
Ángeles Madrigal

MÉXICO

angeles.madrigal@strategictalent.com.mx

Referencias

- <http://www.unfpa.org/es/news/la-poblaci%C3%B3n-mundial-aumentar%C3%A1-en-1000-millones-deaqu%C3%AD-2025>
 - http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---soc_sec/documents/publication/wcms_sec_soc_16273.pdf
 - <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/01/como-puede-america-latina-no-quedar-atras/> [<http://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2017/01/07/Regional-Economic-Outlook-Western-Hemisphere5>]
 - <http://www.ilo.org/americas/temas/igualdad-de-g%C3%A9nero/lang-es/index.htm>
 - http://www.shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf
 - <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
 - <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>
 - http://www.shaperssurvey2017.org/static/data/WEF_GSC_Annual_Survey_2017.pdf
 - <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/por-que-las-empresas-buscan-desesperadamente-a-los-millennials>
-



“

Prepárese para el éxito y para que su carrera tome el impulso y el reconocimiento que le brindará este nuevo reto.

Usted tiene las habilidades y las herramientas para sobresalir, desde el día uno sea usted mismo, sea generoso con sus conocimientos su liderazgo, y acostúmbrese a brillar con luz propia.

Santiago Silva
Socio Fundador, TalentP



Carrera 11A No. 93-67, oficina 202
Bogotá, Colombia
Tel: +571 256 1426
info@talentp.com

www.talentp.com
