

BUSINESS

Nº4

©

VOGUE

ESPAÑA

By

 Santander

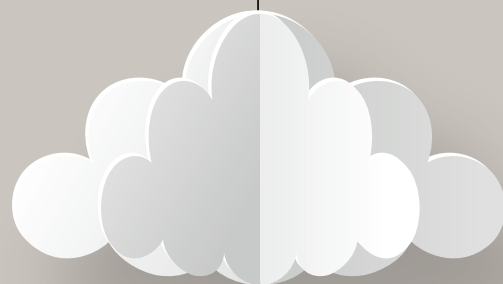
*El LIDERAZGO de
la SOLIDARIDAD*





*Un poco más es
mucho más*





Porque redondeando tus compras con tu Tarjeta Santander, estarás ayudando a los que más lo necesitan.

Siempre es un buen momento para ayudar y ahora, ante la emergencia de COVID-19 todavía más. Por eso, **puedes hacer que tu tarjeta Santander sea solidaria** y donar a Cruz Roja o a Cáritas, el redondeo del precio de tus compras al euro superior.

Es decir, si tu compra tuviera un valor de 45'97€, pagarías 46€, donando 3 céntimos, con un máximo de 1€, 2€ o 3€ al mes, lo que tú decidas, **para seguir ayudando a los que más lo necesitan ahora y siempre.**

Colaborar con el Redondeo Solidario es muy fácil:



- 1 **Entra en tu App Santander o en tu cuenta de cliente** de [bancosantander.es](https://www.bancosantander.es)
- 2 **Selecciona la tarjeta** con la que quieres colaborar
- 3 **Pincha en otras opciones**
- 4 **Selecciona redondeo solidario**
- 5 **Selecciona la fundación con la que quieres colaborar**
- 6 **Elige la cantidad entre 1€, 2€ o 3€ al mes**

Gracias por redondear tus compras para ayudar a los demás.

EUGENIA DE LA TORRIENTE

Directora

Director de Moda

JUAN CEBRIÁN

Subdirectora

INÉS LORENZO

Director de Arte

ÓSCAR GERMADE

Asistente de la Directora

BEATRIZ DE ASÍS

MODA

Estilistas: VITO CASTELO, MARTA BAJO, ISABEL LLANZA

Producción de Moda: ERIKA COUSO, BEATRIZ MALDONADO

BELLEZA

Directora: CARMEN LANCHARES. Asistente: CRISTINA DÍAZ

REDACCIÓN

Redactora Jefe: PALOMA ABAD. Redactora Jefe de Moda: SARA HERNANDO

Redactor Jefe de Cultura y Estilo de Vida: MARIO XIMÉNEZ

Redactores: NUALA PHILLIPS, SANDRA CAÑEDO

Jefe de Edición y Cierre: PEDRO SÁNCHEZ DE COS

Administración: MARGARITA TOFIÑO

ARTE

Jefa de Maquetación: NOEMÍ GARCÍA. Jefa de Maquetación de Suplementos: LORETO DOMÍNGUEZ

Maquetadores: ABRAHAM GARCÍA, ÁNGELA ALMEIDA

EDICIÓN GRÁFICA

Jefa de Edición Gráfica: ROSA VÁZQUEZ. Editora gráfica: MERCEDES MUÑOZ

VOGUE.ES

Directora Web: INÉS LORENZO. Redactora Jefe: CECILIA CASERO.

Redacción: ANA MORALES, MARINA VALERA, SIRA LEBÓN, MARÍA JOSÉ PÉREZ MÉNDEZ, ALBA CORREA

CREATIVE STUDIO

Director: JORGE MADRID. Subdirectora: MARÍA JIMÉNEZ. Director Global de Diseño: JUAN MIGUEL LAPIDO.

Coordinadora Editorial: CARMEN GARIJO. Director de Arte: XABIER MAULEÓN. Jefes de Maqueta: SARA POLO, JESÚS MOLINA, ISABEL ACERETE. Producción y Edición Gráfica: RUTH VARILLAS (Directora), CRISTINA SERRANO.

Redacción: PALOMA MARTÍNEZ VARELA

SYNDICATION & PHOTO

REYES DOMÍNGUEZ (Directora). EVA VERGARACHEA, CRISTINA VERD, SANDRA FERNÁNDEZ

COLABORADORES

CARMEN MELGAR (Coordinadora Editorial de Vogue Business), DENNIS BRAATZ, CRISTINA CASTAÑER, CARMEN COCINA, BEGOÑA GÓMEZ URZAIZ, NATHAN HELLER, MARZIA NICOLINI, JULIO CÉSAR ORTEGA, RODERICK AICHINGER, NACHO ALEGRE, CAIO BRITO, ICÍAR J. CARRASCO, CARMEN CASADO, FELIX COOPER, SR. GARCÍA, ALESSANDRA IANNIELLO, NADINE LEJEWERE, GEORGE KATSANAKIS, STEVEN KLEIN, PEPE LÓBÉZ, ANA MÜSHELL, NAGI SAKAI, JULIANA BEUKERS RUIZ, ANA CASASNOVAS, GEORGE KARAPETIS, PHYLLIS POSNICK, LAURA SUEIRO, YE YOUNG KIM.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Directora Comercial: ELENA FERRERAS

Subdirectora Comercial: LAURA CAPO

Jefas de Publicidad Madrid: DOLORES ZORRILLA, SUSANA HERNÁNDEZ, PATRICIA VEGA DE SEOANE.

Jefa de Grupo Barcelona: JUDITH MASES

Coordinación Madrid: FLOR BARBERO. Coordinación Barcelona: M^a CARMEN HERRERO

Delegación Valencia: CELIA CERVERA. Delegación Zona Norte: ANA LÓPEZ CÁMARA

Delegación Italia: ELENA MARSEGLIA. Delegación USA: ALESSANDRO CREMONA

French Liaison Office Commercial Manager: ELENA MANSO

RELACIONES PÚBLICAS

BLANCA MARTÍNEZ DE IRUJO (Directora). VERENA BUSTILLO, MIGUEL IBÁN, MERCEDES ACEDO-RICO

PRODUCCIÓN

ENRIQUE GRAU, SILVIA PINO

EDICIONES CONDÉ NAST S.A. (PUBLICIDAD Y REDACCIÓN) PASEO DE LA CASTELLANA, 9-11,
28046 MADRID. TEL. 917 004 170 - FAX: 913 199 325.

PASEO DE GRACIA, 8-10, 3^{er} 1^a, 08007 BARCELONA. TEL. 934 121 366 - FAX: 934 126 698 / 3, AVENUE HOCHÉ, 75008 PARÍS, FRANCIA. TEL. +33 (0)1 53 43 69 51.

PIAZZA CADORNA 5, 20121 MILÁN. TEL. +39 02 856 14217 - FAX: +39 02 864 55026 / 1 WORLD TRADE CENTER NUEVA YORK, N.Y. 10007 TEL. +1 212 286 2860.

DIRECTOR GENERAL DE FINANZAS Y OPERACIONES: JUAN MANUEL MARTÍN-MORENO

DIRECTORA COMERCIAL: ELENA FERRERAS

PEOPLE DIRECTOR: DAVID DE LA IGLESIA

DIRECTORA CONDÉ NAST COLLEGE: ANA GARCÍA-SIÑERIZ

DIRECTORA DE CONDÉ NAST THINK: MONTSERRAT IGLESIAS

DIRECTORA DE MARKETING Y DATA: BEATRIZ SÁNCHEZ GUILLÉN

CHIEF DIGITAL OFFICER: LINA CALZADO

DIRECTORA ADJUNTA DE MARKETING Y DATA: SUSANA IBÁÑEZ

DIRECTORA FINANCIERA: ELENA AEMMER

DIRECTOR DE TECNOLOGÍA (CTO): RAFAEL MARTÍNEZ

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN: ALBERTO PEREIRA

CONSEJERO: GIAMPAOLO GRANDI

PRESIDENTA Y CEO

NATALIA GAMERO DEL CASTILLO

CHAIRMAN DE CONDÉ NAST ESPAÑA

JAVIER PASCUAL DEL OLMO

CHAIRMAN Y JEFE EJECUTIVO DE CONDÉ NAST INTERNACIONAL

JONATHAN NEWHOUSE

SUPLEMENTO AL NÚMERO 386

VOGUE BUSINESS NO SE HACE NECESARIAMENTE RESPONSABLE DE LAS OPINIONES VERTIDAS

POR LOS COLABORADORES EN SUS ARTÍCULOS. © EDICIONES CONDÉ NAST. S.A. RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. PROHIBIDA SU CIT. REPRODUCCIÓN, EDICIÓN O TRANSMISIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO Y EN CUALQUIER SOPORTE SIN LA AUTORIZACIÓN ESCRITA DE EDICIONES CONDÉ NAST. S.A. AJÚN CITANDO LA PROCEDENCIA. DIFUSIASE A CEDRO SI NECESITA REPRODUCIR ALGUN FRAGMENTO DE ESTA OBRA: WWW.CONCUGENCIA.COM. DEPÓSITO LEGAL: M-13787-2019 / ISSN: 2659-7098

CONDÉ NAST

CONDÉ NAST

Chief Executive Officer: **Roger Lynch**

Chief Operating Officer & President, International: **Wolfgang Blau**

Global Chief Revenue Officer & President, U.S. Revenue: **Pamela Drucker Mann**

U.S. Artistic Director and Global Content Advisor: **Anna Wintour**

Chief Financial Officer: **Milke Goss**

Chief Marketing Officer: **Deirdre Findlay**

Chief People Officer: **Stan Duncan**

Chief of Staff: **Samantha Morgan**

Chief Data Officer: **Karthic Bala**

Chief Client Officer: **Jamie Jouning**

CONDÉ NAST ENTERTAINMENT

President: **Oren Katzef**

Executive Vice President - General Manager of Operations: **Kathryn Friedrich**

CHAIRMAN OF THE BOARD

Jonathan Newhouse

Alemania AD, Glamour, GQ, GQ Style, Vogue

España AD, Condé Nast College Spain, Condé Nast Traveler, Glamour, GQ, Vanity Fair, Vogue, Vogue Niños, Vogue Novias

Estados Unidos Allure, Architectural Digest, Ars Technica, basically, Bon Appétit, Clever, Condé Nast Traveler, epicurious, Glamour, GQ, GQ Style, healthyish, HIVE, La Cucina Italiana, Pitchfork, Self, Teen Vogue, them., The New Yorker, The Scene, Vanity Fair, Vogue, Wired

Francia AD, AD Collector, Glamour, GQ, Vanity Fair, Vogue, Vogue Collections, Vogue Hommes

Gran Bretaña London: HQ, Condé Nast College of Fashion and Design, Vogue Business. Britain: Condé Nast Johansens, Condé Nast Traveller, Glamour, GQ, GQ Style, House & Garden, LOVE, Tatler, The World of Interiors, Vanity Fair, Vogue, Wired

India AD, Condé Nast Traveller, GQ, Vogue

Italia AD, Condé Nast Traveller, Experience Is, GQ, La Cucina Italiana, L'Uomo Vogue, Vanity Fair, Vogue, Wired

Japón GQ, Rumor Me, Vogue, Vogue Girl, Vogue Wedding, Wired

México y Latinoamérica AD México, Glamour México, GQ México y Latinoamérica, Vogue México y Latinoamérica.

Taiwán GQ, Interculture, Vogue.

PUBLICADO BAJO ASOCIACIÓN

Brasil Casa Vogue, Glamour, GQ, Vogue

Rusia AD, Glamour, Glamour Style Book, GQ, GQ Style, Tatler, Vogue

PUBLICADO BAJO LICENCIA O COLABORACIÓN DE DERECHOS

Alemania GQ Bar Berlin

Australia GQ, Vogue, Vogue Living

Bulgaria Glamour

China AD, Condé Nast Traveler, GQ, GQ Lab, GQ Style, Vogue, Vogue Film, Vogue Me, Vogue Business in China,

Corea Allure, GQ, Vogue, Wired

Grecia Vogue

Hong Kong Vogue

Hungría Glamour

Malasia Vogue Lounge Kuala Lumpur

Oriente Medio AD, Condé Nast Traveller, GQ, Vogue, Vogue Café Riyadh, Wired

Países Bajos Glamour, Vogue, Vogue Living, Vogue Man, Vogue The Book

Polonia Glamour, Vogue

Portugal GQ, Vogue, Vogue Café Porto

República Checa y Eslovaquia La Cucina Italiana, Vogue

Rumanía Glamour

Rusia Vogue Café Moscow

Serbia La Cucina Italiana

Singapur Vogue

Sudáfrica Glamour, GQ, GQ Style, House & Garden

Tailandia GQ, Vogue

Turquía GQ, Vogue, Vogue Restaurant Istanbul

Ucrania Vogue, Vogue Café Kiev

Condé Nast es una compañía global de medios que produce contenido *premium* y con una presencia de más de mil millones de consumidores en 31 mercados. *condenast.com*

EDICIONES CONDÉ NAST, S.A.

Paseo de la Castellana, 9-11. 28046 MADRID

Tel. 91 700 41 70 – Fax: 91 319 93 25

Paseo de Gracia, 8-10 - 3^{er} 1^a. 08007 BARCELONA

Tel. 93 412 13 66 – Fax: 93 412 66 98

© Ediciones Condé Nast, S.A. Depósito Legal M-25788-2012

Impresión: ROTOCOBRIH. Ronda de Valdecarrizo, 13, Tres Cantos. 28760. Madrid. Tel. 918 031 676. Impresión de cubierta: NUEVA IMPRENTA, S.L.

c/ La Granja, 45. 28108. Alcobendas, Madrid. Tel. 916 224 848.

Encuadernación: A.G. JUIFE S.L. Avda. 12 - n^o2. Pol. Ind. Las Avénidas. Torrejón de la Calzada. 28999. Madrid. Tel. 918 169 112.

Distribución: SGEL. Avenida de Valdelaparra, 29. Alcobendas. 28108. Madrid. Tel. 916 576 900.

Sobreprecio para Canarias: 0,20€.

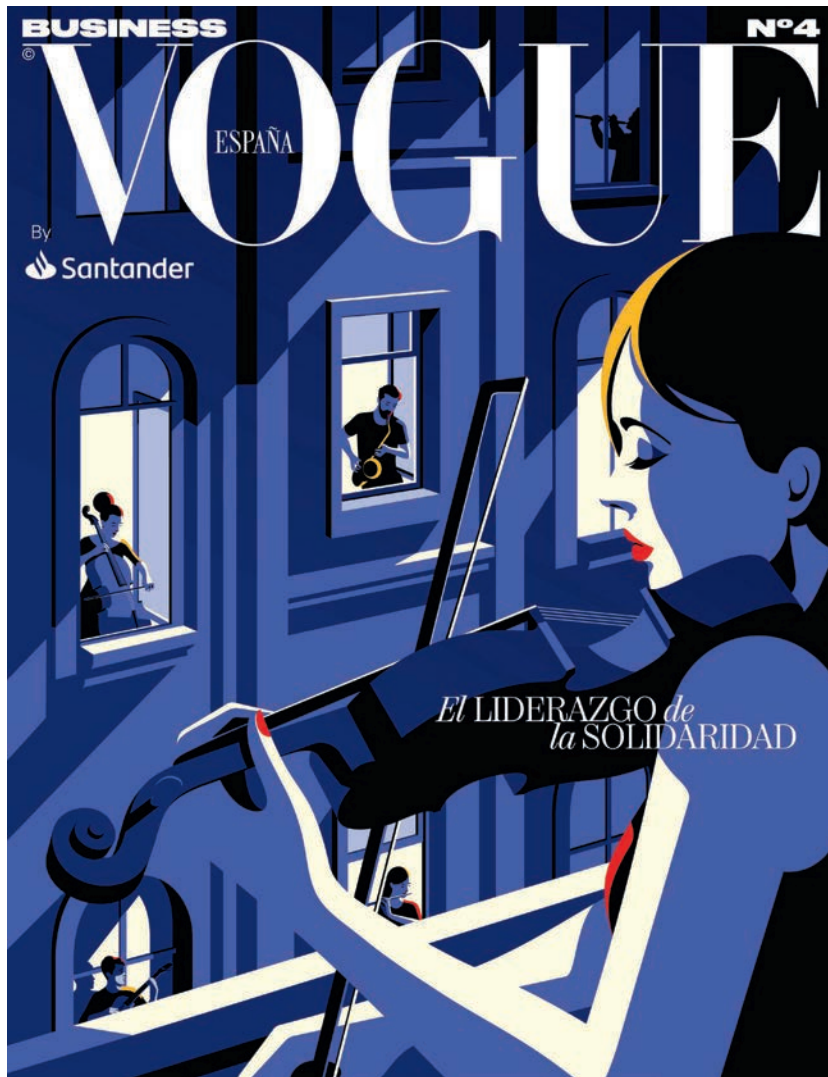
PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN

(un año, 12 números): *España*: 40,50 €.

Europa: 192 €. *Resto del mundo*: 227 €.

Los pagos podrán hacerse en euros convertibles por transferencia bancaria o en dólares norteamericanos al contravalor de la fecha de remisión. Servicio de suscripciones, y para cualquier consulta, en el número de atención al cliente: 902 535 557.

La solidaridad y el liderazgo de la empatía son el concepto con el que la artista MALIKA FAVRE ilustra nuestra cuarta portada. Un reflejo del sentimiento evocador de comunidad que nos ha acompañado durante las últimas semanas.



EN VOGUE

7 IMPULSAR EL TALENTO FEMENINO
Programas, cursos y novedades inspiradores.

VOGUE ESPÍA

15 DISEÑO A LA CARTA
Francesca Zampollo, pionera en el 'food design'.
18 UNA CUESTIÓN DE ALTURA
Cada vez más directivas ayudan a las nuevas generaciones.
20 UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD
Ana Irusta, una de las promotoras del programa Reencuentra, de Banco Santander.
22 MUJERES Y PROGRAMACIÓN
El binomio perfecto del pasado, presente y futuro.
24 LA VIDA EN CÁÑAMO
Gloria Gubianas promueve la moda sostenible para un mundo mejor.

Bolso The Pouch 20 de piel, de BOTTEGA VENETA.



REPORTAJES y MODA

26 EL LIDERAZGO EN TIEMPO DE CRISIS
Cinco mujeres expertas en manejar situaciones extremas comparten su experiencia.
32 COMENZAR DE NUEVO
El vestir profesional se replantea en un nuevo contexto.
44 GUARDIANAS DE LA SENSIBILIDAD EMPRESARIAL
Directivas encargadas de proteger y respetar la sostenibilidad en los negocios.
48 SIEMPRE A SU DISPOSICIÓN
Isabel May y los retos del 'personal shopper' en los negocios de compra 'online'.
52 DECORACIÓN DE INTERIORES
Accesorios atemporales y duraderos.
58 POR LA CARA
El rostro se convierte en la nueva huella dactilar.

LIVING

62 COLOR, PERSONALIDAD Y MEZCLA CULTURAL
La diseñadora Nada Debs, en su estudio de Beirut.
66 EL DESEO
Salto al futuro.

LA EDUCACIÓN NO ES UNA MODA

La base del progreso empieza por la educación, por eso cada año damos más de 13.5000 becas de acceso a una educación de calidad, 4.400 becas de apoyo al empleo joven y más de 2.500 becas de impulso del emprendimiento universitario.

Somos la empresa que más invierte en educación del mundo.

www.becas-santander.com



enVOGUE

IMPULSAR EL TALENTO FEMENINO

Programas de mujeres líderes que inspiran a otras mujeres con sus experiencias personales, cursos que impulsan la carrera y el emprendimiento y claves para liderar en remoto. El denominador común de todas estas propuestas es el mismo: potenciar el talento femenino. Precisamente esa es la apuesta de Max Mara, la Whitechapel Gallery y la Collezione Maramotti, que desde 2005 otorgan un premio para que una artista desarrolle un proyecto cuyo resultado final se expone en la famosa galería londinense.

Emma Talbot (abajo, una pieza suya) ha sido la octava galardonada y su obra verá la luz en 2021.



ARTESANÍA

«Los muebles pueden existir como un producto, atendiendo a una necesidad específica, o como un objeto escultórico independiente», valora la diseñadora estadounidense Laura Kishimoto, «pero siempre es el usuario el que los completa». Ella firma estas innovadoras y envolventes sillas, con sus tiras de madera laminada y curvadas de forma tridimensional como si se tratara de una crisálida.



INVERTIR EN ARTE

La plataforma de arte We Collect ha lanzado la versión *online* de su curso Invertir en arte, incluido en su programa sobre el mercado del arte actual. El objetivo es ayudar a entender mejor la compra y la inversión en este campo a través de diez sesiones en vídeo con prestigiosos expertos. Dónde comprar, cómo detectar una obra falsa, cómo invertir en artistas emergentes o el estudio de casos de éxito son algunas de las lecciones.

EL CAMINO HACIA EL FEMINISMO

Alma Guillermoprieto se descubre a sí misma, a los 70 años, cuestionando su pensamiento feminista en este ensayo que publica Penguin Random House. A través de recuerdos y vivencias que van llenándose de significado a la luz del actual resurgimiento de la revolución de las mujeres, la periodista mexicana reflexiona sobre lo que significa ser feminista en América Latina.



LA INSPIRACIÓN DE ESCRIBIR

Hay palabras que salen del corazón y mensajes que merecen ser transmitidos con el arte con el que se expresan. Los exclusivos bolígrafos de Cartier, con cuerpo y capuchón de proporciones perfectas, lacados, nacarados, recubiertos de oro, plata o piedras, reflejan la elegante inspiración de la *maison*. Para quienes busquen un objeto único, también son personalizables.

TECNOLOGÍA Y TRADICIÓN

El estampado que en su día popularizaron actrices como Brigitte Bardot o Audrey Hepburn regresa como cada primavera a nuestras vidas, incluso en los complementos más insospechados. Fendi propone los tradicionales cuadros *vichy*, en diferentes tonos, para proteger el estuche de los AirPods al estilo de la casa italiana, con el icónico logo estampado. La funda también incluye un práctico enganche dorado.



UN GRANITO DE ARENA

El deseo de Google por ayudar a la creación de oportunidades económicas para las mujeres y disminuir la brecha de género ha llevado a la compañía a presentar

Women Will: un programa de formación gratuita para mejorar las competencias digitales de las mujeres, inspirarlas y conectarlas con otras féminas que también deseen emprender o crecer en sus carreras profesionales.

La iniciativa ya ha formado a más de 36,8 millones de mujeres en todo el mundo.



EL CORAZÓN DEL DINERO

Por

LOLA SOLANA

*Gestora de fondos
Santander Asset
Management*

Hubo un tiempo en el que pensábamos que tener el dinero debajo del colchón era la opción más segura para salvaguardar los ahorros, pero en un mundo que cambia muy deprisa, no solo buscamos preservar nuestro capital, sino que queremos rentabilizarlo. Confiar tus ahorros e inversiones a un *partner* financiero que te aporte seguridad es la primera máxima para poder dormir tranquilos. Y hoy por hoy, las entidades más sólidas y afianzadas pueden demostrar mejor la fortaleza y solvencia necesarias para mantener a salvo nuestros activos más preciados.

La regla número dos para controlar el posible riesgo es la diversificación o, como decían nuestras abuelas, «no poner todos los huevos en la misma cesta». De esta forma, podemos compensar la alta volatilidad de los activos más rentables con la tranquilidad de la renta fija. Es una cuestión de maestría y así lo reconocen los premios Citywire, que destacan a las Gestoras de Fondos que generan una mayor rentabilidad ajustada al riesgo en un período de tres años. En Santander Asset Management hemos sido nominados y galardonados en varias ocasiones gracias a la pericia de nuestro



EN CUESTIÓN DE INVERSIÓN, UNA DE LAS CLAVES ES DIVERSIFICAR.

CADA VEZ ES MÁS IMPORTANTE TENER EN CUENTA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS VALORES DE QUIENES MUEVEN NUESTRAS INVERSIONES.



⇔ equipo gestor en su conjunto y las rentabilidades individuales de todos los activos bajo gestión en un período concreto.

Otro factor que cada vez cobra más importancia es la responsabilidad social y los valores de los que mueven tu dinero. Optimizar la inversión al mismo tiempo que contribuimos a mejorar la sociedad es el propósito que buscamos en Santander Asset Management, donde gestionamos más de 1.000 millones de euros en activos de Renta Variable que apuestan por la sostenibilidad, la igualdad de género o la ayuda a los colectivos más desfavorecidos. Como ejemplos, la gama de fondos Santander Sostenible y Santander Equality Acciones, primer fondo de igualdad de género que una entidad lanzó en España.

La inversión es 50% análisis y 50% arte, y el arte no es otra cosa que la expresión sensible del mundo. Una máquina no sale a la calle a respirar el ambiente, no acumula experiencias. Este es nuestro secreto, el capital humano formado por un equipo diverso formado por hombres y mujeres, apasionados y comprometidos.



EL SANTANDER EQUALITY ACCIONES ES EL PRIMER FONDO DE IGUALDAD DE GÉNERO QUE UNA ENTIDAD LANZÓ EN ESPAÑA.

NO PERDER LA CABEZA

Este jarrón retro de cerámica de la marca Kitsch Kitchen lleva el nombre de Mrs. Hoffman y es el accesorio perfecto para alegrar un espacio de trabajo con un toque de color e inspiración *vintage*. Excéntrica y muy silenciosa, Mrs. Hoffman puede convertirse en una perfecta e inspiradora *coworker*. Aunque a veces no lo tengamos en cuenta, la decoración de los ambientes no solo condiciona nuestro estado de ánimo, también nuestra creatividad.



UNIVERSO DE MUJERES

«La belleza es un arma poderosa», defiende la *beauty hunter* Claudia di Paolo. «Verte bien, cuidar de ti misma y dedicar tiempo a mimarte hace que te sientas mejor por dentro y que toda esa energía se proyecte hacia fuera, a la vez que aumentas la confianza y la seguridad», añade. Ella es la creadora de la iniciativa Universo de Mujeres, en la que, a través de conferencias, mujeres de éxito inspiran contando experiencias que les hicieron creer en sí mismas.



La modelo lleva camisa de DIANE VON FURSTENBERG; jersey (debajo de la camisa) de INTIMISSIMI; pantalones de algodón, de LOLA; pendientes de plata de ILIAS LALAOUNIS; anillos de GEORG JENSEN; y mocasines de BOSS. Lámpara de MAVRIKI & CO.



VUELTA AL RETRO

La sastrería de los años 70 inspira una moda que propone una comodidad sofisticada. El ante, el punto y la seda estampada se alzan como comodines estrella de esta estética *vintage*. Los mocasines, las gafas de pasta o los jerséis *college* son algunas de las piezas que marcan la diferencia.



Cinco minutos con
KASIA NIEMROWICZ



Es directora general para España y Portugal del gigante sueco textil H&M desde hace un año.

¿Cómo fue romper el techo de cristal y llegar a la dirección? Absolutamente motivante. Tengo la suerte de formar parte de una compañía que cree en las personas, ofrece grandes oportunidades y mira hacia el progreso. Mi experiencia como líder es emocionante, muy divertida y un aprendizaje constante.

En H&M siete de cada diez líderes son mujeres, ¿cómo logran estas cifras? Hemos trabajado sobre la igualdad de género durante mucho tiempo y la justicia y la igualdad están integradas en todos nuestros procesos y políticas empresariales. Además, internamente estamos implementando un taller especializado sobre inclusión, diversidad y sesgos inconscientes. El objetivo es aumentar la conciencia interna, desafiar nuestras perspectivas y señalar dónde podemos mejorar para ser más inclusivos. La colaboración externa es crucial, por ello consultamos continuamente con expertos.

¿Se puede decir que el sector textil es menos hostil para las mujeres que otros? Es cierto que es una industria que contribuye a generar muchas oportunidades de trabajo para las mujeres, pero según el Banco Mundial, al ritmo actual, se necesitarán 200 años para lograr la igualdad de género. Por eso el Grupo H&M está decidido a intensificar cuanto antes sus esfuerzos.

¿Qué cree que tiene que cambiar en la cultura empresarial para que más mujeres se sitúen en puestos de responsabilidad? Existen desigualdades estructurales, así como normas jurídicas, culturales y sociales restrictivas, que deben ser cuestionadas para que todas podamos alcanzar nuestro pleno potencial.

¿Cuáles son sus referentes empresariales en cuestiones de diversidad y sostenibilidad? Más que referentes empresariales, mi mayor inspiración son las personas. En H&M tengo la suerte de estar rodeada de grandes expertos en estas áreas, que me enseñan e inspiran cada día a desarrollar nuestro negocio. También hay muchas otras marcas que están trabajando en estos ámbitos y la colaboración entre todas es clave. IKEA es un buen ejemplo, por su estrategia de sostenibilidad, sus productos adaptados a personas con discapacidad y su plan de empleabilidad para refugiados. Estas acciones son las que marcan la diferencia.

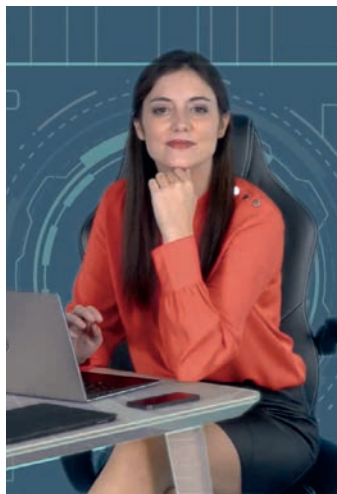


UNA FRAGANCIA SIN MIEDO

Cada día es un lienzo en blanco en el que despertar la creatividad y potenciar nuestra personalidad. Eso es precisamente lo que transmite Whispers of Truth, de House of Sillage. Una combinación de notas de pomelo, naranja, bergamota y caramelo, que se completan con el aroma relajante del jazmín y la rosa, y un fondo de musgo y almizcle para sentir la esencia del ahora.

POR LA MITAD

La versatilidad del nuevo Samsung Z Flip revoluciona el mundo de los *smartphones*. Acostumbrados a móviles que parecen tabletas, el nuevo diseño de la marca surcoreana nos recuerda lo que era guardar el móvil en el bolsillo de unos vaqueros ajustados. Abierto tiene una pantalla de 6,7 pulgadas pero cuando se pliega, inspirado en la flor de loto, ocupa la mitad de espacio.



LIDERAR EQUIPOS EN TIEMPOS DE TELETRABAJO

Si hasta hace unas semanas trabajar desde casa era una rareza a la que solo el 3% de los españoles tenían acceso, hoy se ha convertido en una realidad que está desafiando las capacidades de muchas empresas. The Leader es un videojuego, desarrollado por Aiwin, que da la oportunidad a los directivos a poner a prueba sus capacidades de liderazgo en entornos inciertos.



EL PENSAMIENTO UNISEX

Ni las mujeres vienen de Venus, ni los hombres de Marte. Tampoco un sexo es más emocional o sensible, ni el otro mejor con los números y la orientación, a pesar de que cientos de estudios lo defiendan. Neurobasura es el término que utiliza la neurocientífica Gina Rippon para referirse a las investigaciones que ofrecen este tipo de conclusiones, incompletas o sesgadas. «Si se observan los resultados de una gran muestra de cerebros masculinos y femeninos en cualquier tarea psicológica, las curvas de datos se superponen enormemente. No tiene sentido hablar de cerebros de hombres o de mujeres, cada cerebro es diferente a cualquier otro pero no por su sexo», defiende Rippon. Según la científica, todo lo demás solo sirve para alimentar los estereotipos de género y esta es la idea que transmite su último libro, *El género y nuestros cerebros* (Galaxia Gutenberg). «Si los hombres y mujeres de nuestro alrededor se comportan de forma diferente es probable que hayan sido educados de manera distinta o hayan vivido experiencias distintas», explica la científica.

Santander | Reencuentra

Encontrarse con el apoyo que te ayuda a comenzar de nuevo

Todo empieza por encontrarse



La iniciativa de Banco Santander que reconecta a las mujeres que abandonaron su carrera profesional por motivos personales y quieren volver.

Generación81 |  Santander

VOGUE

ESPIA



DISEÑO *a la* CARTA

Pionera en el pujante gremio del *Food Design*, FRANCESCA ZAMPOLLO edita investigaciones académicas, imparte clases en universidades de prestigio y ejerce como consultora de algunas de las empresas de alimentación de mayor envergadura del mundo. Hablamos con ella a su paso por el *Madrid Design Festival*.

Fotografía PEPE LÓBEZ Estilismo ISABEL LLANZA Texto CARMEN COCINA

En la página de apertura, camisa de seda de GUCCI; pantalón de YELLOW AND STONE (195 €); capa de PACO PINTÓN (90 €); y zapatillas All Star Classic, de CONVERSE (70 €). En la página siguiente, camisa de SHON MOTT (126 €); y chaqueta de plástico reciclado, de YELLOW AND STONE (265 €).

Maquillaje y peluquería: Mauro Saccoccini (TEN Agency) para YSL y Miriam Quevedo. Ayudante de fotografía: Edy. Ayudante de estilismo: Elena Alonso. Agradecimientos: Only YOU Hotel Atocha (Paseo Infanta Isabel, 13).

Francesca Zampollo encarna el dicho de que el futuro nunca está escrito. Como estudiante de Diseño Industrial en Turín, su intención primigenia no distaba mucho de la de diseñar ventiladores o lámparas de mesa, hasta que dos palabras, *food design*, operaron el cambio y corto en su vida. «Mi universidad estaba muy orientada a la ingeniería: nos enseñaban a diseñar lavadoras, sistemas de aire acondicionado... La verdad es que me gustaba. Pero llegaron los talleres de libre elección, y sin pensarlo mucho elegí el que tenía el nombre menos aburrido (risas). El primer día llegó el chef, con su gorro y su delantal, algo muy curioso en una escuela tan industrial como la mía. Y empezó a hablar de comida y de los distintos métodos para diseñarla. Por entonces mi trayectoria profesional estaba completamente encauzada, pero en ese momento tuve claro que quería darle un giro de 180 grados. Me di cuenta de que podía aplicar el diseño a algo tan orgánico, íntimo, emocional y ubicuo como la comida, desde luego mucho más que de lo que puede serlo una lavadora (risas)».

Lo siguiente fue su beca de investigación en la Escuela de hostelería de la Universidad de Cornell, dentro del Food&Brand Lab, mientras se doctoraba en la Metropolitan University de Londres. Allí descubrí el placer de contribuir al conocimiento. Todavía hoy, si buscas *food design* en Google, los resultados son muy distintos. A veces, incluso, opuestos: te pueden decir que es una vajilla, un menú o la silla de un restaurante, de tal forma que resulta imposible hacerse una idea de en qué consiste realmente. Eso es justo lo que me pasaba a mí, así que me propuse averiguar por qué todas esas cosas acababan arremolinándose en torno a la expresión *food design*. Pensé: «No existe ninguna revista académica que recopile y vertebralice la investigación profesional sobre este tema. ¡Alguien debería hacerlo!». Y me puse a ello. Fundé la International Food Design Society, una plataforma donde quienes se identifican como profesionales del diseño de comida (aprendices, chefs o investigadores) pueden mostrar su trabajo. En 2012 organicé la primera conferencia internacional sobre *food design*, que pasaba así de ser una expresión *cool* utilizada sin ton ni son en revistas de estilo de vida a alcanzar el grado de disciplina académica. Lo más importante era poner en contacto a los investigadores con los diseñadores de producto y sentar una identidad y unos valores comunes. El año siguiente lancé el *International Journal of Food Design*, que aglutina los artículos hasta entonces dispersos en revistas de hostelería o diseño industrial.

No es este el único frente que ha abierto. Emprendedora como es, a su actividad como conferenciante y como docente de Food Design y de Teoría del Diseño en la Metropolitan University de Londres y en la Auckland University of Technology de Nueva Zelanda decidió sumar, hace cinco años, su propio negocio como consultora. Mis clientes son fundamentalmente empresas de alimentación, como Pepsi Global y Barilla, el principal fabricante de pasta del mundo. Mi labor consiste

en asesorarlas con un proceso integral de *Food Design Thinking*. No soy el tipo de consultora a la que llamas para que diseñe un producto específico y adiós muy buenas. Lo que hago es enseñar al equipo de la empresa a diseñar sus propios productos, proporcionándoles el proceso que deben usar. Creo firmemente que el diseño en general, y el de comida en particular, es mejor cuando lo desarrolla el propio fabricante, pues son sus empleados quienes mejor conocen la marca. También impartí talleres para chefs en escuelas de hostelería, ya que normalmente en ellas no se les forma en el aspecto del diseño de alimentos. Y me encantaría ser consultora en restaurantes.

Vamos ahora al quid de la cuestión. ¿Qué es exactamente el Food Design Thinking? Es un procedimiento que consta de 52 métodos distintos y que sirve tanto para que un chef cree un nuevo plato, una empresa de gran consumo fabrique un nuevo producto alimenticio o para diseñar un servicio de *catering*, un restaurante o un festival gastronómico.

Las dos directrices comunes a cualquiera de estos procesos son la sostenibilidad y el valor. El valor se concreta en productos y servicios significativos, que aporten a los consumidores una diferencia cualitativa y una experiencia memorable. La labor de los diseñadores es crear algo nuevo y tangible, pero hoy en día el mundo está ya repleto de productos. Como consultora, mi objetivo no es idear otro bocadillo anodino ni otro restaurante que probablemente eche el cierre dentro de seis meses. Como elementos del cambio, debemos inventar productos inequívocamente útiles, significativos e innovadores. La sostenibilidad, por su parte, es doble: ha de serlo en lo medioambiental y en lo social.

¿En qué fases divide el Food Design Thinking? En primer lugar, hay que definir la inspiración y el valor que queremos aportar, siempre de acuerdo con los objetivos y metas de desarrollo sostenible que han proporcionado las Naciones Unidas para 2030. En segundo, es preciso recopilar información sobre el escenario en el que nos movemos (por ejemplo, un comedor escolar, una marca de bebidas isotónicas o una cadena de restauración vegana) y el perfil del consumidor al que nos dirigimos. En la tercera fase analizamos esa información, y en la cuarta la transformamos para generar nuevas ideas y hacemos el llamado test de empatía, dando a probar el producto en proceso a potenciales consumidores.

En la quinta fase fabricamos los prototipos y pasamos de ideas a propuestas detalladas. Por último, en la sexta, aplicamos el *system thinking*: cada producto tangible que creamos debe englobarse en un sistema circular en aras de la sostenibilidad. Pongamos que ese producto es un tomate: el *system thinking* nos lleva a preguntarnos quién lo ha cultivado, qué extensión de tierra dedica a ello, si ha utilizado pesticidas o no y cuántos kilómetros ha recorrido para llegar a mis manos. Así, nos permite trazar el recorrido de cada ingrediente y elemento del producto (por ejemplo, el envase) y se extiende más allá del propio acto de consumo del producto, abogando por componentes biodegradables o reciclables para que su impacto ambiental sea lo más próximo posible a cero ●



Una cuestión de ALTURA

¿Qué puede hacer una mujer cuando ya ha *roto el techo de cristal* con el que un día decidió acabar? Cada vez más directivas lo tienen claro: ayudar a las que vienen.

No puedes soñar con lo que no conoces». La frase, sucinta y certera, es de Karla Alarcón, directora de la fundación Everis. Da en la diana de una de las grandes cuestiones referidas al talento. ¿Puede una joven verse como directiva si nunca ha visto ninguna? ¿Qué ocurre cuando, en las etapas formativas de la vida, faltan espejos en los que reflejarse? ¿Cómo influyen los referentes en la formación de nuestras aspiraciones?

La mentoría trata de ser un mapa capaz de señalar todas las posibles sendas. Su fin no es decir por dónde ir, sino ayudar a desarrollar el criterio para elegir certeramente por nosotros mismos. Es una de las labores en las que se vuelcan las mujeres que, una vez han alcanzado sus metas laborales, desean devolver a la sociedad una parte de lo que ésta les ha dado. Aunque tiene un origen muy lejano (la figura de Méntor, que acuñó el término, aparecía en *La Odisea*), fue moldeada tal como hoy la conocemos en los 70 en Estados Unidos, como una rama del *management*. Por eso crece en paralelo a la cultura del emprendimiento, que tanto recorrido tiene por delante en nuestro país. «En realidad, la mentoría es el más básico de los gradientes de sponsorización», expone Susana Gómez Foronda, cofundadora y CEO de Smart Culture y experta en liderazgo y talento. «Es una relación privada. El siguiente nivel sería el de un estratega personal, que es quien comparte información relevante. Otro paso sería el de actuar como conector, que

comparte sus contactos. Lo siguiente sería ser un generador, que es quien proporciona oportunidades. Y el último escalón es el de embajador, quien además de todo lo anterior, apoya públicamente a alguien». Por tanto, parece que aquí todavía quedan unos cuantos escalones que subir.

La mentoría se va abriendo camino como parte de un proceso que muestra a

las mujeres más jóvenes unos referentes femeninos en sectores tradicionalmente masculinos, como el de las nuevas tecnologías. Es el caso de Adriana Botelho, CEO de KeepCoding, un centro de formación de alto rendimiento en programación y tecnología. Ella participa en el programa de mentoría Yo, jefa, puesto en marcha por la agencia de comunicación Trescom.





«Es muy interesante y muy gratificante. Mi *mentee* tiene 22 años y no solo un montón de buenas ideas, sino dos proyectos en marcha con los que quiere establecer las bases de la universidad del futuro, nada menos», comenta Botelho. «Ves que tienen toda la energía, pero les falta, como a todos los jóvenes, vivencia empresarial». Ana Vázquez, directora de cuentas de Trescom,

es una de las impulsoras del citado Yo, jefa. «El programa surgió hace un año y medio más o menos, durante una conversación informal con la consejera delegada de la agencia, Isabel Lozano. A mí me encantaría que, cuando se les preguntase a las niñas en los colegios por lo que quieren ser, contestasen así: Yo, jefa. Está muy bien que quieran ser profesoras, pero también

que puedan verse como directoras de un colegio, por ejemplo», apunta. Y reflexiona «Lo que no se ve, no se quiere ser. Es una frase de Soledad Murillo que me encanta». «Es un programa que va a tener varias fases y que iremos entretejiendo según vayamos avanzando», añade Isabel Lozano, CEO de Trescom.

Mujeres con S, es el programa de *mentoring* de Banco Santander capitaneado por directivas, empresarias y emprendedoras. Rebasaba el concepto de mentoría, ya que en él también se organizan actividades de *networking*. Este año se ha oficializado, gracias a La Red de Mentoring de España y a Womenalia. Otro de los grandes referentes es el programa Púlsar, de la Fundación Everis. «Nació hace cinco años para luchar contra la brecha de género», señala Karla Alarcón. «Diferentes análisis, incluido el informe PISA, revelan que las chicas se sienten menos preparadas para estudiar formación superior. Ponemos en contacto a estudiantes con mujeres que son referentes profesionales en sus respectivas áreas».

La mayoría de los programas de mentoría o mecenazgo oficiales parten de empresas muy sólidas o de personas que ya han alcanzado un determinado puesto. Eso tiene su explicación. «Para poder ejercer la mentoría, el mecenazgo o cualquier otra actividad altruista, se tienen que dar dos circunstancias», interviene Susana Gómez Foronda. «La primera es no estar en fase de supervivencia. Si un individuo no tiene sus necesidades básicas cubiertas, es muy difícil que ponga su mirada en algo que no sea sobrevivir. Pues en una organización, lo mismo. La segunda es tener un propósito definido. Si una empresa no entiende que existe para tener un impacto en el mundo y para dejar un legado, es imposible que pueda ir más allá de ganar dinero. Y pensar que una empresa solo existe para ganar dinero es como pensar que los humanos estamos solo para producir glóbulos rojos. En las empresas españolas todavía es complicado encontrar esos dos elementos, pero sí creo que las hay altruistas, porque a su frente hay personas que lo son». A fin de cuentas, las organizaciones son sus personas ● J. C. ORTEGA

Ana Irusta, directora de
Gestión Personas de Santander
España, una de las promotoras
del programa Reencuentra.



Cuando el TALENTO FEMENINO *merece una* SEGUNDA OPORTUNIDAD

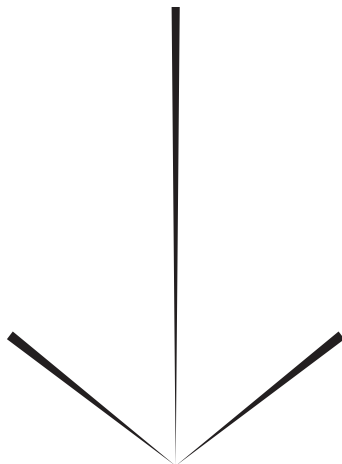
Les sobra *compromiso y motivación*, y ahora cuentan con el impulso necesario para volver al mercado laboral y demostrar su valía. *Mujeres profesionales que pausaron su carrera* por motivos personales tienen en el programa REENCUENTRA, de Banco Santander, el mejor apoyo para empezar de nuevo.

Por ser madre, por los efectos de la crisis, para atender a un familiar dependiente o tras superar una grave enfermedad.

Son muchas las razones y siempre una la consecuencia: el parón en la carrera profesional para muchas mujeres que, cada año, interrumpen su vida laboral por motivos familiares o personales. Es el caso de Clara Longares, que empezó trabajando en una galería de arte y cuyo embarazo lo cambió todo. «Te haces madre, tienes un niño y ves que no te puedes reenganchar en nada. Lo peor es lo aislada que te quedas». Carmina Llorente sufrió los problemas del sector de la construcción por la crisis, «lo que hizo que me volcara más en la familia, en formar el hogar. No pensaba que el parón se alargaría tanto, ya ni me llamaban». En el caso de Begoña Valderrama, su carrera en el mundo del *marketing* se vio interrumpida cuando le diagnosticaron un cáncer, mientras que Isabel López, dedicada a los recursos humanos, tuvo que atender a su último hijo, que tiene síndrome de Down y nació con una cardiopatía. Porque el cuidado de hijos y de personas con dependencia sigue recayendo más en ellas, con un 17,7% de mujeres que deja su trabajo durante más de dos años y que sextuplica el porcentaje de hombres (2,76%), según el último estudio sobre conciliación publicado por el Instituto Nacional de Estadística.

¿Es posible comenzar de nuevo? ¿Cómo se pueden afrontar nuevos retos profesionales sin apoyo? «Por esto nace Reencuentra, un programa del Banco Santander para ayudar a ese talento a tener su segunda oportunidad. Pretende reconectar con el mercado laboral a mujeres que abandonaron su carrera por motivos familiares y a las que les está costando volver». Ana Irusta (Bilbao, 1969) es directora de Gestión Personas de Santander España. y ya ha podido conocer a las primeras participantes. «Ha sido muy emocionante tener las primeras sesiones con ellas, están muy agradecidas y motivadas para retomar sus carreras con la fuerza y la madurez necesarias para desempeñar su trabajo con éxito».

Clara, Carmina, Begoña e Isabel han sido elegidas entre las más de 3.000 candidaturas recibidas hasta la fecha. «Hacemos una cuidada selección de perfiles con alto potencial. Mujeres con estudios universitarios, experiencia laboral y habilidades que las hace altamente empleables», explica Irusta. En esta primera edición, cien mujeres formarán parte de los dos niveles en los que se articula el programa Reencuentra: una experiencia profesional temporal en las oficinas de Banco Santander y un paquete de acciones formativas de alto nivel. «Todas cursarán un MBA *online* y recibirán un reciclaje en herramientas digitales. Por otro lado, les ayudaremos a activar su red de contactos, a través de un



EMPLEO Y MATERNIDAD

Según datos del INE, la tasa de empleo en las mujeres se reduce si crece el número de hijos. «Justo al contrario que los hombres.

Comparado con mujeres sin hijos, las madres que tienen tres o más presentan una tasa de desempleo hasta 26 puntos porcentuales mayor», apunta Irusta.

HACIA EL 30% DE MUJERES DIRECTIVAS

Santander lidera la carrera por la paridad de género en los consejos de administración españoles, alcanzando el 40% de cuota femenina y destacando entre las empresas del Ibex 35. La meta, según Irusta, es «alcanzar el 30% de mujeres en cargos directivos en 2025, y terminar por fin con la brecha salarial».

GENERACIÓN 81

Esta iniciativa forma parte de un proyecto más global, Generación 81, «que representa el compromiso del Banco Santander con la mujer para impulsar el progreso en igualdad de oportunidades, actuando sobre la educación, la carrera profesional, el emprendimiento y los estereotipos de género».

SELECCIÓN ABIERTA

Las interesadas en formar parte del programa aún pueden inscribirse en www.santanderreencuentra.es. «Basta con tener una titulación universitaria, cuatro años como mínimo de experiencia profesional en el sector empresarial y llevar al menos tres años sin trabajar».

acompañamiento en *mentoring* y contarán con el apoyo de una agencia de recolocación en la búsqueda de empleo».

«La experiencia que tenemos con 40, 45 años, no solo profesional sino también personal, tiene muchísimo que aportar hoy en día a las empresas», dice Isabel López. En la misma línea se muestra Clara Longares, al asegurar que «una de las mayores batallas que tienen las mujeres es seguir creyendo en que podemos aportar». Esta iniciativa busca que las mujeres seleccionadas puedan reincorporarse al mercado laboral en empresas de su entorno, ya que «este programa también se dirige a las pequeñas y medianas empresas como posibles empleadores de este colectivo. Es importante la implicación de las pymes porque representan el 99% del tejido empresarial español y generan el 66% del empleo en nuestro país», señala Irusta.

Se espera que otras compañías se sumen al proyecto Reencuentra, «queremos generar un movimiento de concienciación en la sociedad. Hemos avanzado mucho en los últimos años y tenemos que seguir trabajando en ello». Ana Irusta recuerda que Banco Santander, miembro fundador firmante de los Principios de Banca Responsable, está comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas porque «nos parece fundamental contribuir a la diversidad e inclusión, así como a la igualdad de oportunidades. Las mujeres son el 50% de la población y es necesario que este talento tenga su espacio».

Begoña Valderrama no esconde la emoción que le produjo saber que era una de las seleccionadas. «Me puse a saltar, me entró la risa... Intento aprender, conectar con todo, tengo nuevos sueños todos los días». Para Clara Longares, formar parte de este programa «me produjo tanta ilusión el decir: vuelven a contar conmigo. Hay alguien que se ha dado cuenta que puedo dar mucho más».

Recuperar la confianza y gestionar la conciliación, además de enfocar la búsqueda de empleo y adquirir conocimientos en herramientas de productividad personal, son solo algunas de las propuestas que ofrece Reencuentra. «La igualdad de género es una de las cuestiones que más preocupan en España y en el resto de la Unión Europea. Queda camino por recorrer para alcanzarla pero la evolución en estos años ha sido positiva. En Santander, estamos poniendo el foco especialmente en este asunto. Tenemos la suerte de tener una Presidenta que abandera esta causa, de forma precisa y explícita; pero, la igualdad es un compromiso de todos y también debemos involucrar a los hombres», concluye Irusta. «Educar en la igualdad es fundamental para que las cosas cambien» ● **CRISTINA CASTAÑER**



MUJERES *y* PROGRAMACIÓN: *El BINOMIO del FUTURO*

De *supermodelos a estrellas* de cine pasando por una legión de mujeres fascinantes, la informática siempre ha ofrecido una *ventana de creatividad* para todas ellas.

Quiero animar a cuantas más mujeres jóvenes pueda a que se interesen por la codificación informática, porque es importante que sean ellas las que den forma al futuro. Y la codificación es el futuro». Esto no lo ha dicho un político o un filántropo tipo Bill Gates, sino Karlie Kloss, una de las modelos más cotizadas del planeta que, además, es experta en lenguaje de programación Ruby por la Universidad de Nueva York: «Enseguida me di cuenta de que la codificación es un superpoder al que todas las jóvenes deberían tener el derecho a acceder».

BRECHA DIGITAL

Karlie respalda sus palabras con acciones. Ya en 2016 puso en marcha Kode with Klossy, una suerte de campamento de verano para que chicas de entre 13 y 18 años (ochenta de ellas becadas) aprendan las bases de la inteligencia artificial o de los códigos Javascript o HTML. Podría decirse que estos conocimientos son la arquitectura del siglo XXI, por no hablar de que los trabajos relacionados con la informática están remunerados de media un 22% más que otros sectores. Además, siempre hay muchos puestos por cubrir, así como nuevos oficios inexistentes hace unos años que se generan casi a diario. ¿El problema? En España, solo el 2% de las mujeres trabajadoras están ocupadas en este sector. La brecha también se percibe en las carreras universitarias llamadas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), que atraen solo a un 2,6% de las universitarias frente al 15,2% de los universitarios. Como resultado, en las promociones de cada año de las especialidades técnicas, las mujeres apenas representan el 15% de todos los titulados. Pero, como asegura Karlie Kloss, ser hábil en codificación informática tiene que ver con la creatividad y la capacidad de resolver problemas, dos valores que la psique femenina ha demostrado tener históricamente. El pasado y el presente de la programación son la prueba.

‘GLAMOUR’ Y CÓDIGOS

Se dice a menudo que muchas mujeres no se interesan en la informática por falta de referentes. Quizá puedan ser escasos en número, pero son enormes en atractivo. La primera (literalmente, muchos la consideran la madre de la programación), Ada Lovelace, que tuvo una vida fascinante. Hija del poeta Lord Byron y la matemática Anna Isabella Milbanke, fue una matemática sobresaliente y una celebridad en la era victoriana por su carisma y habilidades científicas. ¿Un capricho del destino? Su curiosidad también permeó la industria de la moda: al ver la máquina de *jacquard* (un telar mecánico revolucionario en el siglo XIX, que funcionaba introduciendo tarjetas perforadas que contenían en las diferentes disposiciones de los agujeros las instrucciones para hacer un tipo de tejido u otro), pensó antes que nadie que un aparato similar con -lo más importante- las instrucciones adecuadas, sería capaz de resolver cualquier problema.

Y lo encontró: la máquina analítica de Charles Babbage, con quien Lovelace colaboró activamente creando el primer algoritmo codificado para que una máquina lo procese. «Un lenguaje nuevo, vasto y poderoso se está desarrollando para el uso futuro del análisis, el cual ofrecerá sus datos al servicio de la humanidad de una forma más veloz, práctica y precisa de lo que creíamos posible», vaticinó Ada Lovelace. Unos cien años después el propio Turing reconocía que sus proyectos se basaban en la máquina analítica. Otra deslumbrante pionera informática de grandes habilidades en códigos fue Hedy Lamarr, una de las estrellas más bellas de la historia del cine y reconocida precursora del wifi. En plena Segunda Guerra Mundial ideó un sistema de transmisión de mensajes fraccionados mediante saltos de secuencias. Así, los aliados podrían transmitir información encriptada, imposible de descifrar para japoneses y nazis. La comunicación

inalámbrica (móviles, wifi...) debe mucho a su inquieta mente de ingeniera: «Puedo perdonar todo, menos el aburrimiento», era su lema.

REINAS DEL ‘SOFTWARE’

Precisamente en la Segunda Guerra Mundial fueron varias las mujeres que hicieron historia en la informática. Entre ellas, las programadoras de ENIAC, uno de los primeros ordenadores de uso general y no solo computacional. Betty Snyder Holberton, Jean Jennings Bartik, Kathleen McNulty Mauchly Antonelli, Marlyn Wescoff Meltzer, Ruth Lichterman Teitelbaum y Frances Bilas Spence diseñaban las tablas de las trayectorias de los misiles de los artilleros lanzarían en combate. Desarrollaron el *software*, pero el mérito se lo llevaron sus colegas varones, a cargo del *hardware*. En 1943, el mismo año en que estas pioneras sentaban la base de la programación accesible inventando el primer *set* de rutinas, otra mujer sobresaliente doctorada en matemáticas por Yale se alistaba voluntariamente en el ejército americano.

Era Grace Hopper, conocida (y con razón) como la reina del *software*. Trabajó durante la guerra en la construcción en Harvard del Mark I (el primer ordenador electromecánico de la historia) y dedicó el resto de su vida a lograr que la informática saliera de los ámbitos científicos y militares, accesible para todo el mundo. Así, creó en 1959 el lenguaje COBOL que se basa en palabras en lugar de números. Más o menos en las mismas fechas, Margaret Hamilton empezaba a trabajar como desarrolladora de *software* en el MIT, donde acabó dirigiendo el departamento que puso al hombre en la luna en 1969 (gracias, de hecho, a un código que ella misma escribió). Como directora de desarrollo de las misiones Apolo y de la estación espacial estadounidense Skylab, Hamilton hizo historia no solo de la informática o la aeronáutica, también de la humanidad ● SOFÍA LÁZARO



Las empresas pueden cambiar el mundo. Con esa visión, GLORIA GUBIANAS, cofundadora de la marca de moda sostenible HEMPER, ha convertido sus mochilas en un auténtico referente.

La VIDA en cáñamo

Sostenibilidad económica, social y ecológica». Esos son los tres pilares clave sobre los que Gloria Gubianas (Barcelona, 1995) fundó hace cuatro años Hemper junto a cinco amigos. Sus características mochilas, fabricadas en Nepal con fibras y colorantes naturales, se hicieron rápidamente virales en Instagram, y lo que empezó como un proyecto del grado en Liderazgo, emprendimiento e innovación (LEINN), que cursaban Gubianas y sus compañeros, terminó convirtiéndose en la empresa por la que el pasado 2019, con tan solo 24 primaveras, fue reconocida como Mujer emprendedora del año en España.

Su gran vocación por ayudar a los demás la había hecho imaginarse desarrollando su carrera en el ámbito de la medicina, pero cuando la selectividad la dejó a una décima y el mundo empresarial se cruzó en su camino, Gubianas descubrió

que había otra forma de contribuir a la sociedad que se adaptaba mejor a ella. El objetivo de Hemper es ayudar al desarrollo económico y social de Nepal a través de la creación de empleo y, a su vez, acercar a España un modelo de moda sostenible accesible a los jóvenes.

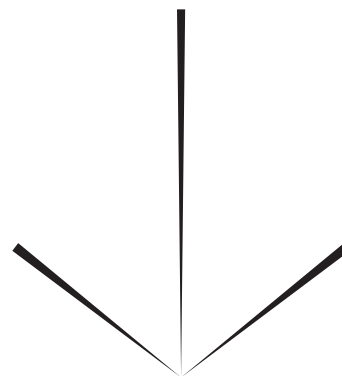
Todo empezó a raíz del viaje de voluntariado a Nepal de Álex Pastrana, otro de los socios fundadores, que a su vuelta quiso seguir en contacto con el país. «Yo estaba estudiando un grado de emprendimiento y también había estado de voluntariado en Nepal. Fue como un *match* perfecto», comenta Gubianas. El cáñamo les pareció bastante atractivo para el mercado español y decidieron comprar 50 mochilas. «Las vendimos enseguida, después compramos 100, 200... Y de ahí hasta que un día dijimos: 'Vale, podemos desarrollar algo chulo a partir de aquí y sacarlo adelante'», recuerda.

En la página anterior, Gloria Gubianas posa junto a las mochilas de HEMPER. Lleva camisa blanca, de MANGO; pantalón verde de pana, de MASSCOB; y bailarinas de piel, de MALABABA.



El cáñamo, además del material principal utilizado en Hemper, es una de las fibras más ecológicas que existen hoy en día por la eficiencia de su cultivo. Pero lo que más les atrajo fue descubrir su origen, en la cordillera del Himalaya. «Allí tienen una tradición milenaria en la elaboración de prendas y nosotros estamos tratando de que no se pierda. En Nepal, un cuarto de la población vive por debajo del umbral de la pobreza y estas comunidades que trabajan el cáñamo son las que están más aisladas y gozan de menos oportunidades», explica la emprendedora.

Hemper demuestra que la industria de la moda también puede ser sostenible. «Es responsabilidad de los consumidores, de los diseñadores, de los empresarios y de todas las personas que forman parte del sector», opina Gubianas ●



EMPRENDER EN 5 CLAVES

1

TOMAR CONCIENCIA

«En el momento en el que vamos a emprender debemos tener en cuenta lo que estamos creando y sus consecuencias. Si podemos hacer algo que pueda mejorar la sociedad en la que vivimos o que pueda respetar lo que tenemos alrededor será muy positivo para las generaciones que llegan y, en general, para el planeta y la humanidad», valora Gubianas. «Yo creo que se trata de encontrar eso que nos apasiona, que nos da una energía especial y que nos llena como personas. Y llevarlo a cabo, pero siempre teniendo en cuenta qué es lo que estamos haciendo y qué consecuencias trae».

2

IDENTIFICAR UNA NECESIDAD

Se trata de encontrar un problema, una carencia, algo que no exista o que sí exista y que creamos que se puede mejorar. «Hay un montón de cosas preciosas en el mundo, hay un montón de gente increíble y de ideas buenísimas», remarca Gubianas, que valora que con la gran cantidad de marcas que existen hoy en día, la diferencia está en resolver esas necesidades o problemas sociales.

3

HACER LO QUE TE GUSTA

«Si vas a montar algo tiene que ser una causa que te encante y de lo que puedas extraer una energía inagotable, porque emprender es un camino muy duro. No el primer año ni el segundo, porque ahí te lo pasas bien, te van saliendo las cosas, no tienes referencias y es todo muy nuevo... Pero luego, a medida que la facturación y el equipo crecen, las expectativas aumentan también y todo es más difícil de gestionar», apunta. Para ella, ese motor de energía inagotable es Nepal.

4

RODEARTE DE UN BUEN EQUIPO

Encontrar gente que te ayude y que te complemente es el siguiente punto. «Necesitas a alguien que te transmita también toda esa energía y con quien hacer un equipo. Yo no hubiera sido capaz de seguir adelante con todo lo que se te presenta en este camino si estuviera sola», recalca Gubianas. «Emprender solo es muy difícil y si consigues un equipo de socios, o un socio o dos, que te acompañen y piensen como tú creo que se hace más ameno, sencillo y gratificante también», añade.

5

VALIDAR EL PRODUCTO

«Aunque no tengas ni la empresa registrada, es importante intentar validar el

producto o servicio con el consumidor, con clientes que sean reales y que te puedan dar una opinión o un *feedback* del que puedas aprender», cuenta la catalana. «Si esperas a tener la imagen perfecta, la web perfecta o el producto perfecto, nunca lo vas a sacar», asegura. Y aconseja, en la media en que se pueda, empezar a vender y a testar el producto para ir aprendiendo sobre la marcha siguiendo la técnica del ensayo-error.

MARÍA NEIRA, directora de Salud Pública y Medio Ambiente de la OMS; ANA BOTÍN, presidenta de Banco Santander; MARÍA CAÑAS, directora de Médicos sin Fronteras en España; ISABEL SOLA, investigadora del Centro Nacional de Biotecnología y MARIANGELA MARSEGLIA, vicepresidenta y 'country manager' de Amazon en España e Italia. Así relatan su experiencia en *manejar situaciones extremas*.

El liderazgo EN TIEMPO DE CRISIS

Ilustración ANA MÜSHELL

Texto BEGOÑA GÓMEZ URZAIZ y CARMEN MELGAR



TRANSMITIR CREDIBILIDAD

María Neira, directora de Salud Pública y Medio Ambiente de la Organización Mundial de la Salud, es uno de los rostros y de las voces más buscados y esperados estos días.

transmitir una credibilidad, saber reconocer la situación y encontrar la legitimidad, que te dan tus hechos. La credibilidad te viene dada por tomar la iniciativa, por demostrar que piensas en el bien común, y por ser una persona muy ecuaníme, que no flaquea en situaciones difíciles, porque ahí es donde se monta el verdadero lío. Además, ha de tener interés en todos los miembros de la comunidad».

Cuando llegó a la OMS, Neira ya había vivido situaciones extremas trabajando para Médicos sin Fronteras, y estaba curtida en crisis sanitarias. «Recuerdo cuando el sida empezó a manifestarse. Yo estaba en África en ese momento, en Ruanda... Fue una de las cosas más desgarradoras. Otra de las más imponentes que he visto ha sido el ébola o la epidemia de cólera tan horrible después del genocidio en Ruanda. Se trata de una de las situaciones más dantescas que he presenciado». Pero, probablemente, la pandemia generada por la COVID-19 también se contará entre los momentos más impactantes de su carrera. ¿Qué aprenderemos de todo esto? «Los humanos aprendemos con dificultad [ríe]. Pero de estas situaciones siempre se saca algo, y tenemos que hacerlo, hay que sacarlo de donde sea. Por lo menos aprenderemos a decir cosas bonitas a los que queremos, a llamar a los abuelos, a los padres, a la familia o a los amigos con más frecuencia. A disfrutarlos más». A pesar de que el foco de atención ahora es otro, no quiere dejar de lado una de sus principales demandas: «Ojalá nuestro patrón de consumo y de locura también bajen un poco. No quiero aprovechar para hacer campaña de nuevo y luchar contra el cambio climático y la contaminación del aire, pero de alguna manera cuando vemos esas imágenes de los canales en Venecia en las que el agua está transparente. A lo mejor de ahí queda algo...».

Su actividad es frenética. Entrevistas en televisión, periódicos, radio. Su misión, emitir el mensaje, las recomendaciones y los balances del organismo que vela por la salud de todos. «La salud nos hace a todos muy vulnerables, pero también muy iguales. En cuanto alguien se pone la bata del hospital se separan muchas barreras sociales, y nos volvemos todos más frágiles». Las palabras de María Neira (La Felguera, Asturias, 1962) son serenas, pero su mensaje es claro. Ahora mismo, la salud mundial es el principal foco de la noticia: «Cómo se cuenta la información es fundamental, sobre todo en estos tiempos tan emocionales, con tanta adrenalina y un poco de psicosis», reconoce Neira telefónicamente, desde su casa de Ginebra donde está confinada con su familia.

Después de más de tres décadas consagrada a la medicina, a esta doctora con especialización en endocrinología le sigue emocionando hoy la calidez y la calidad humana: «Me produce una descarga eléctrica ver que en el fondo, la parte humana siempre nos sale a todos, o a casi todos. Siempre hay un destello de solidaridad que aparece en este tipo de situaciones. Al final, ves gestos de interés por el otro que están mucho más presentes de lo que antes podíamos pensar». En este tipo de situaciones, la figura de los líderes es clave. «El liderazgo es fundamental en todos los aspectos.

Ya sea que respondas a un pequeño brote epidémico en el norte de Mozambique durante la Guerra Civil o a nivel de Gobierno en una situación absolutamente excepcional como esta. Y ya seas un funcionario de la administración o un enfermero de un hospital... Creo en el liderazgo auténtico, el que cualquiera puede ejercer por muy pequeña que sea su parcela de poder. Hay que hacerlo bien, siempre con estrategia, con contexto y con equilibrio. Yo creo mucho en el liderazgo bien entendido, no en el culto a la personalidad o al personaje, sí en el que tiene que ver con alguien que quiere el bien común, el bienestar de los otros y que ese sea su objetivo demostrable».

Para esta asturiana, que comenzó su carrera atendiendo a los mineros de su tierra, los líderes «tienen que

ACTUAR CON EFICACIA

Marta Cañas, directora general de Médicos Sin Fronteras en España cree que el ámbito de la cooperación tiene mucho que enseñar en gestión de crisis.

En Médicos Sin Fronteras saben una cosa o dos sobre gestionar crisis, pero incluso a ellos les sacudió violentamente la magnitud de la epidemia del *coronavirus*. «Nosotros manejamos siempre escenarios de análisis de riesgo y una pandemia estaba en nuestro análisis, pero una que pudiera tener al planeta entero confinada desde luego no la vimos venir», admite Marta Cañas (Barcelona, 1971), directora general de MSF en España. Es por eso que comprende bien a las autoridades y a los encargados de lidiar a nivel global con la situación. «Todo es extremadamente complejo y hay que ser generoso. Siento mucha empatía por ellos porque esto no estaba en las perspectivas de nadie, una crisis que es biológica, sanitaria, social, filosófica...».

Formada en ESADE, Cañas ha desarrollado toda su carrera en el ámbito de la cooperación. Ya de niña solía hacer voluntariado en el barrio del Raval, en la Fundación Gavina, una institución que trabaja con menores. Más tarde, en un viaje familiar a la India, confirmó su vocación. «Cuando vi ese sufrimiento, pensé que tenía que hacer algo para paliarlo». Tras graduarse, trabajó en Naciones Unidas y más tarde en Amnistía Internacional, con paradas en Perú y Nueva York. Lleva en MSF desde 1999 y un año y medio al volante de la nave. Llegó al cargo cuando no hacía mucho que se había convertido en madre soltera, por elección, de una niña que ahora tiene tres años. Y aunque siempre ha creído en implantar sistemas que permitan una buena conciliación personal y laboral —«no solo familiar, recalca. Es importante que quien quiera hacer teatro o yoga lo pueda hacer también»—, tener que compaginar la maternidad en solitario con la dirección de una organización que maneja 200 millones de presupuesto y tiene a 7.000 empleados en 22 países ha afectado, para bien, su estilo de gestión. «Apostamos por el teletrabajo, por dinámicas de horarios muy flexibles, combinar días fuera y dentro de la oficina... de momento lo que a mí me

funciona es trabajar de 9,30 a 16,30 en la oficina, para poder dejar a mi hija en el colegio y recogerla, y después trabajar de noche cuando ella duerme. Al tener la niña, necesito crearme estos espacios de manera mucho más clara que antes. Uno mismo se autoexige más sacrificio, pero con otra personita te vuelves menos egoísta».

El papel de su organización fue clave durante la crisis de la COVID-19, en tres ejes fundamentales: medicalizar espacios como hoteles y polideportivos —un área en la que tienen mucha experiencia—, formar parte de los comités de crisis en las distintas comunidades autóno-

mas y transferir conocimiento, por ejemplo, formando a través de *webinars* al personal que trabaja en los cuidados de personas mayores. Todo eso sin perder el foco de lo que sucede fuera de España. «Nos preocupa lo que sucede en lugares en los que el sistema de salud es muy frágil y, además, tenemos que trabajar con movimientos restringidos, sin poder enviar aviones...».

Cañas recomienda a cualquiera que tenga que ejercer el liderazgo en tiempos turbulentos no perder de vista uno de sus mantras: «Lo perfecto es enemigo de lo bueno». «Si uno espera a tenerlo todo claro es imposible ir por delante. Hay que reaccionar, actuar con eficacia y sin titubear, con un enfoque emergencista y vertical». Es decir, creando una autoridad autónoma que tome todas las decisiones. «Nosotros funcionamos así, con un equipo de coordinación de crisis al que se enfocan todos los recursos. En momentos como este, no puedes desarrollar las labores igual que siempre. Tienes que modificar la gobernanza y la arquitectura de la organización». Eso, y ser lo suficientemente flexible para admitir posibles errores de cálculo y subsanarnos. «Hay que ir analizando constantemente lo que haces y adaptar las lecciones que vas aprendiendo». Una fórmula que sirve para las crisis y para la vida.



EL GRADO DE LA EXPERIENCIA

Para *Ana Botín*, presidenta de Banco Santander desde septiembre de 2014, la comunicación continua es clave en el día a día de las crisis.

El 23 de marzo por la noche, Banco Santander comunicaba a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que tanto su presidenta, Ana Botín (Santander, 1960), como su consejero delegado, José Antonio Álvarez, se reducían su retribución fija y variable un 50%. El resto del consejo de dirección lo haría un 20%. Esta medida, que en minutos se propagó por las secciones de economía de todos los medios de comunicación, tenía como finalidad crear un fondo de más de 25 millones destinado a facilitar material y equipamiento médico para ayudar en la lucha contra la pandemia, cuatro de los cuales irían destinados al hospital de campaña de Ifema, en la Comunidad de Madrid, y otro para la compra de mascarillas cedidas al Ministerio de Sanidad. A esto se sumaba otro fondo de 20.000 millones para cubrir las necesidades de pymes a corto plazo y la línea ICO COVID-19 destinada a ayudar a sectores como el turismo, el transporte o la restauración.

«He tenido bastante experiencia en crisis y lo que he aprendido es que hay que prepararse», comenta Botín. La banquera, formada en economía en Bryn Mawr College, universidad femenina ubicada en Filadelfia, vivió el comienzo de la recesión de 2008 desde su antigua posición como presidenta de Banesto. «La de 2008 fue una crisis financiera global. Las crisis financieras suelen ser mucho más largas. Esta no es así y los bancos están en una situación muy sólida, así que no es lo mismo que en aquel momento, pero necesitamos apoyar a las empresas, que son nuestros clientes».

Ese mismo año, la revista *Forbes* le otorgaba el puesto 51 dentro de su *ranking* anual de las mujeres más poderosas del mundo. Pero aquellos tiempos ya no son comparables con la actualidad: «Es-

tamos en una crisis que no hemos vivido en el mundo desde hace cien años. En estos momentos de cambio es cuando realmente podemos hacer cosas que antes no éramos capaces de hacer. Siempre he pensado que los cambios, siendo difíciles, también traen muchas oportunidades». Entre los que promueve está «lo que en inglés se dice 'Back to Basics'. Qué es realmente lo importante para todos nosotros. Yo lo he dicho siempre, para mí la familia es lo primero. Algunos miembros de la mía, que vivían lejos, han decidido regresar a España. En el día a día tienes una manera de hacer las cosas, y te cambian los horarios... Es importante saber lo que es importante para nosotros y saber disfrutarlo dentro de que obviamente en algunos casos no es fácil».

Como portavoz de la corporación que lidera, para Ana Botín, comunicarse con su plantilla, en España unos 29.000 empleados y en el mundo 200.000, es fundamental. «Nos estamos dando cuenta de que tenemos



que comunicar más y mejor. Más allá de la supervisión, más allá de asegurarnos que las cosas pasan, tenemos que comunicar para ayudar a las personas en lo que necesiten. Esto para mí es una gran lección; nunca se puede comunicar de más». Asidua también a la comunicación social, las redes son su altavoz al exterior. Twitter es su herramienta para lanzar información corporativa y sus reflexiones desde hace seis años. Instagram, plataforma en la que abrió una cuenta hace nueve meses y ya suma casi 28.000 seguidores, se ha convertido en el escaparate que muestra no solo sus iniciativas e intereses sociales —como la ecología, la banca responsable, la igualdad de género, el apoyo al talento femenino, etc.—, sino una pequeña parcela de su vida privada, como algunas de sus experiencias vividas durante el rodaje de *Planeta Calleja*, que la llevó hasta Groenlandia para comprobar los estragos del cambio climático en el Glacial Ártico. Reportó una cuota de audiencia del 19,3% el día de su emisión en televisión. Un éxito que avala la repercusión que tiene cada movimiento de la única mujer presidenta de una sociedad que cotiza en IBEX 35.

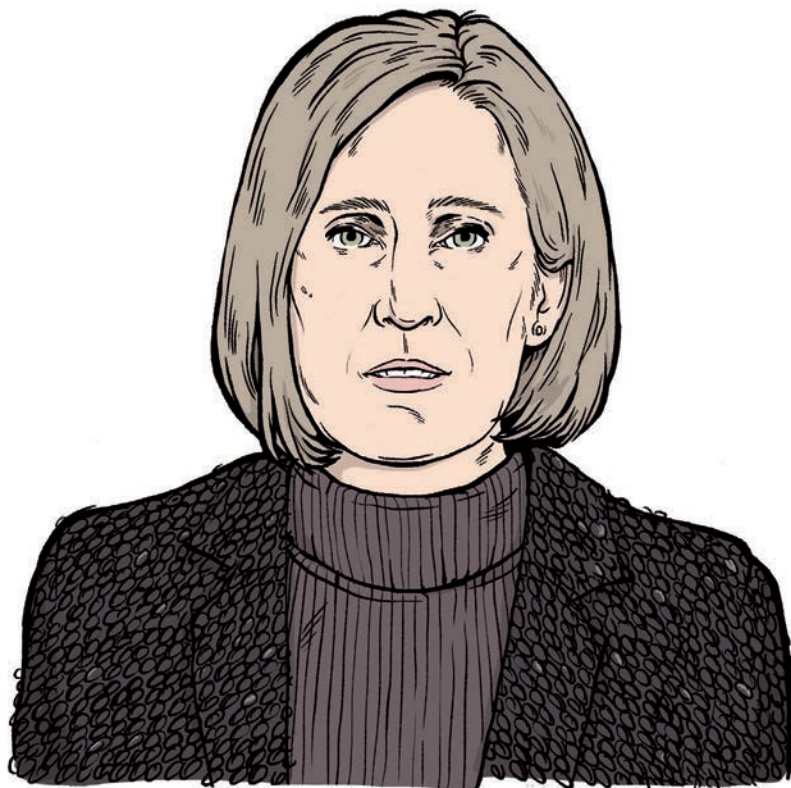
PALABRA DE EXPERTA

La viróloga *Isabel Sola* y su equipo del Centro Nacional de Biotecnología de Madrid investigan sin tregua la vacuna que pueda frenar la COVID-19.

Lleva 25 años investigando *coronavirus*, la mayoría de ese tiempo desde el Centro Nacional de Biotecnología del CSIC, desde donde ahora codirige junto a Luis Enjuanes el laboratorio de *coronavirus*, y más de un mes contestando una de las preguntas con gran cotizada respuesta: ¿Cuándo estará lista la vacuna? El equipo de investigación de Isabel Sola (Navarra, 1967) trabaja con plena motivación e ilusión en su desarrollo, pero la ciencia lleva su ritmo. «Divido entre la cabeza y el corazón. La cabeza está en el laboratorio, donde tenemos muy claros cuáles son los pasos que debemos dar, y estamos dándolos. Está todo programado y posiblemente por la experiencia previa que tenemos de trabajar con otros virus muy similares a este, no prevemos que vaya a haber grandes problemas», cuenta desde su casa madrileña, donde también ella está aislada. «Pero por otro lado está el corazón, con el que te asomas a la realidad, y ves el deseo que tiene todo el mundo de que esto termine, que haya vacunas, que haya antivirales, y te sientes un poco impotente porque quisieras dar una respuesta mucho más inmediata de lo que se puede dar trabajando en ciencia, que tiene sus tiempos». Esos tiempos son los que marcan que posiblemente, de «forma optimista y razonable», como confiesa la bióloga, se comercialice una vacuna dentro de un rango que oscila entre 12 y 18 meses. Pero no todo es certeza trabajando en este sector, hay días grises en los que la ruta tomada no es la correcta: «Es lo habitual, no solo en este momento. Podemos estar trabajando durante meses con una hipótesis y diseñar sus experimentos y trabajo en esa dirección para poder confirmarla, pero ese

camino no llega al destino que uno esperaba. La ciencia es eso: trabajar casi todos los días sin tener resultados inmediatos, pero cuando encuentras uno positivo, cuando haces un descubrimiento, te compensa por todos los otros días». Estos meses, mientras todos los miembros del equipo –desde los estudiantes, predoctorales, postdoctorales a los técnicos– trabajan a contrarreloj en busca de hallazgos, de forma paralela se han convertido en gran parte del foco de atención, son fuente de noticia, pero ¿qué hay de beneficioso en toda esa sobreinformación?

«Como en todo, hay un punto de equilibrio entre lo que es información de utilidad, veraz, y lo que se convierte en saturación. Es como los sistemas biológicos, cuando das una señal obtienes una respuesta que es proporcionada, pero llega un momento en el que el sistema se satura y



deja de funcionar bien. Con la información pasa un poco lo mismo. Es importante que la gente disponga de datos para no tener miedo a lo desconocido, pero hay que poner ciertos límites para evitar la saturación». La comunidad científica se ha convertido por unos meses en protagonista, pero, ¿qué ocurrirá cuando todo esto pase? «Soy optimista y quiero pensar que esto nos cambiará, pero vas a la realidad y ves que las cosas cambian mientras están sucediendo, y en los próximos meses, pero luego hay tendencia al olvido. Espero ahora que tarde en llegar y que aprendamos lecciones». La comunidad científica es una de las más damnificadas cuando baja la atención. «Trabajamos con virus que causan enfermedades contagiosas, y siempre lo decimos, los *coronavirus* son familias de virus emergentes con potencial pandémico, en algún momento pueden aparecer y causar una epidemia o pandemia de dimensiones impredecibles, sin embargo solo nos acordamos de los virus cuando estamos viviéndolos y luego tenemos tendencia a olvidarnos, la financiación cae y se dejan de apoyar proyectos que tienen que ver con enfermedades infecciosas». Por eso, ahora, al otro lado del teléfono, el deseo de Sola es que «al menos se tome conciencia de la importancia que tiene la investigación en general, la de los virus y las enfermedades infecciosas en particular, la necesidad de tener una sanidad que esté funcionando bien, potente y bien organizada como para poder hacer frente a crisis como esta. Creo que son lecciones que deberíamos aprender a la hora de dar prioridad en la sociedad a tareas que no se deben abandonar».



AL FRENTE DEL SUPERMERCADO GLOBAL

Como 'country manager' de Amazon en dos de los países más sacudidos por la crisis del 'coronavirus', la italiana *Mariangela Marseglia* ha puesto a prueba sus recetas para el liderazgo.

Recomienda transparencia, comunicación y «ser firme sin olvidarse de las personas».

Cree que el papel de un líder es «primordial» en tiempos de crisis y que en esas ocasiones lo importante es mantenerse tranquilo, recabar información de fuentes fiables y saber no solo elaborar un plan sino ejecutarlo sin titubear, aunque escuchando las críticas. «Una buena líder debe ser firme sin olvidarse de las personas», resume. Y aplica el eterno mantra de los optimistas: un buen liderazgo puede transformar una crisis en una oportunidad una vez que lo peor haya pasado.

Durante el confinamiento, Amazon amplió su plantilla en más de 1.500 empleados –en Estados Unidos, fueron más de 100.000– para poder satisfacer una disparada demanda de compras *online*, pero su papel se puso en entredicho cuando se cuestionaron las medidas de protección de los trabajadores. «Durante un período de crisis, es importante hacer que todos entiendan que somos una comunidad y que estamos en el mismo bote», apunta Marseglia, que subraya la importancia del servicio que ofrece Amazon en una situación insólita en la que toda la población vio restringida su libertad de movimientos. «Por eso debemos trabajar el máximo por nuestros clientes y por la comunidad en la que vivimos», apunta.

En medio de la etapa más dura, y con jornadas de trabajo interminables, la ejecutiva también encontró algunos momentos conmovedores: «Me tocó mucho un gesto de uno de nuestros vendedores. Tan pronto como se empezó a complicar la situación en Madrid, en lugar de intentar vender su preciado *stock* de mascarillas y beneficiarse, decidió donarlas a un hospital» ●

Ayudar a alguien durante una dificultad es donde comienza la civilización». Mariangela Marseglia (Ostuni, 1974) tiene siempre en mente estas palabras de la antropóloga Margaret Mead. Como vicepresidenta de Amazon y *country manager* de los dos países europeos más afectados por la crisis del *coronavirus*, Italia y España, esta milanesa ha puesto a prueba la experiencia acumulada durante 20 años de carrera durante unos momentos que no duda en calificar como «la mayor crisis desde la Segunda Guerra Mundial» y espera «que nos permita aprender a ayudarnos los unos a los otros y nos haga apreciar más algunas cosas que damos por sentadas, como nuestra libertad, o los beneficios de un sistema de salud pública».

Marseglia, de 45 años, y su esposa son madres de un bebé del que suele decir que es «medio catalán» puesto que lo concibieron vía inseminación artificial en una clínica de Barcelona, ya que la legislación italiana pone trabas a las parejas del mismo sexo. Sigue viviendo en Italia pero se desplaza a España varias veces al mes. Antes de llegar a Amazon en 2010, pasó por varias multinacionales como Mars Petcare y Unilever. Ya en Amazon, ha ejercido distintos cargos como el de responsable para Europa y Asia de Prime Now, el servicio de entrega ultrarrápida, y ocupa su puesto actual desde 2018, por lo que ha capitaneado la conversión de la empresa. De

ser un mediador gigante entre productores y consumidores ha pasado, entre otras cosas, a transformarse en una gran plataforma de entretenimiento y un supermercado global de productos frescos.

A pesar de que la empresa de Jeff Bezos suele insistir en su política de diversidad en la plantilla y tiene varias iniciativas en esa órbita, Marseglia es todavía la única mujer que ocupa el papel de *country manager*, lo que implica en la práctica liderar una plantilla de miles de empleados, con puestos muy diversos. Su receta para manejar un equipo humano tan complejo pasa, dice, por la comunicación constante. «Soy transparente con todo el mundo y no trato de maquillar la realidad. Otra clave para mí es dar instrucciones claras para eliminar tanta ambigüedad como sea posible. En situaciones límite, las personas se sienten mucho mejor si se les dice exactamente lo que deben hacer y sin dar pie a la incertidumbre», resume entre algunos de sus puntos fuertes.

El vestir profesional se repiensa. La soledad sirve de marco para plantear una nueva silueta, apta para cualquier edad, que redibuje el cuerpo a base de *patrones fluidos, formas arquitectónicas y pinceladas cromáticas* en forma de trajes de chaqueta, vestidos y monos.

Fotografía NAGI SAKAI Estilismo YE YOUNG KIM



Comenzar
DENUEVO







En la doble página de apertura, a la izda., chaqueta y top, ambos de LOUIS VUITTON. A la dcha., chaqueta, falda, blusa y zapatos, todo de COMMISSION. En la página anterior, traje de chaqueta y pantalón, camisa y botas, todo de BALENCIAGA. En esta página, vestido y cinturón, ambos de MICHAEL KORS COLLECTION; y pendientes de FARIS.









En la doble página anterior, a la izda., vestido y pendientes, ambos de DOLCE & GABBANA; zapatos de COMMISSION; y gafas de sol, de BALENCIAGA. A la dcha., vestido de COMMISSION; anillo de DE COSMI; y gafas de BALENCIAGA. En la página anterior, mono de GIORGIO ARMANI; pendientes de FARIS; y zapatos de COMMISSION. En esta página, mono y corbata, ambos de MAX MARA; y pendientes, cinturón y zapatos, todo de COMMISSION.



En esta página, blusa, falda y bolso, todo de PRADA. En la página siguiente, chaqueta y pantalón, ambos de ACNE STUDIOS; camisa de COMMISSION NYC; pendientes de FARIS; y zapatos de MAX MARA.







*En la página anterior, chaqueta y bermudas, ambas de TIBI; y camisa y pendientes, de COMMISSION NYC.
En esta página, top de JIL SANDER; gafas de STELLA MCCARTNEY; y pendientes de DE COSMI.*

*Maquillaje: Stevie Huynh (Bryant Artist). Peluquería: Blake Erik (Forward Artists). Ayudante de estilismo:
Alexandra McCown. Casting: Neill Seeto (IMA Casting). Producción: Richard Polio (De Facto Inc.).
Modelos: Carolina Burgin (The Society), Aamito Lagum (Heroes) y Sylke Golding (Muse NYC).*

GUARDIANAS



SENSIBILIDAD



DE LA

La figura del directivo, o más bien directiva, encargada de *respetar la sostenibilidad* en la gestión del negocio está en pleno auge. Tres mujeres que desempeñan este cargo en empresas cotizadas hablan sobre la necesidad de *prestar especial atención* a este ámbito.

Fotografía NADINE IJEWERE
Texto PALOMA MARTÍNEZ VARELA

A la hora de decantarse por una marca o un producto, la sostenibilidad y la transparencia de las compañías se han convertido en uno de los factores más apreciados por los consumidores. Los valores y la ética han desbancado a otros aspectos como el precio o la conveniencia, según el estudio de IBM *Meet the 2020 Consumers Driving Change*. Ocho de cada diez compradores afirman que para ellos la sostenibilidad es importante, y el 70% pagaría un 35% más por marcas que la respetan, asegura este mismo estudio.

La evidencia de este nuevo rumbo en el mundo empresarial se refleja en la creación de nuevos perfiles encargados de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Casi el 40% de los puestos directivos de RSC cuenta con menos de cinco años de antigüedad, así lo recoge el informe sobre el estado de la profesión de la Asociación de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE). Y el timón de ese barco lo manejan las mujeres, que representan el 58% de los profesionales en este cargo, según el informe, que también habla de una progresiva feminización de la función. Si se restan del total a quienes llevan más de diez años en el puesto, el número de mujeres asciende al 66%.

Las empresas han dejado de ser simplemente negocios para convertirse en ►

EMPRESARIAL

agentes de transformación social y activismo. «Estamos asistiendo a un cambio radical en la visión sobre el objetivo de las empresas que tiene que ver con la sostenibilidad a largo plazo y con dar respuesta a las necesidades no solo de accionistas e inversores, sino también de empleados, clientes y de las comunidades en las que operan», expone Leyre De Álvaro, directora de Banca Responsable de Santander España desde 2019.

«Culturalmente, por cómo nos ha educado la sociedad, las mujeres éramos las que nos dedicábamos más a los cuidados y como esto va del cuidado de los grupos de interés, puede que tradicionalmente se asocie más al mundo femenino», señala Elena Valderrábano, presidenta de DIRSE y directora global de Ética Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica. «Yo creo que irá evolucionando, no es una profesión que necesariamente tenga que ser femenina», valora. Entre las habilidades requeridas para ejercer el cargo, Valderrábano destaca la empatía y la capacidad de comunicación.

El problema es que paralelamente a la incorporación de la mujer al mundo laboral, nos encontramos la diferencia de salarios. Cuanto más feminizado se encuentra el sector, menos se paga», valora la presidenta de DIRSE. Así lo confirma el informe sobre el estado de la profesión que informa que, a pesar de no apreciarse diferencias por sexos entre los sueldos más bajos, en los rangos superiores los hombres sí cobran alrededor de un 10% más que sus compañeras, tanto en retribuciones fijas como variables. Aunque las mujeres cuentan con una formación mejor y más específica cuando ostentan el cargo (en un 66% de los casos frente al 34% de ellos).

La Responsabilidad Social Corporativa se ha ido convirtiendo, desde los años noventa hasta hoy, en un sector estratégico de la gestión empresarial. «El aumento de la Inversión Socialmente Responsable, que valora el desempeño ambiental y social de las empresas, además del puramente económico, ha convertido la RSC en una pieza clave en los órganos de decisión de las compañías, especialmente si son entidades cotizadas», opina Ana Gascón, directora de Responsabilidad Corporativa de Coca-Cola Iberia. Gascón, que lleva más de diez años en el sector, asegura que en la última década ha vivido un gran crecimiento y profesionalización. «En la mayoría de las compañías, la Responsabilidad Corporativa está

dejando de ser un compendio de proyectos sociales y ambientales de compromiso externo para empezar a ser parte integral del modelo de negocio. Cuando integramos la RSC en la estrategia de negocio de una empresa, somos capaces de aportar valor tangible e intangible, generar procesos más eficientes y conectar más con los grupos de interés», defiende, posteriormente, la directiva.

«Desde el área de Banca Responsable de Banco Santander trabajamos muy estrechamente con las unidades de Sostenibilidad, Cultura y Negocio, asegurándonos de que desarrollamos nuestros productos y servicios de forma responsable y con una atención de calidad máxima, y que contamos con profesionales comprometidos con nuestra misión: contribuir al progreso de las personas y de las empresas», interviene por su parte Leyre De Álvaro. Ella concilia su rol al frente del departamento de Banca Responsable con el de directora de Estrategia de Santander España y también es miembro del comité de dirección del banco, lo que muestra la relevancia que atribuye la entidad a la RSC.

«Llevamos a cabo muchísimas iniciativas, pero si me tengo que quedar con una lo tengo claro. En el momento actual me siento especialmente orgullosa de la rápida respuesta que Banco Santander está dando a la terrible crisis a la que nos enfrentamos con la COVID-19», revela De Álvaro. «Una respuesta amplia y que se traduce en medidas concretas para proteger a nuestros empleados, seguir dando el mejor servicio posible a nuestros clientes y contribuir con ayuda directa a paliar la emergencia sanitaria a través de las donaciones», aclara.

En la doble página de apertura, de izda. a dcha., Jess lleva suéter de FENDI, falda de RAEY (en Matchesfashion.com), mocasines de GH BASS. Ikram, con suéter de HOLLAND & HOLLAND, falda de GIADA, calcetines de PANTHERELLA y mules de RUSSELL & BROMLEY. El bolso es de VACARE y el hiyab de HAUTE HIJAB. Ruinan, con suéter de ELEANOR BALFOUR, falda de DODO BAR OR (en Matchesfashion.com), y zapatos de NEOUS (en NET-A-PORTER). Y Nyarach luce suéter, y falda, ambos de PRADA y pendientes de SHAPE OF SOUND. En la página siguiente, vestido de SSONE, cinturón vintage de BEYOND RETRO y collar vintage de SUSAN CAPLAN. Estilismo: Julia Sarr-Jamais.

Sin duda, la sensibilización social actual hace que la RSC se encuentre en uno de sus mejores momentos. «Vivimos en una época de humanización y quien va a llevar esa humanización a las empresas son los directores de responsabilidad social», augura Elena Valderrábano. «La RSC acabará siendo un sector consolidado, como es hoy el financiero, crucial en la toma de decisiones», añade. Este es precisamente el gran reto al que se enfrenta la profesión, concienciar sobre su indispensabilidad dentro del mundo empresarial.

«La responsabilidad empresarial no puede ser un área estanca sino que tiene que estar integrada dentro de la estrategia a largo plazo y la cultura de la organización. Nos enfrentamos a un entorno en constante evolución con nuevos retos como el cambio climático, la despoblación rural o el envejecimiento de la población, por citar algunos. Todas estas cuestiones están en nuestra agenda, tanto a corto como a medio plazo», defiende De Álvaro. En la misma línea, también Ana Gascón cree que las oportunidades que ofrece la RSC actualmente hacen que su labor cobre especial relevancia. «Estamos ante un momento apasionante en el que el papel de la empresa como agente transformador es cada vez más relevante en el marco de la Agenda 2030 y sin duda será un marco de actuación en el que se basará el futuro de la Responsabilidad Corporativa», opina.

Tanto la sociedad como los organismos internacionales esperan de las empresas algo más que sus productos y servicios habituales. Esperan que contribuyan positivamente en las comunidades en las que se desarrollan y que se impliquen de forma real en las cuestiones sociales y no solo por cuidar su imagen ●





ISABEL MAY, directora de experiencia del cliente de MyTheresa, habla *del reto del comercio digital* a la hora de ofrecer a sus clientes el *servicio de 'personal shoppers'*.

Fotografía RODERICK AICHINGER Texto DENNIS BRAATZ

SIEMPRE *a su* DISPOSICIÓN

Cuando entras en el (reducido) círculo de mejores clientes de cualquier marca de moda de lujo, sabes que comenzarás tus compras con ventaja: una copa de champán de bienvenida, comprar prendas que aún no han llegado oficialmente a las tiendas o, con suerte, una invitación a un desfile en París o Milán. Pero, ¿qué puede hacer una tienda *online* de moda que nunca conoce a su cliente personalmente? En el caso

de MyTheresa, Isabel May, directora de experiencia del cliente y directora general, se ocupa personalmente de los compradores más especiales. A lo largo de la entrevista queda claro que «el servicio cubre mucho más que envíos gratis o la posibilidad de comprar productos específicos antes que todo el mundo». Hace tres años, May montó un equipo de personas disponibles todo el día, incluso para reuniones fuera del entorno virtual. ►

► El apelativo que reciben sus mejores clientas es el de 'Very Important Customers', VIC. ¿Qué hay que hacer para entrar a formar parte de ese reducido círculo? Lo primero, hay que empezar a comprar en MyTheresa hasta llegar a un cierto volumen. Cuánto exactamente es nuestro secreto. La cantidad media que gasta un VIC anualmente, es alrededor de 39.000 euros, diversificados en 30 compras. En total, los VIC son un 3% de nuestra clientela, pero tan solo el año pasado generaron un 26% de las ventas totales.

¿Qué tipo de persona es? No es fácil de contestar. Vienen de todas partes del mundo. En los mercados donde ya llevamos tiempo tienen entre 30 y 50 años. En Asia, son más jóvenes. Tienen familia, vida laboral y mantienen una vida social activa. Hay una cosa que no tienen, y es tiempo. Ahí es cuando entramos nosotros en el juego.

¿Cuáles son las ventajas de los VIC? Un privilegio importante es el del *personal shopping*. Nuestros *personal shoppers* hacen cualquier cosa por los clientes. Por ejemplo, si una persona tiene un evento importante, le preparan una selección a medida, con propuestas de *outfits* adecuados. Sin duda, les presentamos esa selección en persona, y revisamos con ellas su armario, ayudándoles a elegir (o descartar) nuevas ideas recién llegadas a la tienda, viendo cómo se pueden integrar en su armario del mejor modo posible. A eso lo llamamos *wardrobe detox*. No forzamos nada, sino que nos dejamos guiar por ellos.

Es decir, el servicio también incluye un intercambio personal fuera del servicio digital. Absolutamente. El equipo de *personal shoppers* está formado por alrededor de veinte personas, con sede en Múnich. Desde aquí viajan a ver a la clientela por todo el mundo. Para nosotros es muy importante el momento en que se conocen. No olvidemos que, antes del primer contacto, tan solo sabemos un nombre y lo que compra. Cuanto más se vean (en persona), mejor funcionará el servicio, ya que cuando elaboramos propuestas, no provienen de un análisis creado por un algoritmo. Es alguien que lo ha elegido personalmente.

¿Cómo es el servicio para quienes no desean un intercambio en la vida real? Nos comunicamos de forma digital a través de todos los canales y servicios disponibles, pero también vía correo electrónico y teléfono. Hay gente que desea un contacto diario con nosotros.

¿Su programa de *personal shopping* tiene el mismo éxito en todo el mundo? En Italia, Francia y Alemania sigue sorprendiendo al público. No esperan que un comercio digital como MyTheresa ofrezca un contacto tan personal. La reacción en Asia es parecida. En Reino Unido y EE.UU, sin embargo, ya es algo conocido. Ahí tienen otro nivel de expectativa con respecto a nosotros.

¿Hay casos en que un VIC se acerca con un deseo particular? Por supuesto, hay casos. A veces, llegan clientes que preguntan por productos que no tenemos en la web. Si proceden de una de las 250 marcas que distribuimos, intentamos conseguirlo. En caso de que no esté en nuestro catálogo, le damos recomendaciones. Estamos siempre disponibles para ellos. Recuerdo ahora la mudanza de una de nuestras mejores clientas. Nos pidió que un *personal shopper* decidiese con ella qué piezas de su armario descartaría y cuáles se quedaría (necesitaba espacio para nuevas compras). Estuvieron sentados en el suelo, ordenando, hasta las dos de la mañana. Finalmente, el *personal shopper* se quedó a dormir. Otra clienta de Asia se puso en contacto con nosotros cuando estaba de camino a una boda, ya que se había perdido su maleta con los cinco vestidos que le habíamos enviado de antemano para elegir. Poco después, su *personal shopper* subió a un avión con nuevas opciones y voló para hacerle una entrega de emergencia.

¿Qué se necesita para trabajar como *personal shopper* en MyTheresa? El deseo por servir y el don de adivinar. La persona ha de ser sensible, en un sentido positivo, empática y no solamente conocer la moda sino tener un interés especial por ella. No es una combinación habitual. Nosotros no solamente fichamos en tiendas físicas y en negocios digitales sino también, por ejemplo, en líneas aéreas donde existe una conciencia por el servicio. Estar disponible 24 horas al día, siete días a la semana forma parte de este trato. Importa la velocidad. Un cliente que tiene una pregunta quiere una respuesta en menos de 20 minutos.

¿Por qué su empresa decidió apostar por este servicio? Por un lado, como empresa digital queremos crear y reforzar las relaciones con el cliente. Consiguiendo esto, los consumidores serán más leales y eso se nota en los números a final de mes. Realizamos compras más grandes, y tenemos menos devoluciones. Por otro lado, el mercado del *personal shopping* está creciendo. La cantidad de clientes con un consumo y expectativas elevadas crece continuamente.

¿Por esta razón se celebran más eventos con diseñadores? El año pasado fueron doce. Con la marca Erdem celebramos el lanzamiento de una colección cápsula en el Hotel La Posta Vecchia, cerca de Roma. A la cena asistieron 50 invitados, entre los que había importantes periodistas, la actriz Kate Bosworth y, por supuesto, el diseñador Erdem Moralioglu. Es un privilegio poder tener la experiencia de conocer a un creador de moda en un contexto tan exclusivo. La idea de echar un vistazo a lo que se esconde detrás de las prendas todavía genera mucho deseo. Por esta razón, una clienta viajó específicamente de Australia. Es verdad que invitamos a nuestros clientes al evento, pero merece la pena señalar que son ellos las que pagan los costes de su viaje. Es un gran cumplido para nosotros que vengan desde todas las partes del mundo ●



Decoración de interiores

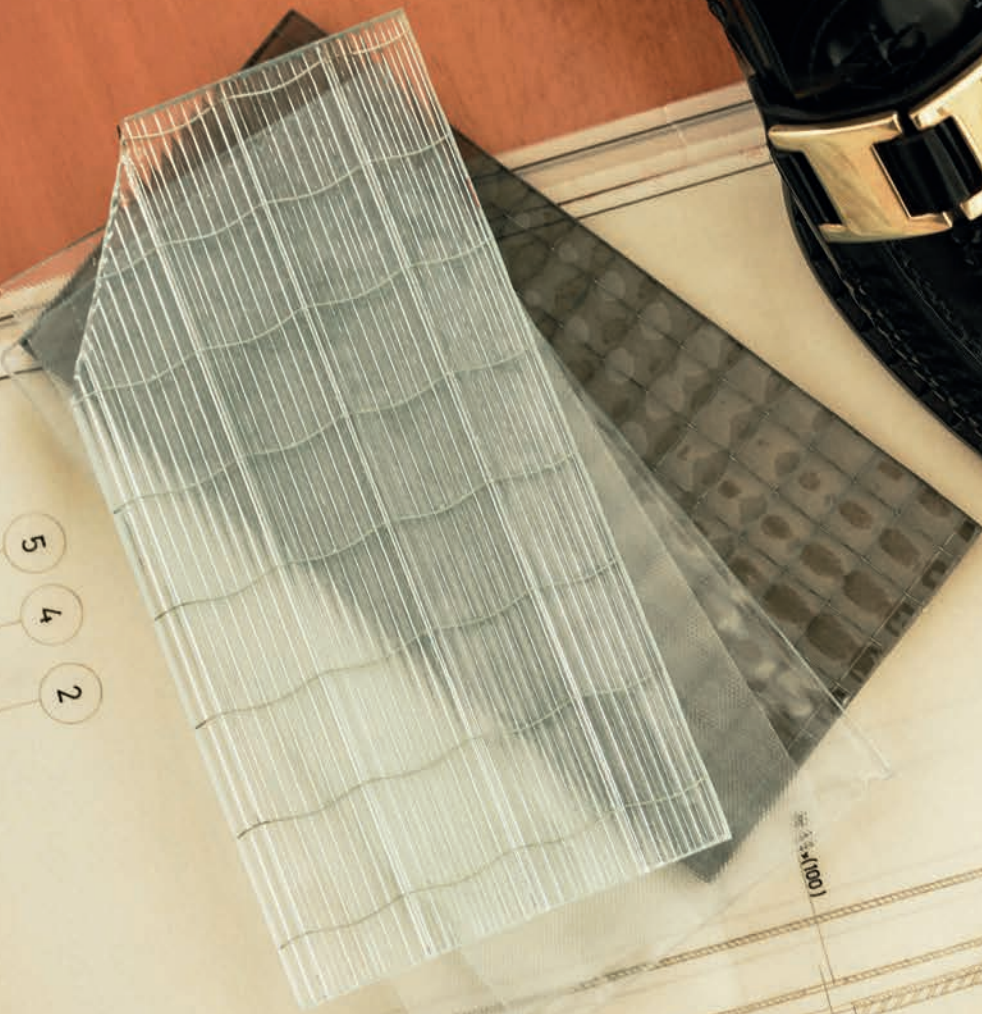
En plena época de *reflexión, cambios e introspección*, los límites entre el lugar de trabajo y el personal se difuminan. Los accesorios también se adaptan a esta nueva realidad, convertidos en piezas tan *atemporales y duraderas* que parecen importar sus códigos de algo tan longevo como el mobiliario.

Fotografía NACHO ALEGRE Estilismo ISABEL LLANZA





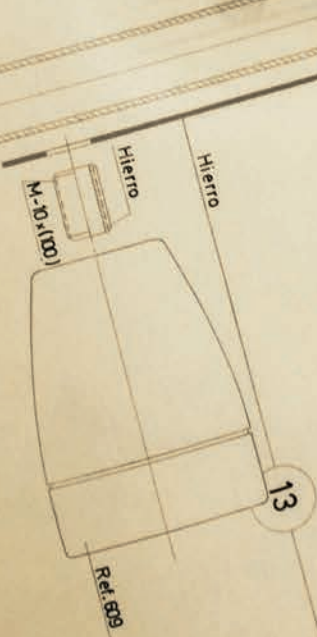
PRADA



5
4
2



5/3
10
11



Hierro
M-10x100
Ret: 809

5/32

Hierro



*En la doble de apertura, a la izda., bolso de piel Micro Vsling, de VALENTINO GARAVANI (990 €, disponible en MYTHERESA). A la dcha., zapatos de piel con hebilla, de PRADA (850 €); y gafas *oversize*, de PRADA (325 €). En esta página, bolso The Pouch 20 de piel, de BOTTEGA VENETA (1.250 €, disponible en MYTHERESA). En la página anterior, bolso Baguette, de FENDI.*



*En esta página, bolso Maillon Triomphe de piel de vaca, de CELINE por HEDI SLIMANE (1.900 €).
En la página siguiente, bolso de napa y zapatos de lona con apliques, ambos de MIU MIU.*

Localización: Cristina Carulla Studio.





Por la CARA



Fotografía STEVEN KLEIN
Estilismo PHYLLIS POSNICK
Texto NATHAN HELLER

El rostro es la *nueva huella
dactilar*; una llave que abre puertas
y deja trazos que no se pueden
borrar. Sin embargo, la industria
de la moda (y la cosmética) ya
busca maneras de *hacernos
pasar desapercibidos*.



Mi primer reconocimiento facial (el momento en que ‘reconocí’ el sistema de reconocimiento facial, podríamos decir) ocurrió después de un vuelo nocturno desde Europa, cuando me situé en los puestos fronterizos de aduanas. Durante años, este proceso de entrada, un sistema automático de inmigración más rápido para viajeros que ya han pasado antes, consistía en el escáner del pasaporte y la huella dactilar. Esta vez, la pantalla me pidió simplemente que me pusiera de pie en el marco para una foto: *click*. La imagen era muy poco favorecedora. Bueno, quizá resultaba halagadora teniendo en cuenta que acababa de pasar ocho horas en un asiento de avión. Con toda la calma, vi cómo toda mi información personal aparecía en la pantalla: nombre, número de pasaporte, vuelo... El ordenador, como un *paparazzi* acechando a pequeñas *celebrities*, me reconoció a través de una foto terrible. Y, a diferencia de los reporteros gráficos, remitió esta captura a los archivos gubernamentales.

Este es solo un pequeño ejemplo. Imaginen cuántas oportunidades existen al día para llevar a cabo cualquier tipo de reconocimiento facial. Cuando paseas a tu perro, apareces en las cámaras de tráfico. Cuando pagas un recibo, guiño a la cámara del cajero automático. ¿Un viaje al necesario pero vergonzoso pasillo de la droguería? Di ‘patata’. Aunque mucho, esto no es nada comparado con la cantidad de veces que mostramos nuestra cara en el mundo digital -video, chat, redes sociales-, casi siempre por elección propia (eligiendo el reconocimiento facial para desbloquear nuestros móviles, sin ir más lejos). Tiendas como Saks o Walmart han experimentado con esta tecnología para identificar posibles ladrones; hay hospitales que lo han instalado en la entrada para fichar posibles agresores; y se utiliza de forma aterradora, con un programa llamado Churchix, para saber quién ha ido a misa.



Hay dos cosas que tenemos que saber. Una, que nos están fotografiando (el placer del *flâneur* es ver y ser visto en público); y otra, que estamos conectados de forma instantánea a un depósito digital en el que cualquiera, de forma confiable o desconfiable, gubernamental o comercial, puede monitorizar nuestros hábitos y nuestras vidas. La cara es la nueva huella dactilar. La mayoría ya hemos crecido siendo controlados por la tecnología actual. Y nuestras vidas, no así nuestras mentes (al menos por ahora), se han convertido en libros abiertos.

La rebelión está aquí, y muchos ya han comenzado a ponerse a cubierto. Comencemos por la moda. Durante años, la cara era el punto que permanecía fijo en el epicentro de ese remolino de tendencias. Por supuesto, ha habido momentos de extravagancia facial



En la doble página de apertura, Birgit Kos lleva vestido, de LOUIS VUITTON. A la izda., Jonas Glöer lleva traje de CELINE por HEDI SLIMANE. Maike Inga lleva abrigo de MIU MIU. En esta doble, de izda. a dcha., Eniola Abioro con vestido de LONGCHAMP; y pantalones de GOLDSIGN. Ajok Madel, de LOUIS VUITTON. Kris Grikaite, de ALEXANDER MCQUEEN. Kerolyn Soares, lleva una chaqueta de BURBERRY y pantalones, de LOUIS VUITTON. Jonas Glöer, de CELINE por HEDI SLIMANE. Inga, de PRADA. Noah Carlos, de TOM FORD. Jill Kortleve lleva chaqueta de LOUIS VUITTON y pantalones de BOSS. Kos, de HERMÈS.

Peluquería: Shon Hyungsun Ju.
Maquillaje: Diane Kendall.

¿por qué no te haces también con unos labios falsos que te ayuden a redefinir tu cara?

La ubicuidad de la tecnología del reconocimiento facial le da a estas insólitas transformaciones una nueva y desafiante ventaja. Para alterar los contornos de nuestro rostro (y, por ende, hacerlos menos reconocibles) hace falta borrar la huella dactilar facial y –en esa larga tradición de la moda de fantasía y camuflaje– empezar a cerrar el libro abierto. Quienes consideren la idea de ir a la oficina con prótesis en los labios, han de saber que disponen de nuevas opciones, en forma de accesorios tradicionales. En 2004, el investigador y artista Adam Harvey se alarmó por la cantidad de fotografías de discotecas que había en Internet. «La gente va a grandes fiestas, toma fotos provocativas y todo el mundo lo puede ver al día siguiente», comentaba. «Puedo diseñar un programa en solo una hora

en la pasarela (ojos con delineados infinitos y labiales desbordados en Alexander McQueen, modelos con rostros de inspiración bélica en Matty Bovan o sombras y máscaras corridas, en las propuestas de Eckhaus Latta), pero, por lo general, las innovaciones han consistido en jugar ‘alrededor de’ y no ‘con’ el rostro. Pues, de repente esto está cambiando, desde las pasarelas de París hasta las calles de Londres.

Para la industria del lujo, el momento clave llegó el año pasado, cuando Demna Gvasalia trabajó con el maquillador Inge Grogard para transformar los rostros de las modelos que desfilaron en la primavera/verano 2020 de Balenciaga. Emplearon, en forma de protesta, un irónico comentario sobre los excesos en el sector de la belleza, extendiéndolo a las fugaces transformaciones de la moda. Si esta noche te pones un vestido que redefine tus hombros o pecho,

que descargue todas estas imágenes y me diga en cuál de ellas sales tú». Decidió centrar su trabajo en desarrollar un antídoto: la moda antirreconocimiento. En su momento inventó un *clutch* decorado con luces LED: cuando salía el *flash* de la cámara, el bolso contraatacaba con otro *flash*, sobreexponiendo la imagen y haciéndola irreconocible. Más recientemente ha trabajado en un estampado textil, llamado HyperFace, que interfiere en el reconocimiento facial, añadiendo ruido visual alrededor de la cara.

Según Harvey, la gente del futuro tiene dos pociones: por un lado puede elegir el camino fácil, adoptando una estética de cara lavada que ayude a los algoritmos de reconocimiento facial y, por el otro, puede decantarse por la privacidad y la individualidad, abrazando el *new age*. Hoy en día, la vigilancia está en todas partes, pero la moda ha encontrado el camino para adelantarse a esta norma... y esconderse ●

LIVING



Color, personalidad **y MEZCLA CULTURAL**

La interiorista y diseñadora de mobiliario libanesa NADA DEBS sabe más de un par de cosas sobre crear espacios únicos. En su cuartel general, situado en uno de los vecindarios más antiguos de Beirut, los detalles, la *exquisitez de materiales*, la variedad y osadía cromática y una familia de muebles que siempre está en continuo movimiento, crean un envidiable *ambiente creativo*.

Fotografía ALESSANDRA IANNIELLO/LIVING INSIDE Texto MARZIA NICOLINI



En la página anterior, la diseñadora de origen libanesa Nada Debs en su oficina. *A la izquierda*, el espacio de la *boutique*, que está a pie de calle, muestra todas las colecciones para hogar que han creado. También se encuentra la edición limitada de zapatos diseñada para la firma italiana Fratelli Rossetti. *A la derecha*, lámpara arabesca realizada con láminas de latón perforado.



Sus alegres colecciones de mobiliario, que mezclan antigua artesanía de Oriente Medio con alguna cuota de diseño contemporáneo, son difíciles de resistir. A Nada Debs, diseñadora libanesa criada en Japón y graduada en la estadounidense Rhode Island School of Design, le resulta perfectamente normal combinar influencias culturales, temporales y geográficas distintas y, a priori, opuestas. Ciudadana del mundo como es, y gracias también a sus orígenes y entorno cultural, se puede permitir hacerlo sin ningún esfuerzo.

Su curiosidad y su apertura de mente han hecho que acepte embarcarse en una gran variedad de colaboraciones, poniéndose a prueba en diferentes campos del diseño. Sus más recientes trabajos lo demuestran: por un lado, acaba de presentar una nueva colección para IKEA, por otro, se ha encargado de la renovación de las oficinas centrales de la Liga Árabe en El Cairo, una institu-

ción cuyo origen data de los años 40. Todo esto sin mencionar la colección *Patterns in Nature*, «que es una colaboración con un diseñador muy joven que ha creado las ilustraciones para esta línea de mobiliario», explica Nada. Su espacio de trabajo, ubicado en una de los más antiguos y sugerentes vecindarios de Beirut, refleja a la perfección ese estilo ecléctico tan característico suyo. «Tuvimos mucha suerte al encontrar este antiguo apartamento de estilo libanés al que pudimos incorporar una galería, una gran habitación para exponer todos los prototipos y productos, pero que a la vez hiciese de sala de reuniones y oficina», cuenta, tras abrir las puertas de ese espacioso y animado centro creativo.

La herencia libanesa y su historia son los verdaderos protagonistas de la localización. «Estamos en un bloque de edificios de 1930 en el corazón del casco antiguo, en la calle Gemmayzeh». Esta zona se ha puesto de moda, «llena de cafeterías, hoteles



► *boutique*, bares, iglesias, universidades... Todo en la misma calle». Nada y su unido equipo no han tenido que pasar por grandes reformas. «La belleza de este local es que es el típico apartamento libanés, con un salón central de mármol de Carrara y el resto de habitaciones con preciosas baldosas en forma de mosaico».

Lo único que tuvieron que modificar fueron las puertas. «Tradicionalmente, tenían una ventana por encima, pero las quitamos y creamos una mucho más alta, que acentuaba la altura del techo», continúa explicando Nada. La amplitud –tiene unos 320 m²– y el hecho de que la mayoría de las salas disponga de balcones significa que hay mucha luz natural y una agradable sensación de fluidez. «Da el sol en la oficina toda la mañana, lo que crea una atmósfera muy positiva», defiende. El interiorismo, personal y meticulosamente seleccionado por Nada, juega un





En la página de la izda., arriba, bandeja Geometrik, realizada en nogal americano acabado natural y plástico laminado. Y Nada Debs sentada en uno de sus diseños, la silla Summerland. Abajo, la diseñadora tiene en la oficina su colección de zapatos y sandalias. En la página de la dcha., arriba a la izda., sillas, armario y mesa realizada por el estudio de Nada Debs. La lámpara es de Roll & Hill. Dcha., estantería realizada a medida, en la zona de salón central, con algunos de los prototipos diseñados por el estudio. Abajo, selección de accesorios para la casa, como la bandeja Geometrik, la jarra Dervish (inspirada en la danza de los derviches) y un set de boles de latón.



papel estelar en el refinado resultado final. Sin embargo, aquí todo está en movimiento. «El ambiente del estudio cambia cada vez que tenemos una colección nueva. Si hay un hilo conductor, es que el colorido siempre es cálido y confortable». Los detalles importan, y mucho: «Cada habitación tiene las paredes de un color que contrasta con las baldosas de terrazo. En mi oficina es verde azulado, en el estudio es de un rojo ruborizado, en la sala de muestras es verde pálido». El mobiliario, por supuesto, es marca de la casa «Todas son piezas que hemos diseñado nosotros, algunas a la venta y otras son prototipos, para dar una pincelada al visitante de lo que podemos hacer. A veces adaptamos nuestros productos, porque es importante que los clientes vean las diferentes aplicaciones y usos del mobiliario y de los objetos que pueden darle en una variedad de espacios». Es la mejor manera de comprobar por qué Nada define su trabajo como «hecho a mano y con el corazón» ●

©

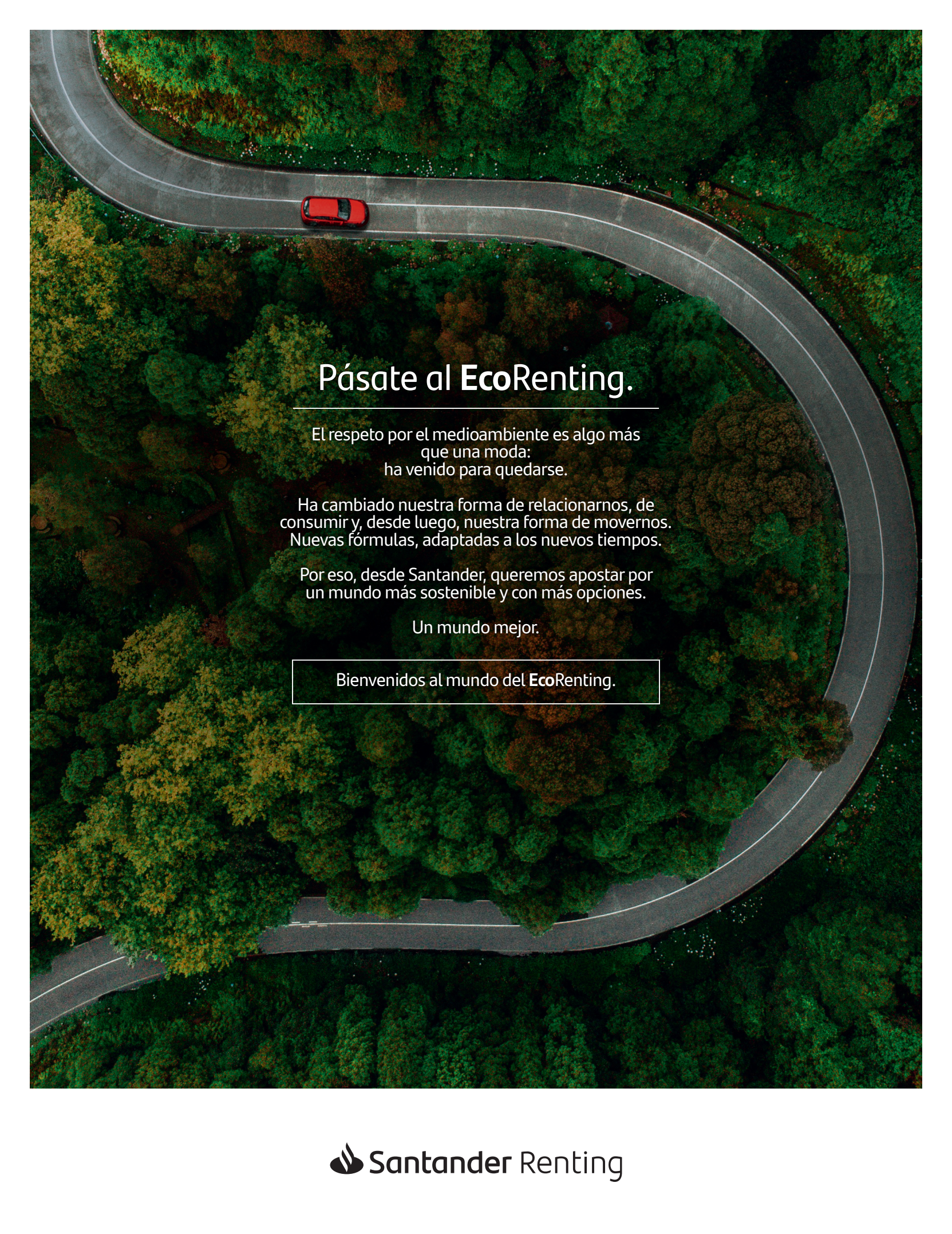
VOGUE

ESPAÑA

Pantalones y
zapatos, todo
de SALVATORE
FERRAGAMO;
y calcetines, de
CALZEDONIA.

SALTO *al* FUTURO

En 1979, FIAMMA, hija mayor de SALVATORE FERRAGAMO, lanzaba el modelo Vara y *reinventaba el zapato femenino* para siempre, adaptándolo a la agenda y a la vida cotidiana de las mujeres. Más de cuatro décadas después, PAUL ANDREW, director creativo de la firma, lo reinterpreta en los nuevos modelos Viva.



Pásate al EcoRenting.

El respeto por el medioambiente es algo más
que una moda:
ha venido para quedarse.

Ha cambiado nuestra forma de relacionarnos, de
consumir y, desde luego, nuestra forma de movernos.
Nuevas fórmulas, adaptadas a los nuevos tiempos.

Por eso, desde Santander, queremos apostar por
un mundo más sostenible y con más opciones.

Un mundo mejor.

Bienvenidos al mundo del **EcoRenting**.

Algunas cosas son **solo para mujeres.**



SEGURO DE VIDA **PROTECCIÓN FAMILIAR EN FEMENINO**¹.

El único seguro de vida creado por y para mujeres, que además de toda la tranquilidad para ti y tu familia, te ofrece una **cobertura de 30.000€² en caso de diagnóstico de cáncer ginecológico**, para que tu única preocupación sea ponerte bien.

Contrátalo en **cualquier oficina Santander o en [bancosantander.es](https://www.bancosantander.es)**



1. Seguro mediado por Santander Mediación Operador de Banca-Seguros Vinculado S.A., NIF A28360311, a través de su red de distribución Banco Santander S.A. Operador inscrito en el Registro de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones con nº OV-0042. Responsabilidad civil y capacidad financiera cubiertas según legislación vigente. Compañía Aseguradora: Santander Vida Seguros y Reaseguros, S.A. Consulte las Compañías Aseguradoras con las que el Operador mantiene un Contrato de Agencia para la distribución de productos de seguro www.santandermediacionobsv.com

2. Sujeto al cumplimiento de las condiciones contractuales de la póliza de seguro. El diagnóstico debe estar confirmado por pruebas médicas y el informe de un especialista.