

# Rocking Talent



**Leonardo  
Lammers  
y Jaime  
Díaz Luque**

*PDA, la HRTech  
que revolucionó  
la industria  
del assessment*

**Álvaro Silberstein,  
co-founder y CEO  
de Wheel the World**

**Johanna Picciano,  
PR Manager de Deel**

15 AÑOSSSSSSS  
 15 MILLLLLLL  
 LLONSSSSSS  
 S DE HISTORIAS  
 15 MILLONES DE  
 GRACIASSSSS  
 SSSS 15 AÑOS  
 15 MILLONES DE  
 HISTORIAS 15 MI



ÍNDICE



p. 035  
**PDA, LA HRTECH QUE REVOLUCIONÓ LA INDUSTRIA DEL ASSESSMENT**  
 ENTREVISTA  
 Leonardo Lammers y Jaime Díaz Luque

p. 004  
**I TRY, AND I TRY, AND I TRY...**  
 EDITORIAL  
 Julieta Cumbo

p. 006  
**VERÓNICA CLIMENT: "EL DESAFÍO ES HACER QUE EL CAMBIO CULTURAL SUCEDA"**  
 ENTREVISTA  
 Verónica Climent

p. 009  
**BISILA BOKOKO: "HE VISTO ANTE MIS OJOS MUCHOS IMPOSIBLES HACERSE POSIBLES"**  
 ENTREVISTA  
 Bisila Bokoko

p. 012  
**MARTHA HERRERA: "UNO DE MIS COMPROMISOS ES SEGUIR ABRIENDO PUERTAS PARA LAS MUJERES EN CUALQUIER SECTOR"**  
 ENTREVISTA  
 Martha Herrera

p. 024  
**LUCIANO POLLASTRI: "YA NO HABLAMOS DE UN MODELO HÍBRIDO, SINO ASINCRÓNICO"**  
 ENTREVISTA  
 Luciano Pollastri

p. 027  
**COCA COLA, MÁS DE 130 AÑOS REFRESCANDO EL MUNDO**  
 ENTREVISTA  
 Marta Muñoz Ledesma

p. 031  
**LA HERRAMIENTA QUE UTILIZA BBVA, INSPIRADA EN NETFLIX, PARA LA GESTIÓN DE TALENTO**  
 ENTREVISTA  
 Carlos Casas

p. 041  
**DEEL, LA NUEVA FORMA DE CONCEBIR EL FUTURO DEL TRABAJO**  
 ENTREVISTA  
 Johanna Picciano

p. 044  
**UALÁ: "QUEREMOS REVERTIR LA GRAN INEQUIDAD FINANCIERA EN AMÉRICA LATINA"**  
 ENTREVISTA  
 Diego Solveira y Pierpaolo Barbieri

p. 053  
**WANDA WEIGERT: "TRABAJO DÍA A DÍA PARA TRANSFORMAR LA PARIDAD DE GÉNERO Y GENERAR UN CAMBIO EN ESA REALIDAD QUE TIENE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA"**  
 ENTREVISTA  
 Wanda Weigert

p. 057  
**ATTENTION: UX TAKES OVER!**  
 ENTREVISTA  
 Juan Carlos Ferraris

p. 060  
**LATAM COMO FOCO PRINCIPAL DE LAS INVERSIONES DE LOS VENTURE CAPITAL**  
 COLABORACIÓN  
 Mauro Lestrangé

p. 063  
**CUPONSTAR: UN RECITAL DE THE KOOKS Y EL CAMINO A ENTENDER EL MERCADO Y MIGRAR DE UN MODELO B2C A BTB**  
 ENTREVISTA  
 Brian Klahr y Agustín Perelman

p. 067  
**MARCELO FUMASONI: "LA PANDEMIA AFECTÓ EL CRECIMIENTO DE LOS LUGARES DE LA MUJER, EN ESPECIAL EN LATAM"**  
 ENTREVISTA  
 Marcelo Fumasoni

p. 073  
**TRANSFORMACIÓN ÁGIL EN LAS ORGANIZACIONES**  
 COLABORACIÓN  
 Martín Gerding

p. 076  
**WHEEL THE WORLD, LA PLATAFORMA MÁS ACCESIBLE DEL MUNDO**  
 ENTREVISTA  
 Álvaro Silberstein

# Rocking Talent

## I TRY, AND I TRY, and I try...

Por JULIETA CUMBO

*Disconformidad, ¿te resuena?*

¿Experimentaste esa sensación de insatisfacción en algún momento de tu vida?, ¿ese deseo que las cosas ocurrieran de otra manera, y aunque lo intentaste, y lo volviste a intentar, seguís en el mismo lugar...? Es ahí donde el dolor de permanecer igual es más fuerte que el dolor de animarse a cambiar, de saltar, tal vez hacia el vacío, pero no importa, porque justo ahí, en ese preciso lugar, es donde ocurre la transformación.

La valentía aparece, la osadía se convierte en tu mejor aliado y empiezas a vibrar, en otras melodías, creando nuevas canciones y descubriendo nuevos ritmos. Porque ese inconformismo es solo un pequeño incentivo para poder seguir andando. Solo tienes que escuchar, abrir tus sentidos y confiar.

Cuando lo hacemos, el cambio es tan profundo que los resultados se aceleran, los tiempos de acortan, los caminos se abren; no son atajos, tampoco es magia, es la respuesta a tu dirección.

PDA tiene todo de eso, y mucho más. Estamos en una búsqueda obstinada, desesperada por saltar. Nos encanta hacer ruido, ese ruido que penetra las fibras más íntimas y comienza a latir. Por eso hoy nos declaramos más singulares que nunca, pero con una fuerte convicción.

“  
**Es en este momento, en este preciso momento, donde pasamos de ser una empresa más, a ser una empresa inmensa que va a cambiar y a revolucionar el mundo.”**

Así como Elvis Presley, con su actitud retadora, se animó a bailar en el escenario con su clásico movimiento de pelvis, y fue ese mismo movimiento el que empezó a generar una onda expansiva, así PDA y *Rocking Talent* empiezan a vibrar y a contagiar. Acabamos de salir del medio tiempo, ¿cómo vas a encarar la segunda parte del sho?

Con los atrevidos de Rocking pensamos que esta edición debía hacer honor al Rock&Roll, porque nació con la intención de transmitir un mensaje fuerte. Rebeldes, disconforme, en busca de romper las reglas ya establecidas, o quebrar con el statu quo... revolucionarios, hacedores, protagonistas de la vida, así somos nosotros, los que no siguen a nadie, los que diseñan su propio camino para abrazar aquello que los está esperando.

Así somos y así son todos los *rocktals* de esta edición especial, esperamos que o lo disfrutes y puedas vibrar al sonar de su canción.

## Rock & Roll EDICIÓN

- Directora General:** [in](#) Julieta Cumbo
- Directora Editorial:** [in](#) Ana Laura Carrega
- Redactora:** [in](#) Ana Laura Carrega  
[in](#) Leila Ovando
- PR & Media:** [in](#) Leila Ovando
- Colaboraciones:** [in](#) Martín Gerding  
[in](#) Mauro Lestrangé
- Diseño Gráfico:** [in](#) Daniel Cuadros  
[in](#) Isabel Sandrea  
[in](#) Silvana Hase  
[in](#) Florencia Mirabella
- Corrección:** [in](#) Ana Laura Carrega

**PDA INTERNATIONAL - Contact:**  
 Argentina: +54 11 4717 2900  
 España: +34 617 182 046  
 México: +52 1 55 7568 4505  
 Portugal: +351 924441071  
[www.pdainternational.net](http://www.pdainternational.net)   
[info@pdainternational.net](mailto:info@pdainternational.net) 

*Esta publicación es propiedad de PDA International. Prohibida su reproducción total o parcial salvo autorización expresa de PDA International. Contactarse con: Julieta Cumbo [jcumbo@pdainternational.net](mailto:jcumbo@pdainternational.net)*

*Las opiniones de los entrevistados y el contenido de las notas firmadas por sus autores no implican correspondencia, necesariamente, con el criterio editorial de esta publicación o con los objetivos institucionales de PDA International.*

**JULIETA CUMBO**  
Directora General de Rocking Talent [in](#) 



## Verónica Climent:

## “El desafío es hacer que el cambio cultural suceda”

Por JULIETA CUMBO

La situación actual ha acelerado muchos de los cambios que ya venían impactando a las organizaciones. Hoy más que nunca, RR.HH. debe tener la capacidad de establecer prioridades para definir iniciativas que puedan responder de mejor manera a las nuevas exigencias de corto y mediano plazo. Verónica Climent, directora de Gestión de Personas de Santander, nos compartió cuáles son los desafíos que enfrentan y cómo han logrado el *mindset* de agilidad desde una cultura de aprendizaje constante, una característica que toda organización requiere para continuar innovando en un contexto de permanente cambio.

**¿Quién es Verónica Climent y qué te motiva hoy?**

Puedo contar que soy mamá de Martina, de 13 años. Soy Licenciada en Psicología y la primera hija profesional de una familia de clase media baja. Mi papá era tornero metalúrgico y mi mamá tenía distintos trabajos como coser ropa o armar distintos productos en mi casa. Trabajé desde chica ayudando en casa o animando fiestas infantiles los fines de semana con una amiga y con un payaso por distintas sucursales de Pamper Nic, el antiguo local de comida rápida. Siempre busqué tener ingresos propios porque en mi casa no nos sobraba nada. En cuanto a mi vida actual, disfruto mucho estar al aire libre, descubrí de grande que soy bastante deportista cuando empecé a jugar al tenis en distintos torneos. Me encanta participar de competencias grupales, jugar dobles, armar la estrategia del partido, conocerte con tu compañera, ir juntas en el auto, preparar el partido, etc. Hoy en día somos un grupo de ocho mujeres que participamos siempre de los torneos.

**En una entrevista que te hicieron desde BenchClub te escuchamos decir: “Recursos Humanos me eligió, y no**

**yo a Recursos Humanos”. ¿Quieres ampliarnos un poco más tu recorrido profesional y cómo fuiste encontrando tu propósito dentro de lo organizacional o GYDP?**

Sostengo esa afirmación porque mi objetivo era estudiar medicina y trabajar en el ámbito de la salud. A mitad del CBC me di cuenta de que no podía seguir trabajando durante la carrera y, como mi familia no podía afrontar el costo de una universidad privada, me puse a pensar qué otra carrera podía hacer relacionada con la salud que me permitiera tener un empleo en paralelo, y empecé a estudiar psicopedagogía en una universidad privada mientras trabajaba en una clínica. Poco tiempo después decidí volver a la Universidad de Buenos Aires a estudiar psicología, con el objetivo de trabajar en un hospital. Un año antes de recibirme, conseguí trabajo en una consultora de HR como recepcionista y descubrí el mundo de selección de personal. Las personas que trabajaban ahí eran todas psicólogas, es por eso que digo que recursos humanos me encontró a mí porque hasta ese momento no lo tenía para nada dentro de mi objetivo o aspiración. Luego me surgió una oportunidad de trabajar en Scotiabank Quilmes, y en paralelo me recibí. Cuando preparé el examen de residencia en el hospital no pude llegar a estar entre las 37 posiciones

disponibles. En ese mismo momento se me presentó una oportunidad para el área de capacitación en Scotiabank y ahí pensé que si no era por el lado de la clínica quizás lo era por el lado organizacional. Ahí empezó mi carrera en recursos humanos.

**Vemos la importancia que los Chief Human Resources Officer (CHRO) están teniendo en esta crisis global. Escuchamos en una entrevista que te hicieron en GPTW que uno de los cambios más importantes que atravesaron fue la nueva forma de liderar. Hablando del liderazgo, ¿Cuáles son las competencias que un buen líder debe tener para afrontar esta situación y guiar a sus equipos? Y, por otro lado, ¿cuáles son los desafíos que enfrentan las áreas de talento?**

Una persona que hoy es líder tiene que ser capaz de promover el desarrollo de sus equipos, alentarlos, tomar riesgos y nuevas experiencias. Deben generar constantemente esta capacidad de aprender todo el tiempo del entorno y de ellos mismos para adaptarse a los cambios y a las nuevas situaciones. Además, tiene que ser una persona cercana, empática, estar atenta a las situaciones que suceden en sus equipos, más allá de los objetivos propiamente del trabajo, para ganarse la confianza y lograr un vínculo de ida y vuelta.

En cuanto al área de talento, hoy el desafío primordial es hacer que el cambio cultural suceda, identificar el modelo de líderes que queremos para la transformación que necesitamos como organización y trabajar para desarrollar esas competencias en las personas que hoy lideran para movilizar también a sus equipos.

**Vemos tus reflexiones acerca del liderazgo y la capacidad de construir diálogos. ¿De qué manera la comunicación fue un pilar fundamental para facilitar los procesos dentro de las organizaciones?**

La comunicación es clave: cómo decimos las cosas, si somos honestos, si somos políticos, si podemos decir las cosas de frente. Pienso que la cultura se hace con las conversaciones que generamos, que promovemos, y con el estilo de comunicaciones que transmite la organización. Eso habla de nuestra cultura, de qué cosas se pueden decir, qué cosas no se dicen, cómo transmitimos determinadas cosas, cómo las difundimos, qué mantenemos en privado y que realmente es para transmitir masivamente y preguntarnos si realmente existe una comunicación abierta y transversal. La cultura es la combinación entre liderazgo y comunicación, una va con la otra. Si no construimos vínculos de confianza es difícil que se puedan construir vínculos de comunicación abierta, está todo relacionado.

**Particularmente en Santander, ¿qué herramientas utilizaron para facilitar el clima organizacional en medio del COVID-19? ¿Cuáles son las prácticas que han desarrollado en este tiempo?**

Mantener un liderazgo cercano a pesar de la distancia. Para esto implementamos dispositivos que nos ayudaron, como, por ejemplo, un pulso semanal para entender el ánimo, conocer dónde teníamos que poner foco para ayudar a esta cultura de trabajo remoto y aceptar que el teletrabajo puede ser tan productivo como el presencial, ya que realmente no nos afectó en la productividad. Además, impulsamos una cultura de medición de satisfacción interna para medirnos dentro de la organización y demostrar esta cultura de orientación al cliente que tenemos dentro de Santander. También utilizamos un espacio llamado **Conectados**, con el objetivo de mostrar al *Senior Management* más cerca de la gente y abrir espacios donde cualquier persona de la organización podía hacer preguntas al comité ejecutivo, y sentirnos más cerca en este contexto.

**Cuéntanos un poco más acerca del proyecto de la “Academia de Formación”, sabemos que no solo trabajan en la parte técnica de los colaboradores, sino que impulsan la transformación cultural. ¿Cómo fue evolucionando este proyecto y cuál fue el impacto dentro de la organización? ¿Cómo es el proceso de *reskilling* de los colaboradores y cómo defines la cultura actual del banco?**

Estamos impulsando una cultura de aprendizaje constante y “Academia” es el instrumento para promoverla y lograr ese *mindset* de agilidad que necesitamos. Buscamos romper estructuras jerárquicas, trabajar en células, ser ágiles para que cualquiera sea el proyecto en el que estemos, nos adaptemos rápidamente. Hablamos cada vez más de Santander y cada vez menos de Banco porque a medida que pasa el tiempo nos transformamos más y adoptamos múltiples negocios que nacen con otra filosofía y más ágilmente. “Academia” es justamente un instrumento para permitir el *reskilling* y para adaptar las necesidades en cuanto a competencias técnicas y actitudinales, no solo en la plataforma *online* sino con talleres presenciales. Trabajamos fuertemente en el estilo de liderazgo que queremos y que valoramos dentro de la organización.

**Se habla mucho acerca de la aceleración que la pandemia logró llevar a las personas y a las organizaciones. ¿Cuáles son esos proyectos/procesos que se han acelerado?**

Sumado a lo que te comentaba anteriormente, resulta cada vez más importante avanzar en un *reskilling* y un *upskilling* que tenemos que acelerar para acompañar el proceso de digitalización, los nuevos servicios e iniciativas. Los clientes nos piden una forma diferente de relacionarse con la organización y esto va a implicar algunos cambios en cuanto a las capacidades que tenemos hoy dentro de Santander.

**Te escuchamos en una entrevista reciente afirmar que recursos humanos no solo acompaña el negocio, sino que aporta información útil para su estrategia. ¿Cómo ves su evolución en este tiempo?**

Recursos humanos ya no es el área de apoyo para el negocio, sino que es parte del negocio y está sentado en la mesa de la toma de decisiones. Esa es la evolución que tenemos que impulsar, y depende mucho de que la alta dirección entienda que el sentido de recursos humanos es ese y le de ese lugar. Tenemos que dejar de pensar con el rol de consulta, apoyo y asesoramiento, e identificarnos con el rol de socio estratégico.

**Santander fue reconocido recientemente por Euromoney como mejor Mejor Banco del Mundo en Diversidad e Inclusión en la edición del año 2020 de sus premios Excellence in Leadership, ¿puedes contarnos acerca de este programa? ¿Cuáles son las acciones que han implementado dentro de la estrategia para incluir e integrar?**



Las acciones de diversidad e inclusión son un driver estratégico y cultural tanto a nivel global como local. Trabajamos con indicadores que nos muestran los índices que tenemos hoy en la organización con el foco de asegurar la igualdad de oportunidades sin importar el género de la persona. Por otro lado, está el eje de discapacidad. Queremos poner foco en ese colectivo para darle una oportunidad mayor a la actual en distintas posiciones. Si nos referimos a movilidad, tuvimos un gran avance a la hora de diseñar nuestro nuevo edificio corporativo. El otro foco tiene que ver con distintos colectivos de LGBTI+ y el diseño de políticas y oportunidades para poder incorporarlos dentro de todos los procesos de selección de Santander. Por último, trabajamos con comunidades vulnerables, vinculadas a la política de inclusión que Santander impulsa en el diseño de las sucursales de inclusión financiera como La Juanita, la participación en educación financiera hacia el público en general, el aporte que damos junto a RSE a distintas organizaciones y ONG's, como, por ejemplo, la Fundación Pescar, donde damos oportunidades a jóvenes de los últimos años de los colegios secundarios en barrios humildes de participar en determinadas prácticas dentro de Santander que les permita salir al mundo laboral con más herramientas y con mayor preparación.

Si bien queremos poner foco en determinados colectivos, también tenemos que trabajar en un liderazgo inclusivo, potenciando la comunicación y difusión de estas comunidades para dar participación a todo el banco y brindar herramientas que le den más lugar a esta diversidad. En mi caso particular, soy multiplicadora en Academia de Diversidad e Inclusión, uno de los ejes que trabajamos en los talleres son los sesgos inconscientes, ya que es el primer obstáculo que se presenta hoy en las organizaciones.

**Para ir cerrando, una hermosa frase que dijiste en una entrevista fue: "Nunca hay momentos de fracasos totales". ¿Qué nos puedes contar acerca de la transformación de esos "fracasos" en tu vida? ¿Cuál es el consejo que le puedes transmitir a aquellas personas que están transitando momentos de incertidumbre en medio del contexto actual?**

Estoy convencida de que de todos los fracasos se aprende y de que lo que a la vista de otra persona es un fracaso, también es una oportunidad de aprender algo. Prefiero centrarme en lo apreciativo más que en lo negativo. Desde ese lugar siempre encuentro algo para aprender, capitalizar, movilizar para adelante y hacerlo mejor la próxima vez cambiando el foco o la estrategia. Mi principal consejo es que hay que intentar conocerse e identificar cuáles son los puntos de dolor o las cuestiones que pueden llevarte a tener miedo o a no poder manejar el cambio, y el actuar con cierto temor te lleva a no poner lo mejor de vos. El primer paso de todo es identificar nuestras propias barreras, limitaciones, cosas que nos juegan en contra, descubrir



la forma de manejar el miedo para que te moviles y armar una estrategia para seguir adelante. Creo que el autoconocimiento es la herramienta fundamental para enfrentar todos los caminos.

Mi otro consejo es que tratemos de mirar siempre el vaso medio lleno, siempre hay algo bueno que se puede sacar de una situación. A veces desde afuera te pueden tildar de idealista, pero prefiero que me tilden así porque estoy convencida que esa actitud mueve al cambio constante. El ver las cosas de manera apreciativa te va a impulsar, te va a levantar el ánimo y te va a movilizar hacia adelante.

# Bisila Bokoko:

“

## He visto ante mis ojos muchos imposibles hacerse posibles”

Es empresaria, oradora y filántropa. Estudió Derecho, Economía y se especializó en Comercio Internacional. Nació en España, pero sus padres son africanos. Reside en EE. UU., donde fundó BBES, una agencia de desarrollo empresarial que representa y promueve marcas a nivel internacional.

Por Ana Laura Carrega

Bisila Bokoko es una de las diez mujeres españolas más influyentes en los negocios americanos y es una férrea defensora del empoderamiento de las personas a través del desarrollo personal. Lleva más de seis años dando charlas por el mundo acerca de emprender y cumplir sueños. En esta entrevista con *Rocking Talent* nos cuenta cómo, a través de su experiencia, logra inspirar a miles de personas y organizaciones alrededor de todo mundo.

“Considero que mi historia es la de muchas personas y que la gente se identifica con mis vivencias. Al compartirlas, son capaces de utilizar los instrumentos que a mí me han servido en las diferentes etapas de mi trayectoria profesional”, explica.

Bisila se instaló hace 20 años en Nueva York y, once años después, tras un despido laboral, fundó BBES (Bisila Bokoko Embassy Services), una agencia de desarrollo empresarial que trabaja para dotar de herramientas claves a las empresas para que puedan expandir sus horizontes y convertirse en empresas o personas globales.



“No fue una decisión meditada ni planificada. Tampoco existía en mí el deseo de ser emprendedora, todo lo contrario, se debe a mi búsqueda de seguridad económica como hija de inmigrantes y siendo inmigrante yo también en Estados Unidos. El detonante fue un despido laboral y eso me dio las alas para volar hacia un destino que construía yo, y no los demás”, subraya..

Desde entonces, explica que BBES se ha convertido en una extensión de los departamentos de comercio exterior de las compañías, a las que dotan con las claves y estrategias para que puedan adentrarse en el mundo global. “Trabajamos también la marca personal del empresario, así como la cultura global de la empresa”, agrega.

Además, indica que en los últimos años se han convertido en “asesores de diversidad (cultural, de género, corporal, de edad, etc.) y en temas de liderazgo empático e inclusivo para empresas”.

Pero, además de sus conocimientos como empresaria, que le han permitido ayudar a más de 200 empresas, principalmente pequeñas, a ser rentables y con un propósito en sus respectivos mercados, su experiencia de vida también la ha inspirado

para dar conferencias por el mundo: “He visto ante mis ojos muchos imposibles hacerse posibles. Me gusta compartir esto con la audiencia, ¡cómo no hacerlo! No cuento solo lo que he logrado, cuento cómo lo hice y todo en lo que me equivoqué, las veces que me caí y cómo salí de muchos agujeros. Les comparto mis recetas”.

Entre sus recuerdos destaca una frase que, tal vez, la ayudó a comprender muchas cosas de golpe: **“Tienes dos problemas, eres negra y mujer, y con eso vas a tener que lidiar”**. Se la dijo su padre cuando era

una niña y confiesa que en su momento le generó un gran fastidio: “Yo crecí en España siendo una excepción por donde iba, por lo tanto, no me hacía ninguna ilusión esta condición propia en un mundo donde la diversidad era un concepto extraterrestre. Hoy, ser negra y mujer es mi motor porque he abrazado lo que soy, he asentado mis raíces y me he demostrado que lo que puede ser un problema es una oportunidad, dependiendo de las gafas que lleves puestas... y yo me pongo gafas positivas”.



“  
**No cuento solo lo que he logrado, cuento cómo lo hice y todo en lo que me equivoqué, las veces que me caí y cómo salí de muchos agujeros. Les comparto mis recetas”.**

Además de ayudar a grandes y pequeñas empresas españolas a abrirles puertas en el mercado americano, sus orígenes africanos también la mantienen comprometida, por lo cual, trabaja desde hace muchos años en proyectos tanto sociales como empresariales en esa región, especialmente fomentando la educación como llave a la libertad de decidir.

“  
**Hoy, ser negra y mujer es mi motor porque he abrazado lo que soy, he asentado mis raíces y me he demostrado que lo que puede ser un problema es una oportunidad”**

“Tengo un proyecto que se llama *Bisila Bokoko African Literacy Project* que fomenta la lectura entre los pueblos africanos y estoy muy feliz con este proyecto que ya tiene 11 años. Además, soy embajadora de marcas globales con acento o con la mirada en África y también trabajo en temas de turismo solidario y consciente en el continente. Y en los últimos años hemos añadido también México, Argentina, Colombia, Brasil y Venezuela en nuestro radar”.

Respecto al tema de igualdad de género en el emprendedurismo, Bisila es tajante: “Si no existe la oportunidad hay que crearla, si no se abren las puertas, hay que construirlas o derribarlas hasta que se abran. El principal obstáculo está en nuestras creencias. Es preciso que las mujeres creamos en nuestro potencial y cambiemos la narrativa.”

El camino andado es muy positivo, aun así, falta, no olvidemos que lo que estamos buscando no está fuera de nosotras sino en nosotras. Y, además, unidas y fomentando redes de mujeres será más fácil”.



“  
**Es preciso que las mujeres creamos en nuestro potencial y cambiemos la narrativa”.**

# Martha Herrera:

## “Uno de mis compromisos es seguir abriendo puertas para las mujeres en cualquier sector”

Martha Herrera es la Global Social Impact Director en CEMEX, su trayectoria es sinónimo de convicción, entrega y ejemplo. Ha sido reconocida y premiada por la Organización de las Naciones Unidas, HABITAT, la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro Mexicano para la Filantropía y la Confederación de Cámaras Industriales, entre otros.

Por PAOLA ALBORNOZ

Desde hace más de 25 años formas parte del equipo de CEMEX. ¿Qué le dirías a la Martha que ingresó?

Le diría siete cosas:

**Primero:**

Colaborar de manera transversal.

**Segundo:**

Escuchar con empatía.

**Tercero:**

Identificar mi marca personal, potenciar mis talentos únicos, lo que me identifique y me ayude a estar en los procesos de toma de decisiones. Aportar con mis talentos a quienes me rodean.

**Cuarto:**

Ten la visión de lo que quieras lograr y bájalo en acciones concretas bien enfocadas.

**Quinto:**

Reconocer los aprendizajes de las crisis, cada una deja huella y es importante tener la capacidad de auto conocerte, de saber qué enseñanza deja en mí y como crecí con ello.

**Sexto:**

Arriésgate, experimenta, dejar pilotear tus propios sueños, tus ideales, pero, sobre todo, diviértete, que el camino que elegiste es único.

**Séptimo:**

Construye tu propósito día con día, haciendo las cosas con actitud de servicio, toma en cuenta el poder de tu intuición y no temas crear y fortalecer sus lazos para que esto te lleve a encontrar un equipo diverso e incluyente con el que puedas contar y apoyarte.

Ahora, también te comparto que tuve la fortuna de encontrar mi propósito desde joven y diría que el camino que elegimos está lleno de maravillas. Algunas veces tendemos a flaquear o en ocasiones a querer abandonar cuando algún obstáculo se nos presenta, así que les diría que sigan, que nada es permanente y todo cambia, se transforma, la resiliencia juega un papel importante en su camino. Y recordarles que es posible embonar lo personal con el trabajo, siempre tenemos formas de adecuarnos, de delegar. Vive tu vida al máximo, riete más y diviértete, no seas tan severa contigo, nadie define quién eres, solo tú te defines y tú decides cuál es tu definición de éxito, tu legado y tus acciones por, para y con los demás. Arriésgate, experimenta, equivócate y aprende, piensa que cada historia en tu vida es una lección perfecta para ti.

Eres una referente en temas como sustentabilidad y responsabilidad social empresarial, ¿cómo ha evolucionado en el tiempo? ¿Hacia dónde crees que van las organizaciones ante esto?

Los tiempos indican que estamos en una época de acción, de transformación; el cambio tiene que ser constante, el mundo exige que abramos los ojos. El aspecto social de los criterios ASG, que se enfocan en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo, son ahora fundamentales a la hora de tomar decisiones, de saber si invertir o no en sus recursos y el impacto que tienen en el medio ambiente.

Las organizaciones ya no solo buscan cumplir, deben ir más allá reconstruir la confianza social para generar una prosperidad compartida. Asumir riesgos y estar abiertos a nuevas ideas, debemos pensar en evoluciones que permitan el crecimiento. Con esto debemos empezar a planear filantropías estratégicas y fomentar la creación de valor compartido que es la intersección entre el valor económico y el valor social de una empresa, para zurrir las necesidades sociales para permear el pensamiento del capitalismo consciente, compartiendo nuestro *expertise* y no sobrepasarnos con los recursos que disponemos, emplearlos grano a grano para mejorar el proceso de calidad y rendimiento. No hay un planeta B.

Vemos que hay más colaboración entre empresas, gobiernos ONG, activistas, sabemos que nuestros recursos son limitados, y que solo podemos conseguir grandes cambios si trabajamos en conjunto. Esta década de acción va de la mano con la agenda 2030, por ello debemos crear estrategias de largo plazo que realmente generen beneficios para la sociedad. Tenemos esta gran hoja de ruta a disposición que, no solo nos guía como gobiernos, empresas u organizaciones, sino también como personas.

Se está cambiando a un capitalismo consciente donde las personas están en el centro de las decisiones y la revolución industrial 4.0, la comunicación hace que pensemos en escala y nuevas formas de hacer negocio, hay un pensamiento más colectivo.

“

**Vive tu vida al máximo, riéte más contigo, nadie define quién eres, solo tú te defines y tú decides cuál es tu definición de éxito, tú legado y tus acciones por, para y con los demás. Arriégate, experimenta, equivócate y aprende, piensa que cada historia en tu vida es una lección perfecta para ti.”**

**¿Cuáles fueron los desafíos en esta pandemia y cómo los han trabajado?**

Esta pandemia nos afectó a todas y todos, nos cambió la vida, alejándonos, pasamos de lo físico a lo virtual en un segundo, particularmente viajaba el 90 % del tiempo. Tuvimos que combatir con el encierro, perdimos a gente cercana y querida. La gente perdió su trabajo de la noche a la mañana. Algunas empresas tuvieron que cerrar, nos sorprendió el miedo. Pero con esto también llegó un momento de reflexión, de generar conexiones que de otra forma no hubiera sido posible, son tiempos de cambios, de generar una convivencia familiar, de volver a escucharnos.

Desde nuestra trinchera, en CEMEX, trabajamos constantemente por nuestras comunidades. Las alianzas que venimos construyendo por años jugaron un factor primordial para lograrlo. No perdimos nuestro enfoque de construir un mejor futuro, buscamos generar soluciones de construcción innovadoras y sostenibles.

Por ejemplo, promovimos el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, generando empleos y trabajos decentes, logramos consolidarnos como una familia dentro de CEMEX. Esto nos llevó a crear más de 56 protocolos de acción para proteger a nuestros empleados, comunidades y clientes. Logramos innovar en lo que se refiere a detección, limpieza y prácticas de higiene con el objetivo de reducir el riesgo de contagio de nuestro equipo. Además, durante esta pandemia apoyamos con la edificación de módulos hospitalarios, estas unidades se construyeron en 15 días, permitiendo tratar a más de 280 pacientes contagiados por COVID-19.

De la misma forma conseguimos vincularnos con nuestras comunidades, a partir de un diálogo virtual, nuestra intención es seguir viendo por sus necesidades, esto nos encaminó a realizar más de 60 diálogos con nuestros grupos de interés alrededor del mundo, aprovechando la tecnología para mantener una estrecha comunicación y asegurarnos que se cumplan los protocolos de seguridad. Por ejemplo, en México, el 100 % de nuestros comités de Impacto Social actúa a través de plataformas virtuales.



**¿Cómo describirías la cultura organizacional de CEMEX?**

En una palabra, gente. Los integrantes somos la prioridad. Somos una empresa con visión y una estrategia clara enfocada en nuestros clientes. Los pilares que nos distinguen están enfocados en los temas de innovación, de sostenibilidad, siempre respetando la ética y los valores que nos enmarcan como empresa, poniendo por delante nuestras creencias y sabiendo que nuestras acciones hablan por nosotros.

Por ello nos enfocamos en desarrollar los talentos, que vivan de su propósito, que se den la oportunidad de experimentar. En el momento que damos libertad es cuando es cuando nuestro potencial y es como tenemos más éxito como empresa

Con esto, creemos que la sostenibilidad y el impacto social son fundamentales en la estrategia, la operación y la cultura; con la convicción de que es posible tener un negocio exitoso de largo plazo y, al mismo tiempo, crear valor para la sociedad y ser amigable con el medio ambiente.

Este es un trabajo en el que llevamos muchos años y hemos estado en constante transformación, seguimos limando impurezas, pero hemos conseguido, a partir de una estrategia holística donde integramos la filantropía estratégica, la gestión responsable y la creación de modelos de negocio compartido, incorporando a nuestra cultura en las operaciones que realizamos todo a través de una gestión íntegra, guiada por ética y transparencia.

CEMEX es una empresa multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción que ofrece productos y servicio a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo.

**En una entrevista decías que tu género no ha sido un limitante para ti y aunque no te preocupaba, sí te ocupaba porque podrías hacerles camino a otras mujeres. ¿Cómo has impulsado esto desde tu rol en una industria cementera?**

Veo que lo principal en esto es que siempre me entrego, en cualquier espacio que me abran para compartir mi voz, veré la forma de darme el tiempo para poder compartir mis experiencias. Doy mi tiempo para ser mentora, *sponsor*, guiar a otras y otros en su propio camino de vida. Creo fervientemente que somos el ejemplo y cuando las personas pueden verte, conocer tu historia y saber cómo llegaste a donde estás, te vuelves un modelo para ellas, para ellos; adueñarse de su propósito es lo que siempre les digo.

He trabajado constantemente en mi autoconocimiento, tengo la certeza de que si queremos transformar a los demás debe de venir de uno mismo y debe de tener la capacidad de enfrentarse, nuestra mejor herramienta para hacerlo es a través de la reflexión, cuando soy capaz de mirar lo que me sofoca o lo que me aterra, esas voces que normalmente callamos, yo les puedo decir, escúchenlas, no teman averiguar quiénes son.

Uno de mis compromisos internos es seguir abriendo puertas para las mujeres en cualquier sector, no solo en el mío, si queremos un empoderamiento de las mujeres debe estar germinado en todas las plataformas. **Las mujeres son pilar de transformación y desarrollo de su entorno.** Además, apoyo los procesos de diversidad e inclusión para fomentar que seamos pilares del desarrollo de nuestras comunidades con la creación de distintos programas donde ellas son el foco y toman decisiones que las impulsan.

Desde CEMEX te hablaré de dos programas, el primero **Todas somos Esperanza**, donde he colaborado con 8 millones de personas. Es una plataforma que permite a las mujeres compartir y conocer distintas historias de empoderamiento, además de ofrecerles la facilidad de encontrar organizaciones con las cuales puedan apoyarse para hacer realidad distintos proyectos. Con esto hemos sido testigos de cómo más de tres millones de mujeres han transformado sus vidas positivamente.

El segundo es **Yo construyo**, que tiene como objetivo la capacitación de mujeres de manera teórica y práctica por parte del Centro CEMEX-Tec para el Desarrollo Sostenible. Este programa es una de las muestras palpables del compromiso que tenemos para construir comunidades al mismo tiempo que impactamos de manera positiva en las mujeres.

**«CEMEX es una empresa multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción que ofrece productos y servicio a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo».**

**En 2018 te convertiste en la primera mujer en asumir la presidencia del Pacto Mundial México. Nos gustaría que compartieras cómo esto impactó en tu vida, y la experiencia de impulsar proyectos a gran escala.**

Ha sido un gran honor trabajar para esta gran plataforma como Pacto Mundial, que es un llamado a las empresas para que incorporen 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción. Dicha plataforma nació en el año 2000 por parte de Koffi Annan, con la intención de que las empresas se sumaran a atender los retos del mundo. Desde entonces, el Pacto Mundial es la iniciativa de sostenibilidad más grande del mundo, y surge en varios países del mundo como un compromiso voluntario del sector privado para solucionar los problemas que enfrentamos en 3 niveles: ambiental, económico y social.

Durante mi presidencia en Pacto me ha tocado ver cómo con más de 2 mil empresas y aliados hemos estado creando un movimiento a la acción y colaboración. Impulsamos por primera vez en México la plataforma *Making Global Goals Local Business México*, transformando objetivos globales a metas locales donde trabajamos durante una semana con más 1500 jóvenes, expertos, empresarios y organizaciones de la sociedad civil para diseñar esa ruta que queríamos para accionar los ODS en nuestro país.

Me enorgullece compartir que hicimos el primer estudio a nivel global sobre el avance de los ODS en el sector privado en México. Contamos con una alianza con el Consejo Coordinador Empresarial y Gobierno de México bajo la cual hemos impulsado 19 mesas de trabajo para accionar los ODS con más de 600 organizaciones trabajando como una comunidad práctica, para avanzar con acciones concretas en torno a; apertura de oportunidades para aliviar la pobreza, cambio climático, ciudades sostenibles, diversidad e inclusión: igualdad de género, diversidad e inclusión: LGBTI+ Diversidad e Inclusión: discapacidad, economía circular, ecosistemas y biodiversidad, educación de calidad, energía, hambre cero, resiliencia, trabajo decente, transparencia, uso sostenible del agua, salud y bienestar, innovación y tecnología, inversión sostenible, y alianzas.

La Agenda 2030 es incluyente y uno de sus cometidos es "no dejar a nadie atrás". Es una gran responsabilidad y un honor trabajar en buscar siempre la inclusión, el empoderamiento de las personas los jóvenes, las mujeres y la niñez son un gran compromiso y una gran motivación. Y hablando de eso les comparto la primicia de que en agosto les haré una invitación muy especial a los jóvenes: juventudes transformando México con los que estamos trabajando con varios colectivos para buscar promotores de ODS y proyectos que los impulse, entonces estén atentos porque pronto llegará esta invitación.

“

**Las mujeres son pilar de transformación y desarrollo de su entorno”.**

**Todas somos Esperanza**

Mucho que hacer todavía, pero tenemos una estrategia enfocada y estamos trabajando con todos los sectores de manera colaborativa, empujando a tener metas más ambiciosas para lograr nuestro objetivo de ser una de las redes con mayor impacto en el mundo.

**¿Qué le recomendarías a quienes están en una posición de liderazgo como tú en este contexto de “nueva normalidad”?**

**Primero**, hay que **desarrollar conciencia y focalizarla hacia un bien colectivo** que nos permita el entendimiento de las necesidades del otro para componer experiencias que permitan el crecimiento y el aprendizaje. Esta pandemia nos dejó algo positivo y es que debemos de darnos espacios para la reflexión para sacar la cabeza del agua, y pensar en nuevas maneras de innovar, de potenciar los talentos y tener un propósito con visión y claridad.

**Segundo, la resiliencia**, es fundamental para transmitir confianza y seguridad a tu equipo de trabajo. Nos enfrentamos a una mayor cantidad de presión, tanto mental como física, esto puede ocasionar problemas de salud, y terminar en episodios de estrés o de ansiedad. Por ello la importancia de poderte adaptar, ser flexible, considéralo parte del aprendizaje, alimenta el espíritu, empodéralos para que puedan probarse nuevas maneras de hacer las cosas. Mirar por su salud es estar en contacto con la tuya.

**Y tercero, ser clara y transparente**, que tu equipo tenga la facilidad de comunicarse contigo, de expresar sus ideas, las interacciones fomentan la tolerancia y la empatía para que con estos principios respetemos los derechos humanos y lo que implican, sin el temor de ejercer las acciones y las herramientas legales que disponemos para protegerlos y defenderlos, por ejemplo; la igualdad entre hombres y mujeres, la prohibición de discriminación por cualquier causa, el derecho a la propiedad, estos son factores que dignifican nuestra vida y tenemos que conocerlos para poder emplearlos como herramientas que fortalezcan nuestra autonomía.

En resumen, sean esas personas que empujen a su equipo a sentirse vivos en su trabajo, que su alma esté conectada a su trabajo, créanme que tendrán todo el compromiso, con mayor innovación y mejores resultados.

**¿Qué le recomendarías a los jóvenes que se están sumando al mercado laboral actual?**

Primero, **que desarrollen su pensamiento crítico**, que es una habilidad que nos ayuda a resolver problemas de la mejor manera, nos vuelve más analíticos, además nos hace más curiosos, a querer investigar más, a cuestionar la información, a sacar nuestras propias conclusiones y a formar nuestro punto de vista. Tu conocimiento se vuelve una caja de herramientas con la cual puedes resolver las problemáticas que te plantee el presente.

No podemos olvidar **el trabajo en equipo**, pensemos en nuestros objetivos entre más personas participen en ellos de manera comprometida, podemos vislumbrar resultados más efectivos, además de que es una forma de reunir capacidades, inteligencias, ideas y destrezas al servicio de una tarea con la finalidad de alcanzar los retos trazados. Contar con un equipo multidisciplinario es esencial para apoyarnos en cualquier proyecto, es como darle cuerda al hilo que pescará nuestra visión, nuestras soluciones.

Y, por supuesto, **la comunicación es fundamental para formar relaciones humanas**, sin ella, nuestras ideas no alcanzarían su crecimiento, es nuestro medio para entendernos con el otro, nos permite conseguir lo que necesitamos, además de demostrar lo que somos. Por ello debemos comunicarnos de manera adecuada para que nuestro mensaje y nuestras ideas lleguen con la mayor claridad posible.

También es importante **la creatividad y la innovación**, que podamos ser agentes de cambio dentro de las organizaciones, que pueden aprovecharse, no solo se trata de proponer nuevas ideas sino de saber cómo ser capaces de ponerlas en marcha, de presentar planes de acción que permitan tener un control y medir los resultados obtenidos.

Con esto llegamos a la **paciencia**, que es la competencia o cualidad en la que los invito a que trabajen, a darnos ese momento de calma, de reflexión, de mirar hacia adentro y a ponerse al servicio de los demás, siempre con la proeza de alcanzar un desarrollo constante y solidario, porque la escalera tenemos que subirla todas y todos, con un trabajo en equipo,

donde el vínculo sea la confianza y el trabajo en un mismo objetivo.

**Nunca dejen de aprender**, hay una historia que escuché hace tiempo, imaginemos que vamos caminando por un bosque y entre los árboles descubrimos a un furioso leñador, golpeando aceleradamente un tronco con su hacha. Sus músculos parecen agotados y el sudor le embarga todo su cuerpo, miras el árbol y apenas tiene rasguños, nos damos cuenta de que el hacha seguramente está desafilada, así que nos acercamos amablemente a indicarle. "Perdone, pero su hacha ya no tiene filo, si se tomará unos minutos para afilarla, seguramente le sería más fácil talar el árbol." Pero él nos responde con prepotencia, comenta que no tiene tiempo y que está demasiado ocupado talando.

Esta analogía es lo que nos está pasando hoy, creemos que al terminar una carrera universitaria nos hace estar listos para el mundo, y no es así, la realidad del mundo pide una continua evolución, no se trata de explotarnos hasta llegar a la fatiga, sino de dedicarnos ese pequeño tiempo a afilar el hacha. A seguir actualizándonos, transformándonos, esta es una tarea de toda la vida.

**Hagan un plan con las acciones que les gustaría mejorar**, dependerá de cada rubro en lo que quieran especializarse, toma algún libro sobre tu campo, sobre habilidades generales, sobre lo que te interese. Y comparte tus aprendizajes, tus conclusiones.



- ▶ Créetela, conecta con tu propósito y rétate a ti mismo
- ▶ No tengas miedo
- ▶ Cuestiona
- ▶ Colabora
- ▶ Escucha
- ▶ Aprende
- ▶ Comprométete
- ▶ Ama a tu planeta, a las personas, ama la vida y sueña en grande

Les dejo mis 5 Ps centradas en: las Personas, el Planeta, la Prosperidad, la Pasión y la Participación pro activa.

MARTHA HERRERA  
Global Social Impact Director at CEME 

#### ¿Quién te inspira?

Primero me inspiran mis hijos, que me enseñan y me empujan con ese chip que traen ahora los jóvenes de cuidar al planeta y colaborar para lograr tener una mejor sociedad. Ellos son la médula de mi equipo, comparten mis sueños y mis propósitos y, ahora, me acompañan en esta aventura. Como presidenta tengo el objetivo de motivar a los líderes empresariales a que no solo promuevan las acciones de los ODS, sino a que cumplan con estas acciones.

Segundo y muy importante también, me inspiran todas las mujeres con las que hemos trabajado en las comunidades, me he enamorado de sus ganas, de su aliento por salir adelante, de su visión del mundo. De aquellas que no escogieron su campo de batalla, pero sí el cómo luchar. Siempre dispuestas a cumplir con sus sueños, saber que la cooperación es la mejor medicina para cimentar una sociedad digna, donde todos podamos salir adelante.

#### Película favorita

Mi película favorita es *Jerry Maguire*, por muchas razones. Estoy convencida de los valores fundamentales como el amor, el respeto y la comunidad. Esta película toca temas sensibles y humanos, y Jerry nunca pierde las ganas de querer cambiar el mundo a través de la gente, mirando siempre a la comunidad. Esto es algo con lo que me identifico desde joven. Te enseña a tener paciencia con tu propósito, a confiar en tu equipo, a entender que no siempre tienes que poner tu cara más dura y a ser flexible contigo, con lo que sientes, esto es un cometa que te acerca a tu pasión. Además, se adentra en el tema del éxito, y de manera sutil, te dice que no se alcanza a cualquier costo, que siempre están las personas primero, sobre todo a las que le abres el corazón. También habla de la importancia de los "¿Cómos?" a la hora de realizar nuestras tareas, y que el verdadero triunfo está en las relaciones con los demás. La felicidad no está en las cosas, está con las personas que te acompañan. A veces olvidamos esto.

#### Un consejo que te dieron y que no darías

Alguien me dijo alguna vez que no debía de ser tan guerrera porque asustaba a los hombres, el problema es que si hubiera sido hombre mi forma de ser hubiera sido digna de aplausos. Siempre he sido respetuosa, así que seguí forjando mi forma de ser, siendo leal a mi misma. Uno debe de ser verdadera a su esencia y seguir su propio camino.

#### Algo por lo que trabajas cada día

En mi propia transformación y autoconocimiento y en mi pasión por el aprendizaje. Soy una convencida de que si quieres hacer cambios e impactar se empieza desde dentro, es la forma en que mejor me puedo relacionar con los demás, estar al pendiente de mis hijos, de mi trabajo, de mis amigos, mi familia. Si yo no estoy bien, cómo puedo estar bien con ellos. Cómo me entrego a algo si no paso por una transformación primero. Las raíces del árbol están en nuestro interior, y depende de cómo lo reguemos y lo nutramos, esa será la forma en que crezcan sus ramas en el exterior, de qué manera florecerán mis intenciones, mis objetivos. Trabajar en ti es mirarte en el espejo del interior, el de tu esencia, es algo que debemos ejercitar todos los días.

# Edición especial *Unicornios*



Se trata de la primera edición especial de Rocking Talent en la cual decidimos contar las historias de éxito, superación y perseverancia de nueve de las startups más valiosas de América Latina y España, y conocer qué sucede puertas adentro de Tiendanube, Rappi, Glovo, Globant, Ualá, Auth0, Cabify, Mercado Libre y Bitso.

Los unicornios, definitivamente, existen. Tomaron vida en 2013, cuando Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures (un fondo de inversión de EE. UU.) introdujo el término para referirse a **estas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares**. Otro factor que consideró al bautizarlas de ese modo se relaciona con la escalabilidad y su impacto en el mercado. Y, como parecen de fantasía, Aileen las denominó "unicornios".

Pero ¿cómo llegan a ser unicornio? ¿Cuándo dejan de serlo? ¿Por qué en Latinoamérica vimos surgir en los últimos años 26 empresas unicornio? Al respecto, **Ignacio Carballo**, economista con un máster en Microfinanzas e Inclusión Financiera, docente, investigador, consultor y especialista en Fintech para el desarrollo, respondió algunas de estas preguntas, pero, sobre todo, destacó que la gran mayoría se trata de empresas que están relacionadas con la tecnología porque son las que están liderando la innovación y pueden tener 100 millones de usuarios en cuestión de meses.

Otro dato importante que compartió el especialista con **Rocking Talent** fue que este resurgir latinoamericano no responde a ningún tipo de política mancomunada entre todas las economías para atraer a inversores, sino porque es la región con mayor desigualdad y, desde el punto de vista del negocio, quiere decir que aquí conviven dos tipos de hogares consumidores y esto facilita una versatilidad de modelos de negocios *tech* que apuntan a un abanico de iniciativas enorme.

[Leer más](#)

||

**Aileen Lee, fundadora de Cowboy Ventures (un fondo de inversión de EE. UU.) introdujo el término para referirse a estas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares".**



# Mapa de unicornios



MÉXICO

- Softtek
- KIO Networks
- Clip
- Kavak
- Bitso

GUATEMALA

- Duolingo

- LifeMiles
- Rappi

COLOMBIA

- Cornershop
- NotCo

CHILE

- Despegar
- Mercado Libre
- Globant
- OLX
- Autho
- Vercel
- Mural
- Aleph
- Bitfarms
- Ualá
- Tiendanube

ARGENTINA

URUGUAY

- dLocal

ESPAÑA

- Cabify
- Glovo
- Idealista
- Letgo

BRASIL

- 99
- Nubank
- Arco Educacao
- Ifood
- Stone
- Gympass
- Loggi
- QuintoAndar
- Ebanx
- Wildlife
- Loft
- Vtex
- C6 Banks
- Creditas
- MadeiraMadeira

# AMADEUS



## Luciano Pollastri: “Ya no hablamos de un modelo híbrido, sino asincrónico”

Es el Global People & Culture Director, Employee Experience and Digitalization en Amadeus, la empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la industria de viajes. En esta entrevista con Rocking Talent habló sobre los desafíos que implica el reclutamiento en el mundo tecnológico y cuáles son las mejores prácticas para la retención de estos talentos.

Nació en Córdoba, Argentina, luego vivió un tiempo en la provincia de Neuquén y, a los 6 años, emigró a París, pero desde hace más de 15 vive en España. Estudió Derecho Laboral, tiene un MBA y un Máster de Derecho Europeo.

Asegura que el exilio, sobre todo a su corta edad, le dio fuerzas y experiencia de vida: “Hay pocas cosas, luego, que te dan miedo”, confiesa Luciano Pollastri durante una entrevista virtual desde su casa en España. Dio sus primeros pasos en una organización internacional de ferrocarriles como abogado laboralista, dentro del departamento de Recursos Humanos y, con el tiempo, comenzó a desarrollar allí una carrera más “tradicional”, que tenía que ver con reclutamiento, talento, entre otros temas.

Hace más de 11 años trabaja en el área de People de Amadeus,

una compañía IT con más de 14 000 colaboradores/as en todo el mundo, que se dedica a desarrollar tecnología para la industria de viajes. **“Mi mayor desafío es que podamos trabajar todos juntos, a pesar de que tenemos formas diferentes de hacerlo.** La pandemia nos ha demostrado que las personas pueden trabajar desde casa sin perder la productividad, por lo tanto, el propósito de la oficina también cambió. Estamos viendo cómo lo reinventamos para que sea un lugar de humanización de las interacciones colectivas”, explica Pollastri y destaca que, en Amadeus, el intercambio humano es una necesidad, por ello, implementaron una política híbrida y un ecosistema de diálogo para entender las necesidades de cada una de las personas y de los *managers*.

“**Verdaderamente el objetivo era encontrar la receta que genere un compromiso y que permita evolucionar juntos/as**”.

Pollastri resalta la importancia de formar y acompañar durante este proceso de cambio y adaptación: “Ya no hablamos de un modelo híbrido, sino asincrónico, en el cual las cosas no ocurren al mismo tiempo ni en el mismo espacio”. En función de este aprendizaje y de este tiempo de escucha, **Amadeus implementó la posibilidad de que las personas puedan extender sus vacaciones hasta cuatro semanas (en modo remoto):** “Esto provocó que se sientan apoyadas y generó muchísimo apego hacia la empresa. También causó un *challenge* para los *managers*, pero es algo mucho más sencillo cuando se hace desde un lugar positivo que desde uno negativo”.

### El reto de atraer talentos IT

El experto explica que es muy común en Europa tratar con “agencias de ingenieros”, pero ¿qué es esto?: “De la misma manera que los actores o futbolistas tienen sus representantes, ahora, cuando quieres negociar una oferta con un ingeniero informático te reenvían a su agencia”. Pollastri revela que esta modalidad está comenzando a hacerse popular entre los perfiles digitales.

“Antes, quienes tenían el ‘poder’ eran las empresas y, ahora, para cierto tipo de puestos, son los empleados. Yo me encontré en situaciones en que un candidato nos había convocado para una *call* a cuatro empresas juntas. Y en esa conversación él enumeró las condiciones básicas que consideraba (inicialmente) para aceptar el puesto”, y detalla que considera importante manejar muy bien el lenguaje informático y estar en contacto permanente con este tipo de entornos.

Además afirma que durante los procesos de entrevista es muy importante explicarles cómo van a poder evolucionar dentro de la compañía. Incluso, asegura que muchas veces solicitan hablar con la persona que podría ser su *manager*, “para ver si hay conexión”.

Para Pollastri es mucho más efectivo definir el perfil para un puesto, porque eso ayuda a “ir casi a tiro fijo” y convencer a esa persona, en lugar de buscar entre millones de candidatos/as: “Eso va en contra de la agilidad,

“

**La calidad es más importante que la cantidad en este espacio”.**

“En un mundo puramente de oferta y demanda, capitalista, el que tiene la opción es el que elige. Entonces, en este momento, es al revés. Yo no gestiono talento, son ellos quienes me gestionan. Ellos gestionan empresas”.

### IA para retener talentos

En Amadeus implementan IA (inteligencia artificial) que los ayuda a identificar por qué la gente elige irse, de esta manera, logran anticiparse a la fuga de valiosos talentos. Estos modelos predictivos evitan el “yo pienso que” y, en cambio, determinan si una persona “está en riesgo o no”.

A través de esta implementación, Pollastri revela que pudieron darse cuenta de mucha información valiosa:

·Cuanta más movilidad tiene una persona dentro de la empresa, más probabilidades hay de que se quede. Es decir, favorecer la movilidad interna y la promoción es muy importante.

·Cuantos/as más *managers* tenga una persona, más tiempo se queda dentro de la compañía, porque cada vez que alguien te dice que te quiere para un nuevo puesto, es un momento dulce y entonces esa persona está fuera de mercado.

·La conexión con la misión y los valores de la empresa. Esto está ligado a lo que se llama *walk the talk*, es decir, que la empresa practique lo que predica. Poco importa lo que diga la empresa acerca de sus valores si no los traduce en cosas tangibles.

·Pero el elemento más importante de retención es el rol de *manager*. Tu *manager* cuenta con casi el 80 % a la hora de tomar la decisión de quedarte o irte. Es quien te transmite los valores, tu capacidad a progresar, te brinda información, te transmite absolutamente casi todo. Es, sin lugar a duda, el elemento de retención más importante que hay dentro de una compañía.

### “Faltan mujeres en tecnología”

Pollastri define a Amadeus como una compañía muy diversa, donde conviven personas de muchas nacionalidades sin ningún problema, sin embargo, destaca que en cuestión de género hay una brecha que se arrastra de las universidades: “El 95 % de las personas que terminan sus estudios en IT son hombres. Vemos que, desde el origen, está muy alterado y esto genera un cono de exclusión para incorporar a las mujeres. Por eso, en lo que se refiere al mundo TEC necesitamos ayuda, especialmente desde las instituciones educativas, porque si no hay gente formada para ocupar estos puestos, es imposible”.

Para finalizar, señala que estamos viviendo un momento muy interesante y que, por primera vez, desde hace muchos años, tenemos la oportunidad de hacer un cambio global y redefinir ciertas reglas que corresponden a los desafíos que tenemos ahora y no a los problemas que había en el siglo XIX. Y destaca, sobre todo, que hoy el área de Recursos Humanos está siendo desafiada: “Es el momento más interesante y bonito que me ha tocado vivir desde mi rol porque podemos generar grandes cosas”.



“  
Es el momento  
más interesante  
y bonito que me  
ha tocado vivir  
desde mi rol  
porque podemos  
generar grandes  
cosas”

LUCIANO POLLASTRI,  
Global People & Culture Director, Employee  
Experience and Digitalization en Amadeus 



# Coca-Cola

## más de 130 años refrescando al mundo

La disrupción no solo está en lo nuevo, sino en las transformaciones que viene desde adentro para cambiar y evolucionar, de esto hablamos con Marta Muñoz Ledesma HR Director de Coca Cola.

Por PAOLA ALBORNOZ

### ¿Qué significa hablar de transformación cultural y digital en una empresa con más de 130 años?

The Coca-Cola Company está consolidando un proceso de transformación mundial para continuar con su estrategia de crecimiento que permita dar respuesta a un mercado cada vez más cambiante tras la pandemia, siendo fieles a nuestro propósito de refrescar al mundo y marcar la diferencia en la vida de las personas y el planeta.

Esa transformación ha comenzado desde dentro. Estamos viviendo una evolución de nuestra cultura corporativa, superando el modelo tradicional de gestión, jerárquico y vertical, para apostar por un modelo horizontal que empodera a los empleados.

Por otro lado, estamos consolidando

nuestro proceso de transformación digital, para construir una compañía más interconectada que nunca a nivel global. En este proceso, estamos introduciendo nuevas formas de trabajo más eficientes, y trabajando para que el equipo se familiarice con metodologías *agile*.

Para hacerlo posible, la tecnología está siendo una aliada clave. En Coca-Cola llevábamos tiempo invirtiendo en las herramientas adecuadas y sabíamos que estábamos bien dotados tecnológicamente, pero en el último año nos hemos demostrado de lo que somos capaces.

Hemos creado un sistema puntero en el mundo en la forma de trabajar. Ahora contamos, por ejemplo, con una plataforma o *hub* de servicios que ofrece todo tipo de herramientas a los empleados para que

puedan hacer su trabajo mejor y más rápido. Esto nos va a permitir trabajar de forma más integrada e identificar la información adecuada, el recurso adecuado, a la persona adecuada, en el momento adecuado, y en cualquier lugar del mundo.

### En una entrevista dijiste: “Una empresa diversa es más creativa, innovadora y rentable”. Desde tu rol, ¿qué acciones impulsas para llevarlo adelante?

Coca-Cola tiene un fuerte compromiso con la diversidad tanto en la sociedad, como se ve en nuestros programas de acción social o en nuestras acciones de *marketing*, como dentro de nuestra propia casa. Los departamentos de talento tenemos una gran responsabilidad a la hora de cumplir ese compromiso. Tenemos la misión de crear una cultura de trabajo basada en la

inclusión y en la igualdad de oportunidades y, para ello, en Coca-Cola nos apoyamos en siete valores: liderazgo, pasión, integridad, diversidad, colaboración, calidad y responsabilidad.

En ese sentido, desde los departamentos de talento trabajamos para fomentar en todos y en cada uno de los empleados de la compañía cuatro comportamientos que consideramos clave para su crecimiento: la curiosidad, para estar siempre al día con todo lo que ocurre en el mercado; la inclusión, poniendo en valor la diversidad de género, la edad y cultura de los equipos como una empresa global que somos; la mentalidad emprendedora, persiguiendo siempre la máxima eficacia en la búsqueda de los mejores resultados, y, por último, el empoderamiento, invitando a **nuestros empleados a soñar a lo grande, a ser exigentes y a estar orientados a la acción.**

Gracias a esa mentalidad, Coca-Cola se ha ganado la reputación de ser una de las marcas más inclusivas del mundo. La sociedad es diversa y nuestra plantilla debe ser un reflejo de esa diversidad, tanto a nivel mundial como en nuestros mercados locales. Impulsamos la movilidad internacional y la interacción con colegas de todo el mundo, lo que enriquece nuestro trabajo y aporta nuevos puntos de vista; apostamos por el talento intergeneracional para que empleados *junior* y *senior* trabajen

mano a mano y aprendan de sus respectivas experiencias, y apostamos por la igualdad de género, con una plantilla que en España está integrada por la mitad de las mujeres, también a nivel directivo.

### ¿Cuáles son las habilidades más importantes de los líderes en esta nueva normalidad?

En un momento como el actual, en el que la compañía está atravesando un proceso de transformación mundial tan relevante como este, y en el que la incertidumbre y la distancia física entre equipos sigue siendo la norma, el rol de los líderes de Coca-Cola es clave para mantener a los empleados comprometidos.

Ese compromiso pasa por que los líderes asuman su rol desde la empatía, la cercanía y la transparencia. Una implicación basada en estos valores es fundamental para que los empleados continúen generando un sentimiento de pertenencia en esta nueva normalidad.

Afrontamos una nueva etapa marcada por una progresiva recuperación, pero también por una incertidumbre que va a tardar mucho tiempo en desaparecer. Los líderes, además de desempeñar un

buen performance en su trabajo y promoverlo entre sus equipos, deben entender que, si tienen colaboradores **comprometidos**, sus resultados se pueden multiplicar exponencialmente.

Muchos líderes siguen orientados únicamente a resultados y obvian el compromiso de los colaboradores. Este es el mayor error porque, si su equipo no está con él y no hay vínculo emocional, no darán lo mejor de sí mismos ni le querrán seguir.

### En el 2019 recibiste el premio WTC a desarrollo del *Employer Brand*, ¿cómo ves la inclusión de acciones centradas en la experiencia del empleado en el mercado laboral actual?

La pandemia y el teletrabajo han hecho que *employee engagement* sea más necesario y a la vez más complejo que nunca. Al igual que nuestros empleados se han tenido que adaptar de la noche a la mañana a la nueva situación, las compañías debemos adaptar nuestras políticas, medidas e iniciativas para que su experiencia siga siendo positiva, y su compromiso siga intacto, para que nuestro propósito como compañía siga calando en la plantilla y los empleados puedan seguir haciéndolo suyo.

Las nuevas tecnologías desempeñan un papel fundamental a la hora de mejorar la experiencia de los empleados. Durante la pandemia hemos abierto más canales de comunicación con el empleado, más directos y cercanos. Por ejemplo, a través de Yammer, una herramienta donde compartimos con toda la organización *tips* para ser más productivos, sugerencias de ocio, música o cocina y recomendaciones de bienestar.

En Coca-Cola contamos con *Wellbeing*, un programa global que busca el bienestar físico, social, económico y emocional de nuestros empleados. Ya sea con herramientas como un gimnasio virtual, seguro médico o aplicaciones de relajación o *mindfulness*.

Además, contamos con el programa "Coca-Cola *Ambassador*", cuya finalidad es que todos nuestros empleados vivan en primera persona los valores de Coca-Cola como principales *stakeholders* de nuestro negocio. Todas estas medidas están orientadas a poner a los empleados en el centro de nuestra estrategia empresarial y que sientan orgullo de pertenencia.



### ¿Cómo fomentan la toma de decisiones basadas en datos para ser una organización más *Data-Driven*?

En Coca-Cola tenemos clara una premisa: **lo que no se mide, no se puede mejorar**. Es una premisa que la compañía aplica tanto con sus consumidores, escuchándolos constantemente para adaptarse a sus demandas y necesidades, como con sus empleados, para continuar mejorando siempre su experiencia.

Para ello, desde el departamento de Talento nos ayudamos de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, empujando herramientas como, por ejemplo, plataformas para hacer encuestas anónimas que nos permitan participar en ranking o que sirvan como sistemas de evaluación de desempeño. De este modo, hay una compensación basada en información cuantitativa objetiva que siempre va a ser más justa.

Contar con herramientas y plataformas que te permitan recopilar información de la plantilla también favorece que los *managers* puedan tomar decisiones más rápidas y fundamentadas, basándose en criterios como el desarrollo individual, objetivos, etc. En definitiva, la toma de ciertas decisiones basadas en datos permite una mayor agilidad.





En cualquier caso, siempre es necesario que haya un equilibrio entre esa toma de decisiones más analítica y más cuantitativa, y un criterio personal basado en las relaciones con los empleados y en criterios humanos, desde la empatía, la cercanía y la transparencia de los *managers* y los líderes.

**Actualmente Coca-Cola España tiene un 38 % de mujeres en puestos directivos. ¿Tienen algunas acciones enfocadas a llegar a la paridad? ¿Existen programas que impulsen el liderazgo de mujeres en la organización?**

Coca-Cola ha logrado importantes avances en materia de igualdad de género, tomando medidas para empoderar a las mujeres y fortalecer su liderazgo a nivel global y local. Fruto de ese compromiso podemos decir que, hoy, las mujeres representan ya más de la mitad de nuestra plantilla en España y casi un 50 % de los puestos directivos.

Para ello, considero que son fundamentales las políticas de la compañía en materia de conciliación, facilitando la flexibilidad de entrada y de salida, o la adaptación de cada empleado a su realidad familiar y personal en esta nueva etapa de teletrabajo generalizado, ya sea, por ejemplo, dejando que sus hijos estén presentes en una reunión si es necesario. También, ampliando los permisos de paternidad y maternidad a los establecidos por ley y fomentando especialmente los permisos para el padre.

Trabajamos para que esta la igualdad sea una realidad, no solo en nuestra casa, sino también en otras grandes compañías como la nuestra. Por ejemplo, participando en programas como *Champions for change*,

un grupo de más de 50 CEO que se comprometen a promover a las mujeres en todos los niveles de liderazgo a nivel global. O en España, firmando un Acuerdo de Colaboración con el Gobierno sobre la adopción de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y en el Comité de Dirección.

Queremos que nuestro compromiso con la igualdad de género también se materialice en las comunidades en las que estamos presentes, impulsando programas e iniciativas que nos ayuden a avanzar en esa dirección. Con nuestro programa **5by20** hemos ayudado a empoderar laboralmente a más de 5 millones de mujeres en todo el mundo.

**Coca-Cola en España ha contribuido a esas cifras a través de GIRA Mujeres, un programa de formación que nació en 2016, para mujeres que quieran buscar una oportunidad laboral o desarrollar una idea de negocio. En 2021 el programa había alcanzado ya a más de 18.000 mujeres en nuestro país.**

## Ping Pong:

**Quién te inspira:**  
la Santa Madre Teresa de Calcuta.

**Una serie:**  
"Cuéntame cómo pasó", creo que llevo enganchada desde el capítulo 1 en el año 2001, me ha gustado mucho revivir la España en la que me he criado y he crecido.

**Un libro:**  
"El hombre en busca de sentido" de Viktor Frankl.

# La herramienta que utiliza BBVA, inspirada en Netflix, para la gestión de talento

Carlos Casas, *Global Head of Talent & Culture*, nos habló, entre otras cosas, de *Opportunity*, una herramienta que usa big data e Inteligencia Artificial para recoger e interpretar los datos y evidencias de los colaboradores para generar recomendaciones personalizadas de desarrollo profesional.

**Por Ana Laura Carrega**

Carlos Casas es licenciado en Administración de Empresas, tiene un MBA por la escuela de negocios INSEAD, hace más de 10 años trabaja en BBVA y, desde los últimos seis, se ha enfocado en el área de Talento y Cultura. Sin duda, una de las áreas más sensibles y estratégicas de cualquier compañía, sea el rubro que sea.

Sabe que sus acciones impactan a los más de 110 mil colaboradores y, de manera indirecta, a todos los clientes y *stakeholders*; sin embargo, el reto de influenciar en la vida de millones de personas no le quita el sueño. Cree firmemente que cada uno puede dar lo mejor de sí cuando es empoderado y le brindan los medios para desarrollar su potencial.



BBVA

Para ello, en BBVA han profundizado en los modelos de formación y desarrollo profesional, poniendo a los colaboradores en el centro, haciéndolos dueños de sus carreras y dándoles herramientas de acompañamiento y consulta para que identifiquen y aprovechen oportunidades.

“Pretendemos ayudarlos a crecer profesionalmente y asesorarlos para que den los mejores pasos en sus carreras en un contexto de cambio trepidante, en el que las personas deben actualizar sus capacidades constantemente. En la actualidad, los datos y la tecnología nos permiten generar

este asesoramiento personalizado para nuestros colaboradores y que les sea útil de verdad. Un ejemplo de esto es nuestra aproximación al *reskilling*, que es una necesidad muy imperiosa para que mantengan y renueven sus capacidades. Para ello creamos *The Camp*, una nueva experiencia formativa digital que usa la gamificación para generar la curiosidad y las ganas de aprender entre nuestros empleados. Consiste en 14 itinerarios formativos dedicados a las 14 capacidades que hemos identificado como estratégicas para el presente y futuro del banco (data, sostenibilidad, ciberseguridad, ventas digitales, etc)”, explica Casas.

En esta búsqueda por otorgarle a sus colaboradores facilidades para la formación y el desarrollo es que, en 2020, BBVA decidió lanzar Opportunity, una herramienta basada en big data e Inteligencia Artificial para asesorar a los empleados en las capacidades que deben adquirir para aspirar a puestos en los que estén interesados y les permite crear alertas para informarse sobre vacantes de su interés.

“Se inspira en Netflix, que conoce tus gustos, aprende de ti y te sugiere qué series o documentales te pueden gustar. Opportunity hace algo parecido pero con el talento: es una herramienta que recoge e interpreta todos los datos y evidencias que tenemos de nuestros colaboradores y genera recomendaciones personalizadas de desarrollo profesional”, sintetiza el *Global Head of Talent & Culture* de BBVA.

“

**Se inspira en Netflix, que conoce tus gustos, aprende de ti y te sugiere qué series o documentales te pueden gustar. Opportunity hace algo parecido pero con el talento”.**

“Para que se entienda mejor, lo que hace Opportunity es generar recomendaciones a partir de todo tipo de datos (oportunidades existentes en la organización, preferencias o *background*) para que nuestros colaboradores puedan conocer cuáles son las oportunidades de aprendizaje o de desarrollo con mayor encaje para él o ella, más demandadas o más alineadas con la estrategia de BBVA. Esta herramienta es capaz, incluso, de simular posibles itinerarios profesionales basado en lo que sabemos de cada persona y lo que conocemos de personas con perfiles similares que han progresado en el banco”, agrega.

Tras un año desde su lanzamiento, Casas asegura que el *feedback* está siendo muy positivo y que, actualmente, ya está disponible para unas 70 mil personas y más del 40 % lo usan activamente.

#### En busca de jóvenes talentos

Carlos Casas destaca que las nuevas generaciones han evolucionado mucho: “Al día de hoy, un candidato valora desde la reputación de la empresa, el impacto social o el compromiso con la diversidad, hasta la capacitación y desarrollo que la compañía propone a sus empleados, las formas de trabajo y la tecnología que se aplica en el entorno laboral”.

Es por ello que BBVA se ha tenido que adaptar a esta nueva realidad y, según revela Casas, ofrecen una propuesta de valor atractiva ante estos nuevos condicionantes: “De la misma manera que las personas buscan este tipo de propuestas en las empresas empleadoras, nosotros buscamos perfiles con formación y experiencia

pero, casi más aún, con las ganas y los valores adecuados. Nos encanta la gente emprendedora, que tenga pensamiento crítico, que tenga curiosidad por seguir aprendiendo, que sea empática y trabaje bien en equipo. Y, sobre todo, que estén ilusionados con nuestro proyecto como banco, que vivan nuestros valores y que tengan la ambición y la energía para ayudarnos a ser cada vez mejores”, enfatiza.

“

**Nos encanta la gente emprendedora, que tenga pensamiento crítico, que tenga curiosidad por seguir aprendiendo, que sea empática y trabaje bien en equipo”.**

#### Quebrando los “techos de cristal”

Casas explica que desde el equipo de Talento y Cultura impulsan la diversidad y es una prioridad compartida por toda la dirección del banco. Entre sus objetivos figura aumentar la presencia de mujeres en el Consejo de Administración, actualmente formado por un 33 % de mujeres, y esperan alcanzar el 40 % antes de que finalice 2022.

“Uno de los temas que más hemos trabajado ha sido identificar procesos donde, quizá, de manera inconsciente, tenemos sesgos que nos dificultan lograr una mayor diversidad, por ejemplo, los procesos de promoción interna. En estos procesos hemos implantado la ‘regla de Rooney’ que exige que, al menos la mitad de los candidatos finalistas para puestos internos, sean mujeres. Otro ejemplo de eliminación de sesgos ha sido la redacción de las ofertas de empleo utilizando un lenguaje inclusivo”, indica.

“

**Hemos implantado la ‘regla de Rooney’ que exige que, al menos la mitad de los candidatos finalistas para puestos internos, sean mujeres”.**

Casas agrega que no solo trabajan sobre la diversidad de género, también incorporaron múltiples iniciativas en los campos de orientación sexual, discapacidad o diversidad generacional. Siendo, la mayor de estas medida, fruto de la iniciativa de los propios colaboradores.

“Estamos satisfechos con el avance. Hemos visto una mejora muy significativa de la diversidad y, por cierto, no solo entre los niveles más “senior” de la organización, sino en todo el flujo de promoción del talento desde la base. Como muestra de ello, muy recientemente la prestigiosa publicación *Euromoney* nos ha situado en el “podio” de los tres mejores bancos del mundo en materias de Diversidad e Inclusión”, destaca.

**“Hemos visto una mejora muy significativa de la diversidad y, por cierto, no solo entre los niveles más senior de la organización, sino en todo el flujo de promoción del talento desde la base”.**

#### De cara al futuro

El *Global Head of Talent & Culture* señala que seguirán innovando y reinventando el modelo de desarrollo profesional con el uso adecuado de datos y tecnología para habilitar el crecimiento y capacitación de los profesionales que conforman el grupo, pero apoyado con una mayor cercanía personal de los profesionales de Talento y Cultura a todos los colaboradores, “ya que la tecnología y las herramientas digitales no lo son todo”, resalta.

Por último, indica que le darán un impulso a los entornos de trabajo para que sean cada vez más flexibles y sostenibles, con modelos de trabajo híbridos que combinen presencialidad y remotividad, y con modelos de liderazgo que se basen en el empoderamiento a los equipos y la confianza en las personas.



CARLOS CASAS  
Global Head of Talent & Culture de BBVA 

## Ping Pong:

**El mejor consejo que te dieron:**  
"Cuando tomes decisiones difíciles, intenta siempre no hacer daño a los demás. Sé honesto, transparente y ten tacto".

**El peor consejo que te dieron:**  
"El tiempo lo cura todo".

**Alguien a quien admiras:**  
Hadi Partovi, promotor de la iniciativa code.org, que es un movimiento global que persigue alentar a niños y niñas de todo el mundo a aprender ciencias de la computación. Creo que Hadi es un ejemplo de muchas cosas, tales como superación de adversidades, emprendimiento e impacto social a gran escala.

**¿Qué superpoder tendrías?**  
"La súpervelocidad, para poder hacer muchas más cosas de las que hago".

# PDA

## LA HRTECH *que revolucionó la industria del assessment*

Por ANA LAURA CARREGA

¿Cómo fueron sus inicios? ¿Cuál es su diferencial? ¿Qué desafíos tiene por delante? A días de celebrar los 15 años de esta compañía que vino a revolucionar la industria de los assessment conductuales, hablamos con el co-founder de PDA, Leonardo Lammers, y con el CEO, Jaime Díaz Luque. Conoce más acerca de esta compañía que siempre predicó con el ejemplo.

Por ese impulso intrínseco que siempre lo empujó a ir por más, Leonardo Lammers, junto a su socio fundador, inició hace ya 15 años el sueño de PDA, la HRTech que hoy lidera la industria del *assessment* y que es pionera en utilizar los datos conductuales con los datos duros para diferentes procesos de coaching, *hiring*, búsqueda de empleo, reorientación vocacional, *reskilling* y muchos otros aspectos inherentes a lo humano.

"Nuestro propósito era impactar en las personas a partir de una herramienta optimizada y validada científicamente, pero

la realidad es que fue tomando forma en la medida que se fue incorporando gente al equipo", destaca Leo desde España, donde vive hace casi tres años, cuando cedió el puesto de CEO a Jaime Díaz Luque.

"Jaime es una versión mejorada de mí, somos los dos de piscis, tenemos una forma similar de ver las cosas, por eso hemos ensamblado muy bien y yo sé que Jaime puede darle continuidad a un modelo cultural y de liderazgo que siempre intentó tener PDA. Eso es una de las cosas que más me enorgullecen", confiesa.

Desde el comienzo de la entrevista lo dejó en claro: "Algo con lo que no estoy dispuesto a trazar nunca es con la cultura de PDA. Yo promuevo que la gente sienta que los resultados son consecuencia de un buen ambiente de trabajo, donde puedan crecer personalmente y profesionalmente. PDA tiene mucha gente joven en el área directiva porque tienen el espacio para crecer, se los escucha, se les da lugar".



“

**PDA pudo crecer sin salir a buscar inversores y hoy somos líderes gracias a este esfuerzo. Fue un gran acierto no apostar solamente a los que venían con mucha experiencia de industrias similares, sino a gente joven que traía propuestas e ideas nuevas”.**

**Leo Lammers**

Y Jaime es fruto de ese *mindset* cultural que promovió Leo desde los comienzos de PDA. Llegó desde Colombia hace 12 años para realizar una pasantía, y aunque se confiesa inquieto e indomable, se sintió atraído por PDA: “En abril de 2011, cuando ingresé, me encontré con una empresa de avanzada, tenía todos los condimentos de las empresas de la pospandemia: ventas por Skype, manejo de CRM, integraciones, desarrollo de APIs, modelos de gestión, gestión por competencias, gestión por conducta, retención de perfiles. Yo digo que Leo siempre tenía esa cintura para anticiparse al movimiento, y cuando faltaba poco para que regresara a Colombia me propuso que me quedara un año más en PDA... y nunca más me fui”.

“

**Nosotros encontramos un propósito cuando la empresa comenzó a tener un crecimiento exponencial y una responsabilidad social, y teníamos dos opciones: lo abrazábamos o no. Y decidimos hacernos cargo de esta posibilidad de impactar en las personas para que puedan tener un espacio de autoconocimiento tan poderoso que les permitiera desarrollarse”.**

**Jaime Díaz**

### **PDA, la primera compañía de assessment conductuales que se convierte en HRTech**

**¿Cuál es la visión de negocio de la compañía y la estrategia de expansión para los próximos años?**

**Leo:** Como parte de la estrategia creo que es clave que PDA puede seguir creciendo a través de integraciones con otros *softwares* complementarios o productos que permita seguir generando esa red donde cada uno aporta lo que sabe.

Otro punto importante en la estrategia es generar alianzas y vínculos con una propuesta de valor más robusta a partir de un trabajo de alianzas con empresas grandes y *startups* que se complementan muy bien con PDA.

**Jaime:** En realidad, PDA nace como una HRTech en 2007 porque en ese momento era una herramienta de gestión que hoy se conoce como ATS dentro de una plataforma que era el HS System, pero eso en su momento no vibró como tendría que haber vibrado porque era como tener una cámara fotográfica en la edad de las cavernas, es decir, no tenés dónde revelar el rollo, no sabés cómo se carga la batería, era desfazado en el tiempo.

Luego, empezamos a entender que el mundo de los *assessment*, como se la conoce a la industria, era demasiado estático y es lo que justamente no les permite a muchas empresas ser hoy una HRTech. Nosotros brindamos integraciones con otras plataformas, con materiales multimedia, y con mucha tecnología de fondo.

### **PDA fue pionero en todo el mundo de people analytics,**

fuiamos de las primeras organizaciones en comenzar a hablar acerca de cómo utilizar los datos conductuales mezclados con datos duros para entender cómo gestionar con la data. Entonces, decidimos poner toda esa información y todo el desarrollo tecnológico para llevarlo a productos como el TOV, apps móviles, billeteras de habilidad y empezar a comulgar desde otro lado con el *assessment*, y

**es así como PDA se desprende de ser una herramienta de assessment y se convierte en una HRTech**

“

**Como plan de expansión, EE.UU. es una plaza hermosa, donde hay una cantidad de posibilidades y de competidores muy potentes y muy buenos, pero sabemos que estamos a la altura de los competidores top del mercado local”.**

**Jaime Díaz**

**¿Tienen presente el sueño de convertir a PDA en el próximo unicornio argentino?**

**L:** Hace 15 años estamos en una industria que hoy está en su punto más alto y tenemos que aprovechar toda la experiencia de haber hecho un montón de cosas, tanto de los aciertos como de los desaciertos. Tenemos posicionamiento, vínculos, madurez. Es un momento que, sin duda, tenemos que aprovecharlo.

No es casualidad que hoy empiezan a aparecer un montón de empresas dedicadas a los *assessment*, algunas con cosas interesantes, otras con características menos interesantes, pero nosotros tenemos un camino recorrido, un lugar dentro del mercado, una trayectoria, una experiencia que nos hace muy fuertes. Por eso creo que hoy están dadas las condiciones para que vayamos acelerando este crecimiento.

**J:** No sé si seamos el próximo porque en una de esas aparece uno el próximo mes, pero con Leo siempre decimos que lo vamos a intentar o morimos con las botas puestas.

Hablando muy en serio, vamos a ser un unicornio, pero no lo decimos porque estamos enamorados del proyecto y porque tenemos una gran pasión por lo que hacemos. Sino porque es un hecho que las competencias que se van a requerir dentro del ambiente laboral de aquí a los próximos 30 años son la empatía, la comunicación, el autoconocimiento, la inteligencia emocional... y esto tiene que ver con nuestra industria, la cual dejó de ser de nicho para convertirse en una necesidad real en las organizaciones. Y esto que está pasando con la industria del autoconocimiento de las habilidades blandas es en donde estamos parados

# LEO

# LAMMERS



hoy nosotros, y entendemos que es el futuro para llegar a ser unicornio.

**¿En qué se diferencia PDA de la competencia?**

**L:** No es un tema menor el hecho de tener tantos años de experiencia porque sabemos cuáles son los proyectos que funcionan, cómo responde la herramienta como el assessment de PDA, etc. Hay desarrollos que hicimos a nivel tecnológico y de funcionalidad que los entendemos mejor que nadie. Además, toda esta red de alianzas y de vínculos con empresas que complementan nuestra oferta es un aspecto muy muy importante a la hora de analizar las distintas opciones que hay en el mercado.

El assessment de PDA cuenta con una validez y una confiabilidad muy alta, la velocidad con la que se hace el reporte, la simplicidad para acceder a la información y para interpretar el informe, el costo, la calidad. Pero no solamente tiene que ver con aspectos técnicos y científicos, sino con la orientación hacia experiencia del usuario que hoy seguimos mejorando.

PDA trata de sostener en el tiempo esa combinación de ser una herramienta que no es compleja en la toma, que es veloz y ágil, pero, al mismo tiempo, tiene una profundidad que no la tienen otras herramientas y, además, tardan en llenarse. Algo que no es menor, mantiene una actualización constante respecto a las necesidades que tiene hoy el cliente.

En esta industria que está creciendo tanto aparecen algunas herramientas que están buenas y otras que tienen cosas interesantes, pero vemos algunas otras se quedan en el jugueteo.

**Nosotros entendemos que tenemos una responsabilidad tremenda y que al final lo que está en juego es el destino de las personas, si quedan o no en una terna de trabajo, cómo se los desarrolla, hacia dónde se van a inclinar para desarrollar su carrera profesional, entonces no podés quedarte solamente en una experiencia linda o divertida, tiene que haber una solidez atrás. Hay muchas empresas que tiene atrás solamente mucho marketing y packaging.**

“

**El assessment de PDA se evalúa a sí mismo y te dice qué tan confiables es la información que te está dando antes de que empieces a leer todo el reporte. Te dice cuán borrosa salió la foto que te está mostrando para que vos después veas qué hacés con esa información, porque la herramienta interpreta cuándo la persona no fue clara en las respuestas”.**

**Leo Lammers**

**J:** Lo más importante cuando vos hacés predicciones o cuando tomás aciertos sobre cómo es una persona que vos no conocés, y que lo estás haciendo a través de un test o de una herramienta tecnológica, es la validación que vos tenés de esa herramienta. Al final de cuentas hay algo que va a permanecer en el tiempo y eso tiene que ver con cuán veraz es la información que vos podés emitir.

Estas herramientas tienen también una fama y muchas veces no caen bien, no porque no sean buenas, sino porque usaron herramientas sin validación, que no tienen ningún proceso académico atrás y que ha sido por lo que **PDA ha velado constantemente, desde el 2012 cuando se empezó el primer proceso de validación a través del AIOBP.**



“

**Una vez que vos entendés que la brújula está bien calibrada, el norte siempre va a ser el norte. Con otras herramientas, cuando vos pensás que estás yendo al norte, en realidad estás yendo al sur”.**

**Jaime Díaz**

Ambos coinciden en que, para empezar, hay que tener un sueño y, no menos importante, creer en el proyecto y nunca autolimitarse. “Hay muchas más grandes ideas que fracasaron y muchos más productos mediocres que han tenido grandes logros, eso, al final, tiene que ver con un tema de actitud, de estrategia y de vínculos”, explica Leo y destaca que hoy PDA es una empresa más inteligente y más ordenada.

Leo y Jaime se complementan y se potencian, se conocen y saben que las limitaciones de uno son las oportunidades del otro. Así, PDA es un lugar que busca fomentar vínculos fuertes y humanos, pero, sobre todo, un lugar donde se puede disfrutar del proceso y soñar en grande.

Hoy, para el CEO, su mayor reto es mantener y velar por esta cultura: “A medida que crece la compañía se va haciendo más complicado, pero no significa que sea imposible, esta es la principal razón por la que estoy sentado acá. Lo más difícil es

saber en qué momento sos la persona que le hace bien a la compañía y cuándo le hace mal. Por ahora, la cosa viene bien, pero hay que entender que las capacidades que uno tiene acompañan en ciertos momentos. Las posiciones como CEO en una organización son como las de un país. Creo que fue Franklin que dijo que más de dos períodos en una presidencia es una dictadura. Yo me pregunto constantemente, ante cualquier situación, si estoy aportando lo que necesita la compañía, si tengo la capacidad, si me da la energía, si tengo la creatividad, si estoy a la altura. Y tenés dos formas de hacer las cosas: terco y testarudo o aprendés a escuchar, y yo siempre elijo escuchar”.

**Leo, ¿qué consejo le darías al Jaime de hoy? Y Jaime, ¿qué consejo le darías al Leo de hoy?**

**L:** Hagas lo que hagas, tengas la ambición que tengas, que todo lo que esté vinculado con el trabajo no deje de ser algo que te apasione. Que las presiones no se transformen en otra cosa. Que las cosas esenciales que tienen que ver con la familia, los hijos o los amigos siempre estén por encima de cerrar un negocio. Que siempre vuelvas al eje, porque ese es el equilibrio que hay que estar buscando permanentemente.

**J:** Yo difícilmente le puedo dar un consejo a Leo, siempre que necesito un consejo, a la primera persona que le consulto es a él. Este año vi troncada una carrera que iba a comenzar porque me dijo: “Te vas a quedar sin hijo y sin esposa, por algún lado vas a hacer agua”. Más que un consejo es un pedido. Él siempre ha sido aferrado a la misma idea de no tranzar y de aferrarse a lo que cree, independientemente de lo que piensen los demás. Y hoy hemos generado un propósito que trasciende la empresa y eso es inherente al sueño que él tenía. Le pido que siempre mantenga esa humildad porque doy fe que es la misma persona que conocí hace 12 años.

“

**Una vez, al comienzo de PDA, asistí a una reunión de partners en Sudáfrica y fue la primera vez que tomé conciencia del impacto que tenía lo que estábamos haciendo y de la obligación de no mandarnos cagadas. Eso me ayudó a entender el impacto de lo que estábamos creando”.**

**Leo Lammers**

J A I M E  
D Í A Z



# ENTREVISTA

**El mayor defecto:**

**Leo:** La crisis de los 50 y la baja paciencia.

**Jaime:** Mi salvajismo

**La mejor virtud:**

**Leo:** Mantenerme motivado para seguir creciendo.

**Jaime:** Soñar en grande.

**Un sueño por cumplir:**

**Leo:** Que PDA trascienda y sea un actor importante en la transformación de un mundo más humano, más empático y más generoso.

**Jaime:** Llevar a PDA a ser unicornio.

**El mejor consejo que hayan dado:**

**Leo:** "No seas tan ansioso y quedate trabajando en esto que sos bueno, dejá que fluya".

**Jaime:** "El que dice la verdad no se equivoca".

**El peor consejo que les dieron:**

**Leo:** Que tenía que despedir a Jaime al mes que entró a trabajar.

**Jaime:** Que no haga el MBA.

# deel.

## la nueva forma de concebir el futuro del trabajo

Por ANA LAURA CARREGA

*La startup norteamericana fue creada en 2018 con la intención de brindarle a las compañías la posibilidad de contratar talentos globales a través de una plataforma que permita, entre otras cosas, realizar pagos en 120 monedas, incluidas criptomonedas. En esta entrevista, Johanna Picciano, la PR Manager de Deel para LATAM nos cuenta cuáles son los proyectos de la compañía para lo que resta del año.*



# JOHANNA PICCIANO



Volver al índice 

Alex Bouaziz y Shuo Wang querían facilitar la contratación segura a nivel internacional para que las compañías puedan acceder a nuevos mercados y al mejor talento, sin importar en dónde esté ubicado. Y encontraron la manera a través de Deel, esta *startup* que ya tiene una valoración de 5.500 millones de dólares y consolida su presencia en LATAM como la compañía global mejor valuada en el ámbito de la contratación, pagos y *compliance* de equipos de trabajo remotos.

Johanna es argentina y este año ha asumido el rol de PR Manager para Deel. Ha trabajado en compañías como Techint y Uber, así como para el sector público en la Ciudad de Buenos Aires. Asegura que todas estas experiencias tienen algo en común: el impacto en la vida diaria de la gente, siendo eso lo que la mueve y la motiva.

“Deel no es la excepción. Estoy convencida de que la plataforma juega un rol clave en las personas. Brinda oportunidades gracias a la tecnología y derriba fronteras”, explica la PR Manager, y subraya que Deel ya es un actor fundamental del futuro del trabajo.

### **Cuéntanos cómo funciona la plataforma y cómo es eso que se puede pagar con cripto**

La plataforma es sencilla e intuitiva, permite crear contratos, realizar pagos y gestionar talento internacional. Así, las compañías pueden realizar contrataciones de manera independiente o a través de nuestras entidades legales en 90 países, para el caso de los trabajadores a tiempo completo.

Deel brinda la opción de manejar múltiples métodos de pago, generar facturas automáticas y pagar a todos en su moneda de preferencia.

Asimismo, contamos con diversas integraciones para que las personas puedan acceder a sus ingresos: transferencias bancarias, PayPal, Wise, Revolut y Coinbase, la cual permite comprar criptomonedas con el total o parte del ingreso que la persona reciba.

### **¿Con qué dificultades se han topado a la hora de implementar esta plataforma, teniendo en cuenta que cada país tiene sus leyes laborales y fiscales?**

Algunos países tienen regulaciones cambiantes que suelen complejizar las operaciones para las compañías, sin embargo, para sortear esas complicaciones, Deel está asociado a más de 200 firmas legales locales que revisan regularmente los contratos y prácticas para proteger los negocios de sus clientes. Nuestros socios se ocupan de mantener todos los contratos actualizados trimestralmente.

“

**Podría decir que el superpoder de Deel es acortar distancias. Imagínate una fuerza laboral mundial que no esté limitada por fronteras. Bueno, hacia allá vamos”.**

### **¿Cómo definirías este nuevo mundo del trabajo y qué lugar viene a ocupar Deel?**

Si bien el teletrabajo ya existía en algunas empresas como beneficio, el contexto pandémico aceleró los procesos de digitalización a nivel mundial, empujando a las compañías a instalar el trabajo remoto para cuidar el bienestar de sus colaboradores. Como resultado, conocimos un estilo de vida diferente, desde la forma en que consumimos, las actividades y los horarios, y aprendimos a vivir de otra manera.

La demanda de flexibilidad laboral, el equilibrio tan necesario entre el trabajo y el bienestar personal llegó para quedarse. Hoy los colaboradores exigen a las empresas políticas flexibles de trabajo.

“

**Frente a este escenario, Deel logra ser un habilitador, una herramienta útil y un socio, tanto para las empresas como para sus talentos”.**

### **¿Qué planes tiene Deel para lo que resta del año?**

Queremos consolidar nuestra presencia en LATAM y lograr que más empresas de la región tengan acceso al mejor talento, sin importar dónde se encuentren.

Además, queremos enfocarnos en continuar ampliando el abanico de herramientas que brinda nuestra aplicación en conjunto con aliados estratégicos. Las empresas que antes tenían pocas posibilidades de expandirse debido a los costos asociados ahora pueden hacerlo y esto genera oportunidades enormes para cada país.

Por último, estamos trabajando para agrandar el paquete de beneficios que reciben las personas contratadas a través de Deel, adaptadas a cada país de residencia. Queremos consolidar la comunidad con *networking* y las mejores soluciones tanto para la vida laboral como para los momentos de ocio.

“

**Deel ayuda a que las empresas pueden contratar libremente a quien quieran, sin importar su ubicación, de esa manera los talentos también pueden encontrar su trabajo ideal”.**

**Según el reporte de Deel, Buenos Aires es una de las ciudades más populares para contratar trabajadores remotos y LATAM, en general. ¿Qué puedes recomendarles a los jóvenes de esta región que quieren insertarse en el mundo laboral?**

Gracias a la digitalización y a la tecnología, hoy hay muchas más posibilidades de acceder al mundo laboral, la clave es prepararse, estudiar y perfeccionarse para aplicar al puesto de trabajo deseado. El idioma es fundamental para insertarse en la fuerza global de trabajo. Las habilidades blandas también juegan un rol fundamental, como la comunicación y la capacidad de adaptación.

Desde Deel queremos que los jóvenes puedan acceder al trabajo de sus sueños desde donde estén.

JOHANNA PICCIANO  
PR Manager de Deel para LATAM 

Volver al índice 

# Ualá

## "Queremos revertir la gran inequidad financiera en América Latina"

Por PAOLA ALBORNOZ

*Si hablamos de empresas líderes en finanzas de América Latina, entonces debemos mencionar a Ualá, la fintech fundada en 2017 por Pierpaolo Barbieri y que en menos de tres años logró incorporar más de 700 colaboradores, creciendo no solo en estructura, sino en cantidad de usuarios y funcionalidades. En esta entrevista conversamos con su fundador, Pierpaolo Barbieri y el Head of People, Diego Solveira*

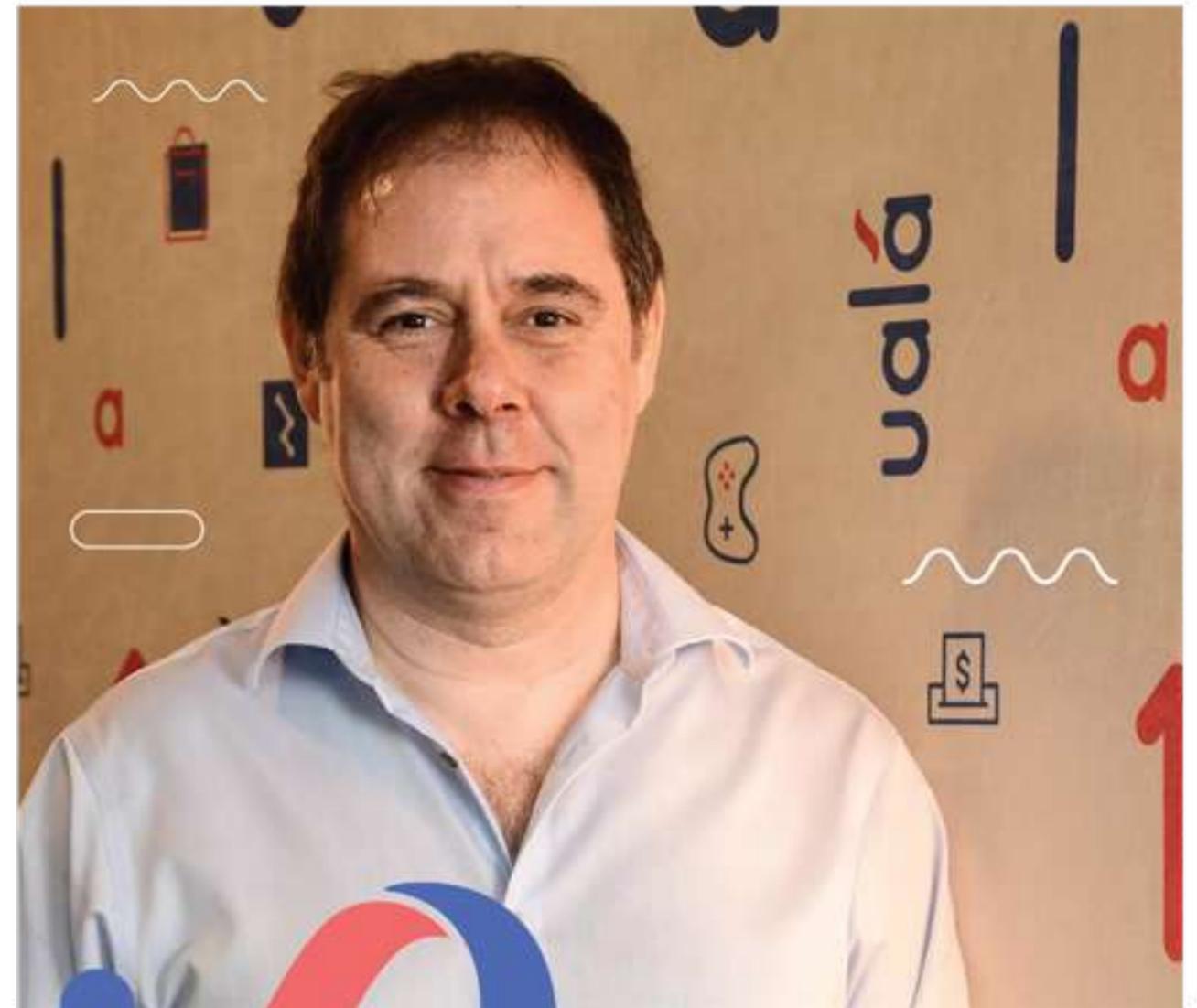
**Diego, los bancos digitales y fintech vienen a exponer los temas de inclusión financiera, ¿cuál es la propuesta de Ualá para esto?**

Ualá nació con la misión de llevar los servicios financieros de América Latina al siglo XXI. Es decir, con la idea de incluir a más personas en el sistema financiero. Ofrece un producto innovador e inclusivo para que cualquier persona pueda administrar sus finanzas desde el celular, en pocos clics, sin filas ni sucursales, y acceder gratuitamente a un medio de pago que no sea efectivo. Ese es nuestro foco.

Además, en Ualá no solo promovemos la inclusión sino también la educación financiera: nuestros usuarios pueden acceder a tutoriales explicativos desde nuestro canal de YouTube y entender conceptos financieros de forma fácil, transparente y clara a través de nuestras redes sociales, blog y en la comunidad Ualá, el foro donde nuestros usuarios se ayudan a resolver consultas entre sí. Es decir, no solamente les brindamos una cuenta y los

incluimos financieramente, sino que, para ser parte, les damos una herramienta y les explicamos cómo usarla.

**Para ser usuario de Ualá solo es necesario descargar la aplicación (disponible en iOS y Android), escanear el DNI, sacarse una foto y completar un formulario de pocos y simples pasos. Una vez creada la cuenta, dentro de los 10 días hábiles, el usuario recibe de manera gratuita la tarjeta prepaga internacional Mastercard que podrá cargar por transferencia desde cualquier CVU/CBU o terminal de Pago Fácil, Rapipago, Telerecargas o Cobro Express. Con ella podrá hacer compras en cualquier sitio web o comercio del mundo que acepte Mastercard y realizar una gran variedad de transacciones financieras como enviar y recibir dinero, retirar efectivo en cajeros, pagar servicios, recargar la tarjeta de transporte y saldo en celulares. Además, pueden solicitar préstamos personales, cuotificar consumos, invertir en un fondo común de inversión y cobrar sus productos y/o servicios.**



**¿Cómo describirías el *mindset* digital en la organización?**

Ualá nació digital. Es decir, somos digitales porque la empresa se inició de esa forma. Por esto, algunos procesos digitales nos resultan naturales y siempre pensamos en ofrecer un producto 100 % digital que esté al alcance de todos, solo teniendo un celular y acceso a internet puedan acceder a un ecosistema financiero para el manejo de sus finanzas.

Por ahí, quienes venimos de la edad analógica, esto nos requiere esfuerzo, pero toda nuestra organización está atravesada por lo digital, con colaboradores de 29 años (promedio), lo que nos impulsa a innovar y a crecer continuamente.

**Durante el 2020 muchas empresas vivieron la necesidad de la transformación digital, sabemos que este no es un proceso que se detiene. ¿Cómo se vive esta situación en una organización que nace siendo digital?**

El nacer digital te pone un paso adelante, pero no lo soluciona todo. Día a día nos adaptamos a las novedades tecnológicas y, si bien es un gran desafío, nos enorgullece lograrlo con éxito.

Internamente todos los equipos y procesos fueron creciendo. En

### ¿Cuál es el principal desafío como Head of People para este año?

El principal desafío desde recursos humanos y de todas las áreas es impulsar nuestro crecimiento, manteniendo siempre nuestra misión: incluir a más personas en el sistema financiero. En el 2020 comenzamos siendo 200 y terminamos siendo más de 700. Si bien en el 2021 no nos triplicaremos nuevamente, no nos vamos a quedar tan quietos. Este es un desafío exponencial y la dispersión geográfica lo complejiza, pero, a su vez, nos apoyamos en la tecnología y en el equipo para lograrlo.

**Según la Cámara de la Industria Argentina del Software, el sector IT necesita al menos siete mil empleados para cubrir la demanda, ¿cuáles son las medidas que toman para no verse perjudicados?**

En Ualá nos centramos en nuestra propuesta de valor y de atracción y retención de los profesionales IT, a quienes les ofrecemos un paquete competitivo y trabajamos en el diseño de productos con tecnologías modernas en utilización.

Nuestra cultura es ágil y horizontal, nos enorgullece decir que nuestro nivel de rotación es muy bajo, incluso,

reconociendo la alta demanda de la industria. Sin embargo, aun cuando atraemos mucho, de todas formas, no llenamos nuestra demanda. Allí nos enfocamos en capacitar y entrenar a los colaboradores.

### JEDI ACADEMY

**En nuestra edición anterior hablamos con Hanna Schiuma y pudimos conocer sobre su iniciativa con la Jedi Academy. Ahora me gustaría conocer cómo fue su experiencia y qué otras políticas impulsan para la participación de mujeres en la organización.**

La Jedi Academy nació como un plan de entrenamiento y se convirtió en un proyecto aún mejor. La idea se formó en el 2019 porque necesitábamos mujeres en tecnología y no las encontrábamos, entonces la idea fue clara: teníamos que entrenarlas. Al mismo tiempo, nuestra idea de inclusión no pasa únicamente por lo financiero, sino que nos enfocamos en la paridad de género

(contamos con una 42 % de presencia de mujeres en la empresa, una cifra alta para la industria de tecnología y finanzas) y no discriminación. Además, actualmente el equipo de Data Science está compuesto por 50 % mujeres y 50 % hombres.

Bien lo decía Hanna en la nota, "pasivamente no alcanza". En el proceso comprendimos que las mujeres tienen una manera distinta de responder a los anuncios y, si no encajan con todos los requisitos, no se postulan. Así que nos sumamos con comunidades como "Chicas en tecnología", "WomenWhoCode" que fueron nuestro puente para poder encontrar a las chicas que fueron parte del programa. Recibimos más de 150 aplicaciones y terminamos eligiendo a 10, quienes se incorporaron a Ualá. Todo el proceso de selección fue conducido por mujeres, desde el equipo de recursos humanos hasta las referentes de tecnología.

particular, el equipo de recursos humanos tuvo que readaptar el proceso de *onboarding* a uno 100 % remoto y ágil. Lo importante es que continuamos con nuestros planes de crecimiento, no solo en usuarios sino también en colaboradores, pasando de ser 200 a 700 colaboradores en solo 10 meses.

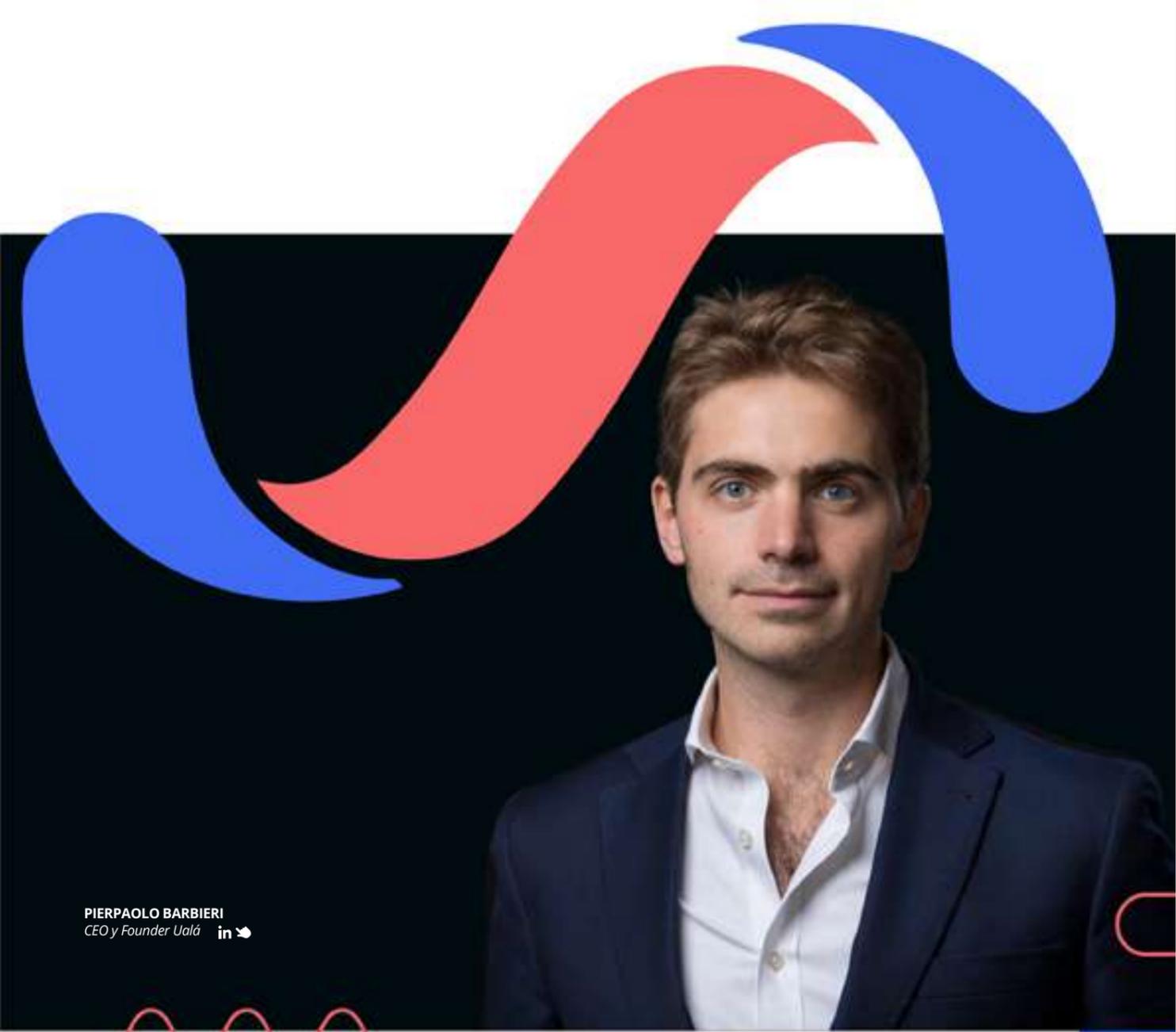
Recuerdo que a partir de 2019 tuvimos que distribuirnos en espacios de *cowork* por el crecimiento interno acelerado. A partir de ese momento decidimos comenzar a utilizar Workplace, una herramienta de comunicación de Facebook que nos ayudó a mantenernos comunicados con todos los colaboradores, especialmente en contexto de pandemia.

ualá

“

**En Ualá queremos revertir la gran inequidad financiera en América Latina, y ese es nuestro foco. Queremos facilitar la vida financiera a las personas a través de una app y una tarjeta, permitiéndoles acceder a todo un ecosistema financiero seguro, transparente y 100 % digital para el manejo de sus finanzas.”**





**PIERPAOLO BARBIERI**  
CEO y Founder Ualá 

# Edición especial *Rocking Young*



**Pierpaolo, eres el founder y CEO de esta increíble fintech, ¿cómo es emprender en Argentina? ¿Hay algo especial que quieras destacar?**

Ualá es el sueño de mi vida. Iniciamos en 2017 con la misión de resolver las dificultades de la vida financiera en América Latina y me enorgullece poder emprender este camino con más de 700 colaboradores y el apoyo de inversores como los que tenemos. Como siempre digo, para hacer el mejor producto se necesita al mejor equipo.

La industria *fintech* cada vez crece más y ser parte de ella, luchando contra la gran inequidad financiera, es un gran desafío. Argentina tiene una deuda muy grande en materia de inclusión y

educación financiera y crear Ualá para contribuir en eso, me llena de orgullo.

**Conocemos tu recorrido como historiador económico y ante un año tan coyuntural como el 2020 solo me queda preguntarte: ¿Qué podemos esperar del 2021 en tema económico?**

Creemos que, a nivel local, será un año especialmente interesante en el ecosistema de medios de pago, con más competencia, lo cual celebramos porque nos da la oportunidad de trabajar para ser mejores. Además, creemos que una mayor digitalización de la economía permitirá que cada vez más personas puedan ahorrar e invertir.

**¿Cuáles serán los desafíos de Ualá para el 2021?**

Si bien en Ualá preferimos no hablar de nuestros proyectos o próximos lanzamientos, tenemos planes realmente ambiciosos para

haciendo lo mismo que en 2020, seguir desarrollando un producto robusto para incluir a más personas en el sistema financiero. Actualmente llevamos emitidas más de 2 millones de tarjetas en un país de 44 millones de habitantes y, recientemente, iniciamos nuestra expansión internacional con la llegada a México, por lo que la oportunidad de seguir impulsando nuestro crecimiento es enorme.



LEE MÁS

**La startup que lidera el rubro del *corporate gaming* en la región.**

*Tomás Giovanetti, founder y CEO de TGA*



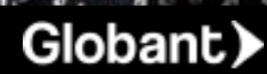
LEE MÁS

**la hacker que defiende la Web3 para democratizar internet**

*Yaiza Rubio Viñuela, Chief Metaverse Officer at Telefónica*



# Wanda Weigert:



**“Trabajo día a día para transformar la paridad de género y generar un cambio en esa realidad que tiene la industria tecnológica”**

Declara que su rol es vivir en una montaña rusa de emociones, pero con gran satisfacción mira sus 16 años en la organización de sus sueños. Hablamos con Wanda Weigert, *Chief Brand Officer* en Globant.

Por Paola Albornoz

**Wanda, comenzaste en Globant en el 2005 como una consultora senior y pasaste a crear todo el departamento de comunicaciones. ¿Cómo ha sido tu paso por Globant?**

Es una montaña rusa. Cuando yo llegué éramos muy poquitos, había mucha vibra de querer transformar el mundo, querer hacer algo diferente, romper los moldes y, por suerte, eso fue algo que se fue transformando. Hoy somos 20.000 personas en 18 países, pero la montaña rusa sigue existiendo y nos motiva a desafiarnos.

Dentro del área de comunicación también fue cambiando muchísimo, desde el 2005 (cuando yo ingresé) a la fecha tengo equipos en toda América Latina, EE. UU., Europa, India, todos estos cambios van reconfigurando el cómo alcanzar los objetivos.

Transformar la realidad ya no solo es transformar la Argentina, sino transformar la realidad de muchas otras sociedades y de otras personas.

Nuestra industria en sí tiene una capacidad transformadora que es muy tangible.

El poder llevar oportunidades a chicos y chicas que de otra manera no hubieran accedido.

En 2006 abrimos nuestra primera oficina fuera de Buenos Aires, en Tandil, con la visión de ir hacia donde están las personas y poder hacer que se desarrollen.

Hoy hay unas historias increíbles de *globers* que están trabajando desde lugares impensados.

Tenemos oficinas en Resistencia, Tucumán, Bahía Blanca y desde cualquier lugar están trabajando para Google, para Electronic Arts, liderando equipos de 200 personas, ese es el poder transformador.

**En una entrevista comentabas que con el equipo va creciendo el equipo, los proyectos, los procesos, pero algo que trabajan por mantener es la esencia de Globant. Desde tu rol como *Chief of Brand* ¿cómo lo impulsan?**

Hay una cultura que es clave que hace que todos vibremos al decir "somos *globers*". Yo lo tengo en carne propia, pero, aunque hace más de 16 años que estoy en Globant, es algo que está en el aire y se respira hasta con los más recientes ingresos.

Es muy fácil identificarse con nuestros valores: pensar en grande, apuntar a la excelencia, innovar, tratar de generar un impacto positivo en el otro... Esto nos dio una fuerte base como, por ejemplo, enfrentar los desafíos de la pandemia.

**Ahora que tocamos el tema de la pandemia, algo que expuso en el mundo fue replantearse el propósito de las personas, conocemos el propósito de Globant que es "transformar el mundo un paso a la vez". ¿Podrías compartir cómo vives ese propósito organizacional y cómo se une con tu propio propósito?**

Es muy difícil después de tantos años sentirse separado del trabajo y esta consigna de transformar el mundo es muy tangible y real para mí.

La industria de tecnología en sí tiene una capacidad transformadora que te permite llevar oportunidades a chicos y chicas de todo el mundo. Yo me siento muy contenta de contribuir para que esta realidad suceda.

Además, trabajo día a día para transformar la paridad de género y generar un cambio en esa realidad que tiene la industria, porque hoy, en su mayoría, son hombres y no hay ninguna razón para que las mujeres no puedan tener más espacio en la industria, no hay ningún tipo de barrera y transformar esa realidad implica una visión a largo plazo. No es algo de las empresas, comienza

desde las universidades, por eso se debe cambiar esa realidad. **Yo, como mujer, me siento súper motivada para contribuir a ese cambio para que haya más chicas estudiando tecnología, que no les tengan miedo a las posiciones de liderazgo, ayudarlas para conciliar su vida profesional y personal.**

**Una de tus primeras acciones en Globant fue crear el *newsletter* interno para poder alinear la comunicación, luego de 16 años, ¿qué acciones impulsan para mantener a los equipos conectados?**

En la pandemia explotamos mucho más los canales digitales, aprovechamos los espacios perdidos como, por ejemplo, esas charlas de oficina y pensamos en cómo volver a vivir esos momentos. Slack pasó a ser nuestra mano derecha. Empezamos a enviarles a los *globers* atenciones para tratar de estar cerca y compatibilizar mucho. Hicimos viajes virtuales, *afters*, etc.

**Fue tratar de estar cerca desde lo virtual, además desde lo real, compatibilizando mucho.**



**Ser unicornio no te define como empresa, como empresa te define el propósito de transformar y de tener la visión a largo plazo.**

### ¿Cómo viven, puertas adentro, tras haberse convertido en unicornio?

En 2005 no se hablaba de la posibilidad de ser unicornio, se hablaba de un sueño de querer poner la bandera de la Argentina como líder en la industria de la tecnología, esa visión de pensar en grande estuvo desde el día uno y sigue estando exponencialmente agrandada, la meta siempre se va corriendo y vemos el poder transformacional que podemos tener.

Es una montaña rusa, está lleno de emociones y es muy vibrante, los fundadores y todo el equipo de *management* tienen una capacidad de transmitir este sueño que contagia, entonces hace que cada

uno, desde su lugar, quiera superarse.

Antes de ser unicornios llegó la salida a la bolsa, fue un gran hito para nosotros comenzar a cotizar en la bolsa de EE.UU. y eso significó aprender otra vez, porque muy pocas empresas argentinas lo habían podido hacer. Fuimos la primera empresa de servicios de tecnología en estar en la bolsa de Nueva York y eso levantó mucho la vara de qué procesos, qué miradas qué visión debíamos tener y todo te va llevando a un camino de crecimiento.

### ¿Cuáles deben ser los temas que deben comenzar a involucrar en agenda en las organizaciones?

Inclusión y diversidad, nosotros estamos en 18 países, vemos la multiculturalidad, la vivimos y vemos lo enriquecedor que es, eso fomenta la innovación, tener distintos puntos de vista y además porque la sociedad también

está cambiando y como organizaciones tenemos que poder potenciarlos para que cada uno sea quien es.

El tema de la sustentabilidad, el impacto que tiene en el medio ambiente, cómo podemos ayudar para que sea un impacto positivo en el mundo, el cuidado de los *globers*, necesitamos crear un equipo de crecimiento y desarrollo de carrera.

### ¿Qué podemos esperar de Globant de cara el 2022?

Va a seguir siendo una montaña rusa, queremos seguir creciendo, anunciamos aperturas en Tierra del Fuego, Bariloche, queremos seguir creciendo aquí y en otros países de América Latina, en Europa y en Estados Unidos. Vamos a trabajar el impacto en las comunidades, lanzamos una nueva edición de *Women that Build Awards*, son los premios que buscan visibilizar a las mujeres que generan un impacto en la industria de la tecnología y esperamos crear más acciones que sigan cambiando la realidad y visibilizando a otras protagonistas.

### Hemos hablado mucho de tu rol profesional y me gustaría conocer un poco más de tu lado personal. ¿Cómo definirías tu singularidad, eso que te hace única?

Yo creo que tener la humildad necesaria para reconocer el talento en otros y poder seguir armando un equipo que pueda compartir la visión. Porque en el crecimiento, uno se enriquece de otros.

### ¿Qué podemos conocer de ti que no veamos en redes sociales?

Con tres hijas pequeñas, lo que no se ve en redes sociales es todo el lío que eso significa. Más allá de eso, me gusta mucho bailar, conocí a mi marido bailando *swing*, así que sería un poco de hobbies y mucho materner.

### TAMBIÉN TE PUEDE INTERESAR

esta nota de Patricia Pomies, Chief Operating Officer en Globant



Según un estudio de Nielsen Global Group, se estima que para el año 2050 habrá 100 millones de profesionales de UX alrededor del mundo. ¿Qué es UX? ¿Por qué es tan importante y qué protagonismo cobró en los últimos años? Juan Carlos Ferraris, User Experience Manager en Falabella Financiero explica aquí lo estratégico que es poner al usuario en el centro y cómo el equipo de diseño puede guiar en la visión de negocio.

Por LEILA OVANDO

# ATTENTION ATTENTION ATTENTION ATTENTION UX TAKES OVER!

¿Crees que algunos de los principios del UX son replicables en los departamentos de HR?

En la actualidad hay una demanda creciente de perfiles que cuidan la experiencia de los equipos (*employee experience*), aconsiderando que son "usuarios" de la experiencia de trabajar en una compañía. En este sentido, nos parece relevante utilizar las metodologías y las prácticas de UX al diseñar las experiencias de los talentos dentro de las organizaciones.

En Falabella Financiero tenemos varias mesas de "Marca Empleadora" compuesta por perfiles de todas las áreas que nos ayudan a alinear nuestro propósito corporativo de "simplificar y disfrutar más la vida" para ofrecer una propuesta de valor diferenciada a nuestros colaboradores.



Trabajamos para atraer a los mejores profesionales; empoderar los liderazgos y generar una cultura organizacional colaborativa y resiliente"

### ¿QUÉ ES UX?



Es un acrónimo en el que la "U" hace referencia a "User", y la "X" a "Experience". Esta rama del diseño que se desprende del User Centered Design tiene como objeto mejorar la experiencia del usuario en relación a un producto o servicio, sea o no digital.

Intenta comprender su perspectiva y motivaciones para diseñar un recorrido, desde antes del primer punto de contacto hasta después de la última interacción, adelantándose a sus necesidades, deseos, preferencias, frustraciones y sensaciones.

## FUNDAMENTOS DEL UX

Accesibilidad  
Interacción  
Usabilidad

¿Consideras que el diseño UX comenzó a estar en una instancia de madurez suficiente como para entrar en la mesa chica de las organizaciones?

En una época donde existe una carrera constante de la diferenciación, el diseño de experiencia se convirtió en la herramienta más poderosa a la hora de marcar el camino de un producto o servicio. Los usuarios se han convertido en expertos catadores de experiencias bien construidas (o pobremente ejecutadas) y hoy demandan ser considerados en sus necesidades a la hora de crear un producto. Todo esto es 100 % cubierto por una práctica madura de UX, por lo que cada vez es más relevante abrir este espacio al interior de las compañías.

Y, en contraposición a la última pregunta: ¿Las organizaciones están suficientemente maduras como para adoptar una visión *user centric* también en los procesos internos?

Las compañías que cuidan el diseño de la experiencia logran entre 2 y 3 veces mejores resultados que aquellas que están lideradas por perfiles tradicionales (Fuente: McKinsey). Los grandes grupos corporativos

que son hábiles para migrar su estrategia y sumar talentos nativamente digitales, "clientecéntricos", es decir, orientados a crear experiencias que hagan perfecto match con las necesidades de sus clientes, hoy están estableciéndose en la región como referentes.

En un artículo de tu autoría de LinkedIn dijiste: "Todo equipo necesita sus valores. Esos pilares que contienen la cultura de una compañía, de una startup, de una familia. Pasen y lean sobre el proceso de creación de los Core Values del equipo de Diseño de Experiencia de Falabella Financiero". ¿Nos contarías de qué se tratan estos Core Values y cómo nació la idea de plasmarlos por escrito ya que en sí Falabella ya tiene valores propios?

Un equipo de diseño de experiencias saludable construye experiencias saludables.

En equipos tan variados como el nuestro -que crea experiencias para clientes diferentes, en países diferentes necesitamos construir experiencias que sean empáticas, transparentes, confiables y lo suficientemente simples de aprender, para que así nos sigan eligiendo.

Como equipo nos dispusimos a crear una estructura de valores que nos identifique, nos contenga y nos interpele, pero, sobre todo, nos ayude a hablarle de manera simple a nuestro cliente. Por ello, creamos 8 Core Values o Valores Principales que describen el equipo que somos y que queremos ser en términos de empatía, honestidad, transparencia, pasión, equilibrio y entusiasmo. Es una herramienta clave a la hora de sumar nuevos perfiles que compartan esta estructura de valores.

Desde tu experiencia y visión de cómo se está manejando el mercado, ¿qué competencias crees que son necesarias en los perfiles líderes de UX para poder contagiar a toda la organización con una metodología *user friendly* tanto de cara externa como interna?

La resiliencia, sin duda. Estamos en un contexto de constante cambio, lo que ayer era una buena idea, hoy ya no lo es. Lo que antes funcionaba, hoy ya no está siendo suficiente. Los liderazgos de Diseño se han convertido en los puentes de transformación no solo metodológico, sino de cultura en las organizaciones.

En Falabella Financiero nos han abierto las puertas para abordar ampliamente la Experiencia de Usuario, Usabilidad y Accesibilidad.

Mensualmente tenemos diversos ingresos a las filas de la compañía y

siempre tenemos la posibilidad de contagiar a estos nuevos talentos con esta mirada de construcción de valor a nuestros clientes, donde la experiencia está al centro de todo lo que hacemos, guiados -además- por el propósito de "simplificar y disfrutar la vida".

¿Cómo los perfiles de diseño pueden comenzar a tener otro peso en las organizaciones gracias a la importancia que se le comenzó a dar al UX, a partir del cambio de *mindset* global potenciado por la digitalización durante la pandemia?

El primer paso, como en todo proceso de diseño, es escuchar; entender la situación actual de la empresa y su mirada sobre su propuesta de valor. A partir de allí, dar las conversaciones difíciles. Los perfiles de Diseño de Experiencia pueden ser agentes de transformación. **A mis queridos colegas de UX: ¡HABLEN! Hagan esa pregunta difícil, hablen del elefante en la habitación...**

||

...Es nuestra responsabilidad transformar los contextos de nuestros equipos y poner sobre la mesa los datos necesarios para dar valor a nuestros usuarios y clientes".

Ahora poniendo el foco en lo corporativo, ¿qué podemos esperar de Falabella Financiero para este 2022?

Nos hemos desafiado en transformar una industria que supo ser la primera en adaptarse tecnológicamente y avanzar en la experiencia digital, centrándonos permanentemente en optimizar la calidad de servicio.

En Banco Falabella, por ejemplo, logramos en solo un año pasar del 5to puesto al 2do lugar en cantidad de cuentas corrientes en Chile, y el objetivo es ir por más en todos los países donde tenemos presencia.

A su vez, estamos rediseñando CMR Puntos, el programa de fidelización más valorado en la región, con el objetivo de ampliar los beneficios a nuestros clientes y entregar un servicio más simple y conveniente; alineado a nuestra cultura *gennials*.

En Seguros Falabella hemos profundizado la mejor experiencia y el servicio digital, mientras que Fpay, nuestra billetera digital, se está consolidando como un gran habilitador de la propuesta de valor del Grupo, conectando negocios y facilitando el pago de nuestros millones de clientes.

Pocas compañías se han animado a reinventarse y a adaptarse con celeridad al nuevo contexto digital como lo está haciendo Falabella Financiero. Creemos en nuestro equipo y en la forma en la que estamos construyendo las experiencias. Y es que nos desafiamos permanentemente a ser más cercanos, horizontales y más *gennials*.

## CIFRAS DE UX



79 %

de los clientes admiten que buscan otro sitio si el que visitaron no está a la altura de las expectativas

+5

probabilidades de abandonar un sitio si el mismo no está optimizado para dispositivos móviles

52 %

de los usuarios dijo que una mala experiencia mobile los hacía menos propensos a interactuar con una empresa  
81 % de los compradores investiga online antes de comprar

88 %

menos de probabilidad de que los consumidores online regresen a un sitio después de una mala experiencia

75 %

de la credibilidad de una web depende de la estética general de la misma

85 %

piensa que la versión mobile de una empresa debería ser tan buena o mejor que la de escritorio

90 %

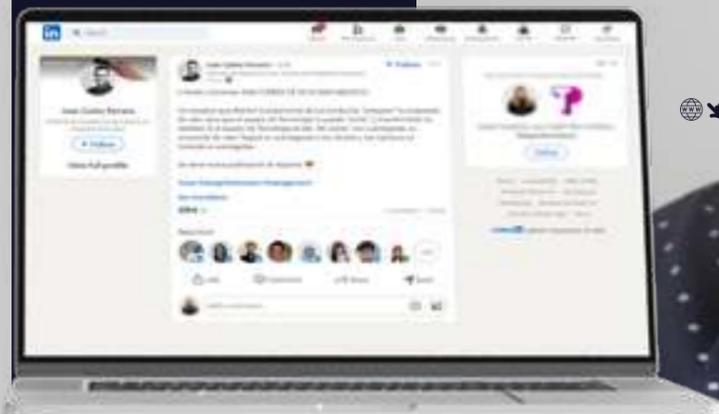
de los usuarios informó que dejó de usar una app debido al bajo rendimiento

86 %

eliminó o desinstaló al menos una app móvil por problemas con su rendimiento

38 %

de las personas dejarán de interactuar con una web si el contenido o el diseño no son atractivos



JUAN CARLOS FERRARIS  
User Experience Manager  
en Falabella Financiero 



# MAURO LESTRANGE

## LATAM como foco principal de las inversiones de los Venture Capital

El mundo atraviesa una crisis global sin precedentes. Saliendo del Covid-19 se encontró con una guerra que afecta la economía y marca la desaceleración del crecimiento a nivel internacional, impactando en el aumento de precios de los commodities como alimentos y energía, la suba de tasas, la inflación y el faltante de insumos claves para la producción. La pérdida de poder adquisitivo de los hogares en todo el mundo se ve afectada por una política monetaria restrictiva, que impacta en la liquidez y en las decisiones de los principales actores de la economía.

Los Venture Capitals (VC) han sido y son jugadores fundamentales en la economía de América Latina y de los países en vías de desarrollo. Sus inversiones movilizan a los mercados emergentes y los dólares que depositan en cada startup son necesarios para que cada empresa pueda crecer y desarrollarse.

Pero también sufren el embate de las condiciones actuales y esto resulta en los ajustes que estamos viendo, dado que se redujeron el número de operaciones aunque todavía hay liquidez disponible para los startups con estados de resultados y balances saludables. Estamos en presencia de un ajuste, en el que las inversiones son mucho más prudentes y menos riesgosas, en las que se priorizan factores que antes no se tenían en cuenta.

No hay que entrar en pánico, porque seguiremos viendo exitosos proyectos de startups, pero ahora sólo los que tienen modelos de negocio rentables serán los que atraigan el interés por parte de los inversores. Las valuaciones y los precios

serán ajustados al mercado de una manera mucho más al detalle y en profundidad, pero no se estancarán. Los Venture Capitals tendrán su foco puesto en startups de negocio que sean rentables y a nivel financiero sean "saludables", cuando antes sólo interesaba la velocidad de crecimiento y la cuota de market share que ganaban, sin importar su rentabilidad negativa. Por eso estas empresas tendrán que tener mucho más controlado cuál es su CAC (Costo de adquisición de cliente) y cuánto demora un cliente en repagar su CAC. Además, la aplicación de los fondos invertidos será más exigente, porque con la incertidumbre actual son más relevantes los famosos cash burn y runway (cantidad y velocidad de tiempo que una empresa tiene antes de quedarse fondos, medido en cantidad de meses) porque no se sabe cuándo volverán a poder levantar nuevamente capital.

Este año la inversión de los VC en América Latina se desplomó casi un 20% en el primer semestre del año (fueron USD5,4 M vs los USD6,7 M del 2021) pero la buena noticia es que va en camino a ser el segundo mejor año en inversiones luego del récord logrado el año pasado, en el que se alcanzó un total de USD 15.3 M (más del triple que en 2019 de USD4,9 M).

Venimos de una dinámica y velocidad de empresas transformándose hacia modelos de negocios disruptivos que es una ola casi imposible frenar. Las compañías que implementan tecnología con un toque humano están siendo mucho más eficientes que las startups de industrias Fintech, Edtech, Foodtech, Proptech y TechLog. Lamentablemente existen startups que no

están recaudando lo que estimaron en un inicio y por esto se vuelve a poner sobre la mesa el concepto de startups "Camello". Ante la falta de financiamiento de capital, estas empresas deben ser capaces de cruzar el desierto y sobrevivir durante mucho tiempo sin ingerir comida ni agua, es decir, sin recibir nuevos fondos. La capacidad para administrar sus recursos de manera eficiente es lo que le permitirá sobrevivir, necesitando encontrar el equilibrio entre el crecimiento y el flujo de ingresos para garantizar un desarrollo sostenible.

Si bien en Latinoamérica los emprendedores están acostumbrados a llevar adelante las compañías ante un contexto adverso, atomizar el riesgo es fundamental para prosperar. El ecosistema emprendedor ha evolucionado y lograr capitalizar aprendizajes del pasado para poder mejorar. Muchos emprendedores ya no son "first time founders", es decir ya se encuentran trabajando en su segundo, tercer emprendimiento, lo cual tiende a mejorar su performance.

Ante este nuevo contexto, poder armar equipos de profesionales con talento de primera línea, que desafíen constantemente a los founders y colaboren presentando iniciativas y soluciones a los problemas que se vayan presentando, es fundamental. Para que las startups y sus equipos sigan evolucionando, necesitan incorporar políticas de diversidad de género y profesionales de distintas profesiones que mantengan un propósito en común entendiendo el triple impacto (económico, social, ambiental) que puedan generar a futuro estas compañías.



LEE MÁS

## WorkON: sensibilidad social como centro del negocio



LEE MÁS

## Jüsto, la startup mexicana que quiere transformar la industria de consumo en LATAM



## CUPONSTAR, UN RECITAL DE THE KOOKS Y EL CAMINO A ENTENDER EL MERCADO Y MIGRAR DE UN MODELO B2C A BTB

¿Se animan a contarnos una mini bio "íntima" de ustedes que nos permita conocerlos mejor?

**A:** Somos amigos desde la escuela, nos conocimos en una olimpiada de Matemática.

**B:** Luego, Agustín estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Belgrano y yo estudié Dirección de Empresas en la UCEMA.

Los dos siempre fuimos emprendedores y "despiertos" para pensar ideas y negocios nuevos. Desde los 15 años vendí cosas por Internet, en foros, en la era pre-Mercado Libre, desde CDs copiados hasta anteojos. Un nerd total; Agustín, también. Nuestra idea era hacer algo online y conversando surgió la idea. Ambos éramos veinteañeros entonces, y si bien nuestro proyecto fue mutando, nos mantuvimos unidos, poniendo foco en un nicho en el que hoy somos referentes: los cupones de descuentos corporativos y programas de beneficios para empleados de empresas.

Cuéntenos el camino que recorrieron hasta llegar a fundar, en mayo de 2009, Cuponstar, y qué los motivó a emprender.

Camino al show de The Kooks en La Trastienda, uno le comentó al otro sobre una compañía llamada CuponesOnline que ofrecía 200 cupones y cobraba \$30 por publicar cupones y tenía 200 cupones publicados. O sea, facturaban \$6000 en total. Pensábamos que iban a ser \$3000 para cada uno y comenzamos. Lanzamos justo antes del boom del sector. Ambos, buscábamos novedades en el rubro todo el tiempo, así que nos pareció una gran oportunidad para emprender juntos.

Con el boom cuponero ya instalado en el país, sabíamos que era un incordio imprimir los cupones físicos, y se nos ocurrió que era más simple obtener un beneficio enviando un mensaje de texto con el nombre de la promo a un número concreto. Eso simplificaría las cosas. La idea se hizo popular y los usuarios se multiplicaron, pero el negocio no

Por LEILA OVANDO

prosperó, porque cobrarles a los locales era muy difícil. Las marcas brindaban con gusto el descuento en pos de atraer más clientes, pero sin querer realizar una inversión adicional.

En 2010, por estos motivos, se nos ocurrió ofrecer esos descuentos, sin costo alguno, a empleados de grandes empresas, como parte de un paquete de beneficios que les ofrecía Recursos Humanos para fidelizarlos. Hoy es el modelo de negocios que tenemos consolidado y del que somos líderes con Cuponstar.

## Cuponstar

DESARROLLO DE **SOLUCIONES INTEGRALES** PARA EL ÁREA DE **MARKETING Y RECURSOS HUMANOS** APUNTADAS A **FIDELIZAR Y RETENER CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS DE LA COMPAÑÍA.**

**Primero comenzó como una empresa con soluciones para un segmento B2C, pero luego el modelo de negocio viró para uno B2B, ¿cómo fue ese momento? ¿Alguna vez pensaron en bajar la persiana?**

**B:** Nosotros cuando lanzamos Cuponstar hace 12 años lo pensamos como una plataforma para que la gente que no tenía beneficios por TV paga, tarjetas bancarias, y otros sistemas, pudiera acceder a descuentos de forma gratuita. Por eso creamos una página en la cual la gente ingresaba, sin tener que registrarse con sus datos, y solo enviaba un SMS para obtener un descuento. Ese modelo de negocios no era bueno, no funcionaba, nos costaba obtener rédito económico, pero en poco tiempo teníamos a 200.000 personas que todos los meses consumían con los descuentos de Cuponstar.

**A:** Hasta que hicimos una prueba con la Universidad de Brian, la UCEMA, para que sus empleados y estudiantes pudieran acceder a una plataforma con beneficios (sitio personalizado), en la cual en lugar de abonar un SMS (valía \$1,20, unos \$80 de hoy), lo que hacía era obtenerlos de forma gratuita en el sitio. Esta prueba funcionó muy bien, a la universidad le sirvió muchísimo, y las empresas estaban dispuestas a pagar

ALWAYS FORWARD

por el servicio personalizado en pos de beneficiar a sus clientes, colaboradores, estudiantes o socios.

Así fue como migramos al modelo que tenemos hoy, en el que desarrollamos programas de beneficios corporativos para más de 650 empresas en todo LATAM.

**¿Cómo imaginan el camino de aquí en adelante?**

**A:** En el último año hemos duplicado nuestro número de clientes en Latinoamérica, y a largo plazo buscamos ser la empresa regional líder en soluciones de beneficios corporativos a través de diferentes productos y soluciones. Proyectamos seguir creciendo en Latinoamérica, así como conquistar nuevos mercados: Para el 2022 esperamos contar con 350 nuevos clientes a nivel global y entregar un nuevo producto de sistema de reconocimientos, y para el próximo año planeamos tener presencia en varios países de Centroamérica, España y Estados Unidos. Acabamos de lanzar el producto en Colombia, y esperamos cerrar el 2022 con 50 clientes allí.

**B:** Buscamos seguir desarrollando nuevos mercados y posicionarnos como empresa líder y referente en el rubro. Los beneficios corporativos deberían verse como facilitadores de vida a nivel económico, social, psicológico y físico, impactando de forma integral en la productividad de los colaboradores.

**¿Qué valores los mueven y cuál es la cultura que promueven en Cuponstar?**

La cultura que promovemos es la de always forward. En Cuponstar siempre avanzamos "a prueba y error".

**"SOMOS INNOVADORES, BUSCAMOS MEJORAR EL PRODUCTO SIEMPRE, PERO SABEMOS QUE ELLO NO SE LOGRA SIN UN EQUIPO QUE SE ARRIESGUE, QUE TOME DECISIONES, QUE SEA DISRUPTIVO Y RESILIENTE, QUE SON LAS CARACTERÍSTICAS QUE BUSCAMOS EN NUESTROS COLABORADORES."**



Con esos valores, ya llevamos más de 10 años fidelizando colaboradores y clientes y somos expertos en desarrollo de tecnología y alianzas comerciales.

Nuestra misión es ayudar a las organizaciones a mejorar su relación con sus colaboradores y clientes a través de Programas de Beneficios de calidad, que ayuden a generar un sentido de pertenencia hacia la empresa y un beneficio adicional al salario percibido, y por eso, buscamos construir una compañía que impulse a los colaboradores a "querer pertenecer a la empresa" y que ello los motive para la mejora continua de sus habilidades, lo que se traduce en resultados positivos para el negocio.

**¿Qué significa para ustedes emprender en Argentina y qué consejos se animan a darle a aquellas personas que tienen una buena idea, pero no se animan a dar ese primer paso?**

**A:** Argentina es un país con una economía muy inestable e inflacionaria. La vida del emprendedor argentino es difícil en este contexto.

Nuestro modelo de negocios de cobrar un fee mensual en pesos con contratos anuales es difícilísimo porque nunca podemos ganarle a la inflación. Aún así, seguimos creciendo todos los años en términos reales.

Desde hace casi dos años que, al tener presencia en otros países, dejamos de tener únicamente contratos en pesos y eso nos permitió compensar devaluaciones en Argentina.

**B:** El consejo que doy como emprendedor argentino es pensar en servicios o productos para el mundo y no quedarse solo en Argentina. Hoy en día, con la tecnología es mucho más fácil desarrollar negocios para el mundo, a comparación de años atrás.

**¿Compartirían cifras y datos de crecimiento en lo que va del año y durante la pandemia?**

El crecimiento de la empresa fue exponencial a partir de marzo de 2020, sobre todo, ya que la pandemia cambió el ritmo de ventas y la modalidad de trabajo de las compañías.

Por un lado, tuvimos que migrar el producto hacia uno 100% digital, y ello nos permitió vender la solución en todos los mercados de LATAM, sin necesidad de contar con infraestructura y recursos humanos en el país donde operamos.

Nuestros objetivos para este año consisten en seguir fortaleciéndonos como líderes en el mercado local y a su vez continuar nuestra expansión en otros mercados. Además, esperamos terminar el 2022 con 250 clientes nuevos.

En cuanto al servicio, estamos continuamente realizando mejoras. En este momento estamos desarrollando un sistema de puntos para que las empresas puedan reconocer y premiar a sus empleados y clientes. A su vez, estamos aumentando sostenidamente la oferta de beneficios con marcas líderes en todos los países donde operamos y la sección de wellness y capacitaciones con instituciones y profesionales locales.

### Cuponstar EN CIFRAS

EN LATAM:  
+10.000 COMERCIOS ADHERIDOS  
+5000 MARCAS  
+2000 BENEFICIOS EXCLUSIVOS  
+650 CLIENTES  
6 PAÍSES (ARGENTINA, CHILE, COLOMBIA, MÉXICO, PERÚ Y URUGUAY)

**BRIAN KLAHR** | Co founder de Cuponstar  
in

**AGUSTÍN PERELMAN** | Co founder de Cuponstar  
in

CRECIMIENTO EXPONENCIAL

Volver al índice

Volver al índice



# MARCELO FUMASONI

**La pandemia afectó el crecimiento de los lugares de la mujer, en especial en LATAM".**

Por ANA LAURA CARREGA

Es argentino, estudió Relaciones Industriales, tiene un MBA y dos maestrías, una en Recursos Humanos de la Psicología Organizacional y, la otra, en Ciencias de la Gerencia Profesional con orientación a Negocios Internacionales. Afirmar ser un apasionado de tres cosas: el talento, la educación y la diversidad e inclusión. Entérate cómo piensa y qué lo desafía al Head of Human Resources de Microsoft Latam.

Sus primeros pasos los dio en **Banelco**, la primera empresa *fintech* de los 90 en Argentina, gracias a una pasantía a través de la universidad. En **McDonald's** obtuvo su primer puesto de jefatura en Recursos Humanos en un contexto de gran expansión para la compañía. En la búsqueda de nuevos desafíos profesionales, fue el director de RR. HH. del grupo chileno **Errázuriz**, donde debió crear los equipos de RR. HH. para los diferentes negocios, los cuales tenían públicos y necesidades diferentes. "Esta experiencia me marcó mucho, ellos me dieron la verdadera oportunidad de ser un generalista sin tener la experiencia", destaca Marcelo durante la entrevista virtual desde su oficina en Miami, donde vive hace más de 20 años.

Otra piedra angular que lo marcó en su carrera fue trabajar para la integración de **Aztra y Zéneca**: "Fue un aprendizaje cultural y de adaptación personal muy fuerte", recuerda Marcelo, y destaca que le propusieron armar la oficina de LATAM en EE. UU. a pesar de que no conocía la legislación americana. Lo que le respondieron lo marcaría para siempre: "You have freedom to act y, si algo sale mal, you have to response for that. Eso lo aprendí con ellos y me pareció fantástico", sonríe.

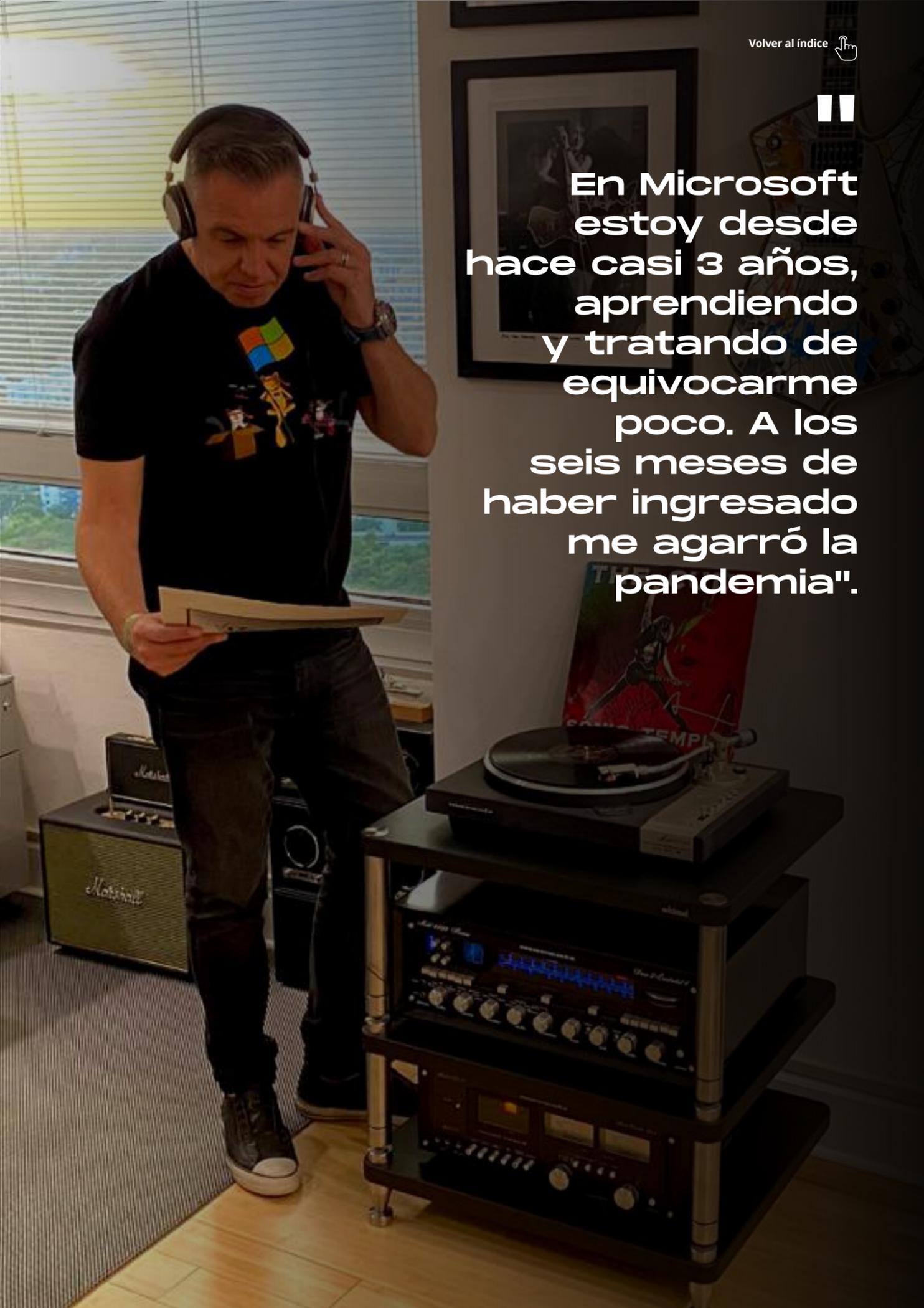
También trabajó en **Novartis** donde se enfocó en la formación de la región: "Yo ya tenía el *hook* de la industria de la salud, de trabajar con un propósito, con equipos focalizados en la innovación, y Novartis me llevó a la enésima potencia".

Marcelo remarca que en estos últimos años se sintió apasionado por el talento, la educación y la diversidad e inclusión. "He construido, tanto para jóvenes profesionales como para *senior leaders*, universidades corporativas y programas de aprendizaje, bastante novedosos diez o quince años atrás. En Novartis, por ejemplo, habíamos logrado tener el 50 % de la representación de género en todos los niveles. Esta es mi

||  
**En Novartis, por ejemplo, habíamos logrado tener el 50 % de la representación de género en todos los niveles. Esta es mi misión ahora en Microsoft".**



**En Microsoft estoy desde hace casi 3 años, aprendiendo y tratando de equivocarme poco. A los seis meses de haber ingresado me agarró la pandemia".**



## ¿Cómo lograr un exitosa a tasa de retención de talento?

Para compañías como Microsoft, nuestro talento es nuestra usina de producción, la retención es muy importante, y hay varios niveles que impactan en esto:

### 1. Desarrollo de carrera.

Tener un plan de desarrollo de carrera claro para la persona y activo en la mente de los managers en la compañía es clave. Estamos acostumbrados a hablar de conversaciones de carrera, pero la diferencia está en tener un plan articulado de desarrollo que después se puede ir ajustando porque, como todo en la vida, nada es perfecto ni lineal. La formalidad de esas conversaciones es clave para asegurar retención.

### 2. Workenviorment.

Para ello es preciso tener muchas normas de flexibilidad, equipos de trabajo diversos, con objetivos claros. El rol del gerente es fundamental, debe ser quien cree energía en los equipos

### 3. Compensaciones.

Es decir, cuál es el deal al final del recorrido. Se trata de la percepción que yo tengo de lo que ya le di a la compañía y lo que la empresa me retribuye.

# Key Camp

COMPETENCIAS CLAVE

“La cooperación, la colaboración, la innovación son habilidad que permiten a las personas entender el rol que el futuro juega o puede jugar en las cosas que están haciendo. Las compañías como las nuestras requieren de todo ese intelectual power. Pero las habilidades sociales en términos de colaboración, participación, creación, estas competencias sociales y técnicas son relevantes. No hay una que sea común a todas, uno tiene que hacer su ejercicio para determinar qué es lo más relevante para cada etapa del negocio que estas representando o apoyando”.



MARCELO FUMASONI  
Head Of Human Resources en Microsoft 

TE PUEDE INTERESAR:  
**FedEx, impulsando la inclusión y el empoderamiento de las mujeres**

misión ahora en Microsoft”, subraya Fumasoni, y confiesa que cuando apareció la oportunidad de trabajar para el gigante tecnológico sintió que ya estaba viejo.

“En Microsoft estoy desde hace casi 3 años, aprendiendo y tratando de equivocarme poco. A los seis meses de haber ingresado me agarró la pandemia. Durante esa etapa nosotros estuvimos en el *backoff* intentando que las compañías se reconvirtan lo más rápido posible y puedan digitalizarse y seguir operando en *retail*, en *agro*, en finanzas, prácticamente nos vimos obligados a trabajar el doble o el triple, con lo cual, la reorganización que tuvimos que hacer desde RR. HH., el cuidado hacia nuestra gente, el reentrenamiento de muchas áreas fue único. En mi vida había estado expuesto a algo así”, explica Marcelo.

Para el equipo de Microsoft no fue un desafío trabajar *home office* porque lo habían implementado tiempo antes, sin embargo, “ahora el desafío es cómo pasar de un sistema absolutamente remoto a uno híbrido. Para ello tenemos que ser muy flexibles y debemos dar un menú de opciones para que cada uno entre al sistema a su tiempo”, aclara.

“Ningún sistema es perfecto, cada organización deberá determinar el esquema

híbrido más conveniente para su sistema de negocio. A nosotros, el concepto de flexibilidad fue el que nos dio la oportunidad de entender que ese ese el camino”, puntualiza.

Por su parte, señala que el gran aprendizaje que les dejó la pandemia fue darse cuenta de lo que podían hacer y que no estaban haciendo como oportunidad: “Ese es el *mindset* que estamos tratando de tener de aquí en más. Cómo capturar oportunidades para ayudar a LATAM a que los gobiernos, las áreas de educación, de salud, de producción, estén cada vez más rápidamente a tope para poder producir y servir a la comunidad. Tenemos un rol importante y una responsabilidad que sabemos que no podemos ignorar en este momento”.

## Desafíos en modo on

“La salud mental y espiritual de cada una de las personas que trabaja en Microsoft es una prioridad fundamental. Además, seguir construyendo un medio ambiente donde la gente se sienta inspirada para dar lo mejor de sí; para eso necesitamos tener planes de carrera, *managers* que cuiden a sus empleados, flexibilidad y un nivel de respeto muy fuerte”, revela el *Head of Human Resources*.

Otro desafío, señala, es seguir comprometidos socialmente e inclusivos en la manera de ejercer el gerenciamiento o en la manera de trabajar: “Siempre ha sido muy desperejo el mercado laboral, y siempre más desproporcionadamente a favor de los hombres que de las mujeres. Debemos cuidar las comunidades de mujeres dentro de la compañía, este es el predicamento en el cual estoy. La pandemia afectó el crecimiento de los lugares de la mujer, lo veo más acentuado en LATAM, por ello en su momento activamos un sistema de licencias pagas y de permisos con el objetivo de cuidar sus puestos de trabajo. Fue un buen esfuerzo y un gran aprendizaje de que tenemos que ser veloces y ágiles. Pero la verdad es que no hay una solución común a todos”, finaliza.

“the great learning from the pandemic was to realize what they could do and what they were not doing as an opportunity”.



Hoy, todo tipo de organizaciones pertenecientes a distintas industrias están incursionando cada vez más en estas prácticas, sin importar su ubicación geográfica. Todos los ejemplos que podemos vislumbrar confirman los excelentes resultados que esto permite a través de métodos de innovación con bajos costos y alto compromiso de los equipos de trabajo.

Por ello, a la hora de implementar la "transformación ágil" en los equipos, hay que considerar todas las variables implicadas:

**1. Foco en los comportamientos.** Como mencioné, una transformación implica que, con los recursos que tenemos, logremos resultados diferentes. Para ello es imperativo enfocarse en identificar cuáles son los comportamientos necesarios para dar soporte a una organización ágil. Es importante destacar como valores principales la colaboración, la flexibilidad y el compromiso con el sistema. Esto apunta al desarrollo personal y profesional centrado en la capitalización del talento, por encima de la obtención de resultados. Para ello, es elemental atraer y retener el talento con una retroalimentación constante basada en los propósitos.

**2. Certeza y transparencia en los objetivos planteados.** Es clave que la organización tenga un norte claro sobre los resultados buscados y las métricas a cumplir para alcanzarlos. Todo el proceso debe estar centrado en estos objetivos y es lo que le da el propósito a cada acción.

“Según los datos recolectados por nuestro Índice de confianza laboral, hoy el 40,8 % de los candidatos no se sienten completamente satisfechos con la forma cómo sus empleadores están comunicando su visión”.

**3. Planificación.** Es necesario contar con una guía táctica y estratégica que, en un modelo colaborativo, permita entender las acciones que se van a requerir para obtener los resultados deseados. Es recomendable empezar por hacer poco, bien concreto y con un altísimo grado de valor.

**4. Resiliencia.** Ningún proceso de estas características es perfecto, es más que esperable que muchas dificultades se susciten y cueste ver la luz al final del túnel, es por eso que tolerar las frustraciones para seguir adelante será de vital importancia. El principal obstáculo es la resistencia al cambio que se genera en todos los actores involucrados en las etapas tempranas, la curva de aceptación puede llevar meses o años, e incluso se puede prolongar negativamente si no se logra equilibrar los modelos viejos con los nuevos. Liderar estructuras ágiles también significa desarrollar las habilidades, cultura empresarial y hábitos adecuados.

**5. Medición del impacto.** Para lograr encaminarse hacia la agilidad es importante que el foco en los individuos que integran la organización pueda aportar a esta redefinición de la cultura organizacional. En estos métodos pasamos del liderazgo unidireccional al acompañamiento para obtener mayor rendimiento en competencias individuales que hagan al comportamiento integral. Todos los involucrados se vuelven protagonistas y enriquecen las experiencias en el camino. Por esta razón, es menester hacer

un seguimiento del nivel de impacto en cada una de las partes y como en función de ello logran aportar al objetivo inicialmente definido. Hoy en día, el 74,6 % de los candidatos consultados valoran positivamente el soporte y dirección de sus empleadores durante la primera etapa de la pandemia.

Este proceso es aplicable tanto para individuos como organizaciones. El primer reflejo que hemos visto en muchos de nuestros clientes tiene que ver con resistencias tempranas debido a que consideran que sus organizaciones no son plausibles de implementarlos por su tamaño o por su configuración.

“

Es de público conocimiento que hoy la cultura supera a la estrategia, por ello su correcta construcción marcará el diferencial”.

PageGroup

MARTÍN GERDING  
Senior Executive Manager en Page Group



# Wheel The World, la plataforma más accesible del mundo

Álvaro Silberstein es el co-founder de esta startup chilena con base en EE. UU. que registra alojamientos, tours y actividades turísticas para que las personas con movilidad reducida puedan viajar sin tener que adaptarse al lugar, porque el lugar estará adaptado a sus necesidades.

By Ana Laura Carrega

“

**Yo siempre  
soñé con  
poder utilizar  
un servicio  
como el que  
hoy ofrece  
Wheel the  
World.”**

Álvaro sabe lo que significa querer viajar por el mundo sin contar con la información necesaria para poder hacerlo. A los 18 años sufrió un accidente automovilístico que lo dejó tetrapléjico y, desde entonces, lo obligó a moverse en silla de ruedas. Pero eso no lo detuvo. Se recibió de ingeniero IT y, años más tarde, viajó a EE. UU. para hacer un MBA donde conoció a Camilo, quien hoy es su socio en **Wheel the World**. Juntos decidieron emprender para hacer un mundo más accesible.

“Yo estaba organizando para hacer un viaje con Camilo a las Torres del Paine, en la Patagonia chilena, y comprobamos que nadie, nunca, había realizado este viaje en silla de ruedas. Entonces fue cuando nos dimos cuenta de que existía



“

**Las personas con discapacidad nos enfrentamos a diversos desafíos cuando queremos viajar, pero no solo para ir a la Patagonia, sino para encontrar un alojamiento accesible en Nueva York o buscar actividades accesibles en Barcelona, porque la información de accesibilidad no ha sido digitalizada y no está *online*.”**



**Wheel the World tiene más de 50.000 personas registradas en la plataforma, de las cuales, el 80 % son de Estados Unidos, el otro 20 % son de 15 países distintos y, de esas personas, al menos 2500 ya han viajado con nosotros.”**

ÁLVARO SILBERSTEIN  
Co-founder y CEO en Wheel the World [in](#)

Álvaro subraya que el propósito intrínseco de Wheel the World es hacer el mundo accesible y, desde 2018, lo vienen construyendo: “Cuando ingresan a [www.wheeltheworld.com](http://www.wheeltheworld.com) los usuarios se registran, crean su perfil de accesibilidad y el sistema les recomienda exactamente qué, de toda nuestra oferta de turismo accesible, es lo que más se adecúa a sus necesidades, para que ellos puedan tener un *booking* exacto con lo que ellos necesitan para poder viajar a más de 100 destinos alrededor del mundo”.

### Resiliencia

#### ¿Cómo les afectó la pandemia en sus planes de desarrollo?

La enseñanza de la pandemia fue que, hasta el peor escenario, el más pesimista de todos, puede ocurrir. Jamás pensamos que el turismo se iba a ir a cero en ningún momento, jamás pensamos que la pandemia iba a durar lo que duró y eso que, por suerte, estábamos en el mercado norteamericano y nos permitió reactivarnos antes.

El 2021 fue nuestro mejor año hasta la fecha, y el 2020 obviamente fue para el olvido. Pero nos sirvió para enfocarnos en lo que estaba dentro de nuestro control, que era hacer alianzas para levantar más oferta de actividades y de hoteles, sobre todo en el hemisferio norte. Además, pudimos desarrollar nuestro producto y el 2021, fruto de eso, logramos crecer nuevamente y este año vamos a hacerlo por cuatro, comparado con lo que logramos en 2021.

#### ¿En qué se diferencian de otras plataformas como Booking o Despegar?

Principalmente en que, para encontrar la poca información de accesibilidad que proveen estas plataformas y lo

“Probablemente, la siguiente etapa de aquí a dos años va a ser complementar nuestra oferta y nuestro servicio a través de otras plataformas.”

poco verificada, el usuario debe hacer cinco clics, porque, obviamente, ellos no priorizan la información de accesibilidad que solo le sirve al 15 % de la población mundial. En cambio, como nosotros nos enfocamos en eso, podemos crear una experiencia de usuario de acuerdo a sus necesidades.

#### ¿Quieren convertirse en el próximo unicornio latinoamericano?

A nosotros nos entusiasma ser la mejor solución para que las personas con discapacidad puedan viajar, esa es nuestra visión. Existen 1000 millones de personas en todo el mundo que tienen discapacidad, quienes están gastando más de 50 billones al año en viajar, eso significa que, si somos la mejor solución, probablemente nos vamos a convertir en unicornio.

#### ¿Cuáles son los valores que los mueven?

Creo que uno de nuestros valores es la disrupción, que tiene que ver con pensar distinto y hacer cosas geniales. Esto nos ha permitido crear un producto distintivo, único y haber creado experiencias excepcionales. Todavía seguimos siendo el único ofertante de tours para personas en sillas de ruedas en Machu Picchu, por ejemplo.

Hemos organizado aventuras para personas que quieren llegar a la punta de una montaña en Hawaii y, de a poco, **nos ha permitido cambiar la percepción social que la gente tiene en torno a las personas con discapacidad y de lo que somos capaces las personas con discapacidad.**

Justamente, uno de nuestros objetivos es ayudar a que la sociedad entienda que la discapacidad no es un impedimento para poder lograr cosas. También buscamos inspirar a las personas con discapacidad que todavía no tienen ese pensamiento, y empujarlos a que sí lo tengan.

En Wheel the World el 10 % del equipo tiene discapacidad y hay un 60 % que no la tiene, pero tiene un familiar o un amigo o una persona cercana que sí la padece. Es un plus, no un requisito estrictamente necesario, pero nos asegura que las personas realmente sientan el desafío como propio.

Álvaro no deja de sorprenderse cuando se entera, por ejemplo, que una persona cumplió su sueño de surfear en Hawaii, o que una mujer pudo hacer un Safari por Sudáfrica con su marido que se moviliza en silla de ruedas: “Nos decía que siempre estaban buscando la manera de adaptarse a las situaciones para poder visitar un lugar, pero, por primera vez, habían sentido que esa experiencia y esa situación estaba adaptada a sus necesidades”, esa, destaca Álvaro, es la mejor sensación.

## Wheel the World en cifras

- 40 colaboradores/as
- El 57 % son mujeres
- En el equipo trabajan personas de 10 nacionalidades diferentes
- Están creciendo 25% al mes
- Están próximos a levantar una ronda de inversión



# REVIVE EL HR DAY: HYBRID REALITY CON ESTE E-BOOK



## Mira nuestras ediciones anteriores





**PDA**



**in**



**f**