

# Rocking Talent



CON GANAS  
Y CANAS

**LIVI BETANCUR**

SEGUROS BOLÍVAR Y SERVICIOS  
BOLÍVAR - COLOMBIA

**HISTORIAS  
CON ROCK**

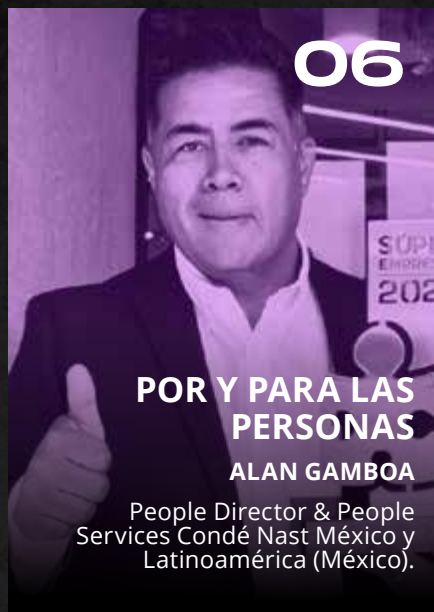
FLORENCIA PORCELLI  
CERVECERÍA Y MALTERÍA  
QUILMES - ARGENTINA

SANTIAGO BRUGO  
CHILE

ALAN GAMBOA  
CONDÉ NAST - MÉXICO

JAIME PUIG  
INBOUND RECRUITING  
BOOTCAMP - ESPAÑA

# EL C O N T E N I D O



p. 04  
**HUMANOS Y AI: EN BÚSQUEDA DEL EQUILIBRIO PERFECTO**  
EDITORIAL  
**JULIETA CUMBO**  
CMO PDA Y Directora Rocking Talent.

p. 11  
**LÍDER DE NUEVAS ESTRATEGIAS**  
**RODRIGO TORRES**  
Director de talento y cultura Banco de Bogotá (Colombia).

p. 16  
**DON'T STOP ME NOW**  
**NATALIA TOLEDO**  
Gerente de Recursos Humanos Salfa (Chile).

p. 21  
**PASIÓN POR LA TRANSFORMACIÓN**  
**MICAELA DRAGOEVICH**  
People Manager MODO (Argentina).

p. 25  
**UN TALENTO VISIONARIO**  
**NACHO MARIJUAN**  
Director de People Consulting Ernst & Young (España).

p. 34  
**UNA RUCIA OPTIMISTA Y POSITIVA**  
**CORINA HEDERRA**  
Directora regional LATAM de RRHH Fluor (Chile).

EDICIÓN 16

# HR ESTRATÉGICO

p. 38

## POTENCIAR LO HUMANO

**MARÍA MANINI**

Líder de Reclutamiento & Selección en Experis & Manpower. Business Professionals ManpowerGroup (Uruguay).

p. 51

## LA PERSONA EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA

**SANDY SOLIS**

Gerente de Cultura y Comunicación interno kubo.financiero (México).

p. 64

## SU MODELO ES ESTAR BIEN

**KARINA LEAL**

Jefe de Desarrollo Humano Haceb (Colombia).

p. 73

## JOIE DE VIVRE (LA ALEGRÍA DE VIVIR)

**GRACIELA DE PUY DE BARRIA**

VP de Capital Humano para Panamá y Centro América (Panamá).

p. 86

## POR AMOR AL ARTE

**VICTORIA QUIJANO**

Líder Recursos Humanos Imbera (Colombia).

p. 47

## ÍCONO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

**MARÍA DEL CASTILLO**

Directora general Dékuple España y Portugal (España).

p. 62

## EL TOP 5 DE TENDENCIAS HR

Te presentamos el Top 5 de tendencias HR para este 2024 con Fer Niizawa, Chief of Public Affairs, Communications & Growth Officer de PDA, y Ramiro Blázquez, director de Estrategia y Consultoría en Otic Sofofa (Chile).

p. 69

## CON LA LLAMA SIEMPRE ENCENDIDA

**ANA ABRIL**

Directora técnica de talento ONCE: Organización Nacional de Ciegos Españoles (España).

p. 82

## DEBERÍA EXISTIR EL SAD DAY

**TOMÁS RODRÍGUEZ**

Head of People and Talent Light-it (Uruguay).

p. 90

## AL SERVICIO DE LOS DEMÁS

**JOSÉ MIGUEL CRESPO**

Gerente de Personas Ariztía (Chile).

**Directora General:**

Julieta Cumbo [in](#)

**Directora Editorial:**

Ximena Desaloms [in](#)

**Redactora - PR & Media:**

Fernanda Cala [in](#)

**Columnista:**

Fer Niizawa [in](#)

Ramiro Blazquez [in](#)

**Diseño Gráfico:**

Silvana Hase [in](#)

**Colaboradora:**

Leila Ovando [in](#)

**Contacto Rocking Talent**

[hola@rockingtalent.com](mailto:hola@rockingtalent.com)

+54 11 4717 2900



**Contacto PDA International:**

**Argentina:** +54 11 4717 2900

[info@pdainternational.net](mailto:info@pdainternational.net)

**España:** +34 602 58 18 13

[info@pdainternational.net](mailto:info@pdainternational.net)

**México:** +52 1 55 7568 4505

[infomx@pdainternational.net](mailto:infomx@pdainternational.net)

**Colombia:** +57 310 217 6018

[gerencia@pdacolombia.net](mailto:gerencia@pdacolombia.net)

**Portugal:** +351 924441071

[info@pdainternational.net](mailto:info@pdainternational.net)

[www.pdainternational.net](http://www.pdainternational.net)

# Rocking



EDITORIAL

## HUMANOS Y AI: En búsqueda del equilibrio perfecto

En un universo donde la tecnología y la inteligencia artificial gobiernan cada rincón, es tentador perder de vista el valor intrínseco de nuestra humanidad. Si bien la IA ha rediseñado y sigue redefiniendo nuestra forma de comunicarnos, relacionarnos, trabajar y vivir, el poder único que tiene la esencia humana, **sigue impulsando la evolución constante y la innovación** en todos los aspectos de la vida tal como la conocemos.

Es cierto que la línea entre el avance tecnológico y la preservación de nuestra humanidad es delgada, y encontrar el equilibrio adecuado puede ser un gran desafío. Muchas veces, es necesario explorar los extremos para comprender

dónde reside el punto óptimo de equilibrio, tanto a nivel personal como colectivo. Con la inteligencia artificial, continuamos en un proceso de iteración y aprendizaje, ya que ella misma está en constante evolución y aún sigue aprendiendo. Por lo tanto, la búsqueda del equilibrio se convierte en un desafío constante y en un juego sin fin. **El aprendizaje continuo se ha convertido en un aliado indiscutible para permanecer.**

El uso de las nuevas tecnologías es imprescindible para desarrollar habilidades necesarias para adaptarnos al cambio. Sin embargo, en medio de esta vorágine tecnológica, es fundamental recordar que lo que nos hace verdaderamente únicos va más allá de nuestras habilidades técnicas, es entender **la originalidad de cada persona** y comprender el rol en este crucigrama perfecto llamado vida. Cada uno de nosotros posee características inigualables, conocerlas y conocer nuestro entorno es clave para el desarrollo de las personas y el colectivo.

**POR JULIETA CUMBO**

CMO PDA Y DIRECTORA  
ROCKING TALENT

**in** julieta-cumbo

*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.*

# Talent

Todo está a nuestro alcance y cada uno llegará tan lejos como se lo proponga. En esta búsqueda, no debemos perder de vista **la importancia de las conexiones profundas y las relaciones significativas**. Son estas conexiones auténticas las que nos enriquecen como personas y nos brindan apoyo emocional y social en momentos de necesidad. Del mismo modo, las empresas tienen la oportunidad de utilizar la tecnología para potenciar sus negocios, pero también reconocer la importancia de **preservar y fomentar la singularidad de cada una de las personas que componen esa organización**. Al valorar y promover un entorno de trabajo que fomente las relaciones auténticas y el compañerismo, las empresas pueden impulsar la innovación y el negocio sostenible.

El futuro de la humanidad depende de nuestra capacidad para cultivar y nutrir relaciones sostenibles y saludables. Si queremos construir un mundo más abundante, tal vez, debamos priorizar la promoción de la educación, la creatividad, la empatía y la ética en todas las áreas de la vida. Así podremos aprovechar todo el potencial de la Inteligencia Artificial para crear un futuro brillante y lleno de posibilidades.



# POR Y PARA LAS PERSONAS

ALAN GAMBOA





★ **Nombre:** Alan Gamboa.      ★ **Nacionalidad:** mexicano.      ★ **Empresa u organización:** Condé Nast México y Latinoamérica.

**Apodo:** Mis amigos más cercanos que tengo desde la infancia o adolescencia me llaman "Champ".

apego al concepto de la familia.

**Comida favorita:** Me encanta comer mariscos o un muy buen corte de carne.

**¿Dónde vives?:** Radico en el Estado de México.

**Edad:** 54 años.

**Profesión:** Licenciado en Negocios Internacionales.

**¿Tienes hijos?:** Sí, estoy casado con Ale, mi esposa y compañera de vida, y tenemos dos hijos, Fernanda 16 años) y Alan Gael (9).

**Hobbies:** Me gusta mucho pasar tiempo con mi familia, cuando se puede viajar juntos y algo más personal pues sería el Fútbol Americano, lo jugué muchos años y pues ahora disfruto mucho verlo.

**Cargo:** People director & People Services.

**¿Mascotas?:** Dos perritos Chihuahuas, Max y Jack.

**Signo del zodiaco:** Soy muy Cáncer: sensible y con mucho

**Alan Gamboa, People director & People Services, de Condé Nast México y Latinoamérica, es un visionario cuya trayectoria de tres décadas ha sido una odisea de transformación y liderazgo.**

### POR FERNANDA CALA

Para aquellos cercanos, él es simplemente "Champ", quien ha sido testigo y arquitecto de las metamorfosis culturales y tecnológicas que definen nuestra era. Desde sus primeros días en CitiBank hasta su papel actual como director de Personas en Condé Nast México y Latinoamérica, este aficionado por los mariscos y los buenos cortes de carne ha forjado un camino donde la excelencia en recursos humanos se encuentra con la pasión por el cambio. Su historia resuena con la importancia de comprender las necesidades únicas de cada industria, con una mente siempre abierta y un compromiso inquebrantable con la excelencia para aquellos que buscan desentrañar los secretos del éxito en la gestión del talento. Con una filosofía arraigada en la comprensión profunda de las personas y las empresas que las impulsan, su visión trasciende fronteras y desafía convenciones. A través de sus palabras, descubrimos no solo las estrategias tácticas que impulsan el cambio, sino también los valores fundamentales que lo sostienen: la empatía, la persistencia y la integridad.

**Has trabajado en una variedad de industrias como servicios financieros, consumo, retail y editorial. ¿Cómo adaptas tus estrategias de RRHH para satisfacer las demandas únicas de cada industria?**

En lo personal me ha servido entender un principio muy básico que funciona en todas las industrias. Estamos en compañías que generan productos, experiencias o servicios para personas, producido, desarrollado, proporcionado o pensado **por personas...** Y justo ahí radica la misión de cualquier área de RHHH: potencializar el factor humano dentro del mejor clima y cultura organizacional posible para lograr las metas y objetivos del negocio. Yo diría tener en mente 5 temas: 1) Date el tiempo de comprender la industria (cifras, desafíos, tendencias, principales competidores, necesidades de talento...). 2) Establecer y adaptar las mejores políticas y prácticas (From Hire to Retire): reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo, compensaciones y beneficios, relaciones laborales, etc. 3) Enfoque en las habilidades críticas (hard o soft) necesarias para tener éxito en dicha

**"LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL LLEVA TIEMPO Y MUCHO ESFUERZO, ES IMPORTANTE TENER PACIENCIA Y PERSEVERAR A PESAR DE LOS DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS QUE VAN A SURTIR EN EL CAMINO".**



industria (puede ser creatividad, innovación, temas digitales, pensamiento estratégico, data analytics, etc. 4) Cultura Organizacional que debe reflejar los principios y valores de la compañía pero llevados hasta comportamientos observables en el día a día. 5) Debes tener y mantener un network de apoyo e interacción con los líderes y referentes de la función y de la industria (interna y externamente) sobre todo cuando trabajas en compañías grandes, trasnacionales con muchas líneas de reporte sólido y matricial.

**Con tu experiencia en el establecimiento de proyectos estratégicos para la satisfacción del compromiso y la transformación cultural, ¿cuáles son los principios clave que priorizas para garantizar un cambio duradero e impactante dentro de las organizaciones?**

Me encanta tu pregunta porque en mi experiencia profesional he tenido la oportunidad de participar en diversas transformaciones profundas y he sido afortunado de vivir las diferentes etapas desde la planeación de la estrategia, pasando por la ejecución hasta ser testigo de los cambios esperados y yo te diría que para una transformación cultural perdure en el tiempo es importante contar primero con un liderazgo comprometido, es decir el compromiso y la participación activa de los líderes en todos los niveles de la organización son fundamentales. Los líderes deben actuar como "Role-models" y comunicar de manera efectiva la importancia y el propósito de la transformación cultural. El segundo sería involucrar a los colaboradores desde las etapas tempranas de la iniciativa, puedes crear grupos de trabajo multifuncionales, realizar encuestas de opinión, celebrar los avances, reconocer y promover la participación en ideas de mejora continua. Tercero podría ser la claridad en la visión, misión y valores, pero no solo en comunicarlos de manera consistente, sino en reforzarlos y premiarlos a lo largo del tiempo y que se vuelvan parte de la evaluación del desempeño, promociones y desarrollo. Es decir, todo debe estar

#### TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Desarrollar mejor a los Líderes y Gerentes.
2. Cultura Organizacional.
3. HR Technology.

*"SIN DUDA HAY QUE APTROVECHAR EL MOMENTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL QUE ESTAMOS VIVIENDO Y HACER EL MEJOR USO DE LAS TECNOLOGÍAS".*





interconectado. Cuarto, medición y seguimiento, es importante establecer métricas claras para evaluar el progreso de la transformación cultural y realizar un seguimiento continuo para poder ajustar las estrategias según sea necesario. Y un quinto tema no menos importante, de hecho, creo que puede ser el más importante: "Insistir, Persistir y Resistir", la transformación cultural lleva tiempo y mucho esfuerzo, es importante tener paciencia y perseverar a pesar de los desafíos y obstáculos que van a surgir en el camino.

**Dada tu experiencia en gestión del talento, ¿qué estrategias has encontrado más efectivas para nutrir y retener equipos de alto rendimiento, especialmente en el mercado laboral competitivo de hoy en día?**

Es una combinación de varios factores, pero mi experiencia me dice que en primer lugar se encuentra el tener y contar con buenos líderes, estratégicos y con enfoque a resultados, pero a su vez deben ser buenos guías, coachees, orientados a las personas, esto va a atraer a los mejores colaboradores, pero sobre todo a motivar y desarrollar al equipo. La empresa debe contar con facilidades para el desarrollo profesional y capacitación continua, hay que ofrecer esto para que los colaboradores puedan adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la organización.

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Creo que le llamaría "Make it worth it" - Haz que valga la pena.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** Desde pequeño me he identificado con el color azul, me transmite calma, serenidad, confianza.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Puedes confiar en mí porque te voy a escuchar, voy a ser empático y siempre actuaré con integridad.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Creo que elegiría regresar en el tiempo, cerrar de mejor manera algunos círculos abiertos, dar recomendaciones, consejos y muestras de amor que no di en su momento.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?:** Obvio pensé en mis papás y en mis abuelos. Pero otra opción tendría que ser alguien de quien aprender de sus experiencias, de sus historias y recibir sabiduría sobre diversos aspectos de la vida. Elegiría a Walter Payton, Peter Drucker, y un tercero sería algún líder empresarial exitoso y disruptivo como Elon Musk o Jeff Bezos.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?:** Siempre he pensado que nunca es tarde para aprender, me gustaría adquirir habilidades de mindfulness, practicar la meditación, yoga o técnicas de relajación para mejorar el bienestar emocional y mental, y ayudar a mi círculo cercano en una actualidad que vivimos con mucho estrés.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Tener la capacidad y la voluntad de influir positivamente en tu entorno, generar transformaciones profundas y mejorar las condiciones de vida de las personas.

"ESTAMOS EN  
COMPAÑÍAS QUE  
GENERAN PRODUCTOS,  
EXPERIENCIAS O  
SERVICIOS PARA  
PERSONAS, PRODUCIDO,  
DESARROLLADO,  
PROPORCIONADO  
O PENSADO POR  
PERSONAS... Y JUSTO  
AHÍ RADICA LA MISIÓN  
DE CUALQUIER ÁREA DE  
RRHH: POTENCIALIZAR  
EL FACTOR HUMANO  
DENTRO DEL MEJOR  
CLIMA Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL  
POSIBLE PARA LOGRAR  
LAS METAS Y OBJETIVOS  
DEL NEGOCIO".



SI TUVIERAS LA  
CAPACIDAD DE  
IMPLEMENTAR UNA  
INNOVADORA TENDENCIA  
EN TODAS LAS  
ORGANIZACIONES DEL  
MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?

Sin duda hay que aprovechar el momento de transformación digital que estamos viviendo y hacer el mejor uso de las tecnologías. Ojalá todas las compañías pudieran invertir para tener programas de capacitación y desarrollo más divertidos y efectivos y los colaboradores disfrutarían más estos procesos, utilizando realidad virtual (RV), realidad aumentada (RA), inteligencia artificial (IA) para simular entornos de trabajo realistas, ofrecer aprendizaje inmersivos y prácticos.

# LÍDER DE NUEVAS ESTRATEGIAS

RODRIGO  
TORRES  
AYALA





★ **Nombre:** Rodrigo Torres Ayala.      ★ **Nacionalidad:** colombiano.      ★ **Empresa u organización:** Banco de Bogotá.

**Apodo:** Rodri. (diminutivo)

**¿Mascotas?:** Matilda, una perrita.

**Profesión:** Administrador de empresas.

**Comida favorita:** comida persa.

**Cargo:** director de talento y cultura.

**Edad:** 50 años.

**Signo del zodiaco:** Leo.

**Hobbies:** Estar con mi familia, tengo un círculo social reducido y dedicarle tiempo a mi familia es mi actividad favorita. También me gusta mucho leer y correr.

**¿Dónde vives?:** Bogotá.

**¿Tienes hijos?:** 2 hijos, Ignacio y Malena.

**Adéntrate en la historia de un líder cuyo viaje es tan cautivador como inspirador. Rodrigo Torres Ayala, director de Talento y Cultura del Banco de Bogotá, nos invita a conocer un recorrido lleno de aprendizaje, desafíos y momentos que moldearon su trayectoria desde el inicio.**

Desde sus primeros pasos en el ámbito profesional, Rodrigo Torres Ayala ha sido un ferviente defensor del potencial humano, una característica que ha marcado cada etapa de su carrera. ¿Cómo un camino que comenzó casi por casualidad en recursos humanos se transformó en una travesía de 25 años por diferentes países y culturas? La respuesta es simple: pasión y entrega. No solo construyó una carrera sólida, sino que también tejió una red de experiencias que lo llevaron a liderar uno de los procesos de transformación más desafiantes en la historia del Banco Bogotá.

Con una mirada retrospectiva, el padre de Ignacio y Malena comparte su viaje desde los cimientos hasta las alturas del liderazgo en una institución con más de un siglo y medio de legado. Enfocado en liderazgo adaptativo, en un mundo donde la reinención es clave, donde los líderes no solo dirigen, sino que también aprenden y se adaptan a un entorno en constante cambio. Prepárate para descubrir cómo la diversidad, la equidad y la inclusión se convierten en pilares fundamentales en su visión de liderazgo, destacando programas innovadores que marcan la diferencia en la vida de quienes conforman su organización.

**Rodrigo, para comenzar, hablemos un poco de ti y de tu historia. ¿Quién es Rodrigo y qué le inspira?** Me considero alguien que siempre ha tenido el deseo de ayudar a los demás. Hacia el final de la carrera en Administración de Empresas, no estaba muy seguro de qué quería hacer profesionalmente, y conseguí un trabajo en recursos humanos. Sin embargo, me encantó la oportunidad de trabajar directamente por las personas, ayudándolas en su desarrollo profesional y crecer en sus carreras. Eso realmente me llenó mucho y decidí quedarme en esta profesión. Mi familia es mi mayor tesoro. Mi esposa, que no es colombiana, ha dedicado su vida a luchar por causas de pobreza y justicia social, y eso es algo que siempre me ha inspirado profundamente. Llevamos 20 años juntos, nos casamos en un país donde ambos éramos extranjeros. Tenemos dos hijos maravillosos, Ignacio de 17 años y Malena de 14, quienes nacieron fuera de Colombia. Pasé 20 años, desde 1999 hasta 2019, viviendo fuera de mi país natal, trabajando en diferentes partes del mundo y sumergiéndome en diversas culturas. Fue en el extranjero donde formamos nuestra familia. Hace 5 años decidimos regresar a Colombia, y aún pareciera mucho tiempo, aún sigo en proceso de adaptarme a la vida aquí con mi familia. Es todo un reto, especialmente porque

mi familia nunca habían vivido en Colombia, pero estamos comprometidos a hacerlo funcionar juntos, con mente positiva de todos.

### ¿Qué ha sido lo más desafiante?

El mayor desafío para nosotros fue la adaptación a la cultura colombiana, especialmente para mi esposa y mi familia. Veníamos de vivir en países muy diferentes como Estados Unidos e Inglaterra. Para mi esposa ha sido un proceso impactante entender la cultura local, con sus desafíos de machismo, discriminación, racismo, desigualdad y cierta insensibilidad social, considerando su dedicación a causas sociales. Mis hijos, al ser más jóvenes cuando llegamos, han enfrentado menos dificultades en este sentido. Soy una persona apasionada por mi trabajo y valoro enormemente la oportunidad de impactar positivamente en las vidas de las personas. Para mí, lo más importante es la calidad humana. Me siento muy afortunado de contribuir a la transformación en este Banco con 150 años de historia en Colombia. Hemos logrado cosas extraordinarias, aunque sé que aún queda mucho por hacer. Mi agradecimiento especial a quienes me dieron la oportunidad de aportar desde mi rol y, por supuesto, a mi familia que se ha vivido cambios importantes al haberme acompañado en mi regreso al país. Me esfuerzo cada día por generar un impacto positivo en las vidas de las personas que me rodean.

**El liderazgo adaptativo es esencial en cualquier industria. ¿Cómo aplicas este tipo de liderazgo para enfrentar los cambios rápidos y las demandas del mundo laboral?**

Estamos viviendo un momento crucial en la historia,

**"EL LIDERAZGO ADAPTATIVO  
IMPLICA REINVENTARNOS  
CONSTANTEMENTE Y ASUMIR  
CON RESPONSABILIDAD  
NUESTRO ROL. DEBEMOS  
ESFUERZARNOS POR  
GENERAR UN IMPACTO  
POSITIVO EN LAS VIDAS DE LAS  
PERSONAS, CONECTANDO SU  
PROPÓSITO INDIVIDUAL CON  
EL DE LA ORGANIZACIÓN".**

## UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Dreams (The Cranberries).

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?**

El gris, me gusta mucho el negro y el blanco y así complazco a los 2 colores. Soy una persona muy ecuánime y tranquilo, no soy de emociones fuertes así que no soy muy expresivo cuando estoy contento o enojado. No soy de extremos, soy bastante parco.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Mi filosofía de vida ha sido siempre el tratar de dejar todo mejor de lo que lo encontré.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Poder transportarme en el tiempo hacia atrás y visitar mi infancia, pues no recuerdo mucho de ella.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían y por qué?** Mi papá y mi abuelo paterno para escuchar mejor sus orígenes y sus luchas. Tengo mucha admiración por ellos, vivieron mucha adversidad y se forjaron con mucho tesón y pulso.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Sí, tengo algo que disfruto mucho, sin embargo, no soy muy habilidoso. Me gustaría saber interpretar un instrumento y poder cantar, pero bien.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Una oportunidad extraordinaria y mágica, porque en esta profesión que decidí perseguir uno tiene la posibilidad de impactar la vida de mucha gente, impulsando formas diferentes de hacer las cosas como organización. Es ser un habilitador o vehículo para lograr que las personas hagan las cosas para un cambio mejor.

luego de atravesar una pandemia que nos mantuvo confinados durante 3 largos años y que ha tenido un profundo impacto, despertando un entorno volátil e incierto. Como líderes, nos enfrentamos al desafío de replantearnos nuestras estrategias, ya que las habilidades que nos llevaron hasta aquí son insuficientes para afrontar los desafíos actuales. Las nuevas generaciones buscan cosas diferentes en las empresas y nos encontramos ante retos significativos a nivel social organizacional y personal. Es crucial repensar nuestras prácticas, ya que las exigencias hoy son muy diferentes: una sociedad afectada por la pandemia y con un impacto en nuestra salud mental. Es fundamental gestionar equipos, capacitar a las personas y proporcionarles herramientas para que puedan construir resiliencia, ya que el cambio es constante. Aquellos líderes que no se adaptan a esta nueva realidad encontrarán grandes dificultades en movilizar a sus equipo. El liderazgo adaptativo implica reinventarnos constantemente y asumir con responsabilidad nuestro rol. Como líderes, debemos esforzarnos por generar un impacto positivo en las vidas de las personas, conectando su propósito individual con el de la organización. Existe una gran diferencia entre ser experto en un área y ser un líder verdaderamente adaptativo.

**La cultura de diversidad, equidad e inclusión es un tema importante. ¿Cuáles son tus opiniones sobre la importancia de estas iniciativas en el ámbito laboral y cómo las aplicas en tu entorno profesional?**

La diversidad e inclusión es un tema que ha estado en discusión durante décadas, pero que solo en los últimos años ha sido abordado con mayor determinación. Cuando regresamos a Colombia, mi esposa y yo estábamos preocupados porque el país parecía estar rezagado en comparación con otros lugares donde habíamos vivido. Sin embargo, debemos reconocer que Colombia ha avanzado significativamente en este aspecto. En nuestro Banco, la



**"EN NUESTRO BANCO, LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN SON TEMAS PRIORITARIOS. TENEMOS PROGRAMAS COMO 'MUJER, TU HUELLA NOS INSPIRA' Y 'LOS HOMBRES TAMBIÉN CUENTAN', EN LOS QUE BUSCAMOS EMPODERAR A LAS MUJERES Y EDUCAR A LOS HOMBRES SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN CON CONCIENCIA DE GÉNERO".**

diversidad e inclusión son temas centrales en nuestra agenda y estamos totalmente comprometidos en lograr un impacto real y diferenciador. Tenemos dos programas enfocados en estas iniciativas. El primero es "Mujer, tu huella nos inspira", el cual tiene como foco el empoderamiento a las mujeres en nuestra organización desde 2020. El objetivo es fomentar su participación activa en roles de liderazgo y en la toma de decisiones, proporcionándoles herramientas y un entorno que facilite su desarrollo y crecimiento. El segundo programa es "Los hombres también cuentan", que busca educar a los hombres sobre la importancia de gestionar y desenvolverse con conciencia de género, evitando así la discriminación y los sesgos inconscientes adquiridos desde la niñez en un país con una cultura machista.

#### **Cuéntame más sobre otros programas que tengan en esta línea...**

Otro programa destacado es "Primeros Pasos" que brinda acompañamiento integral a las colaboradoras antes, durante y después del embarazo, facilitando su reintegración laboral gradual y apoyando en temas como lactancia materna. El programa busca también promover la paternidad responsable otorgando licencias extendidas para que los padres asuman un rol mucho más activo en esa etapa. Nuestra estrategia de diversidad e inclusión es bastante robusta, abarcando además inclusión para personas en situación de discapacidad, facilitando el desarrollo profesional de estas personas sin barreras. Buscamos crear una organización donde todos puedan desarrollarse plenamente sin sesgos de raza, etnia, religión y orientación sexual. Estamos totalmente comprometidos, no solo como empleadores conscientes de nuestro impacto, sino también desde el derecho por una justicia social.

**Entrevistado por: Fernanda Cala.**

#### **TOP HR TRENDS 2024**

### **HR ESTRATÉGICO:**

1. Experiencia del colaborador
2. Salud Mental
3. Upskilling y Reskilling.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

En el Banco, nos enfocamos en una tendencia innovadora: La experiencia integral del colaborador. Esto significa ver a nuestros empleados no solo como parte de la organización, sino también como miembros de sus familias y de la sociedad en general. Reconocemos la importancia de entender a cada persona en un nivel profundo, desde baby boomers hasta la generación Z, y adaptar nuestras estrategias en base a sus necesidades y motivaciones individuales. Para lograrlo, nos apoyamos en datos para comprender mejor la diversidad de nuestro equipo y diseñar experiencias personalizadas que realmente los impacten de manera positiva en todas las áreas de sus vidas.



# **Banco de Bogotá**

NATALIA TOLEDO CABEZAS

DON'T  
STOP  
ME NOW







★ **Nombre:**  
Natalia Toledo  
Cabezas.

★ **Nacionalidad:**  
chilena.

★ **Empresa u  
organización:**  
Salfa

**Apodo:**  
Chica.

¿**Tienes hijos?:**  
No.

naturaleza, me encanta ir a la playa, viajar, hago un poco de Yoga y también me gusta mucho montar bicicleta y hacer Kayak.

**Profesión:**  
Psicóloga organizacional.

¿**Mascotas?:**  
Bruna, una perrita que es como mi hija y va conmigo a todas partes.

**Tu lugar favorito:**  
Farellones, donde están los centros de Ski en Chile.

**Cargo:**  
Gerente de Recursos Humanos.

**Comida favorita:**  
Huevo y la palta.

**Signo del zodiaco:**  
Tauro.

**Edad:**  
40.

¿**Dónde vives?:**  
Santiago de Chile.

**Hobbies:**  
Estar en contacto con la

**Más allá de las redes sociales, descubrimos una historia marcada por desafíos personales que han esculpido a la mujer apasionada, intensa y empoderada que es hoy. Esta es Natalia Toledo Cabezas, Gerente de Recursos Humanos en Salfa, Chile.**

Desde la pérdida de su hermano hasta la separación de sus padres, esta apasionada del rock y la naturaleza comparte cómo estas experiencias moldearon su camino, tanto personal como profesional. *“Disfrutar la vida es una filosofía que abrazo plenamente. La conexión con la naturaleza me apasiona, y creo que este lazo con lo más profundo y significativo de la vida me impulsa a no quedarme atrapada en las complejidades del día a día. Mi temperamento apasionado también se refleja en mi amor por la cultura, que considero un sello distintivo en cualquier entorno organizacional”*, revela **Natalia Toledo Cabezas**, en esta entrevista a [www.rockingtalent.com](http://www.rockingtalent.com).

**Empecemos por conocerte Natalia, cada persona que pasa por Rocking Talent tiene una historia única. ¿Qué podemos saber de ti que no veamos en las redes sociales?**

La travesía de mi infancia fue todo menos sencilla. Mi hermano mayor enfrentó una larga batalla contra el cáncer, una experiencia profundamente dolorosa que marcó a nuestra familia. Lamentablemente, él partió. A esto se sumó la separación de mis padres cuando era apenas una niña, un período que no puedo

describir como fácil. Durante años, estas experiencias parecían una carga pesada, pero llegó el momento en que descubrí que estas mismas vivencias forjaron la mujer fuerte, apasionada, intensa y empoderada que soy hoy. Estos desafíos personales también moldearon mi camino profesional, especialmente en un ámbito históricamente dominado por hombres. Mantuve mi identidad femenina mientras allanaba el terreno para otras mujeres en un entorno tradicionalmente masculino. La integración de mi vida personal y profesional es un tema que considero fundamental. Creo que cada uno es una persona integral y que nuestras historias personales nos definen, aunque a veces tardemos en descubrir la mejor versión de nosotros mismos en medio de las adversidades.

**Si pudiéramos convertir tu carrera en una canción de rock, ¿cuál sería el título de esa canción y por qué?**

“Don't Stop Me Now”, como la canción de Queen.

**La innovación es clave en Recursos Humanos. ¿Puedes compartir alguna "historia de backstage" sobre un proyecto innovador que haya sido un éxito en Salfa?**

*Salfa* comenzó como una empresa tradicional, de origen familiar. Hemos llevado a cabo un trabajo de transformación, desarrollando su cultura para acercarnos más a la cultura de una StartUp en términos de innovación y capacidad de anticipación, centrada en liderazgo y empoderamiento de las personas. Llevamos años trabajando en esto, renovándonos constantemente para estar en línea con las tendencias de tanto los talentos más jóvenes como seniors... y como se dice, la cultura se cocina a fuego lento. Creemos que estamos dando los pasos necesarios para convertir a Salfa en una empresa

presente en todo Chile, con 2500 trabajadores y un espíritu que nos identifique y se centre en las personas, potenciando día a día nuestra capacidad adaptativa.

**Como profesional creativa, ¿cómo encuentras inspiración para diseñar programas innovadores de gestión de recursos humanos?**

Sí, en general me gusta conversar mucho con personas que están viviendo los mismos procesos, compartir buenas prácticas y también estudio mucho. Soy inquieta, entonces veo distintas noticias, papers y cualquier fuente de información que encuentre útil. También generamos instancias para trabajar en ello con el equipo. En nuestro team, contamos con personas de diferentes disciplinas, incluyendo ingenieros, psicólogos y periodistas, y trabajamos en conjunto para aportar ideas. Además, aplicamos el concepto del "MVP" (Producto Mínimo Viable), donde equivocarse rápido es barato, y si cometemos errores, aprendemos de ellos, ya que son parte del proceso de aprendizaje.


**Con la importancia creciente de los datos en la toma de decisiones, ¿cómo usas la analítica de recursos humanos para impulsar el crecimiento de Salfa?**

Los datos son fundamentales. Hay una frase que me gusta mucho: "Menos intuición, más datos". La intuición es muy buena, y las mujeres también tenemos esa cualidad, pero los datos te ayudan a tomar buenas decisiones. Desde entender bien quién es tu público, ya sea desde el lado de los clientes,

"ESTAMOS  
DANDO LOS PASOS  
NECESARIOS  
PARA CONVERTIR  
A SALFA EN  
UNA EMPRESA  
PRESENTE EN TODO  
CHILE, CON 2500  
TRABAJADORES Y  
UNA CULTURA QUE  
NOS IDENTIFIQUE Y  
SE CENTRE EN LAS  
PERSONAS".



“MANTUVE MI IDENTIDAD FEMENINA MIENTRAS ALLANABA EL TERRENO PARA OTTRAS MUJERES EN UN ENTORNO TRADICIONALMENTE MASCULINO”.



UN POCO DE ROCK

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Apasionada.

**Si pudieras tener una conversación con cualquier figura histórica, viva o fallecida, ¿a quién elegirías?:** Christine de Pizan, filósofa medieval.

**Banda de música o género favorito:** el rock en inglés, Queen, Beatles y una banda chilena que se llama Los Tres.

**Tu cable a tierra es...** La naturaleza.

**Si pudieras viajar en el tiempo, ¿a qué época te gustaría ir y por qué?:** Los años 30's, en la época de Charleston, era una época en la que las mujeres estaban empoderadas y me gusta también la estética de la época.

**¿Cuál es tu ciudad favorita?:** Florencia en Italia, donde nació el arte y el diseño, y la Patagonia.

**¿Qué contribución crees que haces para un mundo mejor?:** Tengo una gran consciencia social y soy feliz con mi trabajo, que es una plataforma para sacar el máximo potencial de las personas y poder conectarlas con lo que son.

pero también a nivel organizacional. ¿Cuántas generaciones tienen? ¿Cómo está compuesta la organización? ¿Cuáles son sus gustos? ¿Son felices o no son felices? Y esos datos son los que nosotros miramos para poder tomar decisiones.

**La tecnología ha transformado la forma en que reclutamos y gestionamos el talento. ¿Puedes contarnos cómo están adoptando la tecnología para mejorar la adquisición de talento y el desarrollo del personal?**

Estamos haciendo un diagnóstico para saber dónde enfocarnos. Tenemos planes a corto plazo para implementar inteligencia artificial, especialmente en el área de atracción de talento. Hoy existen muchas herramientas que podemos utilizar para mejorar nuestros procesos, no solo para realizar nuestro trabajo de manera eficiente, sino también para mantener la cultura de la empresa. En el ámbito del desarrollo, queremos dar autonomía a las personas, promoviendo el empoderamiento. Así, las nuestros talentos tendrán la posibilidad de disfrutar de una experiencia colaborativa más enriquecedora a través de diversas plataformas tecnológicas.

**¿Puedes compartirnos algún proyecto que estén trabajando de cara al 2024 en Salfa relacionado con la tecnología, los datos y la inteligencia artificial? ¿Tienes alguno en mente?**

Estamos trabajando en la definición de un OKR transversal para desarrollar la transformación digital, y desde noviembre estamos embarcándonos en un proyecto innovador en colaboración con la



Universidad Católica de Chile. Con su centro de innovación, nuestra asociación dará lugar a proyectos donde diversos individuos contribuirán a desarrollos vinculados con la transformación digital. Como empresa, estamos comprometidos en invertir para convertir estas propuestas en realidades tangibles, abordando este enfoque desde una perspectiva cultural y generando acciones concretas para la transformación digital.

Además, hemos implementado varios robots para automatizar procesos, y nuestra visión va más allá de mejorar mediante tecnología. Buscamos ofrecer una experiencia 100% digital a nuestros clientes. En particular, nuestra línea de negocio "Smartycar", especializada en la suscripción de autos, nos posiciona en el ámbito de la movilidad. Hemos realizado inversiones sustanciales en tecnología para ofrecer una experiencia totalmente digital. Este cambio significativo implica un quiebre con nuestra tradicional identidad de empresa automotriz o de movilidad, para adoptar un enfoque que nos define como una empresa tecnológica. Además, es un cambio estratégico esencial para asegurar la continuidad de la empresa, redefiniendo nuestro modelo de negocio tras más de 85 años de historia.

#### ¿Qué piensas de la Inteligencia Artificial?

La IA ofrece amplias posibilidades y es una herramienta valiosa que debemos aprovechar al máximo. Nos desafía a centrarnos en tareas que agregan verdadero valor, utilizando nuestro talento para el desarrollo organizacional, la atención al cliente y la construcción de un mercado alineado con nuestra marca personal.

**Entrevistada por: Fernanda Cala.**

#### TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Fortalecer la equidad de género.
2. Liderazgo adaptado a las nuevas generaciones.
3. Digitalización e incorporación de IA en procesos de HR en beneficio de la experiencia del colaborador.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

Comunidad de Liderazgo: El nivel de desarrollo que puedan alcanzar las empresas, depende en gran medida de la calidad de liderazgo que exista en ellas. Esta alta expectativa se transforma en una mochila muy pesada de llevar cada día, donde los desafíos técnicos y adaptativos son tan incontables como diversos. ¿De dónde sacar más energía, experiencia y sabiduría para cumplir con este relevante rol? El aprendizaje colectivo, compartido y gestionado en un entorno de confianza es una buena respuesta. La comunidad de liderazgo es un espacio donde los líderes, formales e informales, puedan compartir sus buenas prácticas, experiencias, dificultades y reconocimiento. Eso sí, es clave que el aprendizaje vaya de la mano con la capacidad de desaprender, escuchar nuevas ideas y ser capaz de asumir que no somos infalibles. Un liderazgo 3.0.

 **Salfa**  
Soluciones de confianza

MICHAELA DRAGONEVICH

# PAISIÓN POR LA TRANSFORMACIÓN





★ **Nombre:**  
Micaela  
Dragoevich.

★ **Nacionalidad:**  
argentina.

★ **Empresa u organización:**  
MODO.

**Apodo:**  
Mica.

**¿Mascotas?:**  
Una perrita llamada Luna.

**Profesión:**  
Licenciada en  
Administración de Recursos  
Humanos.

**Comida favorita:**  
Ñoquis.

**Cargo:**  
People Manager.

**Edad:**  
31.

**Signo del zodiaco:**  
Aries.

**Hobbies:**  
Me gusta mucho lo que  
hago y me la paso leyendo  
papers que puedan  
ayudarme en mi desarrollo.

**¿Dónde vives?:**  
Buenos Aires.

**Con un ritmo vibrante y una perspectiva futurista, nos adentramos en la mente innovadora de Micaela Dragoevich, People Manager de MODO y la protagonista detrás del éxito en materia de Talento y Diversidad.**

## **POR FERNANDA CALA**

En un mundo donde la transformación digital marca la pauta, Micaela Dragoevich nos comparte las tres tendencias cruciales que definirán el panorama de Recursos Humanos en 2024. Esta aficionada de los ñoquis y apasionada por su trabajo como People Manager y Licenciada en Administración de Recursos Humanos, nos lleva por el camino desde sus raíces en un call center bancario hasta su destacada posición en MODO. Con un espíritu valiente y una determinación inquebrantable, nos sumerge en su universo profesional y exploramos las estrategias transformadoras que MODO está implementando para forjar un entorno laboral inclusivo y diverso.

**Para comenzar, ¿podrías hablarnos un poco sobre tu trayectoria profesional y cómo llegaste a tu posición actual en MODO?**

No seguí mi sueño inicial de ser periodista, pero después de mucho pensar sobre lo que realmente me apasionaba y en qué quería trabajar en el futuro, me decidí por recursos humanos. Mientras estudiaba en la Universidad de Salvador, trabajaba en un call center bancario, pero mi corazón estaba más en el trato con la gente. Después de buscar durante

un año, finalmente conseguí un trabajo en una pequeña empresa de ciberseguridad, donde hacía de todo un poco, desde manejar los presupuestos hasta las compras. Luego, surgió la oportunidad de ir a MercadoLibre por tres meses para trabajar en evaluación de desempeño, una decisión que me asustaba un poco pero que sabía que tenía que tomar. Empecé como analista semi senior, tratando temas de desarrollo, capacitación y diversidad, y con el tiempo fui asumiendo roles más estratégicos durante los cinco años que estuve allí. Cuando me ofrecieron la oportunidad de construir desde cero el área de talento y diversidad en MODO, sentí que era el desafío que había estado esperando, donde pude aplicar todo lo que había aprendido. Además, durante ese tiempo también hice un posgrado en Neuromanagement, que me ayudó a entender mejor el liderazgo y la gestión de personas, aspectos clave para mi desarrollo profesional.

**"ESTAMOS CENTRADOS EN EL DESARROLLO DE MUJERES EN TECNOLOGÍA, ESPECIALMENTE PORQUE LA BRECHA DE GÉNERO COMIENZA DESDE LA EDUCACIÓN".**

**La diversidad, la equidad y la inclusión son temas cada vez más importantes en el ámbito laboral. ¿Qué estrategias está implementando MODO para fomentar un entorno inclusivo y diverso?**

Ya ha pasado un año desde que llegué aquí y desde el principio, mi enfoque ha sido entender la situación de MODO en términos de diversidad para poder diseñar una estrategia que se adapte a nuestras necesidades. Cuando desarrollo una estrategia, mi primer paso siempre es analizar el mercado y evaluar cómo se posiciona MODO en comparación con él. Estamos centrados en el desarrollo de mujeres en tecnología, especialmente porque la brecha de género comienza desde la educación, como se refleja en las aulas de ingeniería donde solo el 34% son mujeres. Nuestra primera iniciativa fue poner el foco en visibilizar el talento femenino en tecnología. Por ejemplo, organizamos un panel de mujeres en tecnología, tanto para personas internas como para externas, donde compartieron sus experiencias inspiradoras. La segunda iniciativa fue hacer una campaña para el Día Internacional de la Mujer en colaboración con la fundación "Ada", que ofrece becas y cursos de programación para mujeres. Esta campaña incluyó donaciones tanto internas como externas para financiar estas becas. Además, promovemos el desarrollo de nuestro talento interno gracias a la forma de trabajo por "squads", garantizando que en los equipos haya personas con distintas experiencias, roles y perspectivas. Nuestros esfuerzos no se limitan solo al desarrollo del talento externo, sino que también nos enfocamos en desarrollar el talento interno.



"HEMOS INTEGRADO LA DIVERSIDAD EN NUESTRA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD, RECONOCIENDO LA ESTRECHA RELACIÓN ENTRE AMBAS".

**UN POCO DE ROCK**

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** We Are the Champions.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** Violeta, porque es un color bastante positivo y me caracterizo por ser positiva.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** El que no arriesga, no gana.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Me encantaría ser inspiracional para ayudar a las personas a desarrollarse y potenciarse.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Ada Lovelace, María José Estape y JK Rowling.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Tener la capacidad de inspirar a las personas a través de la comunicación.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Innovar, cambiar e impulsar.

## ¿Hay algún otro proyecto o iniciativa interesante que nos quieras compartir?

También hemos implementado las "MODO Talks" para compartir las iniciativas que tienen un impacto en el negocio y promueven la diversidad. El año pasado, nos centramos en hacer que MODO sea más visible y accesible, incluso realizando un cambio en el logo para mejorar su accesibilidad visual. Además, hemos integrado la estrategia de diversidad en nuestra estrategia de sustentabilidad, reconociendo la estrecha relación entre ambas. En marzo, organizamos un evento de "MODO Talks" sobre sustentabilidad, donde exploramos la estrategia que MODO se propone para la sostenibilidad del negocio. Además, a partir de abril, tenemos planeado realizar actividades de voluntariado en escuelas para brindar educación financiera y apoyo a emprendedores locales, ampliando así nuestra estrategia de diversidad. En resumen, nuestra estrategia es integral y se basa en el principio de que la diversidad es esencial para la sostenibilidad del negocio.

### TOP HR TRENDS 2024

## HR ESTRATÉGICO:

1. Transmitir cultura en el modelo híbrido.
2. Change Management.
3. Personalizar la experiencia del colaborador con la tecnología, permitiendo que recursos humanos se enfoque en lo estratégico y no en lo transaccional.

SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?

Actualmente, las tendencias en recursos humanos se enfocan en la tecnología, que desafía a las personas en diversos roles. La meta es implementar tecnología para que recursos humanos se convierta en un socio estratégico del negocio dejando las tareas operativas de lado. Sin embargo, esto plantea desafíos como implementar una estrategia de change management que es vital para adaptarse a la evolución constante del entorno laboral.

# MODO



# UN TALENTO VISIONARIO

**IGNACIO MARIJUAN**





## ¿Quién es Nacho?

★ <b>Nombre:</b> Ignacio Marijuan.	★ <b>Nacionalidad:</b> española.	★ <b>Empresa u organización:</b> Ernst & Young.
<b>Apodo:</b> Nacho.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Daniela, de 10 años, y Álvaro, de 7.	<b>Edad:</b> 42.
<b>Profesión:</b> Consultor y coach ejecutivo.	<b>¿Mascotas?:</b> No.	<b>Hobbies:</b> Me gusta aprender cosas nuevas, hacer deporte, meditar, viajar, pasar tiempo con mi familia y disfrutar de una buena comida con amigos.
<b>Cargo:</b> director de People Consulting.	<b>Comida favorita:</b> No me decanto por una. Soy fan de la cocina mediterránea, de la asiática y también de la peruana.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Virgo.		
<b>¿Dónde vives?:</b> Madrid.		

**Pocas figuras destacan con tanta claridad como Nacho Marijuan, director de People Consulting de Ernst & Young y un titán en el ámbito del asesoramiento estratégico.**

En un contexto empresarial marcado por la incertidumbre y la velocidad del cambio, la gestión del talento emerge como una piedra angular para el éxito sostenible. Las palabras de Nacho Marijuan, un consultor con una amplia experiencia en el campo estratégico, resuenan con una verdad innegable: el futuro de las organizaciones depende de su capacidad para abrazar e impulsar la innovación en People Analytics e IA, alinear sus estrategias con el crecimiento del talento y cultivar líderes capaces de inspirar y ejecutar transformaciones profundas. A medida que nos adentramos en el laberinto de 2024, las empresas se enfrentan a un dilema urgente: adaptarse o quedarse rezagadas en un mercado que no perdona la complacencia. Las tendencias emergentes en el análisis de personas prometen redefinir los cimientos mismos de la gestión empresarial, invitando a una reflexión profunda sobre el camino a seguir en este viaje hacia la excelencia.

**Nacho, es un placer tenerte en Rocking Talent. Queremos conocer tu historia, ¿Cómo fueron tus inicios?**

Mi historia está marcada por la curiosidad y el interés en mejorar constantemente. Desde niño, me apasionaba el deporte, especialmente el atletismo y poder competir y dar lo mejor de mí. Siempre he buscado retos y cambios para evolucionar

personal y profesionalmente. Por eso, me dediqué a la consultoría estratégica tras completar un MBA. Quería aprender y generar un impacto haciendo proyectos variados y la consultoría era medio ideal para lograrlo. Trabajé en Booz & Company y después en Strategy& (PwC), principalmente en el sector de las telecomunicaciones y tecnología, y también en el sector financiero. En mi carrera he vivido cambios personales que me marcaron, especialmente el ser padre. También hubo momentos en que me sentí en cierta medida limitado, lo que me llevó a explorar y buscar nuevos desafíos. Dejé la consultoría para emprender y crear algo desde cero, adquiriendo nuevas habilidades. Luego regresé nuevamente a la consultoría con una perspectiva renovada.

**"LA CONEXIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESKILLING/UPSKILLING ES INNEGABLE EN UN MUNDO EMPRESARIAL EN CONSTANTE CAMBIO. ADAPTARSE RÁPIDAMENTE A NUEVAS ESTRATEGIAS IMPLICA APOSTAR POR UN ENFOQUE CENTRADO EN EL DESARROLLO CONTINUO DE LAS HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS".**

Mi último cambio ha sido enfocarme en impulsar proyectos de transformación que integren estrategia, digitalización y un enfoque centrado en las personas, trabajando en el área de "People Consulting" de EY.

**Sabemos que has tenido una carrera impresionante. ¿Cuál ha sido el momento más desafiante y cómo lo superaste?**

Hubo un momento que realmente me desafió. Fue poco después de que PwC adquiriera Booz&Co (la empresa de consultoría estratégica en la que trabajaba). En ese momento tuve que dejar atrás los proyectos que tanto me apasionaban en el sector de las telecomunicaciones por restricciones de auditoría de la firma y reinventarme para comenzar a trabajar en el sector financiero. Pasaron los meses y aunque después me promocionaron, me encontré con poca libertad de decisión al no poder seguir trabajando con clientes en los que había invertido tiempo y esfuerzo a lo largo de ese proceso de reinención. Me di cuenta de que me estaba sumergiendo en proyectos que no me inspiraban, y poco a poco empezaba a perder la pasión, a pesar de los buenos resultados que lográbamos. Entonces decidí pedir una excedencia y embarcarme en crear mi propia empresa desde cero. Al mismo tiempo, me embarqué en un viaje de autoconocimiento y exploración, consciente de que necesitaba desprenderme de viejos hábitos que ya no me servían y adquirir nuevas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, el liderazgo y el coaching. Fue todo un desafío apartarme de un camino que parecía exitoso, pero que ya no me satisfacía. Reconocer la necesidad de cambiar y mejorar, aceptar mis miedos y dejar atrás el perfeccionismo. Recuerdo esa época con especial cariño, por la convicción, la fe y la fuerza que me llevaron a tomar ese nuevo rumbo, a pesar de lo incierto que parecía.

**En esta edición nos enfocamos en las tendencias de Recursos Humanos para 2024. ¿Cómo crees que la planificación estratégica se vincula con la estrategia de reskilling y upskilling en el ámbito laboral actual?**

Veo una conexión muy clara y una tendencia marcada en todo esto. A lo largo de más de una década en el ámbito de la consultoría estratégica, he observado cómo los ciclos de planificación estratégica se han vuelto cada vez más cortos. Antes solían ser planes a 5 o más años en función del sector, y ahora los planes estratégicos suelen hacerse a 3 años (o incluso menos) con actualizaciones anuales significativas. La estrategia cambia rápidamente debido a que el entorno también cambia más rápido, influenciado entre otros factores por el ritmo creciente de innovación tecnológica. Este cambio en el entorno y en la estrategia implica que, tanto las empresas como las personas deben evolucionar y ser más flexibles para adaptarse con rapidez. Según el WEF, en tan solo 3 años, el 44% de las habilidades más demandadas hoy en día dejarán de serlo. Esta adaptación requiere

cambios en las habilidades de las personas. Cambios para los que hay que prepararse.

**¿Qué opinas de la necesidad de las empresas de vincular la planificación estratégica con su fuerza laboral?**

Las empresas necesitan analizar los perfiles y habilidades que poseen actualmente sus empleados, y evaluar las que van a necesitar en el futuro para hacer realidad su estrategia. Deben identificar la brecha entre lo que tienen y lo que necesitarán, y aplicar soluciones para cerrarla: ya sea contratando, estableciendo alianzas, externalizando actividad o mediante el reskilling y upskilling de sus empleados. Es crucial definir una estrategia de reskilling

**"EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR HABILIDADES ES FUNDAMENTAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL ACTUAL. PEOPLE ANALYTICS NOS PERMITE IDENTIFICAR BRECHAS EN LAS HABILIDADES, RECOMENDAR ITINERARIOS DE FORMACIÓN PERSONALIZADOS Y ASEGURAR QUE, LA EMPRESA ESTÉ MEJOR PREPARADA PARA LOS DESAFÍOS FUTUROS CON UNA FUERZA LABORAL QUE EVOLUCIONE Y SE ADAPTE DE FORMA MÁS ÁGIL".**

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Nothing else matters.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería?:** Naranja.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Me muevo por la ilusión de evolucionar, por contribuir a que las empresas sean más humanas y por ayudar a que sus líderes crezcan y generen un mayor impacto.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Viajar en el tiempo para hablar con personas que me inspiran, a las que admiro y de las que puedo aprender.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Mariluz (mi abuela materna con quien compartí gran parte de mi infancia), Marshall Goldsmith y Marco Aurelio.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Desarrollar mis habilidades de liderazgo transformador con prácticas de "embodiment". Es increíble como nuestro cuerpo nos da pistas y nos ayuda a tomar conciencia de cómo pensamos, decidimos y actuamos. Esto puede ayudarnos mucho a cambiar y a gestionar mejor nuestra energía. Al final todo está integrado y conectado: mente, cuerpo, emociones y espíritu.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Ser agente de cambio comienza con ser valiente para retar y cambiar el status quo y avanzar hacia lo desconocido. Es creer que el cambio no sólo es posible, sino necesario para evolucionar. Vivir día a día con autenticidad y honestidad, en un camino de transformación. No es una moda sino una forma de vida y de ser.

adecuada, determinar quiénes participarán en cada programa de reskilling y gestionar su motivación y compromiso en el camino. Aquellas empresas que respondan y actúen en consecuencia estarán mejor preparadas para afrontar sus desafíos futuros. Estas empresas estarán cuidando a su activo más valioso: sus empleados.

**En el contexto actual, la analítica de personas (People Analytics) ha cobrado gran relevancia. ¿Cómo crees que esta herramienta puede contribuir al diseño de estrategias efectivas de reskilling y upskilling?**

Creo sinceramente que el enfoque de gestión por habilidades es fundamental en el mundo empresarial de hoy en día, ya que pone a las personas en el centro y reconoce que sus habilidades son clave para asegurar la competitividad de una empresa y una palanca clave de toda transformación. Para implementarlo, es esencial establecer una base sólida de perfiles y habilidades requeridas. A partir de ahí, el uso de People Analytics nos ayuda a diseñar estrategias efectivas: podemos identificar las brechas entre las habilidades actuales y las futuras, y trabajar en cerrarlas de manera eficiente utilizando herramientas de planificación estratégica de personas. Además, podemos analizar la similitud entre perfiles y habilidades para facilitar el reskilling y recomendar itinerarios de formación personalizados, empoderando a los empleados en su desarrollo profesional y asegurando que la empresa esté mejor preparada para los desafíos futuros con una fuerza laboral que evoluciona y se adapta de forma más ágil.

## TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Impulso de las herramientas de People Analytics y el uso más intensivo de la inteligencia artificial generativa dentro de la función.
2. Vincular la planificación estratégica con la estrategia de recursos humanos y la evolución de la fuerza laboral a través de ejercicios de People Planning y de impulsar la gestión por skills.
3. Impulso de un liderazgo visionario, transformacional y extendido más allá del top management.

## ¿Cuáles son, desde tu perspectiva, los principales desafíos que enfrentan las empresas al implementar herramientas de People Analytics e IA en la gestión de talento?

People Analytics y la IA ofrecen un mundo de oportunidades a las organizaciones, pero también plantea desafíos importantes. Uno de ellos es la necesidad de contar con expertos en análisis de datos y la importancia de validar los resultados. Es esencial interpretar que los resultados e insights generados por la inteligencia artificial son coherentes con los objetivos estratégicos del negocio. Esto requiere una combinación de habilidades analíticas, de experiencia en el negocio y una aplicación práctica por lo que es clave la participación humana.

La transparencia, la privacidad y la ética en el uso de datos son aspectos fundamentales que deben manejarse con cuidado, especialmente cuando se trata de inteligencia artificial generativa.

Promover un cambio cultural orientado hacia una mentalidad apoyada en datos es otro reto clave; ya que no todas las organizaciones están suficientemente preparadas para tomar decisiones basadas en datos. Por último, la integración efectiva de las herramientas de People Analytics con otros sistemas de recursos humanos es crucial para el análisis y la toma de decisiones eficaces. En resumen, el mayor desafío radica en encontrar el equilibrio adecuado entre la tecnología, las habilidades analíticas, la perspectiva humana y el conocimiento del negocio para desbloquear todo el potencial de una organización.

## Si tuvieras la capacidad de implementar una innovadora tendencia en todas las organizaciones del mundo, ¿cuál sería?

Una tendencia innovadora crucial es expandir y democratizar el desarrollo del liderazgo, no limitándolo solo a la alta dirección, sino haciéndolo más accesible y distribuido en todos los niveles organizativos de la empresa. Esto implica un enfoque más escalable y sostenible, donde se fomente el crecimiento individual y de equipos autogestionados. Creo firmemente en construir una cultura de crecimiento donde el equipo directivo impulse esta transformación y facilite el desarrollo de cada empleado, lo que generaría una ventaja competitiva duradera y valiosa para la empresa y la sociedad en general. Reconozco que este proceso lleva tiempo y exige compromiso, especialmente de la alta dirección, siendo esencial para su éxito. Solo cuando los líderes crean en esta visión y la respalden activamente, puede esta cultura arraigarse y prosperar en toda la organización.

**Entrevistado por:** Fernanda Cala.



**Building a better  
working world**

"EL MAYOR DESAFÍO  
ES ESTAR CERCA  
DEL NEGOCIO"

*Flores*



FLORENCIA PORCELLI



## ¿Quién es Flor?

★ **Nombre:**  
Florencia Porcelli.

★ **Nacionalidad:**  
Argentina.

★ **Empresa u organización:**  
Cervecería y Maltería Quilmes.

**Apodo:**  
Flor o Pocha para las amigas.

**Profesión:**  
Licenciada en Administración de Empresas.

**Cargo:**  
directora de gente.

**Signo del zodiaco:**  
Sagitario.

**¿Dónde vives?:**  
Buenos Aires.

**¿Tienes hijos?:**  
Sí, Pedri que tiene 5 años.

**Comida favorita:** Pastas.

**Edad:**  
36 años.

**Hobbies:**  
Hockey (hoy, ir a ver a mis amigas).

**¿Quién es la mente brillante detrás del área de Recursos Humanos de Cervecería y Maltería Quilmes? Florencia Porcelli, conocida cariñosamente como Flor o Pocha, de quien en esta nota vamos a aprender. Pasen y lean.**

### **POR FERNANDA CALA**

Como licenciada en Administración de Empresas y directora de gente, Florencia Porcelli personifica la pasión y la destreza que definen su signo zodiacal, Sagitario. Con 36 años y un hijo de 5 llamado Pedro, equilibra hábilmente su vida entre las calles bulliciosas de Buenos Aires, su trabajo y su familia, aunque hoy, algunas de sus tardes se dedica a compartir momentos con sus amigas. Si la vida de Flor fuera una canción de rock, resonaría al ritmo de "Al lado del camino", de Fito Páez, una melodía que captura su espíritu inquieto. Es una persona alegre, según quienes la conocen, y su personalidad es tan versátil como el color que elige para representarla. Pero más allá de su vibrante carisma, es una agente de cambio, una líder visionaria cuyo objetivo es acompañar las transformaciones del futuro.

En una charla exclusiva, nos sumergimos en la esencia humana de esta apasionada por el hockey, explorando su perspectiva única sobre la evolución de las prácticas de gestión del talento. Desde el impacto de la pandemia hasta las tendencias que marcarán el 2024, ella nos guía a través de un

viaje de descubrimiento donde la tecnología, la personalización y el propósito se entrelazan para definir el futuro del trabajo.

**Vamos por el comienzo, queremos conocer tu historia. Como directora de recursos humanos en Quilmes, ¿cómo ves que han evolucionado las prácticas de gestión del talento en los últimos años y cuáles crees que son las tendencias más relevantes para el 2024?**

Como bien señalas, estamos en constante evolución, al igual que la sociedad en su conjunto. En los últimos tiempos, hemos hecho hincapié en colocar a las personas en el centro de nuestras acciones, lo cual nos obliga a adaptarnos de manera continua, ya que es crucial estar más cerca de sus necesidades. La pandemia, indudablemente, ha impactado a todos, transformando también nuestra manera de abordar la gestión del área de gente. Han surgido valores como la flexibilidad, la adapretabilidad y el enfoque en el bienestar integral de las personas, tanto a nivel mental como físico. Estas tendencias están remodelando nuestro modelo de gestión y nos están acercando más a las personas. Respecto al panorama

**"ME MOTIVA LA TRANSFORMACIÓN, EL DESEO DE INFLUIR POSITIVAMENTE EN LAS PERSONAS Y EN SU DESARROLLO".**

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?** Al lado del camino, de Fito Páez.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** Depende el día, pero podría ser el verde, me conecta con la energía.

**¿Cómo te describirías en una frase?** Me suelen decir que soy una persona alegre.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Teletransportarme para poder estar en más lugares a la vez.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Cantar.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Estar siempre cerca de las personas, acompañándolas en las transformaciones que el futuro nos pide.

del 2024, es difícil hacer predicciones con certeza, pero creo firmemente que la tecnología continuará siendo un motor de cambio. Hay un vasto territorio por explorar en este aspecto en los años venideros. La tecnología nos asiste en aspectos operativos, análisis de datos y pronósticos, lo que permite a los equipos de HR agregar valor real al aprovechar la información que la tecnología nos proporciona. En resumen, veo esta evolución como un proceso acorde a los avances tecnológicos, que remodelan cómo trabajamos y nos relacionamos con los equipos.

**Eres una apasionada por el trabajo en equipo y el desarrollo de personas. ¿Cómo aplicas estos valores en tu día a día y qué impacto crees que tienen en la cultura organizacional?**

Sí, soy una apasionada. Creo que lo que me motiva es la transformación, el deseo de influir positivamente en las personas y en su desarrollo. Pongo un enfoque y atención considerable en este aspecto. Por eso, considero esencial contar con equipos excelentes y personas que estén constantemente buscando crecer de manera innovadora. Para mí, la cultura y el propósito de la compañía deben estar alineados con mi propósito personal. Cuando estoy en un entorno que adopta este enfoque, siento una conexión profunda. Estoy en una compañía donde aspiramos a grandes metas para crear un futuro lleno de oportunidades significativas, y eso resuena con mis valores personales, generando un impacto profundo en mí. Este ambiente me impulsa a buscar nuevas oportunidades y desafíos laborales. En cuanto al impacto en la cultura organizacional, creo que esta conexión entre mi propósito personal y los valores de la compañía es fundamental. Nos lleva a crear entornos donde todos buscamos soluciones innovadoras, donde todos nos comprometemos y cada persona tiene la oportunidad de brillar y contribuir al éxito de la compañía. Reconozco que esta conexión puede no ser la clave del éxito para todos, pero estoy convencida de que es un primer paso crucial para estar verdaderamente comprometidos con nuestro entorno laboral.

**“CREO QUE EL MAYOR DESAFÍO ACTUALMENTE ES ESTAR CERCA DEL NEGOCIO. EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, HEMOS SIDO DESAFIADOS A SER VERDADEROS ALIADOS Y SOCIOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO”.**





**Ser madre de un niño pequeño y directora de recursos humanos puede ser todo un desafío. ¿Cómo logras equilibrar tu vida profesional y personal, y cómo crees que esta experiencia influye en tu enfoque hacia la gestión de talento en la empresa?**

Finalmente, he logrado encontrar un equilibrio entre mi papel de madre y mi carrera profesional, resultado de un proceso personal de autodescubrimiento. A lo largo de mi vida, he buscado mi lugar en el mundo laboral, a veces enfrentando ejemplos que no se alineaban con mis responsabilidades como madre. Sin embargo, la maternidad es un rol que llevo con orgullo, y me dedico a motivar y demostrar que es posible el equilibrio/compartir ambos roles. Tres elementos clave han sido, el apoyo de mi pareja, la construcción de un entorno de apoyo externo y el desarrollo personal de competencias como la seguridad y la confianza. Reconozco que el estándar de excelencia puede variar, y acepto mis limitaciones sin menospreciarme. Este proceso implica una constante búsqueda de equilibrio y ajuste en la balanza para sentirme realizada tanto como madre como profesional, requiriendo un trabajo continuo de desarrollo personal, confianza y empatía.

**En tu experiencia, ¿cuál consideras el mayor desafío de los directores de recursos humanos hoy?**

Creo que el mayor desafío actualmente es estar cerca del negocio. En los últimos años, hemos sido desafiados a ser verdaderos aliados y socios estratégicos del negocio. En el contexto de Argentina, enfrentamos desafíos adicionales relacionados con la situación económica del país. Esto nos lleva

a centrarnos en la salud financiera y el bienestar económico, así como en la salud mental y en cómo ayudar a las personas a atravesar situaciones de gran incertidumbre. Creo que es fundamental mantener un enfoque equilibrado entre el negocio y el bienestar de las personas, abordando temas como la salud mental, la ansiedad y la incertidumbre, ya que el escenario actual no es fácil y requerirá herramientas para acompañar a nuestro equipo.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

Hoy, creo que seguiría explorando, explotando y potenciando la inteligencia artificial. Considero que tener más información nos permitiría acompañar a las personas de una manera distinta, utilizando datos, análisis predictivos y análisis previos para tomar las mejores decisiones. Creo que esta tendencia estaría muy vinculada a eso, además de ayudarnos a intercambiar experiencias. La tecnología nos irá permitiendo mejorar experiencias en el camino de las personas dentro de la compañía.

**TOP HR TRENDS 2024**

**HR ESTRATÉGICO:**

1. Tecnología.
2. Propuesta de valor integral para todos.
3. Trabajar con propósito.



**CERVECERÍA  
Y MALTERÍA  
QUILMES**



**UNA RUGIA**

**OPTIMISTA Y**

**POSITIVA**

**CORINA  
HEDERRA  
CATALDO**

**En el mundo dinámico de HR, nos encontramos con la inspiradora historia de Corina Hederra Cataldo, directora de Recursos Humanos en Fluor Chile. ¿Quién es Corina?: una rucia (rubia en otras partes del mundo) optimista y positiva.**

**POR FERNANDA CALA**

En el corazón de su trayectoria profesional late una historia de superación y crecimiento que nos llega al alma. Desde aquellos primeros días de periodista en Canal 13 en Chile hasta su actual posición como líder de Recursos Humanos en Fluor, Corina Hederra Cataldo ha recorrido un sendero lleno de desafíos, pero también de inmensas satisfacciones.

Su viaje no solo nos recuerda la constante danza de cambios y oportunidades que es la vida, sino que nos enseña, con la calidez de una amiga, que el secreto del éxito reside en la capacidad de adaptación, la curiosidad infinita por aprender y el coraje para seguir adelante aún en los momentos más difíciles.

En cada capítulo de su historia, encontramos una lección de resiliencia, un recordatorio de que los tropiezos son solo parte del camino hacia la cima y que, como la banda sonora de su vida, " It's a Long Way to the Top (If You Wanna Rock 'n' Roll)", cada paso nos acerca un poco más a nuestros sueños.

**Queremos conocer tu historia. ¿Cómo fue tu transición desde tu formación como periodista y en marketing hasta tu posición actual como directora regional de Recursos Humanos de Fluor en LATAM?**

Comencé mi carrera como periodista en Canal 13 aquí en Chile, donde trabajé durante 5 años. Luego, con mi marido decidimos mudarnos a Australia para continuar nuestros estudios, donde obtuve un máster en Marketing y Desarrollo de Negocios. Al regresar a Chile, surgió la oportunidad de unirme al equipo de marketing de Fluor donde estuve un poco más de 2 años antes de que se presentara una nueva oportunidad dentro de la empresa. Me trasladé al departamento de desarrollo de talento (Talent Development) que estaba bajo la dirección de recursos humanos. En esta función, me encargué del crecimiento y desarrollo de carrera, la implementación de planes de capacitación, evaluaciones de desempeño y la promoción de la cultura organizacional.

Después de esta experiencia, me adentré en el área más operativa de recursos humanos abordando aspectos como compensaciones, reclutamiento y selección, liderando proyectos clave en ese ámbito. Posteriormente me surgió la oportunidad de asumir el rol de gerente de recursos humanos para Fluor Chile, donde permanecí durante varios años antes de ser promovida a la posición actual, en la que tengo el privilegio de liderar la gestión de recursos humanos

*"CREO FIRMEMENTE EN LA IMPORTANCIA DE MOTIVAR A LAS PERSONAS PARA QUE DESEEN CAPACITARSE Y MEJORAR CONSTANTEMENTE".*



★ <b>Nombre:</b> María Corina Hederra Cataldo.	★ <b>Nacionalidad:</b> chilena.	★ <b>Empresa u organización:</b> Fluor Chile.
<b>Apodo:</b> Ina o Rucia.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Elisa, de 13, y Santiago, de 8.	
<b>Profesión:</b> Periodista.	<b>¿Mascotas?:</b> Una perrita, Coca.	
<b>Cargo:</b> Directora regional LATAM de RRHH.	<b>Comida favorita:</b> Pasta.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Aries.	<b>Edad:</b> 47.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Santiago.	<b>Hobbies:</b> Leer, jugar tenis y viajar.	

para toda la región supervisando las operaciones de la compañía.

### **¿Cómo fue la transición del periodismo y el marketing hasta tu rol actual en Recursos Humanos?**

Creo que mi transición hacia este campo fue bastante natural. A diferencia del periodismo tradicional, que suele centrarse en la información más cruda y directa, siempre me he sentido más atraída por el ámbito de las comunicaciones, que para mí están estrechamente vinculadas al marketing, teniendo como objetivo el expresar mensajes de manera efectiva y creativa. Fue esta perspectiva lo que despertó mi interés en Fluor donde pude explorar tanto las comunicaciones como el marketing en un contexto empresarial. Con esta experiencia me sentí preparada para dar el siguiente paso hacia el área de recursos humanos, específicamente en Talent Development donde una comunicación clara y efectiva con las personas involucradas es clave. Descubrí que el aspecto comunicacional desempeñó un papel fundamental que me ayudó en la creación de planes de capacitación hasta el desarrollo de carreras por lo que esta transición fue fluida.

### **¿Qué aspectos de tu formación y experiencia previa has encontrado más útiles en tu rol actual en Recursos Humanos?**

Para mí, la comunicación es realmente fundamental y creo que es algo que perfeccioné mientras estudié

periodismo. En mi formación, he aprendido a expresarme de manera clara y coherente, a transmitir mis ideas de manera precisa y evitar el uso excesivo de muletillas. Creo que mi capacidad oratoria ha sido clave en este proceso, permitiéndome entablar conversaciones significativas y realizar discursos efectivos. Otro aspecto importante para mí es el liderazgo. Ser un buen líder no solo implica dirigir, sino también motivar y empoderar a los demás para alcanzar objetivos comunes, acción que he podido alcanzar con mis estudios de periodismo y experiencia en el ámbito de los recursos humanos. Finalmente, la comunicación y el liderazgo son habilidades que considero fundamentales en mi carrera.

### **¿Qué estrategias o enfoques has encontrado más efectivos para el desarrollo profesional y la capacitación de colaboradores en un entorno empresarial dinámico como el de Fluor Chile?**

En mi opinión, existen diversas estrategias fundamentales para fomentar el crecimiento y desarrollo dentro de una organización. Una de ellas es liderar con el ejemplo, mostrando el valor de la capacitación a través del convencimiento en lugar de imponerla de manera obligatoria. Creo firmemente en la importancia de motivar a las personas para que deseen capacitarse y mejorar constantemente. Por otro lado, considero esencial fomentar estilos relacionales positivos y constructivos dentro de la organización. Para ello promovemos sesiones de coaching, charlas de diversas temáticas como salud mental, inclusión, y demás instancias que generen espacios para que las personas se conozcan y se refuerce uno de nuestros valores principales que es el trabajo de equipo.

### **¿Cómo equilibras la implementación de políticas de recursos humanos con las necesidades individuales y la cultura organizacional en una empresa?**

Para nosotros, el manejo de políticas es un proceso en constante evolución y adaptación. Entendemos que no son estáticas, sino que se moldean conforme nuestra organización y el entorno. Antes de la



**"NUESTRA ESTRATEGIA CONSISTE EN ESTAR ATENTOS AL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y ESCUCHAR ATENTAMENTE A NUESTRO EQUIPO, PARA ASÍ AJUSTAR NUESTRAS POLÍTICAS SEGÚN SEA NECESARIO".**

pandemia, por ejemplo, ni siquiera contemplábamos políticas de teletrabajo y creo que muchas organizaciones se encontraron en una situación similar. Por eso, nuestra estrategia consiste en estar atentos al comportamiento de la organización, escuchar atentamente a nuestro equipo y así ajustar nuestras políticas según sea necesario. Se trata de encontrar un equilibrio entre el desarrollo de la política y el desarrollo orgánico de la empresa, siempre buscando adaptarnos a las necesidades y realidades que enfrentamos en cada momento.

### ¿Qué proyectos e iniciativas interesantes están implementando en Fluor?

Desde el año pasado, hemos estado dedicando grandes esfuerzos a promover el liderazgo femenino en nuestra organización, diseñando una variedad de talleres y actividades adaptadas a los distintos niveles de experiencia, más que a edades específicas. Para nuestros líderes seniors, ofrecemos sesiones de coaching personalizadas; para aquellos en niveles intermedios, organizamos talleres a lo largo del año, y para los nuevos integrantes, facilitamos círculos de mentoría en apoyo de su crecimiento profesional. Además, estamos en proceso de obtener la certificación bajo la norma de "Conciliación de vida laboral y familiar" (norma 3262), lo que nos permitirá establecer planes concretos con miras a mejorar y equilibrar la vida laboral, personal y familiar de nuestro equipo. Reconocemos la importancia crítica de este equilibrio para el bienestar y el rendimiento de quienes conformamos Fluor.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUAL SERÍA?**

Lo que realmente debería ser una constante en todas las empresas son las buenas conversaciones. Considero que cuando somos capaces de tener conversaciones efectivas, podemos prevenir muchos conflictos, promover un desarrollo más adecuado de la organización y potenciar el talento de cada colaborador y colaboradora al máximo.

### TOP HR TRENDS 2024

## HR ESTRATÉGICO:

1. Armonización entre el trabajo y la vida familiar.
2. Nuevas formas de trabajo.
3. Talent Acquisition.

**UN POCO DE ROCK**

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** It's a Long Way to the Top (If You Wanna Rock 'n' Roll).

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** Verde porque es intenso, pero representa alegría, nacimiento de cosas nuevas y el verano.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Una rucia (*rubia*) optimista y positiva.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?:** Mover la nariz como hechizada, para hacer distintas cosas sin moverme de mi escritorio.

**Si pudieras cenar con una persona, viva o fallecida, famosa o no, ¿quién sería?:** Mis abuelos.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?:** Teatro.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Ser capaz de movilizar personas de un estado hacia otro a través del convencimiento y la convicción.

A close-up portrait of a woman with long dark hair, smiling warmly. She is wearing a dark top and small hoop earrings. The background is a plain, light grey color.

# POTENCIAR LO HUMANO

María Manini



## ¿Quién es María?

★ <b>Nombre:</b> María Manini.	★ <b>Nacionalidad:</b> uruguaya.	★ <b>Empresa u organización:</b> ManpowerGroup.
<b>Apodo:</b> Mery.	<b>¿Dónde vives?:</b> Montevideo.	
<b>Profesión:</b> Psicóloga.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Santiago y Carmela.	
<b>Cargo:</b> Líder de Reclutamiento & Selección en Experis & Manpower. Business Professionals.	<b>Comida favorita:</b> Milanesa con puré.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Aries.	<b>Edad:</b> 35.	
	<b>Hobbies:</b> Cocinar, leer y viajar cuando puedo.	

**Sumergirse en la trayectoria de María Manini, Líder de Reclutamiento & Selección en Experis & Manpower Business Professionals, es adentrarse en un viaje de determinación y crecimiento constante.**

Desde sus primeros pasos en la filosofía hasta su actual liderazgo en ManpowerGroup, cada experiencia ha moldeado su visión única del mundo laboral. María Manini ha demostrado una habilidad excepcional para combinar su formación como psicóloga organizacional con su pasión por el bienestar de las personas en el trabajo. Su enfoque en el "poder transformador del trabajo" en ManpowerGroup refleja su convicción de que el éxito de una empresa se basa en el potencial humano y no solo en las habilidades técnicas. En una conversación reveladora con [www.rockingtalent.com](http://www.rockingtalent.com), esta aficionada por la cocina, la lectura y los viajes comparte las claves para enfrentar los desafíos de la maternidad y la carrera profesional con sabiduría y resiliencia. Sus reflexiones sobre las tendencias laborales del 2024, desde la inclusión del talento femenino hasta la reinención de la "economía plateada", iluminan un camino hacia un futuro laboral más inclusivo y humano. Mery es un ejemplo vivo de superación y liderazgo, nos invita a repensar el significado del trabajo y la importancia de seguir aprendiendo y creciendo en cada etapa de la vida.

**Cuéntanos a cerca de tu historia y tus inicios...**

Desde muy joven, a los 14 o 15 años, me cautivó el mundo de la filosofía. Fue allí donde despertó mi vocación por el lado más humanista y, por ende, mi interés por la psicología. Durante la carrera, este interés se consolidó hacia el ámbito organizacional. Me atraía la posibilidad de aplicar mis conocimientos en las empresas y contribuir al bienestar de las personas en el trabajo. Mis primeras experiencias profesionales las obtuve a través de pasantías y trabajando en una empresa "Big Four". Poco después, hace ya 14 años, ingresé a ManpowerGroup unos meses antes de graduarme como psicóloga. Comencé mi trayectoria en Manpower, específicamente en la marca homónima, para luego pasar al área de Executive Search mientras cursaba un posgrado en gestión del cambio. Más tarde, completé una maestría en estudios organizacionales, me casé y formé una familia con dos hijos: Santiago, quien nació justo al inicio de la pandemia en abril del 2020, y Camila, en febrero del 2022. Actualmente, tengo

**"LA INTERACCIÓN HUMANA SIGUE SIENDO FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, YA QUE PERMITE COMPRENDER MEJOR LAS MOTIVACIONES, VALORES Y POTENCIAL DE LOS CANDIDATOS".**

el honor de liderar el área de Manpower Business Professionals dedicada a la selección de perfiles profesionales o ejecutivos en ManpowerGroup. Además, coordino el área de reclutamiento de Experis, nuestra marca de tecnología. Y como si fuera poco, me encuentro cursando un MBA para seguir ampliando mis conocimientos y potenciando mi desarrollo profesional.

**¿Cuál ha sido el mayor desafío hasta ahora en tu carrera, y cómo lo superaste?**

Encontrar el equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales ha sido un reto constante en mi trayectoria. He desarrollado estrategias como la planificación y gestión del tiempo, definiendo horarios y plazos realistas. La flexibilidad, resiliencia y adaptabilidad han sido claves, reconociendo prioridades y ajustando perspectivas.

**¿Cuál es tu opinión sobre el equilibrio entre la automatización impulsada por la IA y la necesidad de mantener un toque humano en los procesos de reclutamiento y selección de personal?**

En Experis exploramos cómo la IA y la RV (Realidad Virtual) revolucionan el reclutamiento. La IA permite a los reclutadores ser más eficientes, enfocándose en tareas que agregan valor. Herramientas como ChatGPT facilitan la redacción de avisos y la revisión de solicitudes. La IA también beneficia a los candidatos, quienes la utilizan para crear sus currículums. Es fundamental controlar los sesgos algorítmicos y fomentar el "reskilling" y el "upskilling" para aprovechar al máximo las ventajas de estas tecnologías. El futuro del reclutamiento se basa

**"ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y PROFESIONALES HA SIDO UN DESAFÍO CONSTANTE QUE HE ENFRENTADO CON DETERMINACIÓN Y PROACTIVIDAD".**



**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Don't Stop Me Now.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?**

Verde, simboliza el crecimiento y describe mi lado de siempre estar dispuesta a crecer.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Una persona inquieta que busca oportunidades para crecer.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Aprender todos los idiomas del mundo.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían y por qué?** Tres mujeres que hicieron historia, Marie Curie, Frida Kahlo, Simone de Beauvoir. Por otro lado, personas que me inspiran Adam Grant, Carol Gruet, Brené Brown.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Saber programar y hacer mis propias aplicaciones.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Asumir la responsabilidad de liderar con propósito y con un sentido claro. Intentar inspirar con el ejemplo.





en un equilibrio entre la innovación tecnológica y el desarrollo humano. Estoy convencida de que la IA y la RV no reemplazarán a los reclutadores, sino que potenciarán su rol. Al liberar tiempo de tareas administrativas, los reclutadores podrán enfocarse en la parte más humana del trabajo: conocer a los candidatos y asegurar que sean los adecuados para el puesto. Los candidatos aún valoran el contacto humano durante el proceso de contratación. Si bien la tecnología puede facilitar las primeras etapas, la interacción humana es crucial a medida que avanza el proceso. Los responsables de selección enfrentan el desafío de equilibrar el tiempo ahorrado con la tecnología y el dedicado a la interacción personal. La subjetividad inherente a la toma de decisiones de contratación requiere la evaluación de un ser humano. En definitiva, la IA brinda la oportunidad de dedicar más tiempo a los aspectos humanos del trabajo, fortaleciendo la relación entre reclutadores y candidatos.

**Si tuvieras la capacidad de implementar una innovadora tendencia en todas las organizaciones del mundo, ¿cuál sería?**

En ManpowerGroup, creemos que el empleo significativo y sostenible tiene el poder de transformar vidas. Proponemos ir más allá de la evaluación de conocimientos, habilidades técnicas y experiencias, buscando identificar el potencial de los candidatos y su interés, potencial y motivación para generar un impacto positivo en su rol. Priorizamos el potencial sobre las habilidades técnicas y las experiencias,

abriendo oportunidades para individuos talentosos que quizás no hayan ocupado el rol específico que buscamos. Esto promueve la diversidad y la inclusión en las organizaciones. Implementar esta perspectiva puede fortalecer la calidad de la fuerza laboral, mejorar la satisfacción y retención de empleados, y fortalecer la reputación de las organizaciones como empleadores comprometidos. Estamos convencidos de que esta visión del trabajo puede generar un impacto positivo en las empresas y en la sociedad en su conjunto.

**Entrevistada por:** Fernanda Cala.

**“ESTOY CONVENCIDA DE QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) Y LA REALIDAD VIRTUAL (RV) NO REEMPLAZARÁN A LOS RECLUTADORES EN EL FUTURO, SINO QUE, POR EL CONTRARIO, POTENCIARÁN SU ROL Y LES PERMITIRÁN ENFOCARSE EN LAS TAREAS QUE REALMENTE AGREGAN VALOR”.**

#### TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Aumento en la demanda de empleos psicológicos.
2. El papel de la mujer y la importancia en el contexto de la escasez de talento.
3. Generar políticas para retener e incorporar talento de la economía plateada.



**Manpower**<sup>®</sup>  
Business  
Professionals

¡VIVA LA

# RE VOLU CIÓN



JAIMÉ PUIG



## ¿Quién es Jaime?

★ <b>Nombre:</b> Jaime Puig.	★ <b>Nacionalidad:</b> español.	★ <b>Empresa u organización:</b> Inbound Recruiting Bootcamp.
<b>Profesión:</b> Experto en estrategias de atracción y fidelización del talento.	<b>Signo del zodiaco:</b> Libra.	<b>Edad:</b> 31.
<b>Cargo:</b> Fundador de Inbound Recruiting Bootcamp, Creador de los HR Lovers Afterwork, autor de La Batalla por el talento... y estamos por sacar el HR Lovers podcast.	<b>¿Dónde vives?:</b> Barcelona.	<b>Hobbies:</b> No tengo ningún hobby a nivel manual. Mi hobby es el trabajo, y el resto del tiempo estoy con mi familia y amigos.
	<b>¿Tienes hijos?:</b> no.	
	<b>¿Mascotas?:</b> no.	
	<b>Comida favorita:</b> Gazpacho.	

**Jaime Puig, fundador de Inbound Recruiting Bootcamp, se convirtió con apenas 31 años en uno de los influencers y líderes que están transformando la mirada sobre HR en España.**

### POR XIMENA DESALOMS

Repite el "ostias" cada tres o cuatro palabras, anticipando con esa sonrisa de oreja a oreja la fascinación que tiene por lo que hace. Con 31 años, Jaime Puig ya fundó **Inbound Recruiting Bootcamp** creó los HR Lovers Afterwork y sacó el libro "La batalla del talento". Este fanático del color amarillo, que vive en Barcelona y al que le gusta romper las normas porque "arriesgarse siempre tiene premios", es uno de los grandes abanderados de la Revolución de HR en España.

#### Jaime, para comenzar, háblanos un poco de ti, ¿cómo fueron los inicios de tu historia?

Siempre me atrajo el mundo de los negocios, las empresas, el financiero, y cuando fui creciendo intenté tocar un poco de todos, aunque enseguida descarté el financiero, no era por ahí. Estudié Administración y Gestión de Empresas, y justamente el mundo de Recursos Humanos era el que más aburrido me parecía, burocrático, no me gustaba para nada. Nunca pensé que me acabaría dedicando a eso. Cuando iba a la facultad y tenía la materia de recursos humanos, se te pasaban casi las ganas de vivir, pero el primer trabajo que tuve fue en una empresa que

hacía un software de RH... ¡Y me encantó! Sentí que el departamento de RH, a donde los cambios no llegan hasta que le meten una bofetada en toda la cara, era justo para un perfil como el mío, al que le gusta implementar ciertas estrategias en un mundo nuevo.

#### ¿Y cómo siguió tu recorrido profesional?

De esa empresa terminé muy quemado, era muy joven, tenía menos de 25 años, pero escuchaba la palabra trabajar y me generaba ansiedad. Decidí no buscar nada en ese momento, intenté montar algún proyecto que no fue, y los ahorros que tenía los quise invertir en buscar a ver qué me motivaba. Cuando casi terminé mis ahorros, volví a una empresa a trabajar en Inbound Recruiting y en esa organización aguanté súper poquito, porque nada de lo que me habían dicho se cumplió. Me llevé otra decepción, pero ahí entendí que el mundo de HR necesitaba un cambio, y a hacia ello fui. Lo primero que hice fue volcar todo mi conocimiento en un libro, La batalla por el talento, que lo publiqué 5 años después. Tardé

**"CREO QUE LA  
DISRUPTIÓN DE LA IA Y  
LA TECNOLOGÍA ES UNA  
GRAN OPORTUNIDAD,  
PERO TAMBIÉN UN  
GRAN PELIGRO".**

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** No escucho mucha música, pero seguro la canción que me identificaría debe ser animada, divertida y se tendría que poder bailar.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** amarillo. Todos los proyectos son con ese color porque me transmite mucha energía, es muy llamativo.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Como una persona a la que le gusta estar rodeada de gente, crear relaciones a largo plazo y disfrutar de pequeñas cosas en general.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?:** no sé cuál sería la habilidad, pero sería algo que tendría que perdurar en el tiempo. La habilidad puede acabar, pero lo que haya logrado debe durar en el tiempo.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían y por qué?:** iría cenar con mis 2 abuelas y mi abuelo que conocí, y que ya fallecieron, y con mi otro abuelo al que nunca conocí.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?:** me gustaría aprender a pilotear aviones.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** me encanta todo lo que sea revolución, romper un poco con las normas, y transmitir a los que son tradicional, una energía diferente y el impacto que eso genera. Arriesgarse siempre tiene premio.

bastante tiempo porque como tengo dislexia para mí lo escrito estaba claro, pero cuando se lo di a leer a mi madre, ella no entendía nada... era un borrador, y había que pulirlo bastante, con lo cual el proyecto se iba a estirar. Pero yo ya tenía ese borrador y mucho conocimiento detrás. Decidí volcar mi conocimiento en LinkedIn, tuve mucha repercusión, y poco a poco fuimos generando productos y servicios que ayudan a profesionales de recursos humanos a implementar estrategias de atracción del talento adaptadas a los tiempos de hoy, un entorno digital y a las perspectivas que tiene el candidato de lo que es trabajar en una empresa.

**¿Como fue el crecimiento y a dónde están parados hoy?**

Empecé con esto en pandemia, y creo que fue fundamental porque cuando uno está aburrido empieza a invertir tiempo en las cosas que tienes ganas. Luego vino el libro, el blog, los primeros clientes, que eran contados y yo gastando mis últimos ahorros. Ya en el 2022, después de 6 meses de preparación, salimos a reventar todo. Estoy super contento con la trayectoria que tiene el proyecto ya que me ha permitido lograr con dos objetivos: uno, ayudar a los profesionales de recursos humanos con mis estrategias de que las personas puedan generar

“YA NO SIRVEN  
LAS BASES  
DE DATOS DE  
CANDIDATOS  
NI PUBLICAR  
EN PORTALES  
DE EMPLEOS,  
TODO EL MUNDO  
DEBERÍA TENER  
UNA PÁGINA DE  
EMPLEO”.

una relación con la empresa; y el segundo personal, de tener un proyecto propio al que le vaya bien. Me gusta mucho decidir en qué proyectos invertimos el tiempo y el dinero, hacer cosas locas como los HR Lovers Afterworks... cuando tú puedes tomar la decisión, asumes el riesgo y el fracaso, puede hacer lo que quieras.

**Las estrategias y metodologías de atracción de talento están en constante evolución. ¿Cuál crees que es la tendencia más impactante que los profesionales de recursos humanos deben considerar este año?**

Para mí la mayor tendencia de RH, aunque está muy verde y no creo que el 2024 sea el año, es que ya no sirven las bases de datos de candidatos ni publicar en portales de empleos, todo el mundo debería tener una página de empleo. Hacia donde vamos es crear Comunidades de Talentos. ¿Y qué es una comunidad? Es un espacio bidireccional, donde hay una conversación entre dos partes, en este caso la empresa y el candidato, y normalmente a hoy se sigue dando en redes sociales. Creo que en 5 o 10 años, habrá herramientas, plataformas, que sean específicamente de comunidad de talento, empresas que quieren generar relaciones a largo plazo. Para que esto suceda hay que trabajar las relaciones antes, el candidato tiene que conocerte, tiene que consumir tu contenido, tiene que vivir tu marca y tiene que decir ¡quiero trabajar ahí! En cambio, si contratas a alguien que vio la oferta en un portal de empleo, la relación no va a ser tan sólida, porque falta ese conocimiento, ese enamoramiento de la persona con la empresa, con el proyecto.

**En el mundo del desarrollo de marca personal, ¿crees que las empresas están prestando la atención necesaria a este aspecto?**

No, está muy verde. Si quieres generar una comunidad con el talento, debes estar a donde está el talento. El talento no está en tu base de datos, ahí solo tienes un currículum y un correo electrónico, el talento está en

las redes sociales como LinkedIn. Todas las personas de RH deberían crear su marca personal, y ¿por qué no lo hacemos? Porque al final el departamento de RH, algo muy heredado, tiene una sobrecarga muy elevada de trabajo y es el que menos presupuesto tiene. Entonces con pocos recursos y muchas tareas, terminamos pensando y resolviendo a corto plazo, cuando se presentan las necesidades. Hay que empezar a trabajar en la marca personal, ya que, en un año, resolver esas necesidades será mucho más fácil.

**Tu propósito es "crear relaciones auténticas y duraderas con otras personas". ¿Qué 3 tips les darías a los gerentes de RH?**

Uno y algo super importante es **mejorar la experiencia del empleado, dentro y fuera de la oficina**. Hay muchas empresas que están volviendo a la presencialidad y los empleados no quieren volver, porque la experiencia es mejor en casa. Tienen que trabajar en ello. Segundo, **potenciar la marca empleadora para atraer talento**. La tecera,



TOP HR TRENDS 2024

**HR ESTRATÉGICO:**

1. Mejor experiencia del Empleado.
2. Mejorar la Marca Empleadora.
3. Digitalizar primero, automatizar después.

**digitalizar primero y automatizar después.** Creo que estamos muy atrasados, hay que digitalizar todos los procedimientos y luego automatizarlos, todas las tareas que no tienen sentido que hagamos nosotros, las tiene que hacer una máquina.

**Los HR Lovers Afterwork suenan como un espacio increíblemente divertido y lleno de energía. ¿Cuál fue el momento más memorable que has experimentado en uno de estos eventos?**

Llevamos 20 ediciones y momentos memorables hay muchísimos, como gente que encuentra trabajo en ese mismo lugar, personas que van solas y se van con un grupo de WhatsApp.... y algo que me impactó muchísimo, fue en un evento de Madrid, que era el tercero que hacíamos, se terminó generando una fila de personas que querían sacarse una foto conmigo, como queriéndose llevarse algo de ese momento. Me sorprendió muchísimo, yo pensé que me estaban pidiendo que les sacara una foto, y en realidad, querían una foto conmigo para guardarse de recuerdo.

**¿Qué consejo le darías a alguien que está considerando unirse a la comunidad de HR Lovers Afterwork por primera vez?**

Que venga a divertirse, que deje las normas sociales, la vergüenza y la rigidez en su casa. Hemos creado un espacio para conocer gente y pasarla bien. Da igual si vienes solo, o con amigos, solo tienes que venir con la predisposición para pasarla bien.

**¿Cómo ves el desarrollo de las habilidades blandas en un mundo cada vez más tecnológico?**

Yo no soy un experto y es muy personal, pero creo que la disrupción de la IA y la tecnología es una gran oportunidad, pero también un gran peligro. Todas las personas que no aprendan a desarrollar habilidades blandas como la flexibilidad al cambio, el aprendizaje, así como las que digan "la tecnología no va conmigo" van a tener un gran problema porque las desigualdades las va a marcar la tecnología. Necesitas desarrollar un trabajo que tenga un componente humano y tecnológico elevado, porque si no tienes ninguno de los dos, te vas a quedar fuera del mercado.



**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUAL SERÍA?**

El Inbound Recruiting. Me encantaría que todo el mundo pudiera conocerlo y llegar a implementarlo.



# ÍCONO DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

MARÍA DEL CASTILLO

**Adéntrate en la mente brillante de María del Castillo, directora general de Dékuple España y Portugal, una líder cuya visión estratégica redefine los paradigmas empresariales.**

## POR FERNANDA CALA

María es una apasionada de la lectura, el ski y el kickboxing. Nos comparte su apasionante viaje profesional, caracterizado por un momento crucial: su nombramiento, a la joven edad de 36 años, en un puesto directivo que tradicionalmente ha sido dominado por hombres de mayor edad. Despliega su enfoque de liderazgo dinámico, centrado en personas, objetivos y resultados, mientras nos sumerge en un mundo de innovación, diversidad y sostenibilidad. Desde su destacada labor en EJE&CON, una asociación que promueve la igualdad de género y generacional en el ámbito ejecutivo, hasta sus proyecciones sobre las tendencias futuras en recursos humanos -inteligencia artificial, flexibilidad laboral y bienestar integral de los empleados-, esta ariana emerge como un faro de inspiración, guiándonos hacia un futuro donde las organizaciones son más humanas y resilientes que nunca.

### Queremos conocer tu historia, ¿Quién es María y que la inspira?

Bueno, pues yo creo que soy un catalizador. He nacido para mover y remover mi entorno, tanto personal como profesional. ¿Y qué me inspira? Me inspira pensar que lo que estoy haciendo tiene sentido. Que esa forma de catalizar, de acelerar, de buscar

la mejor versión de las personas que me rodean, ayudarles a alcanzar esa mejor versión, impacta y transforma para bien nuestro entorno y comunidad. Me inspira la vocación de servicio ver en los demás como entregan su vida al servicio de los demás, su generosidad por el otro. Y he tratado de hacer algo parecido con lo que puedo aportar.

### ¿Puedes compartir un momento clave en tu vida que haya tenido un impacto significativo en tu desarrollo como persona y líder?

Un momento clave para mí fue en el año 2013. Hubo un cambio de liderazgo en mi compañía y el nuevo jefe decidió apostar por mí para una dirección general de operaciones que implicaba una gran responsabilidad. Para mí fue un hito porque usualmente esa posición había estado tradicionalmente ocupada por hombres mayores de 50 años y él decidió, en ese momento, apostar por una mujer de 36 años. Fue un gesto revolucionario en aquel momento en aquella organización. Me sorprendió su apoyo incondicional al talento, sin importar la edad ni el género. A nivel personal, fue un momento muy importante en mi vida porque me dio la oportunidad de liderar equipos que nunca pensé que podría dirigir como sistemas, tecnología, compras o gestión patrimonial. Marcó un punto crucial en mi carrera profesional.

### ¿Cómo visualizas el panorama del liderazgo y la gestión empresarial en los próximos años, y qué papel crees que jugarán la innovación, la diversidad y la sostenibilidad en este contexto?

Para mí, la innovación, la diversidad y la sostenibilidad son claves para el futuro y van más allá de ser valores inspiracionales, sino que conectan directamente con la cuenta de resultados de una empresa. La sostenibilidad, por ejemplo, va más allá de una moda; para mí, una rentabilidad sostenida en el tiempo es esencial para lograr un impacto social significativo. Respecto a la diversidad, ninguna empresa puede pasar por alto su importancia. En la actualidad,



★ **Nombre:**

María del Castillo.

★ **Nacionalidad:**

española.

★ **Empresa u**

**organización:**

Dékuple España y Portugal.

**Profesión:**  
ejecutiva.

**¿Mascotas?:** sí, ¡una beagle preciosa!

**Cargo:**  
directora general.

**Comida favorita:**  
imposible decir una, ¡me encanta comer!

**Signo del zodiaco:**  
Aries.

**Edad:**  
47.

**¿Dónde vives?:**  
Madrid.

**Hobbies:**  
leer, esquiar, kickboxing.

**¿Tienes hijos?:**  
sí.



conviven cinco generaciones en el ámbito laboral y esto es un reto. Además, están la diversidad cultural y social en un mundo global y en un entorno empresarial multinacional. La diversidad es esencial para conectar con clientes diferentes y, por ende, influir en la cuenta de resultados. Por último, la innovación es clave en un mundo cambiante. No se trata solo de innovación en productos o servicios, sino de adoptar una mentalidad de mejora continua como parte de la cultura empresarial. Esta mentalidad nos impulsa a cuestionar constantemente cómo podemos hacer las cosas de manera diferente y mejor, lo cual es fundamental para el éxito empresarial en el futuro.

**Describes tu estilo de liderazgo con el acrónimo P.O.R. (Personas, Objetivos, Resultados). ¿Podrías profundizar en cómo aplicas este enfoque y qué importancia le das a cada elemento?**

Son tres claves que me distinguen o, al menos, son una marca personal para mí. Juegan un equilibrio triangular; si falla una de las tres, no funciona el resto. En primer lugar, las personas son el centro de la acción. Las personas son la clave en una empresa tanto los colaboradores como los clientes y partners están en el centro de mi día a día. En segundo lugar, los objetivos. Cuando lideras un equipo, es crucial tener muy claros los objetivos a largo y corto plazo. Tener esa visibilidad y dar seguimiento de lo esperado ayuda a transformar a un grupo de personas que trabajan en un mismo sitio en un equipo de alto rendimiento. Tener esa claridad te ayuda a saber qué se espera de ti, cómo te van a medir y la aportación que haces. Y por último los resultados. He tenido debates interesantes sobre si el liderazgo lo es con o sin resultados. Por ejemplo, sobre Gandhi decían que sería un líder habiendo o no conseguido la independencia de la India. Sin entrar en el fondo de la cuestión, creo que es fundamental al menos tener una orientación a resultados. La clave es que la gestión de personas se transforme en resultados, porque si no, no haces sostenible la empresa. Se trata de tener una cultura que permita el desarrollo de quienes la integran.

"LA INNOVACIÓN,  
LA DIVERSIDAD Y LA  
SOSTENIBILIDAD SON CLAVES  
PARA EL FUTURO DEL  
LIDERAZGO EMPRESARIAL;  
CONECTARLAS CON  
RESULTADOS CONCRETOS  
ES ESENCIAL PARA  
UN IMPACTO SOCIAL  
SIGNIFICATIVO."

## UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** It's my life de Bon Jovi.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** Amarillo. Me encanta este color que se representa por el sol. Me transmite energía, alegría y calor que dan vida.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** mano de hierro en guante de terciopelo.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Tener suerte. Lo que haría sería echar la lotería.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían y por qué?** Cenaría con Jesucristo con Gautama Buddha. Soy una persona espiritual y creo que ambos han impactado y transformado el mundo y la historia de una forma impercedera. Y también me encantaría cenar con Cleopatra. Me fascina esta mujer que impactó y transformó la historia de Occidente y Oriente.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Me encantaría tocar el piano. Tengo una sindactilia de nacimiento en la mano izquierda, a pesar de eso, de pequeña mi padre (que toca varios instrumentos) me enseñó a tocarlo y estudié armonía. Nunca podré tocar el piano a dos manos, ¡pero lo disfruto igualmente!.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Ser un agente del cambio significa ser alguien que promueve, lidera y facilita el cambio dentro de una organización, de la comunidad y/o de la sociedad. Implica reconocer la necesidad de transformación y trabajar activamente para implementar nuevas ideas, procesos o comportamientos. Los agentes del cambio son catalizadores que inspiran a otros, superan resistencias y movilizan recursos hacia un objetivo común de mejora o innovación. Su papel es crucial en la adaptación a nuevos entornos, la resolución de problemas complejos y la creación de un futuro más sostenible y equitativo.

Como socia activa de EJE&CON, la Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s, ¿cómo contribuyes a la misión de la organización y qué impacto has visto en la comunidad de ejecutivos?

EJE&CON es la Asociación Española de Ejecutivas y Ejecutivos, Consejeras y Consejeros. Nuestro objetivo es el impacto social y la transformación de la sociedad promoviendo la igualdad de género y

"SOY UN CATALIZADOR,  
NACIDA PARA ACELERAR Y  
BUSCAR LA MEJOR VERSIÓN  
EN LAS PERSONAS QUE ME  
RODEAN, INSPIRADA POR LA  
VOCACION DE SERVICIO Y LA  
GENEROSIDAD QUE VEO EN LOS  
DEMÁS."



generacional en posiciones directivas y ejecutivas. Los socios suelen ser profesionales con más de 15 años de experiencia directiva, generalmente mayores de 45 años. Contamos con empresas del IBEX35 y del mercado continuo. Lo que nos distingue es nuestra generosidad y compromiso. EJE&CON es una asociación sin ánimo de lucro, y trabajamos a través del voluntariado pro-bono. Personalmente, formo parte desde 2016 y desde hace 2 años formo parte de la junta directiva como vicepresidenta de Desarrollo del Talento y Estrategia Digital. Además dirijo el programa de Directivos en Transición donde hemos acompañado a más de 100 ejecutivos en su búsqueda de nuevos proyectos. La sensibilización sobre este tema es crucial, ya no seguimos carreras lineales en una misma empresa toda la vida sino que el mercado laboral es dinámico y la transición es una realidad que nos afectará a todos, voluntaria o involuntariamente. ¡Mejor estar preparados!

**Si tuvieras la capacidad de implementar una innovadora tendencia en todas las organizaciones del mundo, ¿cuál sería?**

La flexibilidad basada en la confianza y responsabilidad en la gestión. Y de hecho es una política que aplicamos desde hace ya unos años en mi compañía. Los empleados tienen la libertad de trabajar tanto en la oficina como de forma remota, con un equilibrio del 50/50 o incluso a tiempo completo desde casa. Para que el modelo funcione tiene que darse la confianza por parte de la empresa y la responsabilidad por parte de la persona trabajadora. Es imprescindible determinar objetivos tanto individualmente como en equipo y hacer un seguimiento transparente y periódico. Dentro de la remuneración total establecemos una parte variable basada en los resultados de todo el equipo, fomentando un enfoque colaborativo donde el éxito de cada uno impacta en el resultado final del equipo. Esta tendencia innovadora prioriza la flexibilidad y una gestión adaptable del tiempo laboral.

TOP HR TRENDS 2024

## HR ESTRATÉGICO:

1. Uso de IA.
2. Flexibilidad y modelos híbridos.
3. Bienestar integral.

A portrait of Sandy Solís, a woman with long dark hair, wearing a dark blue blazer over a light-colored top. She is smiling and sitting on a green chair. The background is a light grey wall with a white torn-paper effect on the left and bottom edges. The text 'SANDY SOLÍS' is printed in white at the top right and bottom left.

SANDY SOLÍS

# LA PERSONA EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA

SANDY SOLÍS

**Sandy Solís, Gerente de Cultura y Comunicación interno de kubo.financiero, es una figura destacada en el ámbito de la cultura, diversidad, equidad e inclusión. Nos ofrece una visión inspiradora sobre cómo el enfoque en el potencial individual puede desencadenar grandes transformaciones.**

Con una trayectoria que abarca casi una década en diversas facetas de Recursos Humanos, desde comunicación interna hasta liderazgo en cultura y diversidad, esta apasionada de las artes nos brinda una perspectiva fresca y optimista sobre el futuro de las organizaciones. Conversamos sobre tendencias emergentes para el año 2024, destacando la necesidad de fortalecer la cultura empresarial en entornos híbridos, integrar la inteligencia artificial en procesos de Recursos Humanos y adoptar enfoques más ágiles para gestionar el cambio organizacional. A través de sus palabras, se vislumbra un horizonte lleno de posibilidades donde el desarrollo del talento es el motor que impulsa el éxito y el bienestar de los colaboradores. Su viaje profesional, marcado por una búsqueda constante, nos inspira a considerar el potencial latente en cada individuo.

### ¿Qué te inspiró a seguir una carrera enfocada en Cultura, Diversidad, Equidad e Inclusión?

Desde que era adolescente, siempre estuve encaminada hacia la búsqueda de una carrera. Tenía claro que quería dedicarme al mundo de los recursos humanos, aunque no estaba segura de cuál área específica me llamaba más la atención. Comencé en comunicación interna dentro del ámbito corporativo y desde entonces he ido explorando diferentes

funciones: capacitación, nuevamente comunicación interna, cultura, diversidad, equidad e inclusión. A medida que avanzaba en mi carrera, me di cuenta de lo importante que es para mí poder contribuir con mi trabajo, aportando mi granito de arena para crear un mejor entorno laboral para las personas dentro de una empresa. Quiero que se sientan cómodas siendo quienes son y que puedan desarrollar todo su potencial. Creo firmemente que todas las personas tienen un potencial que pueden desarrollar, y tener la oportunidad de impactar en ello es increíblemente inspirador para mí. Es algo que me motiva y me mueve todos los días.

### Con diez años de experiencia, ¿qué momentos o desafíos han moldeado tu perspectiva sobre el Desarrollo del Talento?

Al iniciar mi carrera en este campo, a menos que tengas experiencia previa o un contacto directo con el desarrollo del talento y el impacto de los recursos humanos en las empresas, es fácil caer en una visión transaccional. Puede parecer simplemente cuestión de desarrollar y capacitar a las personas, pero implica mucho más. Se trata de comprender sus motivaciones, gustos, sueños y metas profesionales. No se trata solo de ver a los empleados como individuos con roles específicos, sino de comprender su experiencia personal. Uno de los desafíos más importantes que he enfrentado y superado a lo largo de los años es evitar encasillar a todas las personas



★ **Nombre:** Sandy Solís.  
 ★ **Nacionalidad:** mexicana.  
 ★ **Empresa u organización:** kubo.financiero

**Profesión:** Administración de empresas y en el camino me especialicé en RRHH.

**¿Mascotas?:** 2 Shih Tzu, Tuki y Morita.

**Cargo:** Gerente de Cultura y Comunicación interno.

**Comida favorita:** italiana, mexicana y japonesa.

**Edad:** 36.

**Signo del zodiaco:** Cáncer.

**Hobbies:** Soy muy de artes, me gusta involucrarme en cosas relacionadas a visitar museos, leer, escribir, dibujar. Cuando era niña solía practicar danza folclórica.

**¿Dónde vives?:** CDMX.

en un mismo molde. Las claves fundamentales de recursos humanos residen en la segmentación y en comprender las aspiraciones individuales de cada empleado. ¿Cuáles son sus sueños? ¿Qué les motiva? ¿Hacia dónde quieren dirigir su carrera? Es crucial reconocer que algunas personas pueden ser excelentes contribuyentes individuales sin tener interés en liderar equipos. Forzar esta transición puede resultar contraproducente. Por lo tanto, es esencial centrarse en comprender a las personas y ponerlas en el centro de la estrategia de recursos humanos. Este cambio de enfoque ha transformado mi manera de ejecutar, planificar y diseñar programas y experiencias en el ámbito de los recursos humanos.

"EL USO DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES COMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL ANALISIS DE DATOS ESTÁ REVOLUCIONANDO LA FORMA EN QUE LAS EMPRESAS RECLUTAN, GESTIONAN Y RETIENEN TALENTO".



## UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** "Learning to Fly" - Pink Floyd.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** Blanco porque en temas de arte, representa la conjunción de todos los colores y me identifico con muchos matices.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Soy una persona leal, adaptable y me preocupa el bienestar de las personas.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Leer mentes posiblemente; buscaría entender a las personas, comprender qué les motiva, qué les preocupa y qué les da miedo para generar empatía con ellos, ayudarles, guiarles, hacer lo necesario por ayudar a que encuentren en sí mismos su potencial.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Leonardo Da Vinci, Sheryl Sandberg y Marian Rojas Estapé.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Desarrollar más mi habilidad numérica.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Hacer lo necesario y lo correcto en los momentos en los que incluso todo está en contra, no tener miedo al rechazo.

## ¿Cómo percibes la intersección entre la cultura, las personas y el impacto más amplio en la sociedad?

Creo que muchas empresas subestiman el impacto que pueden tener las personas que contratan. No se trata únicamente de integrar a los empleados, sino de reconocer que cada individuo que trabaja en una empresa, como en Kubo donde contamos con 334 personas, representa mucho más que un simple número. Aunque este número pueda parecer pequeño en comparación con otras empresas, para mí es importante recordar que esas 334 personas están rodeadas de amigos y familiares, formando un núcleo social. Si la empresa tiene en cuenta este aspecto y se esfuerza por mejorar la vida y el desarrollo de cada colaborador, entonces estos colaboradores pueden transmitir esa experiencia positiva a su círculo cercano. Creo sinceramente que esto puede generar un efecto multiplicador, donde el impacto de cada individuo contribuye a hacer del país o del mundo un lugar mejor. Por tanto, es fundamental que las empresas reconozcan el poder que tienen en la vida de las personas que trabajan para ellas, y que se esfuercen por garantizar que cada empleado tenga un entorno laboral propicio para su crecimiento y desarrollo. Esto implica proporcionar los recursos necesarios para que cada persona alcance su máximo potencial, lo que a su vez repercute

"LA CRECIENTE IMPORTANCIA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL TRABAJO REMOTO ESTÁ IMPULSANDO CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS DE RH, ENFOCÁNDOSE EN LA CREACIÓN DE CULTURAS ORGANIZACIONALES INCLUSIVAS Y EN EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES".

positivamente en su entorno social y en el de los demás, creando así un efecto positivo en cadena.

**¿Podrías compartir una historia de éxito memorable de tu trabajo que resalte el poder transformador de desarrollar a las personas dentro de las organizaciones?**

Recientemente tuve una experiencia que quisiera compartir. Hace apenas un mes, estábamos conmemorando el Día Internacional de la Mujer en Kubo. Decidimos llevar a cabo una iniciativa especial: entrevistar a varias mujeres que forman parte de nuestra empresa. Les pedimos que compartieran sus reflexiones sobre este día, los desafíos que identifican para las mujeres mexicanas y las oportunidades que vislumbran. Fue una experiencia increíblemente enriquecedora escuchar la diversidad de opiniones y experiencias que surgieron de estas conversaciones. Esta actividad no solo impactó a quienes participaron en las entrevistas, sino que también permitió, a quienes las escucharon, comprender el verdadero significado del Día de la Mujer, más allá de lo que se muestra en las redes sociales o en los medios de comunicación. Este ejercicio nos llevó a reflexionar sobre cómo las personas que nos rodean interpretan y comparten estas ideas en su vida diaria, lo que generó un efecto expansivo de conciencia en nuestro entorno. Esta anécdota es solo un ejemplo de las muchas experiencias significativas que hemos tenido recientemente en Kubo.

**Entrevistada por:** Fernanda Cala.

TOP HR TRENDS 2024

## HR ESTRATÉGICO:

1. Cultura.
2. Adopción de Inteligencia Artificial.
3. Entender y habilitarnos en la gestión del cambio.

**"EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS ESTÁ COBRANDO CADA VEZ MÁS RELEVANCIA, YA QUE LAS EMPRESAS BUSCAN EMPLEADOS CON COMPETENCIAS COMO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LA COLABORACIÓN EFECTIVA PARA ADAPTARSE A UN ENTORNO LABORAL EN CONSTANTE CAMBIO."**

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

Creo en la personalización tanto a nivel individual como empresarial. Cada empresa enfrenta desafíos específicos, y las soluciones deben adaptarse a su contexto único. Destaco el valor de los entornos laborales híbridos en la actualidad, pero reconozco la necesidad de enfocarse en la conectividad, cultura y alineación cultural. Es crucial entender que cada persona tiene sus propias aspiraciones, y dirigir los esfuerzos hacia la personalización de experiencias contribuye al éxito empresarial.

# CON GANAS Y CANAS



LIVI BETANCUR AGUIRRE





★ <b>Nombre:</b> Livi Betancur Aguirre.	★ <b>Nacionalidad:</b> colombiana.	★ <b>Empresa u organización:</b> Seguros Bolívar y Servicios Bolívar.
<b>Apodo:</b> Livi.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Isabella, de 19 años.	
<b>Profesión:</b> Ingeniera Industrial.	<b>¿Mascotas?:</b> Anastasia.	
<b>Cargo:</b> vicepresidenta de Talento Humano y administrativo.	<b>Comida favorita:</b> Frijoles.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Piscis.	<b>Hobbies:</b> Leer, escribir, hacer deporte funcional, trotar, viajar, cocinar y generar espacios de plenitud y cercanía con amigos y familia.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Bogotá.		

**Livi Betancur no solo es la vicepresidenta de Talento Humano y administrativo de Seguros Bolívar y Servicios Bolívar, sino también una emprendedora y autora de renombre, reconocida por su libro de éxito "Ganas y Canas".**

## POR FERNANDA CALA

Livi nació en Medellín, se crió en Cali y hoy vive felizmente en Bogotá Colombia, y ha vivido experiencias que han marcado su vida y su carrera. A los 18 años, su padre falleció en la tragedia del avión en el que Pablo Escobar puso una bomba, situación que la llevó a un momento de profunda conexión para inspirarse y escribir su libro. Ha desempeñado un papel destacado en juntas directivas de talento humano en Colombia e Iberoamérica y comparte sus perspectivas sobre el emprendimiento y los recursos humanos. Además, nos brinda una visión clara de las principales tendencias que marcarán el 2024, incluyendo la importancia de adaptar las organizaciones para atraer y retener talento, democratizar la inteligencia artificial y priorizar la eficiencia y el upskilling/reskilling.

Esta apasionada de la escritura nos da valiosos consejos para jóvenes emprendedores, basados en su propia experiencia y en su enfoque en la perseverancia, el propósito y el aprovechamiento de la vulnerabilidad. Se ha convertido en una fuente de inspiración para todos aquellos que buscan abrirse

camino en el mundo del emprendimiento y los recursos humanos, y en esta entrevista, nos muestra cómo superar los obstáculos y cómo adaptarse a los cambios en el mundo laboral, para alcanzar el éxito en nuestras carreras y en nuestras vidas.

### Queremos comenzar por tus inicios Livi, ¿cómo llegas a ser quién eres hoy?

Bueno, déjame compartirte algo muy especial. Desde siempre, me han dicho que tengo una buena estrella y que las cosas me salen bien. Hace dos años, en mi familia de Medellín, decidimos conmemorar el Día de los Muertos en honor a mi abuelito. Durante este homenaje, creamos un santuario para expresar gratitud a nuestros seres queridos que ya no están con nosotros. Cuando tenía 18 años, mi padre falleció en la tragedia del avión de Avianca en el que Pablo Escobar puso una bomba. En un momento de profunda conexión, mientras escribía una carta en su memoria, descubrí una que él me había escrito antes que decía "Ahora veo que el sentido del triunfo lo gané cuando descubrí que la lucha era conmigo mismo y no con los demás". En ese instante, sentí resurgir en



mí esos "superpoderes" que él nos transmitió a mi hermano, a mi madre y a mí, enseñándonos a ser personas afortunadas a pesar de las adversidades. La carta que escribí en respuesta tuvo un impacto significativo. Me sugirieron la idea de plasmar esos 8 superpoderes en un libro, destacando que la fortuna es más una elección personal que una cuestión de suerte.

**Tu libro "Ganas y Canas" se ha convertido en un éxito en varios países, ¿qué te llevó a escribirlo y cuál crees que es el mensaje principal que quieres transmitir a tus lectores?**

Durante este proceso, tuve la oportunidad de reunirme con una Fintech llamada "Blue", dedicada a financiar proyectos de emprendimiento juvenil a través del crowdfunding. La fundadora de esta empresa compartió conmigo que, a pesar de brindar financiamiento, muchos emprendedores carecían de ciertas habilidades clave para alcanzar el éxito. Surgió entonces la idea de crear una academia de formación. Fue así como concebí la idea de unir a jóvenes creativos con personas mayores jubiladas, a quienes cariñosamente llamamos los "canosos", que poseen experiencia y recursos, pero quizás les falta ese impulso emprendedor. En colaboración con mi tío emprendedor, dimos forma a esta iniciativa bajo el nombre de "Ganas y Canas". Nuestro primer libro presenta los 8 superpoderes con definiciones claras, relatos inspiradores y herramientas prácticas para que el lector pueda cultivar una mentalidad ganadora. Al final, extendemos una invitación a todos para unirse a la comunidad "Ganas y Canas" y ser parte de este movimiento inspirador.

**¿Cuál es el enfoque principal del segundo libro de la serie "Ganas y Canas" y cómo se relaciona con la comunidad que mencionas?**

La comunidad de "Ganas y Canas" se creó con el propósito de convocar y reunir a los jóvenes y a los canosos para que se unan y creen proyectos de emprendimiento, uniendo sus superpoderes. El segundo libro hablará de las historias de ellos, sus proyectos de emprendimiento y sus aprendizajes

"LAS EMPRESAS LAS CREAN PERSONAS. EL ENFOQUE ACTUAL EN TORNO A LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN RESALTA LA IMPORTANCIA DE QUE LAS ORGANIZACIONES DEN LA BIENVENIDA A LOS INDIVIDUOS COMO SERES HUMANOS".

y cómo ponen en práctica los 8 superpoderes presentados en nuestro primer libro. En este segundo libro, extendemos la invitación a aplicar los conceptos y desarrollar una mentalidad ganadora, ya que yo misma he experimentado el éxito en el emprendimiento. Renuncié a mi trabajo y fundé una empresa de consultoría, la cual prosperó gracias a nuestro enfoque en desafiar a los equipos directivos y cuestionar sus creencias. Les decíamos: "Si nos contratan, deben estar dispuestos a incomodarse, ya que les vamos a mostrar la foto de su cultura, no lo que están acostumbrados a que la gente les diga que está sucediendo en su organización". Estas afirmaciones retaban a los equipos y, en algunos casos, provocaban que dejaran de hablarnos temporalmente. Sin embargo, al cabo de dos meses, solían regresar con una actitud más abierta y dispuestos a continuar el proceso. El mindset inicial es crucial para superar los desafíos que surgen en el camino hacia el éxito. Es por eso que el segundo libro se centra en generar ese mindset y brindar herramientas prácticas para cada uno de los superpoderes, con el objetivo de hacer que los proyectos sean viables y concretos. De esta manera, la comunidad de "Ganas y Canas" se convierte en un espacio de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

**¿Podrías contarme más de uno de esos 8 superpoderes en particular?**

El primer superpoder, ¿cuál es? El propósito. Permíteme compartir una historia entrañable que responde a esta pregunta. Si me preguntan, recuerda un momento especial de tu infancia, mi mente viaja

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** La vida es un ratico.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** Verde porque es la combinación del azul y el amarillo. El azul es un color que invita a conectarse contigo y el amarillo le da la fuerza de la pasión.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Que las personas encontraran la felicidad con solo tocarlas.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Lograr mostrarle a las personas el espejo de sí mismas que refleja todos los regalos que tienen.



instantáneamente a los 5 años. Es un domingo en Cali, mi padre me despierta con la noticia: "Hoy aprenderemos a andar en bicicleta". A pesar de las dudas de mis amigas, convencidas de que dominar esa habilidad lleva tiempo y muchas caídas, yo confiaba en que lo lograríamos. Mi padre afirmó: "Esta mañana aprenderemos", a lo que respondí con determinación: "Por supuesto". Cada caída de la bicicleta se convertía en una lección invaluable en mi camino hacia dominar ese arte. Tras 8 o 9 intentos fallidos, finalmente logré montar en bicicleta. El propósito se manifiesta cuando te enfrentas a desafíos y las caídas representan valiosas lecciones en tu búsqueda. Mi lema personal es que la verdadera fortuna radica en saber levantarse tras cada caída. No se trata de haber nacido con suerte, sino de haber aprendido a superar los obstáculos. ¿Comprendes? La suerte está en la capacidad de aprender de las caídas y seguir hacia tus metas.

**Como mentora de jóvenes emprendedores, ¿cuáles son los principales consejos que les das para alcanzar el éxito en sus proyectos?**

El primer paso es conectar con la abundancia. Es esencial que cada individuo reconozca su valía y el valor que aporta al mundo, sin depender de la aprobación de otros, sino descubriendo la riqueza que representa para su entorno. En segundo lugar, es crucial cuidar y aprovechar la vulnerabilidad. Actualmente, los jóvenes son altamente emocionales por su entorno frágil, lo que puede desencadenar problemas mentales. Sin embargo, esta sensibilidad conlleva ventajas, ya que permite una mayor percepción y comprensión, convirtiéndose en una poderosa contribución que debe equilibrarse. Es fundamental reconocer que el trabajo en equipo es esencial en el mundo actual, donde la colaboración colectiva supera el esfuerzo individual. En este camino, es crucial no intentar reinventar lo existente, sino conectar con aliados que fortalezcan el proyecto. La perseverancia es clave para superar los obstáculos que puedan surgir, encontrando armonía y aventura en el proceso. Soltar, liberar y confiar son habilidades esenciales para mantener el optimismo, incluso en situaciones de incertidumbre. Estos superpoderes son los que permiten avanzar y crecer. Además, la vulnerabilidad, como reconocer cuando se necesita ayuda, es fundamental para complementarse y construir un proyecto exitoso que aproveche al máximo el potencial propio y el del entorno.

**¿Cuál es tu visión sobre el papel del talento humano en las empresas del futuro y cómo crees que deberían adaptarse las organizaciones para atraer y retener el mejor talento?**

Considero fundamental que las empresas las crean personas. El enfoque actual en torno a la diversidad e inclusión resalta la importancia de que las organizaciones den la bienvenida a los individuos como seres humanos. A pesar del avance de la inteligencia artificial y la tecnología, la

**"LA VERDADERA FORTUNA RADICA EN SABER LEVANTARSE TRAS CADA CAÍDA. NO SE TRATA DE HABER NACIDO CON SUERTE, SINO DE HABER APRENDIDO A SUPERAR LOS OBSTÁCULOS".**

**TOP HR TRENDS 2024**

**HR ESTRATÉGICO:**

1. Inteligencia artificial democratizada.
2. Pertenecer más que permanecer.
3. Eficiencia, hacer más con menos
4. Desarrollo de upskilling y reskilling.

esencia humana sigue siendo crucial para generar conexiones significativas y fomentar la abundancia en las organizaciones. Entonces, ¿cuál es el papel del talento humano? Las organizaciones dependen de las personas. Están llamadas a acoger a los individuos sin prejuicios, permitiéndoles disfrutar y alcanzar su máximo potencial. Esto implica libertad, conexión y compromiso. En Bolívar creemos firmemente en la idea de que no se firman simples contratos laborales, sino que se establecen relaciones con propósitos compartidos. Cuando el propósito personal de un individuo se alinea con el de la organización, el trabajo deja de ser una carga; se convierte en una experiencia enriquecedora donde se puede desarrollar todo el potencial. Destaco la diferencia entre pertenecer y permanecer. Creo que las organizaciones tienen la responsabilidad de crear lazos que hagan que cada persona que forme parte de ellas se sienta parte de algo significativo, incluso si en algún momento deciden marcharse. Cuando los individuos recuerdan su paso por la organización como una experiencia enriquecedora, se convierten en embajadores que valoran el aprendizaje, los vínculos creados y el crecimiento personal. Esta visión refleja el potencial y la responsabilidad que tanto el talento humano como los líderes tienen dentro de las organizaciones.

**Si tuvieras la capacidad de implementar una innovadora tendencia en todas las organizaciones del mundo, ¿cuál sería?**

En mi opinión, es fundamental centrarnos en lograr el aprendizaje de las personas en el menor tiempo posible y con la mayor efectividad. Esto solo se logra implementando de verdad el "aprender haciendo". ¿Cómo aprendemos a usar el celular cada mes cuando hacen actualización de su versión?, aprendemos probando en la práctica los nuevos comandos o caminos, no buscamos un curso o manual para hacerlo, nos lanzamos a hacerlo, porque además no hay tiempo y buscamos alguien experto que ya sepa para que nos responda las preguntas que nos surgen probando. La gran tendencia es dejar de gastar el presupuesto de formación y capacitación en cursos, contenidos y facultades y cambiar la estructura de aprendizaje. Buscar los expertos en la misma organización que saben y convertirlos en los maestros que respondan las preguntas claves con la condición que las personas prueben y se lancen a

hacer lo que necesitan aprender. Un ejemplo de este enfoque es un experimento que estamos llevando a cabo en nuestra organización para abordar la brecha en inteligencia artificial. En lugar de enviar a las personas a cursos, emparejamos a jóvenes expertos en matemáticas y análisis de datos con profesionales senior. Juntos, trabajan en proyectos reales de IA, con el joven (llamado "Maker") respondiendo preguntas clave. Luego, creamos un "micro aprendizaje" basado en el proyecto, no en la teoría. Este método ha demostrado ser increíblemente efectivo y eficiente, fomentando una conexión valiosa entre los participantes. Este enfoque representa una verdadera revolución en el aprendizaje, ya que aprovecha al máximo la práctica y la experiencia real, en lugar de limitarse a la teoría y los cursos formales.

**"ES FUNDAMENTAL CAMBIAR LA MANERA COMO ABORDAMOS EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES, MENOS CURSOS Y FACULTADES, MÁS APRENDER HACIENDO Y PREGUNTAR EN EL CAMINO".**

SEGUROS  
BOLÍVAR



# EL **TOP 5** DE TENDENCIAS EN **HR**

En esta edición de Rocking Talent, te presentamos el Top 5 de tendencias HR para este 2024, de manos de dos personas que la tienen más que clara: **Fer Niizawa**, Chief of Public Affairs, Communications & Growth Officer de PDA, y **Ramiro Blazquez**, director de Estrategia y Consultoría en Otic Sofofa.



**POR FER NIIZAWA**

## **PUESTO 5**

**Liderazgo Transformador y Gestión del Cambio:** Con la rápida transformación digital y los cambios en el mercado laboral, el liderazgo transformador y la gestión del cambio serán habilidades críticas para los líderes de recursos humanos y los Managers en general. Las empresas necesitarán líderes capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos a través de la incertidumbre y el cambio constante.

## **PUESTO 4**

**Aprendizaje y Desarrollo Continuo:** La capacitación y el desarrollo profesional serán esenciales para mantener la competitividad en un entorno laboral en constante evolución. Las organizaciones invertirán en programas de aprendizaje continuo, mentoría, capacitación en habilidades técnicas y blandas, así como en el fomento de una cultura de aprendizaje dentro de la empresa.

## **PUESTO 3**

**Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI):** El enfoque en la diversidad, equidad e inclusión continuará creciendo. Las empresas no solo se centrarán en aumentar la diversidad en sus fuerzas laborales, sino también en crear culturas inclusivas donde todos los colaboradores se sientan valorados y seguros psicológicamente.

## **PUESTO 2**

**Experiencia del Empleado y Bienestar:** La atención a la experiencia del colaborador seguirá siendo una prioridad clave. Las organizaciones buscarán mejorar el bienestar y la satisfacción de los colaboradores mediante programas de apoyo, flexibilidad laboral, beneficios personalizados y un entorno de trabajo inclusivo y seguro.

## **PUESTO 1**

**Recursos Humanos Digitales y Analíticos:** La digitalización y el análisis de datos seguirán transformando la función del área de Personas. Plataformas de gestión de talento, software de seguimiento de candidatos (ATS), herramientas de análisis predictivo y otras tecnologías continuarán siendo fundamentales para optimizar procesos de atracción, gestión del talento y toma de decisiones basadas en datos.

Director de Estrategia y Consultoría Futuro del Trabajo SOFOFA; director del Diplomado Innovación en Gestión de Personas de UNAB; Moderador Benchclub Chile



**POR RAMIRO BLAZQUEZ**

**PUESTO 5**

Gestión de la hibridez: Aunque parezca mentira, repetido y aburrido seguir escuchando sobre la gestión del trabajo híbrido, es evidente que aún continúa siendo un desafío importante para muchas organizaciones. Este modelo de trabajo ha demostrado que nos enfrenta a un problema más grande que solo una fórmula de 3x2 o 4x1. El verdadero desafío del éxito del trabajo híbrido mostró ser el Mindset de los líderes, la cultura y el diseño de propósito con el que se haya estructurado. Veremos aún en 2024 muchos cambios y ajustes en este sentido, donde las compañías estarán redefiniendo sus modelos, integrando en ellos los aprendizajes de sus aciertos y sus errores.

**PUESTO 4**

Intermediación y Conversión Laboral basado en habilidades: La priorización de las habilidades para comprender las oportunidades de trayectoria laboral de las personas, despojando a las habilidades del contexto en el que fueron adquiridas, está mostrando ser el vehículo de mayor impacto para la gestión del talento en un contexto que cambia más rápido de lo que logramos aprender con los modelos educativos tradicionales. Ver un rol presente o futuro, basado en este paradigma de habilidades, permite capitalizar la experiencia previa de las personas y centrar los esfuerzos de formación solo en cerrar las brechas.

**PUESTO 3**

HR Business Driver más que Business Partner: Así como en 2020 las áreas de HR fueron el eje de la gestión de negocios y la garantía de la continuidad operacional en todas las industrias, en 2024 y los siguientes años este lugar de "Business Driver" será una de las demandas más fuertes que veremos en los roles de RRHH. La implementación de People Analytics no será suficiente si solo se sustenta en la creación de Dashboard online que ofrecen KPIs actualizados. El rol de HR, impactado nuevamente por cambios estructurales en la forma del trabajo alterada por IA, la necesidad de desarrollar o atraer nuevos skills y las nuevas regulaciones laborales, lo impulsará a consolidar un espacio de "gestor de negocios" con resultado directo, ofreciendo insights analíticos de valor que enriquezcan la toma de decisiones y vinculando el impacto de su estrategia de forma permanente y medible a los resultados del negocio.

**PUESTO 2**

Extraer valor de IA en HR: En el escenario de IA, la tendencia y el desafío que marcará este año no será si implementación, sino implementarlo de forma tal que realmente agregue valor. La automatización de todos los procesos no necesariamente genera eficiencias. El rol de toda IA puede definirse como "Maximizar una función de Valor", llegar a resolver un input entregado, devolviendo un output correcto de la manera más rápida y eficiente posible. Aquellos líderes de HR que logren ver con claridad que la ventaja competitiva estará determinada por la CAPACIDAD HUMANA de definir la pregunta, la función de valor, o el input que la IA tiene que resolver, lograrán incrementar el valor de sus organizaciones.

**PUESTO 1**

Gestión de Confianza Organizacional: Los estudios de confianza organizacional y el impacto que tiene en equipos, desempeño y resultados se vienen multiplicando. Aparecen y crecen con fuerza modelos que permiten MEDIR Y GESTIONAR con intencionalidad un verdadero contexto de confianza organizacional, considerando la importancia que tiene para la propia organización las diferentes dimensiones de la confianza y el desempeño con el que se perciben. Este tipo de abordajes, a diferencia de clima o engagement que miden considerando que todas las variables tienen la misma importancia, ofrecen a los líderes de HR un GPS de Gestión de Confianza que los orienta con certeza a enfocar los esfuerzos en aquellos atributos de confianza que vistos desde las variables "importancia" y "desempeño" representan la mayor oportunidad de gestión para la organización.

# SU MODELO ES ESTAR BIEN

KARINA LEAL







★ **Nombre:** Karina Leal.  
 ★ **Nacionalidad:** colombiana.  
 ★ **Empresa u organización:** Haceb.

**Apellido:** Kari.  
**Signo del zodiaco:** Cáncer.  
**Comida favorita:** Papas fritas, ensalada, pastas.

**Profesión:** Psicóloga y tengo estudios de astrología.  
**¿Dónde vives?:** Carmen de Viboral, Antioquia.  
**Edad:** 32.

**Cargo:** jefe de Desarrollo Humano. Empresa u organización: Haceb.  
**¿Tienes hijos?:** Sí, una hermosa hija.  
**Hobbies:** Leer, estudiar astrología y running.

**¿Mascotas?:** Dos gaticos.

**Karina Leal no solo es una líder excepcional como jefe de Desarrollo Humano de Haceb, sino también una figura inspiradora que está transformando la manera en que las empresas abordan el crecimiento integral de sus colaboradores.**

*Kari* nos comparte su experiencia desde la elección inesperada de estudiar psicología hasta su actual papel como guía y mentora en Haceb. Descubrimos cómo esta apasionada por la astrología encontró su verdadera pasión en el desarrollo humano dentro de las organizaciones y cómo ha dedicado su carrera a potenciar el crecimiento de otros. A través de su trayectoria, nos muestra la importancia de alinear el propósito personal de los colaboradores con la misión empresarial y nos adentra en el innovador "Modelo de Estar Bien". Descubrimos cómo cada decisión crucial en su camino la ha llevado a una mayor comprensión de la importancia del propósito personal en el crecimiento individual y colectivo.

**"LA ORGANIZACIÓN DEBE EDUCAR Y PROPORCIONAR HERRAMIENTAS PARA COMPRENDER LA TECNOLOGÍA, LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA MEJORA CONTINUA DE PROCESOS."**

**Como invitada de Rocking Talent debes tener una historia increíble, cuéntanos Kari cómo fueron tus inicios.**

Mi viaje empezó con una decisión crucial en mi vida: optar por un camino inesperado y seguir mi convicción en lugar de dejarme influenciar por mi entorno. Opté por estudiar psicología, lo que me llevó a descubrir mi verdadera pasión y la libertad de tomar decisiones. Especifiqué mi enfoque en el ámbito organizacional,

especialmente en selección y capacitación. Durante mi formación, confirmé que la psicología puede ir más allá de lo clínico y tener un impacto transformador en contextos organizacionales. Me dediqué a potenciar las habilidades de otros mientras crecía y evolucionaba junto a ellos. Este viaje me enseñó que la conexión con los demás no se limita a lo clínico o terapéutico, sino que también puede ser transformadora desde lo organizacional, más humana y menos transaccional. Con el tiempo, he tomado decisiones cruciales en mi trayectoria. Una de ellas fue aceptar participar en un proceso de selección en Haceb, donde actualmente trabajo. Inicié en un puesto temporal para cubrir una licencia de maternidad, pero llevo diez años y he

construido una carrera dentro de la organización, aprendiendo mucho en el camino. Ahora, además de trabajar en la empresa, también desarrollo y guío a otras personas en su crecimiento personal y profesional. Este papel como guía contribuye a la construcción de un colectivo donde compartimos un propósito común. Entender este propósito personal es crucial para garantizar el crecimiento de cada individuo.

**En tu experiencia, ¿cuál es la clave para impulsar el crecimiento personal y profesional de alguien dentro de una organización?**

Creo que la clave no es única ni típica, ni puedo decirte "Esta es la clave para todo". Radica en el interior de cada individuo. Algunas personas están alineadas con el propósito de la empresa y fluyen en armonía, mientras que otras aún no han encontrado su propósito interno y, por lo tanto, no se conectan con el de la empresa. Por ejemplo, cuando hablamos de crecimiento personal y profesional, nos enfocamos en cómo cada persona entiende su vida y sus metas futuras. ¿Están alineadas con el propósito de la organización? Este alineamiento es fundamental para el desarrollo dentro de la empresa. En lugar de centrarnos en el crecimiento vertical, hablamos de desarrollo, ya que las estructuras del mercado y la volatilidad del entorno no siempre garantizan un crecimiento lineal. En cambio, el desarrollo de las habilidades permite un crecimiento integral y transversal.

**¿Cuál es tu opinión sobre la importancia de alinear el propósito personal de un colaborador con la misión de la empresa?**

La importancia en los procesos de atracción de talentos es fundamental. Como líder del proceso en Hacerb, estoy comprometida con encontrar una correspondencia entre el propósito personal del candidato y la misión de la organización. Esto no solo garantiza la idoneidad del perfil para el cargo, sino que también fortalece la durabilidad del empleado dentro de la empresa, ya que encuentran un sentido profundo en su trabajo. Es esencial que cada individuo se cuestione constantemente "¿para qué?" al enfrentar sus responsabilidades diarias, buscando siempre alinearse con el propósito organizacional. Para nosotros, es de suma importancia que todos los miembros del equipo estén en sintonía con el propósito de la organización. Cuando detectamos una falta de alineación entre el propósito personal y el de la empresa, no dudamos en abordar esta discrepancia de manera constructiva. Creemos firmemente que estas preguntas confrontadoras son necesarias para encontrar soluciones que beneficien tanto al individuo como a la organización en su conjunto.

"COMO LÍDER DEL PROCESO EN HACERB, ESTOY COMPROMETIDA CON ENCONTRAR UNA CORRESPONDENCIA ENTRE EL PROPÓSITO PERSONAL DEL CANDIDATO Y LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN."



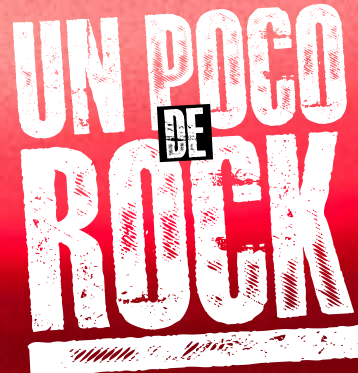
**Con la creciente importancia de la tecnología, ¿cómo piensas que la inteligencia artificial y la automatización impactarán en los procesos de selección y gestión de talento?**

Ya está ocurriendo. La tecnología es crucial hoy en día. La organización debe educar y proporcionar herramientas para comprender la tecnología, la inteligencia artificial y la mejora continua de procesos. Los colaboradores deben estar alineados con este compromiso, cuestionándose "¿para qué me sirve lo que me están entregando?". Los líderes, especialmente en gestión de talento humano, deben actuar como aprendices y embajadores para eliminar el miedo a la tecnología. El desafío radica en cómo integramos la tecnología en nuestros procesos y cómo se actualizan los colaboradores a través de upskilling y reskilling para agregar valor a la empresa. Este impacto se ve en la generación de aprendizaje en habilidades digitales, la formación de los colaboradores y el acompañamiento del cambio cultural por parte de los líderes.

**Mencionaste que te gusta la Astrología, ¿hay alguna manera en la que hayas podido aplicar todo ese conocimiento astrológico en tu trabajo y en los procesos de gestión de talento?**

Sí, he incorporado esa dimensión en algunas ocasiones, pero es importante tener cuidado. La astrología es considerada una pseudociencia, y muchas personas no le dan crédito o incluso sienten incomodidad con el tema. Entonces, es crucial elegir cuidadosamente dónde y con quién compartirlo. Sin embargo, en espacios formativos, rituales de equipo y temas donde hay confianza, se puede abrir la puerta para conectar la astrología, por ejemplo, con la atracción y la selección de talento, o con proyectos y otros aspectos, y funciona de manera maravillosa.

"EN LUGAR DE CENTRARNOS EN EL CRECIMIENTO VERTICAL, HABLAMOS DE DESARROLLO, YA QUE LAS ESTRUCTURAS DEL MERCADO Y LA VOLATILIDAD DEL ENTORNO NO SIEMPRE GARANTIZAN UN CRECIMIENTO LINEAL."



**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** This is magic.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** El amarillo, transmite fuerza, potencia y fluidez.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Si fuera mi vida una escalera me la he pasado entera buscando el siguiente escalón.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Meditar todo el día sin distracciones.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Manualidades para desarrollar habilidades creativas.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Ser una facilitadora de la evolución desde lo interno a lo externo elevando el nivel de consciencia para hacer que las cosas pasen.

TOP HR TRENDS 2024

**HR ESTRATÉGICO:**

1. Equilibrio vida – trabajo.
2. Liderazgo adaptativo.
3. Diversidad, Equidad e Inclusión.



**Cuéntanos algún proyecto o iniciativa interesante que estés trabajando en HACEB.**

En Haceb, priorizamos el desarrollo y el cuidado del talento, comenzando por nosotros mismos. Trabajamos duro para aumentar el nivel de conciencia en todas las personas, para que sean responsables de sus roles y funciones. No queremos que den por sentado que el equilibrio entre trabajo y vida personal es responsabilidad exclusiva de la organización. Contamos con un "Modelo de Estar Bien" que abarca 5 dimensiones: física, espiritual, financiera, social y emocional. Desde estas dimensiones, aplicamos las tendencias en nuestra cultura organizacional y público de manera factible y responsable. Así, no solo teorizamos, sino que también lo llevamos a la práctica considerando las necesidades reales de nuestros colaboradores.

**Entrevistada por:** Fernanda Cala.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

Bueno, he estado pensando mucho en eso. Creo que es la pregunta que más me cuestiono últimamente. Desde la perspectiva del desarrollo del talento, lo veo como la gestión del conocimiento como una capacidad organizacional, algo que se alinea con el upskilling y reskilling. La clave sería mejorar esa capacidad de aprendizaje y volverla rentable para la organización. Con el surgimiento de la inteligencia artificial y la automatización, podríamos explorar cómo potenciar esa gestión del talento a través de la tecnología.





Con la  
llama  
siempre  
encendida

Ana Abril



<p>★ <b>Nombre:</b> Ana Abril.</p>	<p>★ <b>Nacionalidad:</b> española y belga.</p>	<p>★ <b>Empresa u organización:</b> Organización Nacional de Ciegos Españoles.</p>
<p><b>Apodo:</b> Anita.</p>	<p><b>¿Dónde vives?:</b> Madrid.</p>	<p><b>Edad:</b> 50.</p>
<p><b>Profesión:</b> Impulsar una función de recursos humanos humanista y estratégica.</p>	<p><b>¿Tienes hijos?:</b> 2 hijas, una de 11 años y otra de 15 años.</p>	<p><b>Hobbies:</b> Pasar tiempo con mis hijas, me encanta pasear por el campo, la playa, leer, hacer cerámica, ver a mi madre, tener conversaciones profundas con ella, y viajar.</p>
<p><b>Cargo:</b> directora técnica de talento.</p>	<p><b>¿Mascotas?:</b> dos gatos.</p>	
<p><b>Signo del zodiaco:</b> Capricornio.</p>	<p><b>Comida favorita:</b> Comida marroquí, francesa, italiana, española.</p>	

**Con una trayectoria que abarca fronteras y una visión audaz del futuro del trabajo, Ana Abril se caracteriza por su pasión por la transformación, que la han convertido en un modelo de inspiración.**

Con una fusión de nacionalidades que reflejan su diversidad de experiencias, Ana se erige como una líder con una visión clara y un compromiso inquebrantable con la humanidad en el corazón de las organizaciones. Exploramos los momentos decisivos que han moldeado su carrera, desde sus primeros pasos en el mundo de la consultoría hasta su apasionada defensa de la transformación digital en las organizaciones. A través de una conversación íntima con [www.rockingtalent.com](http://www.rockingtalent.com) descubrimos los desafíos que ha enfrentado y los valiosos aprendizajes que ha adquirido en el camino, esta aficionada por la comida marroquí. Su labor va más allá de las responsabilidades profesionales, ya que ve en cada colaborador la oportunidad de impulsar un cambio significativo en la sociedad. Con su liderazgo, Anita busca mejorar la experiencia de los colaboradores y transformar en cómo las organizaciones interactúan con sus comunidades y el mundo en general.

**¿Cómo fueron tus inicios y qué te motivó a enfocarte en el área social y económica?**

Mi historia se remonta a mis primeros años, en una familia y un entorno que creían firmemente en el poder transformador de las personas. Desde muy pequeña me involucré en actividades de voluntariado, convencida de que cada uno de

nosotros puede marcar la diferencia y contribuir al cambio. Esta convicción se arraigó aún más cuando decidí estudiar Economía. Recuerdo claramente una noche viendo un programa de debate político con mi padre, donde se enfrentaban dos posturas opuestas. En medio del intercambio, una frase resonó en mí: 'No podemos construir un paraíso social sobre un cementerio económico'. Aquellas palabras, aunque crudas, encendieron una chispa en mí, reforzando mi determinación de comprender las complejidades económicas y sociales para contribuir a un mundo más justo y equitativo.

**Cuéntanos sobre tu trayectoria profesional en las consultoras de transformación y gestión de talento.**

Durante dos décadas, me sumergí en un emocionante viaje profesional, centrado en la conexión entre la gestión y la confianza dentro de un sistema en constante transformación. Mi trabajo consistió en acompañar a las principales organizaciones españolas en su transición hacia nuevos modelos organizativos o en momentos intensos de transformación. Fueron años de profesionalización,

*"EN LA ONCE, NUESTRO OBJETIVO ES IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR EN LA ORGANIZACIÓN Y EN LAS PERSONAS A TRAVÉS DE UN ENFOQUE CENTRADO EN EL ACOMPAÑAMIENTO, EL DESARROLLO Y LA ESTRATEGIA!"*

"ACTUALMENTE ESTAMOS IMPLEMENTANDO NUEVAS METODOLOGÍAS DE TRABAJO Y TRANSFORMANDO LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA QUE SEA MÁS PROACTIVA Y ESTRATÉGICA".



desafíos constantes y una cultura arraigada de cambio y aprendizaje. Mi enfoque se centró especialmente en el talent management, donde junto a mi equipo, desarrollamos e implementamos estrategias integrales. Desde la gestión del cambio, nuevos enfoques de aprendizaje, fortaleza cultural hasta la promoción de la transformación social y la diversidad. Cada nuevo desafío nos impulsó a crear y evolucionar metodologías adaptadas a las necesidades emergentes de las organizaciones. Fueron años intensos y gratificantes, compartidos con grandísimos profesionales, y donde cada proyecto representaba una oportunidad para innovar y crecer, tanto a nivel profesional como personal.

**¿Qué te llevó a decidir trabajar dentro de las organizaciones en lugar de ser consultora externa? Describe tu experiencia en esas empresas.**

Mis interlocutores en esos procesos eran los profesionales de recursos humanos y a veces me sentía lejos del real impacto en las personas. Y dije "Yo me quiero ir a la línea, yo quiero tocar". Teníamos proyectos de 3 meses, 6 meses un año, y me iba y dejaba la organización sola y cuando volvía tenía la sensación de que podía hacer algunas cosas distintas o que a lo mejor cambiaba algún matiz. Entonces dije "Si quiero estar cerca del cambio tengo que estar el día a día con las personas y tocar más". Aproveché ese momento y dije, "Bueno si quiero evolucionar, voy a parar un poco para definir esa hoja de ruta".

## TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Incorporar IA y la tecnología en el puesto de trabajo.
2. Juicio crítico y principios éticos que aportan las personas.
3. No perder de vista nunca el propósito.

## UN POCO DE ROCK

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** Naranja, porque el naranja es un color cálido y con mucha energía.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Sensibilidad, energía y pasión con propósito.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Teletransportarme, me encantaría estar en muchos lugares y compartir con mucha gente.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Mis dos abuelas y mi padre (personas admirables por bondad, inteligencia, entrega y fuerza).

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** La paciencia, la tengo, pero me gustaría desarrollarla más en una dinámica social tan precipitada en la que a veces me contagio.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Ser la brasa que mantiene claro el foco hacia donde vamos más allá de urgencias y presiones.

Desde entonces he asumido la función de Dirección de Personas en dos empresas que necesitaban montar de cero la función como driver estratégico. Su valor en el mercado y capacidad de competir se veía muy afectada por no contar con este pilar bien montado.

### ¿Cómo fue que llegaste a tu posición actual y qué retos y enfoques estás implementando en esta organización?

Hace aproximadamente 7-8 meses, me uní a la ONCE, donde siento que he encontrado mi sitio. Esta institución se distingue por sus valores humanistas y sociales arraigados, así como su compromiso con el talento y el propósito de sus empleados. Actualmente, estamos implementando nuevos enfoques de trabajo y transformando la función de Recursos Humanos para que sea más proactiva y entendida como estratégica. Buscamos utilizar metodologías, herramientas y tecnologías que faciliten la fidelización del talento, una toma de decisiones informada y una gestión personalizada y adaptada. Nuestro objetivo es impulsar el crecimiento y el bienestar en la organización y las personas a través de un enfoque centrado en el acompañamiento, el desarrollo y la estrategia.

### ¿Cuál consideras que ha sido el momento más significativo en liderar la transformación digital de los equipos y los procesos y de las herramientas de HR?


Yo creo que ha habido uno personal que es cuando decidí desde dónde quería gestionar la función de recursos humanos. Yo creo que como directiva hay un momento que tienes que decidir cuál es la forma que tú entiendes de cómo es la filosofía de gestión y ser valiente con ello. Hay muchas formas de gestionar recursos humanos y creo que como directiva hay un momento que tienes que apostar por un modelo de gestión y eso es una marca personal que imprimes y que te alimenta. He tenido y tengo días que salgo del trabajo emocionada de lo que he aprendido o hemos conseguido como equipo.

### ¿Y cuál fue el mayor desafío que enfrentaste en ese proceso de transformación digital?

Hace años, en un equipo con un fuerte compromiso y vocación de servicio. Trabajaban desde la honestidad y el sincero interés de aportar valor, pero carecíamos de procesos eficientes y herramientas ágiles, lo que limitaba el foco y el valor agregado. Era clara la necesidad de integrar tecnología para optimizar

nuestras tareas, reservando el 20% a la proactividad y la adaptación, que son nuestra verdadera esencia. Inicialmente, el equipo mostraba reticencia hacia la tecnología, temeroso de perder la humanización en el proceso e inseguros por su desconocimiento. Sin embargo, aprendimos que la tecnología puede potenciar nuestra capacidad de ejecución rápida, mientras reservamos tiempo para escuchar y aportar valor como socios estratégicos del negocio. Fue un camino de aprendizaje maravilloso y el equipo evolucionó tan rápido que los cambios siguientes nos parecían habituales y asumibles fácilmente por todos.

Entrevistada por: [Fernanda Cala](#).



**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

La protección de las conversaciones es clave en el liderazgo y auto liderazgo en un mundo veloz y tan rápido. Las metodologías ágiles necesitan crear redes para ver el impacto real y testar percepciones y productos viables. Aprender del propio proceso, de los cambios y las implementaciones es fundamental. Escuchar y respetar la diversidad colectiva y de ideas es esencial para generar el impacto deseado y crear ecosistemas innovadores y sostenibles. La buena comunicación y respeto a la diferencia son fundamentales para alcanzar el progreso. Creo firmemente en la importancia de mantener conversaciones de calidad.





# JOIE DE VIVRE

(LA ALEGRÍA DE VIVIR)

GRACIELA  
ELIZABETH  
DE PUY  
DE BARRIA



**Con más de tres décadas de inigualable experiencia en el campo de los recursos humanos, Graciela de Barria, VP de Capital Humano para Panamá y Centro América de Assa, resuena con la autoridad de quien ha dedicado su vida a fusionar la ética con la eficiencia, la empatía con la productividad.**

Nos adentramos en la mente y el corazón de esta pionera visionaria que ha convertido la responsabilidad social empresarial en el eje central de sus estrategias de capital humano. Para Grace, el voluntariado no es solo una actividad altruista, sino un cimiento sólido sobre el cual se erige la sensibilidad social de los colaboradores y la reciprocidad hacia la comunidad. Sus palabras destilan un fervor contagioso mientras nos sumerge en la importancia vital de programas como la adopción de escuelas rurales y las becas universitarias para jóvenes desfavorecidos. En estas iniciativas, ve mucho más que simples acciones filantrópicas; percibe un puente vital entre el propósito empresarial y el bienestar colectivo, una sinergia donde todos ganan.

Y así, entre luces y sombras del panorama corporativo, esta aficionada de la comida típica panameña nos invita a explorar los horizontes del 2024 con una claridad visionaria. Desde la gestión del cambio hasta el cultivo de liderazgos colaborativos e innovadores, su mirada penetra en las tendencias que definirán el mañana. Su viaje profesional, marcado por la valentía de explorar nuevos horizontes y la dedicación incansable por el aprendizaje, se convierte en inspiración para todos

aquellos que buscan trazar un camino de impacto y significado en el entorno corporativo. En sus palabras resonantes, encontramos no solo la sabiduría de una experta, sino el eco de una vida dedicada a desafiar lo establecido y abrazar el potencial transformador de cada individuo y cada organización.

**¿Puedes contarnos cómo fue tu trayectoria profesional antes de llegar a Assa Compañía de Seguros como VP de Capital Humano?**

Mi viaje profesional ha sido una aventura única desde el principio. Comencé en Recursos Humanos justo después de graduarme de la universidad y casarme,

**"LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTÁN INTRÍNECAMENTE RELACIONADAS DE UNA MANERA SIMBIÓTICA".**



<p>★ <b>Nombre:</b> Graciela Elizabeth De Puy De Barria.</p>	<p>★ <b>Nacionalidad:</b> panameña.</p>	<p>★ <b>Empresa u organización:</b> Assa. Compañía de Seguros.</p>
<p><b>Apodo:</b> Grace.</p>	<p><b>Signo del zodiaco:</b> Acuario.</p>	<p><b>Comida favorita:</b> Me gusta el sancocho de gallina de la comida panameña y vegetales con salmón a la plancha.</p>
<p><b>Profesión:</b> Psicóloga con especialidad en HR y Desarrollo organizacional.</p>	<p><b>¿Dónde vives?:</b> Ciudad de Panamá.</p>	<p><b>Edad:</b> 57 años.</p>
<p><b>Cargo:</b> VP de Capital Humano para Panamá y Centro América.</p>	<p><b>¿Tienes hijos?:</b> dos hijos, uno de 27 años Blass Alejandro, y Carlos Ernesto de 25 años.</p>	<p><b>Hobbies:</b> Cantar, leer, pasear y conocer lugares. Me gusta realizar podcasts.</p>
	<p><b>¿Mascotas?:</b> Un perro y un gato, Ares y Minnie.</p>	

entrando en el mundo de la consultoría a una edad temprana. Durante más de dos décadas, me sumergí en diversos sectores, desde consumo masivo, banca y seguros, hasta aerolíneas, siempre alimentando mi pasión por la capacitación y el desarrollo. Mi sed de conocimiento me llevó a participar en numerosos programas, convirtiendo mis aprendizajes en valiosos servicios y productos de consultoría. Representar a una empresa internacional como Mercer durante una década fue una experiencia enriquecedora, desarrollando portafolios en Panamá y Costa Rica desde cero. A lo largo de mi trayectoria, recuerdo las palabras de mi mentor instándome a explorar el lado interno de Recursos Humanos para ser una consultora completa, lo que me llevó a roles desafiantes en Citibank y luego en ASSA. En ASSA, asumí el desafío de dirigir todos los procesos de RRHH y ser responsable de Centroamérica, liderando transformaciones, adquisiciones de empresas y estandarización de procesos y culturas durante más de una década. Mi historia es un testimonio de dedicación, aprendizaje continuo y liderazgo transformador, y estoy emocionada por lo que el futuro me depara.

"MI TRAYECTORIA PROFESIONAL HA SIDO UNA AVENTURA ÚNICA DESDE EL PRINCIPIO, SIEMPRE ALIMENTANDO MI PASIÓN POR LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO EN DIVERSOS SECTORES".

## UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Afrika o Bohemian Rhapsody.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** Azul, me parece un color elegante, sobrio y también refrescante.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** "La alegría de vivir" (Joie de vivre).

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Alegrar el día a las personas que están en la guerra, a los migrantes y enfermos terminales.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Una cena romántica con mi esposo, y mis abuelos paternos y maternos.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Desafío, retos, inspiración y movilizar personas y equipo para el logro de una meta.

### TOP HR TRENDS 2024

## HR ESTRATÉGICO:

1. Gestión del cambio.
2. Desarrollo de nuevas habilidades (hard and soft).
3. Liderazgo Servidor.



## ¿Cómo integras la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la estrategia de Capital Humano?

Cuando llegué a esta empresa, la percepción de la responsabilidad social era más enfocada en acciones filantrópicas. Sin embargo, desde mi perspectiva, la responsabilidad social empresarial es un concepto revolucionario que ha evolucionado con el tiempo. En mi primer año aquí, acepté asumir el desafío de liderar la gestión de la responsabilidad social empresarial. Fue un proceso de aprendizaje inicial para comprender qué áreas y materias debía administrar en este ámbito. Descubrí que la responsabilidad social y el área de recursos humanos están intrínsecamente relacionadas de una manera simbiótica. Los voluntarios, ejecutores de la responsabilidad social, proceden de diferentes áreas y con estilos diversos. En nuestra empresa, apoyamos a numerosas organizaciones sin fines de lucro y otras iniciativas con ONGs alineados a nuestra estrategia de cuidar de los nuestros, cuidar el medio ambiente y contribuir con nuestra comunidad, trabajando bajo altos estándares de ética, responsabilidad y transparencia y permitiendo que nuestro talento humano elija participar en actividades que les generen afinidad y conexión personal. De esta manera, pueden utilizar sus habilidades y talentos de forma significativa. Es fascinante observar cómo, en ocasiones, un colaborador que parecía reservado puede brillar mostrando habilidades de liderazgo, coordinación de equipos o demostrando un alto grado de empatía hacia diversas situaciones mientras participa en actividades de responsabilidad social.

## ¿Cómo crees que la responsabilidad social y el voluntariado pueden impactar positivamente en el desarrollo personal y en la relación de una empresa con su comunidad, especialmente en términos de solidaridad y compromiso durante momentos difíciles?

La responsabilidad social y el voluntariado son herramientas fundamentales para fomentar la sensibilidad social y el reconocimiento y propósito. Es una forma de retribuir a la sociedad lo que nos brinda, estamos inmersos en un contexto de negocio donde nuestro impacto económico-social es significativo. En momentos críticos y difíciles, como los que enfrentan nuestros clientes, demostramos nuestra solidaridad, compromiso y cumplimos nuestra promesa de estar "a tu lado". Alineado a nuestro negocio, otra evidencia de cómo podemos impactar positivamente la comunidad, es nuestra incorporación desde el 2018 al consorcio global de emprendimiento social llamado Blue Marble Microinsurance, y en colaboración con otras grandes compañías de seguros, se diseñó e implementa proyectos que atienden problemas sociales como la seguridad alimentaria, la inclusión financiera y el desarrollo de los microempresarios, entre otros; a través de coberturas de seguros viables comercialmente.

**Entrevistada por:** Fernanda Cala.

## SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?

En nuestras conversaciones de equipo, sobre el desarrollo profesional, consideremos la aplicación de la inteligencia artificial, como un "Waze de carrera", para ayudar a identificar talentos y pasiones desde temprano en la vida y maximizar el potencial individual. En recursos humanos, reconocemos que la carrera no siempre determina el destino laboral. Estamos inmersos en una revolución 3.0, donde la flexibilidad y adaptabilidad es fundamental, curiosidad para aprender y re-aprender constantemente es crucial para el desarrollo profesional. Implementar una herramienta como un "Waze de talentos" para jóvenes de 18 a 20 años, que evalúe fortalezas, competencias e intereses, compare contra benchmark del mercado y diseñe planes específicos de desarrollo, es esencial; en este enfoque centrado en potenciar habilidades existentes y futuras, en lugar de enfocarnos en carencias, buscar resaltar y expandir aun más lo que tenemos para minimizar las limitaciones y lograr realización personal y profesional.



"LA SOLIDARIDAD Y EL COMPROMISO DURANTE MOMENTOS DIFÍCILES SON FUNDAMENTALES PARA DEMOSTRAR NUESTRA RESPONSABILIDAD SOCIAL".





**¡VALORAR LA  
SINGULARIDAD!**



★ <b>Nombre:</b> Santiago Brugo de las Carreras.	★ <b>Nacionalidad:</b> argentino y español.	★ <b>Empresa u organización:</b> Multinacional de moda y cosmética.
<b>Apodo:</b> Tatón.	<b>¿Dónde vives?:</b> Santiago de Chile.	<b>Edad:</b> 43.
<b>Profesión:</b> Licenciado en Comunicación.	<b>¿Tienes hijos?:</b> 2 hijos, Rafael (9 años) y Javiera (4).	<b>Hobbies:</b> Trekking. También me gusta mucho el fútbol (soy arquero) y esquiar, leer y el cine.
<b>Cargo:</b> director de Recursos Humanos.	<b>¿Mascotas?:</b> No tengo, pero me encantan los perros.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Virgo.	<b>Comida favorita:</b> Asado argentino.	

**Santiago Brugo es un pionero en recursos humanos cuya experiencia y perspectivas ofrecen un vistazo revelador a los próximos horizontes laborales. A través de su lente única y su enfoque innovador, nos invita a explorar los rincones más recónditos de la gestión de personas, donde la creatividad y la humanidad se fusionan para dar forma a un futuro vibrante y lleno de promesas.**

**POR FERNANDA CALA**

A través de una conversación íntima y reveladora, Santiago Brugo nos invita a explorar las tendencias que, según su visión, marcarán la agenda de la gestión de personas en el año 2024. Sin embargo, más allá de las predicciones y los análisis, esta entrevista nos ofrece una ventana a la humanidad detrás de la gestión de personas: las historias, los desafíos y las aspiraciones de quienes forman parte de este fascinante universo. Con la calidez y la empatía que lo caracterizan, este apasionado por el trekking nos sumerge en un mundo donde las personas son el corazón de cualquier organización. Nos habla no solo de cifras y estrategias, sino también de la importancia de valorar la singularidad de cada individuo y de cultivar

una cultura de respeto, inclusión y crecimiento mutuo. En sus palabras, encontramos una profunda conexión con la esencia misma de lo humano, donde el trabajo trasciende las fronteras de lo meramente profesional para convertirse en una plataforma para el desarrollo personal y la realización de sueños. Así, a medida que exploramos las tendencias y los desafíos que nos depara el futuro del trabajo, nos recordamos a nosotros mismos que, en última instancia, se trata de las personas que hacen posible este viaje hacia adelante.

*"ES IMPORTANTE PROMOVER VALORES COMO LA GENEROSIDAD, LA EMPATÍA Y LA COMPASIÓN, QUE NOS CONECTAN DESDE UN LUGAR MÁS HUMANO Y VULNERABLE".*

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo fueron tus inicios?**  
Soy el mayor de 8 hermanos y valoro la competencia y

la colaboración en igual medida, lo que me ha llevado a trabajar en organizaciones donde se comparte un objetivo común. Mi interés por la comunicación comenzó durante mis estudios en Comunicación Social, donde descubrí mi pasión por contar historias y conectar con la gente. Esta pasión me llevó a trabajar en mis inicios en Recursos Humanos en empresas multinacionales de consumo masivo, donde aprendí a gestionar el clima laboral a través de la narrativa, el desarrollo profesional de las personas y equipos. En mi trabajo, me guío por dos preguntas clave: ¿Qué es importante para ti?, y ¿cómo podemos cuidarlo juntos? Estas preguntas me ayudan a orientar mi enfoque en el crecimiento de las personas dentro de las organizaciones. En resumen, mi trayectoria se ha centrado en la comunicación, el trabajo en equipo y el desarrollo humano, pilares que continúan guiando mi camino profesional.



**¿Qué papel juegan la tecnología y la innovación en la evolución de las prácticas de recursos humanos en 2024, y cómo pueden los profesionales de RH adaptarse y aprovechar estas herramientas de manera efectiva?**

Actualmente, la cultura digital es un elemento central en el modo de trabajar, permitiendo una interacción ágil en entornos colaborativos. Pocos años atrás, no era bien visto decir en una entrevista que tu trabajo te entretenía. En la actualidad, el entretenimiento en el trabajo está vinculado a la gamificación de las tareas, por ej., otorgando puntos, desbloqueando niveles de desempeño y creando rankings dentro de organizaciones con culturas colaborativas. La tecnología, medida incluso por indicadores como el tiempo empleado en aplicaciones de inteligencia artificial, ha revolucionado la forma en que nos conectamos y colaboramos, permitiéndonos lograr más con menos recursos. Sin embargo, esta



*"LA TECNOLOGÍA, MEDIDA INCLUSO POR INDICADORES COMO EL TIEMPO EMPLEADO EN APLICACIONES DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL, HA REVOLUCIONADO LA FORMA EN QUE NOS CONECTAMOS Y COLABORAMOS, PERMITIÉNDONOS LOGRAR MÁS EN MENOS TIEMPO".*

TOP HR TRENDS 2024

**HR ESTRATÉGICO:**

1. Desarrollo de planes de carrera vs desarrollo de experiencias relevantes.
2. Creación de marketplaces de talento.
3. Integración de metodologías analíticas para motorizar habilidades críticas.



dependencia tecnológica también presenta desafíos, como la falta de empatía. Por ello, es importante promover comportamientos y valores como la compasión, humildad, honestidad y generosidad, que nos conectan desde nuestra humanidad, complementando así el impacto positivo de la tecnología en nuestro trabajo.

**¿Cuál es tu opinión sobre la importancia del desarrollo de una cultura organizacional sólida y cómo crees que esto se refleja en las tendencias actuales de recursos humanos?**

Hoy, el respeto se erige como uno de los valores fundamentales en las organizaciones, hacia uno mismo, hacia los demás y hacia el entorno. Este valor, resuena con lo más humano de cada individuo y está estrechamente ligado a la seguridad psicológica. Fomentar esta seguridad psicológica promueve la confianza y la gestión emocional dentro de las culturas organizacionales, permitiendo una mejor comunicación y coordinación de acciones para alcanzar objetivos comunes. Reconocer la imperfección humana y trabajar desde la vulnerabilidad nos permite conectar con la confianza de los demás y coordinar acciones más efectivas. Aunque la cultura organizacional puede variar entre empresas, la cultura colaborativa es un denominador común que personalmente encuentro gratificante.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

Democratizar el acceso al empleo y al aprendizaje es esencial en las organizaciones modernas. Se busca proporcionar información sobre puestos clave y habilidades necesarias, permitiendo a los individuos evaluar sus capacidades y cerrar brechas. Algunas empresas utilizan tecnologías como códigos QR y pruebas neurocientíficas para hacer coincidir a los candidatos con la cultura organizacional y los requisitos del puesto. Esta democratización del acceso al empleo a través de la tecnología tal vez prometa revolucionar la forma en que las personas encuentran oportunidades laborales adecuadas para sus habilidades y valores.

**"LA CULTURA COLABORATIVA ES UN DENOMINADOR COMÚN EN LAS TENDENCIAS ACTUALES DE RH, QUE BUSCA CONECTAR DESDE LA IMPERFECCIÓN HUMANA Y LA VULNERABILIDAD".**

**UN POCO DE ROCK**

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** "Mejor que ayer".

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?:** Desarrollar mi intuición a fondo al servicio de los demás.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían y por qué?:** Nelson Mandela, Lionel Messi y Elon Musk, tres top performers que combinan destrezas del cuerpo en movimiento, la gestión de emociones y la agilidad de aprendizaje.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?:** Me hubiera gustado ser músico.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Ser punta de lanza, influenciador de que las cosas puedan ser motorizadas positivamente.

# "Debería existir el sad day"



[Volver al índice](#)

Tomás Rodríguez



## ¿Quién es Tomás?

★ <b>Nombre:</b> Tomás Fernando Rodríguez.	★ <b>Nacionalidad:</b> uruguayo.	★ <b>Empresa u organización:</b> Light-it.
<b>Apodo:</b> Tomi.	<b>¿Mascotas?:</b> un perrito, Oscar.	
<b>Profesión:</b> Abogado.	<b>Comida favorita:</b> Pasta.	
<b>Cargo:</b> Head of People and Talent.	<b>Edad:</b> 31.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Piscis.	<b>Hobbies:</b> Fútbol, nadar en el mar y leer.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Montevideo.		

**En un escenario donde la carrera profesional a menudo se considera un camino lineal, la historia de Tomás Rodríguez, Head of People and Talent de Light-it, es un recordatorio vívido de que la verdadera realización a menudo se encuentra en los giros inesperados del camino.**

### POR FERNANDA CALA

Desde sus primeros pasos en el estudio de la psicología hasta su eventual inmersión en el laberinto legal, Tomás Rodríguez experimentó una lucha interna que resonará con muchos. La búsqueda incansable de satisfacción lo llevó a un máster en España, donde finalmente encontró un terreno común entre su pasión por la psicología y la dinámica empresarial. Este relato, impregnado de sinceridad y valentía, nos invita a reflexionar sobre nuestras propias elecciones profesionales y los desafíos que enfrentamos en el camino hacia la realización personal. La historia de Tomás es un testimonio de que reinventarse no es fácil, pero puede ser profundamente gratificante. Desde la adopción de prácticas innovadoras en recursos humanos hasta la búsqueda de un equilibrio entre lo personal y lo profesional, su viaje nos recuerda que a veces es necesario desviarse del camino esperado para encontrar nuestra verdadera vocación.

#### **Tomás, queremos conocerte, cuéntanos tu historia:**

Al principio me aventuré en el estudio de la psicología durante dos años, pero al trabajar en entornos psiquiátricos con personas con problemas graves,

comprendí que no era el camino adecuado para mí. Aunque me apasionaba la psicología, me enfrentaba a dificultades para manejar mis propios problemas mientras intentaba ayudar a los demás. Por eso, decidí cambiar hacia la carrera de derecho, buscando una disciplina más estructurada y académica. A pesar de obtener mi título y ejercer como abogado durante tres años, la sensación de insatisfacción persistía. Fue entonces cuando tomé la valiente decisión de comenzar de nuevo y me trasladé a Madrid para cursar un máster. Allí encontré mi verdadera vocación en los recursos humanos, fusionando mi interés por la psicología con el mundo empresarial. Aunque el reinicio no fue fácil, la experiencia ha sido gratificante. Ahora, al combinar mis conocimientos en psicología con el ámbito empresarial, me siento más realizado y motivado que nunca en mi carrera profesional.

#### **Con tu amplia experiencia en sectores tecnológicos y disruptivos, ¿cómo has aplicado tu profundo entendimiento del panorama empresarial en constante cambio para liderar a las organizaciones a través de desafíos en evolución?**

Responder a esa pregunta es todo un reto. En el mundo

de la tecnología, nos encontramos constantemente enfrentando situaciones frustrantes. Las rotaciones son frecuentes, la competencia por el talento es intensa y todas las empresas buscan maximizar sus beneficios mientras atraen a los mejores profesionales. Para los responsables de recursos humanos, implementar cambios en organizaciones ya establecidas es un desafío. Desde mi posición, mi objetivo es humanizar tanto a la empresa como a los colaboradores, reconociéndolos como seres completos con sus propias vidas y preocupaciones. En las comunidades de recursos humanos en Latinoamérica, trabajamos arduamente para transmitir esta visión humanitaria y evitar que las empresas vean a los colaboradores únicamente como cifras en una hoja de cálculo. Una parte fundamental de nuestro trabajo consiste en conocer a cada colaborador individualmente y ofrecerles beneficios adaptados a sus necesidades y circunstancias personales. Este enfoque, aunque desafiante, es esencial para promover un ambiente laboral saludable y productivo en el mundo empresarial.

**La salud y el bienestar de los colaboradores son aspectos cada vez más importantes en el mundo laboral actual. ¿Cómo incorporas el enfoque en el bienestar de las personas en sus estrategias de Recursos Humanos para promover el rendimiento y la satisfacción laboral?**

Para mí, el primer paso es no reinventar la rueda ni suponer lo que necesitan los colaboradores, sino preguntarles directamente y luego actuar en consecuencia. Esta es la esencia de la experiencia del

"DESDE MI POSICIÓN,  
MI OBJETIVO ES  
HUMANIZAR TANTO  
A LA EMPRESA  
COMO A LOS  
COLABORADORES,  
RECONOCIÉNDOLOS  
COMO SERES  
COMPLETOS CON SUS  
PROPIAS VIDAS Y  
PREOCUPACIONES".



**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Against all logic.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** Naranja, porque es una mezcla de rojo con amarillo. El rojo por la intensidad y la pasión, el amarillo por la cautela y la tranquilidad.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Perseverante, honesto y tratando de ser lo más humano posible.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?:** Tener la facilidad de todos los conocimientos posibles del mundo en cuestión de segundos.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Mahatma Gandhi, mi padre, Simon Sinek.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?:** Me encantaría poder tener una habilidad creativa para pintar.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?:** Tener muchas responsabilidades, tienes que ser muy consciente de que puedes generar un cambio en la gente. Es un gran poder que conlleva una gran responsabilidad.

colaborador. Es fundamental contar con un sistema de escucha activo y constante. Realizamos encuestas anónimas a lo largo del año y mantenemos reuniones individuales para profundizar con cada colaborador. Una vez que conocemos sus necesidades y lo que la empresa puede ofrecer, buscamos un equilibrio entre ambos. Nuestro enfoque principal es asegurarnos de que los colaboradores se sientan escuchados, lo cual consideramos un gran avance. Sin embargo, la escucha no tiene sentido si no se acompaña de acciones concretas.

"CREEMOS FIRMEMENTE QUE UN ENFOQUE INTEGRAL, BASADO EN LA COMODIDAD, LA TRANQUILIDAD, LA PERSONALIZACIÓN Y LA ESCUCHA, ES LA CLAVE PARA OBTENER UN BUEN DESEMPEÑO".

#### Háblame más de esas acciones...

Promovemos prácticas relacionadas con la salud en su sentido más amplio, como la alimentación saludable, charlas sobre salud mental y canales anónimos para compartir problemas personales. Entendemos que mejorar el rendimiento no se logra aumentando la presión, sino creando un entorno laboral integral donde los colaboradores se sientan valorados y respetados. Creemos firmemente que un enfoque integral, basado en la comodidad, la tranquilidad, la personalización y la escucha, es la clave para obtener un buen desempeño. Estamos convencidos de que el rendimiento de los colaboradores está estrechamente vinculado con la satisfacción del cliente. Un colaborador feliz conduce a un cliente feliz. Por lo tanto, cuanto mejor se encuentren los colaboradores, mayor será el impacto en el rendimiento y mejores serán los resultados económicos.

## SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?

Sad days, así como tenemos días en los que nos sentimos incapacitados por enfermedades, también deberían existir días en los que no nos sentimos al 100 capacitados por nuestro estado de ánimo. No me gusta hablar de tendencias porque suelen ser efímeras. Prefiero enfocarme en temas duraderos. La salud mental es crucial y no debería ser solo una tendencia pasajera. En los últimos años, las empresas están dando más importancia a este aspecto. Reconocen que el bienestar del colaborador afecta su desempeño. Muchos están ofreciendo talleres de mindfulness, reduciendo el estrés y respetando los horarios. Escuchar a los colaboradores es fundamental. Este año, la salud mental seguirá siendo un tema relevante en los departamentos de recursos humanos

#### TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Salud Mental.
2. Trabajo Híbrido.
3. Liderazgo Asertivo.



# POR AMOR



# AL ARTE

VICTORIA VALENCIA QUIJANO



★ <b>Nombre:</b> Victoria Eugenia Valencia Quijano.	★ <b>Nacionalidad:</b> colombiana.	★ <b>Empresa u organización:</b> Imbera.
<b>Apodo:</b> Vicky.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Luciana, de 12 años, y Martín, de 7.	
<b>Profesión:</b> Psicóloga.	<b>Comida favorita:</b> Salmón en todas sus presentaciones.	
<b>Cargo:</b> Líder Recursos Humanos.	<b>Edad:</b> 47 años.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Capricornio.	<b>Hobbies:</b> Cocinar, hacer recetas, viajar, conocer nuevos lugares, soy apasionada de la lectura, hacer grupos y círculos de estudio.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Cali.		

**Conocer a mentes visionarias como la de Victoria Valencia es un verdadero privilegio. Desde su posición como líder de Recursos Humanos en Imbera ha desafiado convenciones, y ha redefinido el panorama laboral con una pasión contagiosa por el cambio.**

Criada en la vibrante ciudad de Cali, su trayectoria es un testimonio de determinación y crecimiento personal. Victoria apasionada por la lectura no es solo una líder, es una fuerza transformadora arraigada en la pasión y el propósito. Desde temprana edad, ella sintió el llamado a trascender, y su viaje la llevó a explorar el fascinante mundo del coaching. Con una profesión en psicología y una maestría, Vicky se aventuró en el universo del coaching, un camino que la enriqueció personalmente y fortaleció sus relaciones en todos los ámbitos de su vida. En una sociedad donde la sostenibilidad y el compromiso son imperativos, lidera con un enfoque disruptivo, fusionando la composición de canciones, el arte colectivo y desafíos prácticos para crear una cultura de innovación que trasciende los límites de lo convencional en su organización.

**Queremos conocerte, cuéntanos algo de tu historia....**

Vengo de una familia caleña con tres hermanas, muy unidas. Después de obtener mi título en psicología,

sentí la necesidad de ir más allá. Decidí seguir una maestría y luego incursionar en el mundo del coaching, algo que me apasiona y amo profundamente. A través del coaching, he logrado fortalecer mis relaciones, tanto conmigo misma como con mi entorno personal: mi esposo, mis hijos, mi familia y mis compañeros de trabajo. Durante los últimos 21 años, he enfrentado desafíos emocionantes en mi carrera, desde liderar proyectos como socio de recursos humanos en la región Sudamérica cubriendo países como Brasil, Ecuador, Perú, Argentina y Colombia fortaleciendo la cultura organizacional, los procesos de clima laboral y la fidelización de talento. Para mí, liderar todo el proceso de gestión humana creciendo de la mano con los colaboradores de la organización, ha sido una de mis principales motivaciones. Siempre he vivido desafiada en mi empresa, buscando nuevas formas de innovar y ser disruptiva. Todos los desafíos desde el proceso que lidero han sido significativos, han dejado huella, donde he encontrado mi propósito siendo feliz y amando lo que hago.

**"HEMOS ANALIZADO DE MANERA LÚDICA Y CON TARJETAS CONVERSACIONALES ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD, LO QUE NOS AYUDA EN LA PLANIFICACION DE NUESTROS FUTUROS PLANES".**



**"PROMOVEMOS EL DESARROLLO DE IDEAS A TRAVÉS DEL ARTE CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO PERSONAL".**

En Imbera Colombia, han llevado a cabo iniciativas disruptivas para fortalecer la cultura organizacional, ¿podrías compartir con nosotros algún ejemplo específico de cómo estas iniciativas han impactado en el compromiso y la colaboración?

Mira, cada año llevamos a cabo unos seminarios de cultura a nivel global. Dependiendo de la etapa del negocio que estemos atravesando, seleccionamos un eje central que impacte la estrategia organizacional. Por ejemplo, en los últimos tres años hemos tenido temas como: Somos Cooltura centrado en nuestra cultura organizacional, Be Digital Be Cool, con un enfoque de innovación y transformación digital, Green is the New Cool donde nos enfocamos en las prácticas de sostenibilidad. Todos los nombres de los seminarios de cooltura haciendo un juego de palabras con nuestro enfoque en refrigeración.

La parte innovadora de estos eventos radica en sus contenidos y en cómo los concluimos. Nos esforzamos por conectar a nuestros colaboradores a través de Team Building que promueven la conciencia sobre la sostenibilidad. Destacamos valores como el liderazgo, la innovación, la colaboración y el trabajo en equipo, mostrando cómo podemos impulsar prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad. Utilizamos el aprendizaje experiencial y actividades educativas y reflexivas para lograrlo.

**¿Cuál ha sido la parte que consideras más innovadora?**

Creamos productos tangibles como parte de este enfoque innovador. Por ejemplo, compusimos una canción titulada "Una Canción para un Mundo Más Sostenible", y también realizamos arte colectivo, donde cada uno contribuía con su pincel en un lienzo. Hemos analizado de manera lúdica y con tarjetas conversacionales estrategias de sostenibilidad, lo que nos ayuda en la planificación de nuestros futuros planes. Recientemente, estamos implementando el programa WCM (World Class Manufacturing) organizamos un Team Building llamado "Camisa a la Medida", donde nos retamos a integrar nuestras habilidades de servicio al cliente y trabajo en equipo de manera innovadora, hicimos cocina con propósito y confeccionamos una camisa que representara nuestra visión para la implementación del WCM. Promovemos el desarrollo de ideas a través del arte contribuyendo al desarrollo personal.

**¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan**

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

Justo ahora estamos explorando la creatividad y la expresión artística como una tendencia innovadora, aprovechando el talento personal de cada individuo para beneficiar a la organización. Consideramos seguir fomentando esta conexión. El arte es una forma de expresión en donde todos tenemos ideas para aportar, a través de él se puede facilitar, explorar el desarrollo profesional, personal y el trabajo colaborativo, Promovemos.



## al promover una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ciudadana en el lugar de trabajo, y cómo los abordan en Imbera Colombia?

El principal desafío que enfrentamos fue establecer una conexión sólida con la misión organizacional y asegurarnos de que todos los participantes se sintieran involucrados y comprometidos de manera activa. Abordamos este obstáculo creando una variedad de opciones para que cada persona pudiera encontrar una forma de conexión que le resultara significativa, ya sea a través de la música, el arte, el pensamiento crítico o la reflexión. A pesar de las dudas iniciales, logramos que todos participaran y disfrutaran al máximo de la experiencia. Otro desafío importante ha sido mantener esa energía y compromiso a lo largo del tiempo. Para abordar esta cuestión, utilizamos todos los entregables de las actividades lúdicas y la canción que creamos juntos como un símbolo y un puente para mantener viva la conexión de lo vivido en cada taller, y ahora estamos incorporando los resultados de esos talleres en nuestras estrategias globales para el 2024, lo que nos permite dar seguimiento a la experiencia y mantenerla como parte integral de nuestra cultura organizacional.

**Entrevistada por:** Fernanda Cala.

### TOP HR TRENDS 2024

## HR ESTRATÉGICO:

1. Diversidad, Equidad e Inclusión.
2. Endomarketing como mecanismo para Atracción de Talento y marca empleador.
3. Transformación digital e Inteligencia Artificial.

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Alma misionera.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?:** Violeta, me gusta ese color porque conecta con el empoderamiento y el liderazgo femenino.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Una persona auténtica y apasionada al servicio de otros.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Volar y conectar con la mente de las personas.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Es quien inspira desde su liderazgo, un ser humano con iniciativa en búsqueda permanente de la mejora continua. Quien toma decisiones y actúa para transitar el presente visionando el futuro.



# Imbera



# AL **SERVICIO** DE LOS DEMAS

JOSÉ CRESPO VERGARA



**¿Quién es José?**

★ <b>Nombre:</b> José Miguel Crespo Vergara.	★ <b>Nacionalidad:</b> chilena.	★ <b>Empresa u organización:</b> Ariztía.
<b>Profesión:</b> Ingeniero Comercial.	<b>¿Mascotas?:</b> 6 Perros.	
<b>Cargo:</b> Gerente de Personas.	<b>Comida favorita:</b> Pizza.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Libra.	<b>Edad:</b> 58.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Melipilla.	<b>Hobbies:</b> Juego tenis desde los 5 años, y me gusta el trekking.	
<b>¿Tienes hijos?:</b> casado, 3 hijos.		

**Con un legado familiar arraigado en cada rincón, José Miguel Crespo, Gerente de Personas de Ariztía, nos abre las puertas de su experiencia en un viaje que trasciende lo laboral para adentrarnos en la esencia misma de esta empresa.**

Su historia es la historia de la evolución de una compañía que ha sabido adaptarse y transformarse a lo largo de sus 130 años y que hoy cuenta con 5.300 colaboradores (as) a lo largo del país. Desde sus inicios en una pequeña ciudad hasta su ascenso a la gerencia de Personas, José Miguel ha sido testigo y actor principal de cada capítulo de esta epopeya empresarial. Con una mirada lúcida y empapada de vivencias, José Miguel nos sumerge en las entrañas de Ariztía, donde los hilos del pasado se entrelazan con la audacia del presente. Desde la creación de nuevas áreas hasta la incursión en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, su relato nos revela una empresa en constante reinvencción. Pero más allá de los números y las estrategias, es la pasión por el impacto social lo que palpita en cada palabra de este apasionado por el tenis. Su compromiso con la comunidad y su visión sobre el liderazgo redárquico nos invitan a reflexionar sobre el futuro de los Recursos Humanos, donde la innovación, la excelencia, la sustentabilidad y la integridad se erigen como pilares inquebrantables.

**Cuéntanos un poco de tu historia....**

Llevo 33 años en Ariztía, una empresa que conozco

desde que nací, ya que mi padre trabajó aquí durante 42 años. Decidí unirme a ella después de trabajar tres años en otra compañía, atrayéndome su ubicación cerca de mi familia. Comencé en 1991 en Administración y Finanzas, pero en 1997 asumí la subgerencia de Recursos Humanos en la casa matriz. Desde entonces, hemos expandido nuestras operaciones y creado áreas como relaciones laborales, comunicaciones internas, desarrollo organizacional, inclusión laboral, compensaciones y selección y reclutamiento, de personal, convirtiéndonos en la "Gerencia de Personas". Hoy, con un equipo mayoritariamente millennials, participamos en mesas de sustentabilidad, innovación y programas de relacionamiento comunitario. Celebramos 130 años en 2024, adaptándonos con excelencia, sustentabilidad, innovación e integridad. Me enorgullece que Ariztía contribuya a la comunidad a

**"EN RECURSOS HUMANOS, UNO DE NUESTROS MAYORES DESAFÍOS RADICA EN LA DIVERSIDAD DE GENERACIONES DENTRO DE LAS EMPRESAS."**

través de donaciones, programas de capacitación y proyectos colaborativos con diferentes instituciones donde tenemos instalaciones. Es gratificante ver el impacto positivo que generamos.

### ¿Cuáles son los desafíos más importantes de los profesionales de recursos humanos y cómo crees que evolucionarán en los próximos años?

En Recursos Humanos, uno de nuestros mayores desafíos radica en la diversidad de generaciones dentro de las empresas. En Ariztía, contamos con una fuerza laboral diversa, que incluye personas de todas las edades, nacionalidades, habilidades y géneros. Esto nos lleva a buscar constantemente formas de fomentar la colaboración entre estas diferentes generaciones, evitando conflictos y competencias innecesarias. En nuestra visión, el rendimiento y la capacidad son los factores clave, independientemente de la edad. Por lo tanto, nos esforzamos por crear un entorno inclusivo donde cada persona pueda contribuir al equipo de manera efectiva y colaborativa. Además, enfrentamos el desafío de la gestión del talento, especialmente en una industria donde este recurso puede ser escaso. Invertir en el desarrollo interno del personal y establecer alianzas con instituciones educativas son estrategias clave para garantizar un flujo constante de talento que impulse el crecimiento y la innovación de la empresa en el futuro.

### Fuiste docente en planificación estratégica de recursos humanos, ¿cómo preparabas a tus alumnos para enfrentar los cambios y desafíos en el ámbito laboral del futuro?

Durante dos años tuve el privilegio de ser docente, una experiencia muy enriquecedora. Mi enfoque principal fue acercar a mis alumnos a la realidad del mundo empresarial. Ellos expresaban la necesidad de ir más allá de la teoría y comprender cómo se aplican los conceptos en la práctica. Por ello, me esforcé por proporcionarles casos reales y promover el trabajo en equipo, preparándolos para enfrentar situaciones auténticas. Creo que el mayor legado que

pude dejarles fue fomentar en ellos un pensamiento crítico constructivo, especialmente en lo que respecta a la gestión de personas. En el ámbito de Recursos Humanos, no hay fórmulas ni recetas mágicas. Cada situación es única y requiere un análisis minucioso, considerando todas las variables y sobre todo que impacta a personas. Si bien la teoría brinda un marco, es en la práctica donde se encuentra su verdadero valor y se ponen a prueba sus fundamentos. Por tanto, les enseñé a mis alumnos la importancia de analizar cada situación en su contexto y evaluar todas las posibles consecuencias de sus decisiones.

### ¿Qué papel juegan las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, en la transformación de los procesos de recursos humanos en 2024?

Actualmente, nos encontramos inmersos en un proceso de automatización de numerosos aspectos relacionados con la gestión de personas, especialmente en áreas administrativas donde existen las tareas repetitivas y la documentación necesaria para cumplir con los requisitos regulatorios.

*"ENFRENTAMOS EL DESAFÍO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO, ESPECIALMENTE EN UNA INDUSTRIA DONDE ESTE RECURSO PUEDE SER ESCASO."*



#### TOP HR TRENDS 2024

### HR ESTRATÉGICO:

1. Inteligencia Artificial.
2. En el caso de Chile, los cambios legislativos.

Nuestro objetivo es automatizar los procesos más rutinarios, como la gestión de documentación y la generación de informes para satisfacer las exigencias de las autoridades. Además, estamos explorando la automatización de ciertos procesos de selección y reclutamiento. Es crucial destacar que nuestra intención no es reemplazar personal con inteligencia artificial, sino capacitar a nuestros empleados para que puedan operar estos nuevos sistemas y concentrarse en actividades de mayor valor agregado. Buscamos posicionar a nuestros (as) colaboradores (as) en roles que les permitan desplegar todo su potencial y evitar que se vean atrapados en tareas monótonas que podrían desmotivarlos. Por tanto, estamos implementando nuevas tecnologías, como un software de gestión de personas, para automatizar la mayor cantidad posible de procesos administrativos repetitivos.

**Entrevistado por:** Fernanda Cala.

**SI TUVIERAS LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR UNA INNOVADORA TENDENCIA EN TODAS LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO, ¿CUÁL SERÍA?**

El liderazgo redárquico, contrastando con el tradicional jerárquico, promueve redes colaborativas donde todos contribuyen, fomentando innovación y superando estructuras rígidas, esencial para una cultura organizacional dinámica y colaborativa.

# UN POCO DE ROCK

**Si tu vida fuera una canción de rock, ¿cuál sería el título?:** Al servicio de los demás.

**Si tuvieras que describir tu personalidad con un color, ¿cuál sería y por qué?** Azul, va relacionado con mi signo y me describe mucho como una persona prudente y que busca acuerdos justos.

**¿Cómo te describirías en una frase?:** Soy una persona que busca colocar sus conocimientos o recursos al servicio de los demás.

**Si pudieras tener cualquier habilidad extraordinaria por un día, ¿cuál elegirías y qué harías con ella?** Teletransportarme, para tener más cerca a los familiares que tengo lejos de Melipilla donde estoy viviendo.

**Si pudieras cenar con tres personas, vivas o fallecidas, famosas o no, ¿quiénes serían?** Mis padres, Sor Teresa de Calcuta y Roger Federer.

**¿Hay algún talento que no tengas actualmente, pero que te encantaría desarrollar en el futuro?** Habilidades artísticas o musicales.

**¿Qué significa para ti ser un agente de cambio?** Transformar el mundo.



*Hecho en casa*  
desde 1894

# Rocking Talent

**¡Visita**  
**rockingtalent.com!**

