

# Rocking Talent

## Artista en innovación

**PATRICIA FIELD**  
NOVO NORDISK - COLOMBIA

### HISTORIAS CON ROCK

**RICARDO GUERRERO**  
VOLKSWAGEN - MÉXICO

**ROBERTO JANA**  
SONDA - CHILE

**PAULA AGUIAR**  
THOMSON REUTERS - ARGENTINA

**LUIS LÓPEZ**  
EY & "LA CLAVE DEL DON" - ESPAÑA

# EL DÓN DE LA INDIA

06



## INTELIGENCIA HUMANA

PAULA A. AGUIAR

Directora de Recursos Humanos para South Latam Thomson Reuters (Argentina)

18



## ARTISTA EN INNOVACIÓN

PATRICIA FIELD

Gerente General Novo Nordisk (Colombia)

32



## LA CLAVE ESTÁ EN EL DON

LUIS LÓPEZ

X.LAB Lead at EY & Founder "La Clave del Don" (España)

48



## LÍDER AL VOLANTE

RICARDO GUERRERO

Chief Human Resources Officer Volkswagen (México)

58



## CREADOR DE OPORTUNIDADES

ROBERTO JANA

Gerente Corporativo de personas, comunicaciones y branding Sonda (Chile)

p. 04

### IA E IH, EL DÚO PERFECTO

EDITORIAL

ANA VALERA

Head of People Analytics PDA

p. 10

### "EL FUTURO ES DIGITAL, PERO CADA VEZ MÁS HUMANO"

MARTÍN PALACIO

People and Culture Manager Arcos Dorados (Chile)

p. 14

### APRENDER A DESAPRENDER

FERNANDO VANGIONI

Director de Recursos Humanos Bristol (Paraguay)

p. 22

### DATOS + TALENTO: UN EQUIPO IMPARABLE

GUSTAVO IBARGUENGOYTIA

Director de Talent Acquisition para LATAM Johnson Controls (México)

p.25

### "SER PARA TRANSFORMAR EL HACER"

GERMÁN BUSTOS

Director Corporativo de Gestión Humana Claro (Colombia)

p. 28

### REVOLUCIONARIO DE PANTALLA GRANDE

MIGUEL PRIETO

CHRO Cinépolis (México)

EDICIÓN 19

# DATA & TECNOLOGÍA

p. 36

## HUMANIDAD CON AUTOMATIZACIÓN

NATALIA LIZANA

Socia Grupo Actual División P&O (Chile)

p. 39

## EDUCAR ES EVOLUCIONAR

RUBÉN MARTÍNEZ

Director Ejecutivo Asti Talent & Tech Foundation (España)

p. 42

## VIVIR VIAJANDO HACIA EL FUTURO

JOSEFINA SCHAER

Corporate Affairs & Talent Director Despegar (Argentina)

p. 45

## LA NUEVA CARA DE LA SALUD

PABLO ORTIZ

Gerente General Clínica Las Condes (Chile)

p. 51

## DESAFIANDO LOS LÍMITES

RAQUEL GARCÍA

Directora de Operaciones Lennox (España)

p. 54

## “LAS PERSONAS SON EL CENTRO DE TODO”

MARIANA RUIZ

Directora corporativa de Talento humano Grupo Xcaret (México)

p. 62

## CULTURA CON EMPATÍA Y ESTRATEGIA

LAURA PEREA

Directora general adjunta de Recursos Humanos para México y LATAM HSBC (México)

**Directora General:**

Julieta Cumbo [in](#)

**Directora Editorial:**

Ximena Desaloms [in](#)

**Redactora - PR & Media:**

Fernanda Cala [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)

EDITORIAL

# IA E IH

## EL DUO PERFECTO



La incorporación de la IA en la gestión de personas es un tema que está en boca de todos. No hay más que ver los títulos de los webinars, de las conferencias en seminarios, de los cursos en este 2024 para entender que casi todo giró en torno a la inteligencia artificial.

La IA nos ayuda a hacer nuestro trabajo mejor y más rápido. Desde análisis de desempeño hasta chatbots que responden preguntas de los empleados en tiempo récord (y nos avisa de las preguntas en las que sí debemos implicarnos y responder de forma humana), la IA es la herramienta que nos permite centrarnos en lo que realmente importa: las personas. El aprendizaje automático y el procesamiento del lenguaje natural ya están integrados en herramientas que usamos día a día para personalizar formaciones o incluso para clasificar candidatos en función de su ajuste a un puesto concreto.

Aunque parezca que estamos en un episodio de *Black Mirror*, la realidad es que la IA no está aquí para sustituirnos. Según el Foro Económico Mundial, el 23% de los empleos actuales cambiarían drásticamente entre 2023 y 2027, pero esto no significa que vayamos a perder el trabajo. De hecho, se crearán nuevas profesiones, muchas de ellas relacionadas con la IA y la tecnología.

El auge de la IA trae consigo retos éticos importantes, no lo vamos a negar. Al revés, debemos poner este tema encima de la mesa. La UE (Unión Europea) ya está implementando regulaciones específicas para el uso de la IA en entornos de trabajo. Estos marcos legales pretenden evitar la discriminación y los sesgos, el uso de datos biométricos para inferir emociones de los empleados, protegiendo así su privacidad.

Es fundamental que, como líderes de personas, no perdamos de vista que la IA debe estar al servicio del bienestar humano, no de su explotación. Por eso, es necesario que las compañías realicen auditorías internas de sus sistemas para garantizar que están cumpliendo con estas regulaciones y que no se sobrepasan los límites éticos.

La IA no es el villano de la historia. Es más bien un socio que puede amplificar la inteligencia humana si lo manejamos correctamente. Pero, ojo, no podemos dejar que todo el control recaiga en los algoritmos. La empatía, el liderazgo y la toma de decisiones basada en el bienestar de las personas siguen siendo exclusivamente humanos. En el fondo, el futuro de la gestión de personas pasa por un equilibrio entre lo humano y lo tecnológico. Así que, afinemos nuestras cuerdas, porque la IA puede ser nuestra mayor aliada si sabemos cómo tocar las notas correctas.

#### Referencias

World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)



**POR ANA VALERA RUBIO**  
Head of People Analytics en PDA.  
**in** [anavalerarubio](#)

A portrait of Paula Aguiar, a woman with long dark hair, smiling and wearing a dark blazer. The background is a blue-toned digital or network-like pattern.

# INTELIGENCIA HUMAN/A

PAULA AGUIAR

**¿Quién es la directora de Recursos Humanos para South Latam de Thomson Reuters? Paula Aguiar, una líder en transformación que combina su capacidad analítica con una profunda empatía.**

**POR FERNANDA CALA**

Actualmente se enfrenta al desafío de integrar tecnología e innovación en la gestión de personas sin perder el enfoque humano. Su carrera la llevó inesperadamente a descubrir una pasión por el liderazgo, inspirando a equipos a evolucionar en entornos de constante cambio. La historia de Paula Aguiar es un ejemplo perfecto de cómo las trayectorias profesionales no siempre siguen un camino lineal. Desde su infancia, nunca imaginó que su vida profesional la llevaría a liderar equipos en una de las organizaciones más importantes del mundo. Su camino comenzó en el área financiera, un entorno donde los números y las estrategias frías dominaban el día a día. Como contadora pública, su carrera estaba enfocada en los aspectos más técnicos y analíticos de la empresa. Sin embargo, la vida suele sorprendernos con giros inesperados. En esta entrevista, conocimos su lado profesional y su lado más humano que la caracteriza por una visión sobre el liderazgo, la innovación y cómo lograr el equilibrio entre la humanidad y la tecnología.

Si tu trayectoria pudiera representarse en una línea del tiempo con hitos clave, ¿cuál sería el evento que marcó el antes y el después en tu enfoque hacia la gestión de personas y equipos?

Comencé mi carrera en el área de planificación tributaria, donde trabajé durante más de quince años. En aquel entonces, mi enfoque estaba completamente en los números y las estrategias financieras, ya que esa era mi formación como contadora. Era un entorno muy analítico, y disfrutaba lo que hacía. Sin embargo, hubo un punto de inflexión que cambió radicalmente el curso de mi carrera. Un día, el CEO de la empresa en la que trabajaba me llamó a su oficina para ofrecerme un nuevo desafío: liderar el área de personas en un proyecto de transformación organizacional. Recuerdo que mi reacción inicial fue de sorpresa, ya que mi trayectoria no estaba relacionada con recursos humanos. Aceptar esa propuesta implicaba salir completamente de mi zona de confort, pero como soy una persona que abraza los desafíos como parte de su crecimiento, decidí aceptarla. Lo que no esperaba era que ese proyecto no solo transformaría a la empresa, sino también a mí misma. En ese proceso, descubrí una pasión profunda por trabajar con personas, entendiendo sus dinámicas y reconociendo el poder transformador

*"LOS DATOS NOS GUÍAN, PERO EL VERDADERO LIDERAZGO SE ENCUENTRA EN LA CAPACIDAD DE INTERPRETAR ESOS DATOS CON EMPATÍA."*



**¿Quién es Paula?**

★ <b>Nombre:</b> Paula Aguiar.	★ <b>Nacionalidad:</b> argentina.	★ <b>Empresa u organización:</b> Thomson Reuters.
<b>Apodo:</b> MAP.		<b>¿Dónde vives?:</b> Buenos Aires.
<b>Profesión:</b> Contadora pública, tengo un MBA en Negocios y un posgrado en Recursos Humanos.		<b>¿Tienes hijos?:</b> 2 varones, uno de 18 y uno de 15.
<b>Cargo:</b> directora de Recursos Humanos para South Latam de Thomson Reuters.		<b>¿Mascotas?:</b> un gatito.
<b>Signo del zodiaco:</b> Acuario.		<b>Comida favorita:</b> Carne con papas fritas.
		<b>Edad:</b> 49.
		<b>Hobbies:</b> Hacer deporte.

que tienen el enfoque humano en la creación de valor para la empresa. Aprendí que, más allá de los números, la gestión de personas es esencial para construir organizaciones más humanas, empáticas y capaces de inspirar un cambio positivo. Ese momento no solo marcó un antes y un después en mi carrera, sino que también me conectó con mi propósito: ser una líder que, con una mirada tanto humana como profesional, ayuda a otros a crecer y a crear entornos organizacionales en los que todos puedan prosperar.

**Thomson Reuters promueve la experimentación con IA a través de entornos como Open Arena, desarrollado por Thomson Reuters Labs. ¿Qué habilidades crees que son esenciales para los líderes que quieren fomentar la innovación en sus equipos?**

Thomson Reuters Labs, nuestra división de investigación aplicada ha desarrollado Open Arena, una "fábrica de habilidades de IA" interna para que todos los colaboradores de Thomson Reuters en el mundo puedan experimentar de forma segura con inteligencia artificial (IA). Este es un pilar fundamental para desarrollar nuevas soluciones tecnológicas y para fomentar una cultura de innovación entre nuestros



**"INNOVAR NO SOLO REQUIERE HABILIDADES TÉCNICAS; ES ESENCIAL MANTENER UNA MENTALIDAD ABIERTA Y UN ENFOQUE HUMANO EN TODO MOMENTO".**

## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte?**

En las montañas del sur de Argentina.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Me gusta hacer artesanías: pintar y modelar la cerámica.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**

Color Esperanza, de Diego Torres.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Azul.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

Un Walkman, después apareció la computadora y el celular.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Llevo mi agenda y mi libreta de pendientes de esa manera.



equipos. La IA es una herramienta increíblemente poderosa, pero para poder aprovecharla al máximo, es esencial que nuestros líderes desarrollen ciertas habilidades clave. La adaptabilidad al cambio es probablemente la habilidad más importante. En un entorno en el que la tecnología avanza tan rápido, aquellos que pueden adaptarse y mantenerse al día con las nuevas tendencias son los que lideran la innovación. La resolución de problemas también es crucial, ya que la IA no es una solución mágica; se trata de usarla de manera efectiva para superar obstáculos específicos. Y finalmente, la eficiencia es vital, ya que lo que la IA nos permite es desarrollar un trabajo menos centrado en tareas repetitivas y más centrado en tareas significativas y de alto valor agregado. Para sacar lo mejor de todas estas habilidades, hay que combinarlas con una mentalidad de aprendizaje continuo. Fomentar la curiosidad y la apertura a nuevas ideas es lo que realmente impulsa a nuestros equipos hacia la innovación.

**Con la creciente integración de datos en la gestión de personas, ¿cómo equilibras el uso de data en**

### **la toma de decisiones estratégicas de talento, sin perder el toque humano en el liderazgo?**

El uso de datos en la gestión de personas es fundamental en la forma en que tomamos decisiones en Thomson Reuters, ya que nos permite ser mucho más precisos y objetivos. Los datos nos ayudan a identificar patrones, anticipar problemas y medir la efectividad de nuestras estrategias de talento. Sin embargo, siempre hemos sido conscientes de que los datos son solo una parte del rompecabezas. Detrás de cada número, detrás de cada métrica, hay personas con sus propias expectativas, emociones y contextos. Por eso, los datos son el punto de partida, pero nunca el final del proceso. Tras analizar la información, es fundamental tener conversaciones significativas con las personas y comprender el "porqué" detrás de los números. En nuestro enfoque, la empatía y la escucha activa no se contraponen a los resultados; de hecho, son el motor que nos permite implementarlos de manera efectiva. Al final, los datos nos guían hacia decisiones estratégicas más inteligentes, pero es el liderazgo humano el que asegura que esas decisiones se traduzcan en impacto tangible, impulsando tanto el bienestar del equipo como los resultados del negocio.



**Thomson Reuters™**

# "EL FUTURO ES DIGITAL, PERO CADA VEZ MÁS *humano*"

**MARTÍN PALACIO**

**Martín Palacio, uruguayo de nacimiento y residente en Santiago de Chile, ha construido una carrera sólida en el área de People and Culture.**

Martín Palacio lleva 10 años formando parte de Arcos Dorados, donde cada día sigue cumpliendo el sueño del niño que alguna vez jugó en el Playland del McDonald's de Avenida Roosevelt. Pero más allá de los ravioles caseros de su mamá y los partidos de fútbol que lo apasionan, es un convencido de que el futuro es digital, aunque cada vez más humano.

A lo largo de la charla, nos cuenta cómo ha integrado el trabajo en equipo en cada aspecto de su vida, desde su carrera profesional hasta su rol como padre de Pedro y Tomás. Con una visión optimista y realista, *Tincho* comparte cómo la tecnología, lejos de

alejarnos, nos acerca más a lo que somos en esencia: seres humanos que buscan conectar. Nos invita a reflexionar sobre cómo el desarrollo personal y profesional se entrelazan en un camino que, aunque esté lleno de desafíos, siempre vale la pena recorrer.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Hace 10 años que formo parte del equipo de Arcos Dorados y, al mismo tiempo, cumplí el sueño del niño que jugaba en el Playland de McDonald's. Siempre sentí una conexión muy especial con la marca, que va más allá de mi rol en People and Culture, y comenzó mucho antes de unirme a la organización. Desde pequeño, a través del deporte, aprendí el valor de formar parte de un equipo, algo que me ha marcado profundamente. Esa sensación de pertenencia, de trabajar en conjunto para alcanzar metas, es algo que he llevado conmigo en cada etapa de mi vida, tanto en lo profesional como en lo personal. Con mi

esposa, Vicky, siempre hablamos del "equipo" que hemos formado, al que se sumaron nuestros hijos, como si todo fuese un juego de fútbol. La idea de ser parte de algo más grande ha sido una constante, y encontré en Arcos Dorados y en mi carrera una conexión natural con esa filosofía. El desarrollo del talento y la creación de oportunidades para las personas me permite seguir siendo ese "jugador de equipo" que siempre fui, en un campo distinto, pero igual de apasionante.

**En Arcos Dorados has estado a cargo de iniciativas clave como la plataforma de empleabilidad juvenil "McDonald's Vio en Mí". ¿Qué impacto has observado en los jóvenes que participan en este programa?**

Creo que esta campaña ha sido muy poderosa porque conecta perfectamente con el propósito de Arcos Dorados: hacer de cada día una oportunidad para alimentar personas y construir sueños. Especialmente en esta última parte, siento que muchas personas nos identificamos, porque todos tenemos sueños, y encontrar un lugar donde puedas cumplirlos es extraordinario. Siempre he visto en Arcos Dorados

"LA TECNOLOGÍA HA SIDO UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA IMPULSAR ASPECTOS COMO LAS EMOCIONES, LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA CONEXIÓN ENTRE LAS PERSONAS".



**¿Quién es Martín?**

★ <b>Nombre:</b> Martín Palacio Vidaurreta.	★ <b>Nacionalidad:</b> uruguayo.	★ <b>Empresa u organización:</b> Arcos Dorados Chile.
<b>Apodo:</b> Tincho.	<b>Profesión:</b> Licenciado en Psicología.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Pedro, de 3 años, y Tomás, de 7 meses.
<b>Cargo:</b> People and Culture Manager.	<b>Signo del zodiaco:</b> Acuario.	<b>¿Mascotas?:</b> Simba, un perro salchicha.
<b>¿Dónde vives?:</b> Santiago de Chile.	<b>Comida favorita:</b> Ravioles de mi mamá.	<b>Edad:</b> 37.
	<b>Hobbies:</b> Apasionado por el fútbol.	



## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Punta del Este.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Apasionado por la historia de los mundiales de fútbol.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podría faltar?**

Algún tema de No te va a gustar.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Verde.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

Un teléfono celular.

un lugar lleno de oportunidades. Para mí, hay tantos McDonald's como personas, porque puede ser un destino profesional en sí mismo o el trampolín para desarrollar habilidades que te acompañen en tu vida futura. La plataforma **McDonald's Vio en Mi** es muy potente en ese sentido, ya que conecta a las personas con sus comienzos y les permite ver cómo han crecido personal y profesionalmente. En mi caso, cuando ingresé a la organización, vivía con mis padres; hoy estoy casado, formé mi hogar y tengo dos hijos. Para mí, ha sido mucho más que un trabajo. Hace un tiempo me preguntaron qué creía que McDonald's vio en mí, y aunque no lo sé con certeza, estoy seguro de que vio a un joven con ganas de superarse, jugar en equipo y concretar proyectos. Creo que eso es lo que consideraron en mi caso.

**Si pudieras regresar al inicio de tu carrera en Recursos Humanos, ¿qué consejo te darías a ti mismo?**

El consejo que me daría a mí mismo es tratar de que, en mi día a día y en el de las personas que me rodean, siempre haya espacio para conectar con el disfrute. Que podamos disfrutar lo que hacemos, incluso cuando los momentos sean más complicados o difíciles, y no solo en los más agradables. Además, creo que la generosidad es clave: compartir con los demás, pedir ayuda cuando lo necesitemos y, al mismo tiempo, estar dispuestos a ofrecer nuestra opinión o perspectiva cuando alguien nos la pida. Ser generoso también implica compartir lo que sabemos y lo que hemos aprendido, ayudando a otros cuando lo necesitan. Es algo que puede marcar una gran diferencia en nuestras relaciones y en cómo nos sentimos en nuestras vidas.

### ¿Qué aspecto de tu personalidad te ha ayudado a navegar en un entorno tan dinámico?

Me considero una persona bastante flexible, y creo que esa capacidad de adaptarme a diferentes contextos y personas ha sido clave para mí a lo largo de los años. En cuanto a los equipos, esa adaptabilidad me ha permitido integrarme en distintos grupos y colaborar de manera efectiva. Además, siempre he tenido una curiosidad constante y un deseo de seguir aprendiendo, lo que me ha impulsado a buscar siempre la mejor versión de mí mismo. Esa ambición de no conformarme, de seguir creciendo y explorando nuevas oportunidades, ha sido un aspecto fundamental que me ha acompañado a lo largo de mi trayectoria. Creo que esa combinación de flexibilidad y aprendizaje continuo ha sido clave para enfrentar los desafíos y seguir avanzando.

### ¿Cómo describirías la relación entre el futuro de la humanidad y la evolución de los datos?

Una frase que suelo usar y que refleja mi manera de ver la vida es: "El futuro es digital, pero cada vez más humano." Aunque se habla mucho sobre la inteligencia artificial y el impacto de la tecnología en nuestras vidas, siempre he creído que, lejos de deshumanizarnos, la tecnología ha potenciado lo

"LO QUE REALMENTE HACE EL FUTURO DIGITAL ES DARNOS MÁS ESPACIO PARA CONECTAR A UN NIVEL MÁS PROFUNDO".

más humano en nosotros. A lo largo de los años, he visto cómo la tecnología ha sido una herramienta clave para impulsar aspectos como las emociones, las relaciones interpersonales y la conexión entre las personas. No creo que la tecnología y lo humano sean opuestos, sino que se complementan. Un ejemplo claro es este momento: tú en Colombia, yo en Chile, y estamos conversando abiertamente sobre distintos temas gracias a la tecnología. Hace unos años, esto hubiera sido una llamada, un email o incluso un fax, pero hoy, la tecnología nos permite mirarnos a los ojos y compartir pese a la distancia. Así que, si tuviera que resumirlo en una sola idea, diría que "el futuro es digital, pero cada vez más humano," porque lo que realmente hace la tecnología es darnos más espacio para conectar en un nivel más profundo.

Entrevistado por: Fernanda Cala.



# APRENDER A DESAPRENDER

Fernando Vangioni

**Fernando Vangioni no es el típico director de Recursos Humanos. Con 54 años y una vida que lo ha llevado desde Europa hasta Asunción, este apasionado del desarrollo personal ha sabido equilibrar lo analógico y lo digital en su carrera.**

¿Cómo lo hace? A través de una mezcla única de experiencia humana y el uso estratégico de la tecnología. Desde su primera computadora, que lo enamoró del mundo digital, hasta la creación de un chatbot en Bristol, que responde preguntas laborales, Fernando Vangioni ha hecho de la innovación su aliada. En esta charla con **Rocking Talent**, este apasionado de las flores nos cuenta cómo su vida personal, desde mudarse con su familia a Paraguay hasta aprender a atraer y retener talento en un mercado desafiante, ha influido en su liderazgo. Además, nos abre una ventana a su pasión por la tecnología aplicada a Recursos Humanos, una herramienta que él describe como esencial para optimizar cada paso en la gestión del talento. Con su visión clara y pragmática, nos invita a conocer cómo Bristol está evolucionando para convertirse en una empresa que

combina lo mejor de ambos mundos: la tecnología y el corazón humano.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Cuando tenía 42 años, pasé por una crisis. Dicen que los hombres la tenemos en los 40 y las mujeres en los 50. Yo siempre me reía de la andropausia,

hasta que me tocó vivirla. Trabajaba en KPMG, una gran multinacional, y viajaba por toda Europa. Me perdía cumpleaños, aniversarios... todo a nivel personal. Un día, mi tío misionero en Paraguay me llamó para que fuera a trabajar con él. Al principio le dije que no, pero por cortesía

hice una entrevista por Skype. Vestido bien de la cintura para arriba y en bañador de la cintura para abajo, el fundador de la ONG me hizo una pregunta

**"HACER RECURSOS HUMANOS SE BASA EN TRES PILARES: ATTRAER, RETENER Y DESARROLLAR, LO MISMO QUE SUCEDE EN UNA RELACIÓN".**



"HEMOS IMPLEMENTADO TRES INICIATIVAS CLAVE: SAP COMO ERP, UN CRM PARA GESTIONAR LAS INTERACCIONES CON LOS CLIENTES, Y UN CHATBOT EN RH QUE UTILIZA IA PARA RESPONDER PREGUNTAS LABORALES DE MANERA AUTOMATIZADA".

que cambió mi vida: "¿Quieres seguir haciendo PowerPoints toda tu vida o te gustaría cambiar el mundo?". En ese momento, me estalló la cabeza. Pensé 'estoy harto, quiero hacer algo significativo'. Así que fui a Paraguay, hice un análisis organizacional y vi que era un caos. Aunque al principio no quería quedarme, en el vuelo de regreso me dije: "¿Por qué no hacer una locura?". Dejé mi vida en Europa, mi familia, amigos, todo, y nos mudamos con lo puesto. Fue durísimo, pero me cambió. Hoy puedo decir con autoridad que, si yo pude, todos pueden desapeñarse y empezar de nuevo.

**Si pudieras revivir un momento clave de tu carrera, ¿cuál sería y por qué crees que tuvo un impacto tan grande en tu forma de liderar?**

Cuando llegué a Paraguay, tuve que cambiar mi forma de comunicarme y de pensar. No se trataba de renunciar a mí mismo, pero sí de bajar el ritmo,



★ Nombre:

Fernando Vangioni Huck.

★ Nacionalidad:

española, argentina y paraguaya.

★ Empresa u organización:

Bristol.

Apodo:

Fer.

¿Tienes hijos?:

4 hijos.

Profesión:

Coach.

¿Mascotas?:

Una perrita, Rasputina.

Cargo:

director de Recursos Humanos.

Comida favorita:

Pasta italiana.

Signo del zodiaco:

Virgo.

Edad:

54.

¿Dónde vives?:

Asunción.

Hobbies:

Me encanta la lectura de historia novelada y hacer maratones de series de Netflix.

mientras que la gente aquí tenía que acelerar un poco. Así fue como nos encontramos en un punto medio. Sin embargo, al llegar a la fundación, me di cuenta de que no bastaba con adaptarme; estaba en crisis económica, ética y moral. Necesitaba formar un equipo increíblemente sólido. Me convertí en un líder constructor de equipos, algo que nunca tuve que hacer en Europa o en los otros diez países en los que viví, porque allí era más fácil. Paraguay es pequeño, con pocos profesionales formados y poco talento disponible, así que tuve que aprender a atraer y retener talento. Desarrollé habilidades para ser un empleador atractivo, pero también un jefe genuino, alguien con quien la gente quisiera quedarse. Aprendí a poner un ojo en el negocio, pero el otro siempre en mi equipo, para no perder talento y hacer que crezcan

## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Asia, Corea del sur, Vietnam o Filipinas.

**¿Cuál es una pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Las flores.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podría faltar?**

The man in the mirror- Michael Jackson.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Azul.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

La primera compu que salió me enseñó a programar en S2. Fue una pasión desde el principio.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Tengo una agenda electrónica pero lo prioritario lo anoto en mi cuaderno.



constantemente. Eso me dio la autoridad moral para pedirles a otros jefes, aunque no fueran de Recursos Humanos, que hicieran lo mismo: cuidar, retener y hacer crecer a sus equipos.

**Bristol ha sido pionera en la gestión del talento y ha ganado el título de "Empleador del Año". ¿Cómo influye la innovación tecnológica en la cultura organizacional de la empresa?**

No diría que nuestra empresa esté a la vanguardia de la tecnología aún, pero somos conscientes de su importancia, y ese es el primer paso. Hemos pasado de no saber que no sabíamos a ser conscientes de nuestras limitaciones, y eso nos impulsó a tomar tres iniciativas clave. La primera fue implementar SAP, un ERP que pocas organizaciones en Paraguay han implantado correctamente. La segunda fue mejorar la atención a nuestros clientes mediante la implementación de un CRM (Customer Relationship Management), para gestionar de forma eficiente todas las interacciones con ellos. A nivel más micro, pero útil, creamos un chatbot para Recursos



*"RECEBIMOS 12.000 CURRÍCULUMS AL MES, Y CON LA IA FILTRAMOS LOS QUE CUMPLEN CON LOS PARÁMETROS ESPECÍFICOS, LO QUE HACE QUE NUESTRO EQUIPO DE SELECCIÓN SEA MUCHO MÁS RÁPIDO Y EFICIENTE".*

Humanos. Le integramos toda nuestra inteligencia artificial, cargando manuales y políticas para que cualquier empleado pueda hacer preguntas como '¿cómo pido vacaciones?' o '¿cuál es la política anti-bullying?' y obtener respuestas automáticas. Además, hemos optimizado la selección de personal con IA. Recibimos 12.000 currículums al mes, y sería imposible procesarlos manualmente. Ahora, con parámetros específicos como edad o experiencia, la IA filtra y nos entrega los que cumplen con los requisitos, lo que hace que nuestro equipo de selección sea mucho más rápido y eficiente.

**¿Qué tecnologías o herramientas de análisis de datos consideras fundamentales para optimizar el desarrollo y retención del talento en una organización?**

Para mí, hacer Recursos Humanos se basa en tres pilares: atraer, retener y desarrollar. Es como en una relación: primero atraes, luego retienes, pero no por obligación, sino porque la persona quiere quedarse, y finalmente, la desarrollas. Si no hay crecimiento, como dice Tony Robbins, mueres. Para cada uno de estos pilares usamos tecnología. En la atracción, empleamos inteligencia artificial para filtrar currículums según parámetros establecidos. Para la

retención, sabemos que lo que retiene a las personas es su jefe, el salario, el clima laboral y que el trabajo sea interesante. En cuanto al clima, utilizamos Great Place to Work, una certificación que mide 21 parámetros y nos ayuda a identificar áreas de mejora. Por último, el desarrollo es como un GPS: necesitas saber dónde vas, pero también dónde estás. Para esto, hacemos evaluaciones de desempeño, que generan mucha data. Por eso usamos un sistema tecnológico que nos organiza y genera reportes claros. No somos fans del 360 completo, pero sí aplicamos feedback hacia arriba, abajo y a los lados. Con estos tres sistemas cubrimos las bases: atracción, retención y desarrollo.

**Entrevistado por: Fernanda Cala.**



A portrait of Patricia Field, a woman with long, wavy brown hair, smiling and wearing a dark blue blazer over a white top. She is standing in front of a blue background with white abstract line art. To her left is a green plant. Her arms are crossed.

# ARTISTA EN INNOVACIÓN

PATRICIA FIELD

**Patricia Field no solo es la Gerente General de Novo Nordisk en Colombia, sino también una pionera que ha sabido combinar el arte, la innovación y los datos para transformar su liderazgo en la industria farmacéutica.**

**POR FERNANDA CALA**

Madre de Eduardo y su inseparable Golden Retriever Felipe, Patricia Field ha redefinido lo que significa ser una líder en la era de los datos y la tecnología. Pero su historia tiene un giro: más allá de las cifras y los algoritmos, es una artista de corazón. Le encanta el arte, y es en ese hobby donde encuentra el equilibrio entre su lado creativo y su pasión por la innovación.

¿Qué tiene en común la moda, la tecnología y la industria farmacéutica? Esta mujer apasionada ha encontrado la manera de mezclar todo en su vida cotidiana. En esta entrevista, nos cuenta cómo salió de su zona de confort y cómo la inteligencia artificial está ayudando a transformar la industria. Pero para ella, el verdadero desafío es aún más grande: construir un legado que no solo impacte a sus equipos, sino que también cambie la vida de miles de pacientes. Una visión ambiciosa, pero si algo sabemos de *Paty* es que está más que lista para el reto.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿Cuál ha sido un momento crucial en tu vida personal que crees ha influido en tu liderazgo y enfoque en los negocios?**

He estado reflexionando mucho sobre un momento triste que viví y cómo me transformó profundamente como líder. Perdí a mi hermano a causa de una enfermedad, y aunque siempre menciono cómo eso me conectó más con el tema de la salud, también me hizo repensar mi liderazgo. Este tipo de experiencias te obliga a tomar decisiones sobre cómo afrontar la vida. En mi caso, me di cuenta de que no todo está bajo nuestro control, y aprendí a soltar. Antes intentaba controlar muchas situaciones, pero este proceso me enseñó a disfrutar más los momentos y a no enfocarme en lo que no puedo cambiar. Ahora soy más consciente de la importancia de delegar y empoderar a los demás, dejando de lado la necesidad de hacer todo yo misma o de que lo que hago sea perfecto. Esto también me hizo crecer en empatía. Al haber vivido algo tan difícil, comprendo que todos pasamos por momentos complicados. Como líderes, es importante estar ahí para apoyar a nuestro equipo en esos momentos. Aprender a reconocer y aceptar nuestras propias vulnerabilidades nos permite ser mejores guías para los demás.

**"TODA LA DATA Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SE ESTÁN UTILIZANDO HOY PARA ACELERAR LAS INVESTIGACIONES CLÍNICAS, LO QUE NOS PERMITE LLEVAR LAS INNOVACIONES A LOS PACIENTES DE MANERA MÁS RÁPIDA Y EFICIENTE".**



**¿Quién es Patricia?**

★ <b>Nombre:</b> Patricia Field.	★ <b>Nacionalidad:</b> colombiana.	★ <b>Empresa u organización:</b> Novo Nordisk.
<b>Apodo:</b> Paty.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Eduardo, de 5 años.	
<b>Profesión:</b> Economista.	<b>¿Mascotas?:</b> Felipe, un Golden Retriever.	
<b>Cargo:</b> Gerente General.	<b>Comida favorita:</b> La peruana y el lomo salteado.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Cáncer.	<b>Hobbies:</b> Hago ejercicio, me gusta viajar y la moda.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Bogotá.		

"LOS DATOS NO SOLO NOS MUESTRAN HACIA DÓNDE NOS ESTAMOS MOVIENDO, SINO QUE SON CLAVE PARA LAS DECISIONES MÁS IMPORTANTES. NO SE TRATA SOLO DE LEER LO QUE OCURRIÓ EN EL PASADO, SINO DE INTERPRETAR ESOS DATOS Y PROYECTARLOS HACIA EL FUTURO".

## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Barranquilla.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Mi lado más artístico, me gusta pintar.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Rosado.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

LinkedIn, me sacó de mi zona de confort.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Experimento con las redes y aprendo con la inteligencia artificial desde mi pasión creativa.



**Si no hubieras seguido el camino en la industria farmacéutica y de consumo masivo, ¿en qué otro campo te habría gustado desarrollar tu carrera y por qué?**

En la moda, aunque en este momento no tengo ganas de cambiar de rumbo. Estoy muy apasionada con lo que hago, porque siento que, aunque tengo un lado artístico, a medida que creces como líder y como persona, empiezas a darle importancia al legado que quieres dejar en el mundo y a hacer algo más allá de uno mismo. En mi trabajo en el área farmacéutica e innovación, realmente cambiamos la vida de muchas personas, brindamos a muchos pacientes la oportunidad de tener una vida mejor. Eso es algo que no cambiaría por nada, porque le da a mi trabajo un sentido mucho más profundo y menos egoísta. No lo hago solo por mí, sino por algo mayor.

**¿De qué manera la recopilación y el análisis de datos han influido en las decisiones estratégicas que has tomado para mejorar la eficacia y eficiencia en el liderazgo de tus equipos?**

Los datos no solo nos muestran hacia dónde nos estamos moviendo, sino que son clave para las decisiones más importantes. No se trata solo de leer lo que ocurrió en el pasado, sino de interpretar esos datos y proyectarlos hacia el futuro. Esto te permite tomar decisiones estratégicas, tanto en temas de equipo como de visión, y definir a dónde quieres llegar. Al analizar los datos, puedes identificar oportunidades o anticipar posibles retos. Para mí, los datos son esenciales, y en nuestra organización trabajamos constantemente en mejorar su calidad

y organización. Uno de los grandes desafíos, especialmente en Colombia, es cómo gestionar la data, especialmente en salud, asegurándonos de que esté bien consolidada para la toma de decisiones. Lo importante es que no se trate solo de decisiones a nivel de gerencia, sino que cualquier persona en la organización, incluso en el campo, pueda interpretar esa información y tomar decisiones cotidianas. Esto es parte de una organización empoderada, donde todos, en cada nivel, pueden tomar decisiones basadas en los datos. Si logramos mejorar aún más la calidad de estos datos, podremos seguir ayudando a más pacientes en el futuro.

**Mirando al futuro, ¿cómo visualizas la integración de tecnología y datos en las estrategias comerciales de las empresas farmacéuticas? ¿Qué oportunidades ves para seguir innovando?**

Es una excelente pregunta. No solo puedo hablar desde la perspectiva de la industria farmacéutica en general, sino también desde nuestro enfoque particular en innovación. Hoy en día, toda la data y la inteligencia artificial se están utilizando para acelerar las investigaciones clínicas, lo que nos permite llevar las innovaciones a los pacientes de manera más rápida y eficiente. En nuestro caso, como organización comercial, esta integración tecnológica nos ha permitido llegar a más personas. La combinación de tecnología, datos y educación ha sido fundamental, especialmente en lugares remotos donde antes no podíamos actuar de manera tan activa. La pandemia aceleró este proceso, y ahora es un pilar clave en nuestra estrategia. Por ejemplo, hemos lanzado varias iniciativas, como nuestra academia médica, donde entrenamos a los médicos en el ámbito digital. Sabemos que hoy la gente busca en internet todo lo relacionado con sus síntomas o diagnósticos, por lo que es esencial que la información disponible sea de calidad. Trabajamos para asegurarnos de que lo que los pacientes encuentren en la web sea confiable. En los últimos cuatro años, hemos acelerado estas capacidades, aprovechando la tecnología para garantizar que la información médica en línea sea precisa y que realmente beneficie a quienes la buscan.



**"APROVECHANDO LA TECNOLOGÍA, TRABAJAMOS PARA ASEGURARNOS DE QUE LO QUE LOS PACIENTES ENCUENTREN EN INTERNET SEA CONFIABLE, PRECISO Y LOS BENEFICIE".**

# DATOS + TALENTO

## GUSTAVO IBARGUENGOYTIA

### UN EQUIPO IMPARABLE

Con más de 90 mil colaboradores a nivel global, la gestión del talento en Johnson Controls es un reto en el que Gustavo Ibarquengoytia, director de Talent Acquisition para LATAM, ha encontrado una gran oportunidad para la innovación.

Psicólogo clínico de formación, Gustavo Ibarquengoytia ha sabido reinventarse y adaptar su carrera hacia el área de recursos humanos, donde la tecnología y los datos se han convertido en sus mejores aliados. Durante nuestra conversación, este mexicano fanático de la banda Metallica nos comparte cómo utiliza la inteligencia artificial y las herramientas digitales para optimizar la experiencia del colaborador, detectando áreas de mejora y ajustando estrategias en tiempo real. Con una combinación de pasión por la tecnología y un enfoque práctico, aborda los retos de la transformación digital, sin perder de vista el impacto humano que esta tiene en los colaboradores.

**Si miras para atrás ¿cómo sientes que tu vida personal ha influido en tu carrera profesional?**

Diría que lo principal ha sido la cultura de trabajo y la búsqueda de mejorar mi situación económica, personal o satisfacción en lo que hago. Siempre me ha impulsado a buscar el siguiente paso en mi

carrera y en mi vida en general. Comencé mi camino profesional en el área de la psicología clínica, pero sin planearlo fui encontrando oportunidades en recursos humanos. Me di cuenta de que las oportunidades en ese campo se multiplicaban, lo hacía bien y lo disfrutaba. Así que, aunque no era mi plan inicial, decidí reenfocar mi carrera hacia recursos humanos al ver lo que me ofrecía y cómo me hacía sentir. Esa mentalidad de adaptación y crecimiento es lo que me ha permitido seguir avanzando progresivamente en mi carrera.

"LA TECNOLOGÍA ESTÁ A NUESTRA DISPOSICIÓN, PERO NO VA A HACER LAS COSAS POR TI".



## ¿Quién es Gustavo?

★ <b>Nombre:</b> Gustavo Ibarquengoytia Sánchez.	★ <b>Nacionalidad:</b> mexicano.	★ <b>Empresa u organización:</b> Johnson Controls.
<b>Apodo:</b> Gus.		¿ <b>Mascotas?:</b> 3 perros.
<b>Profesión:</b> Psicólogo clínico y maestría en Dirección de Empresas.		<b>Comida favorita:</b> Comida italiana.
<b>Cargo:</b> director de Talent Acquisition para LATAM.		<b>Edad:</b> .40.
<b>Signo del zodiaco:</b> Leo.		<b>Hobbies:</b> Cocinar, caminar, arreglar cosas de la casa y viajar.
¿ <b>Dónde vives?:</b> Monterrey.		

### ¿Hay alguna tecnología que uses en tu vida personal que haya transformado tu forma de ver la innovación en el ámbito laboral?

No, no lo tengo tan dividido o identificado, porque siempre me ha gustado la tecnología. Desde niño he estado interesado en ella, y siento que una cosa alimenta a la otra. No hay una tecnología específica que pueda señalar, más bien, me pregunto: ¿qué puede ayudarme en mi vida personal o laboral a hacer mi día a día más sencillo? Lo mismo aplica para mi equipo. Si encuentro algo que pueda facilitar las cosas, lo investigo, lo reviso y, si es viable, lo implemento, ya sea para mi vida personal o para mejorar el trabajo de mi equipo. Esto me ha llevado a aprender muchas cosas que no son comunes para alguien en recursos humanos, o que tradicionalmente no se asocian con esta área. Así que, en resumen, es eso: la tecnología está a nuestra disposición, pero no va a hacer las cosas por ti.

### En la era de la digitalización, ¿cómo utilizas los datos para mejorar la experiencia de los colaboradores?

Hablando desde lo personal y lo que hacemos en Johnson Controls, contamos con encuestas de satisfacción para todo el personal. Con más de 90 mil empleados en todo el mundo, la participación en estas encuestas nos ha permitido identificar, tanto en mi equipo de Latinoamérica como a nivel global, áreas de oportunidad para mejorar su satisfacción. Además, realizamos encuestas de salida, que nos han sido de gran ayuda para identificar puntos ciegos que las encuestas de satisfacción no alcanzan a revelar. Creo que esos serían los ejemplos más relevantes que puedo compartir.

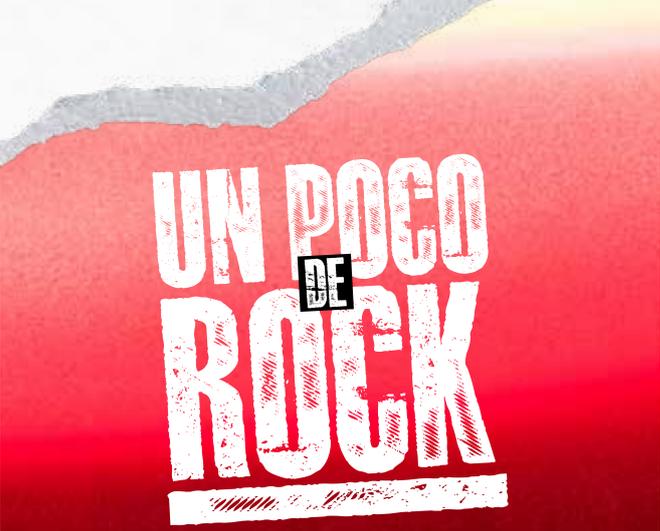




## ¿Cómo ves el futuro de la gestión de recursos humanos con la creciente incorporación de inteligencia artificial y automatización de procesos?

La tecnología, especialmente la inteligencia artificial, me emociona y la utilizo tanto en lo personal como en lo laboral. Sin embargo, el principal reto que enfrentamos en recursos humanos es la gestión del cambio. Nuestro papel será clave para ayudar a que las organizaciones adopten la tecnología, pero también debemos guiar a nuestros propios equipos en este proceso. No todos tienen la misma pasión por la tecnología ni el mismo ritmo de adopción, lo que genera desafíos en la implementación. El reto para los líderes de recursos humanos es lograr que los equipos vean el valor real de la tecnología y la integren en su trabajo, más allá de que el sistema ya esté configurado. Si los colaboradores no perciben el beneficio, existe el riesgo de que no se sientan satisfechos con su labor, lo cual puede ser un costo aceptable si queremos un equipo altamente tecnologizado. Pero este cambio requiere un enfoque sólido para que sea rápido, seguro para los usuarios, y que ofrezca un retorno de inversión a la organización. Además, debemos cumplir con las leyes locales en Latinoamérica, lo que añade una complejidad adicional a la gestión del cambio.

Entrevistado por: Fernanda Cala.



## UN POCO DE ROCK

¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?  
Islandia.

¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?  
Mi música favorita es el metal.

Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podría faltar?  
One, de Metallica.

¿Qué color te representa mejor como persona?  
Verde.

¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?  
Nintendo, logró que me interesara en la tecnología.

¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?  
Me encantan los relojes mecánicos, pero también los relojes inteligentes por su funcionalidad.

Johnson  
Controls



# “Ser, para transformar el hacer”

Germán Bustos

**Germán Leonardo Bustos Suárez estuvo cerca de ser sacerdote, pero hoy se destaca como uno de los líderes de la era digital en Claro Colombia, reconociendo que su vocación siempre fue la misma: estar al servicio de los demás.**

Ha demostrado que los avances en tecnología y analítica son mucho más que números o procesos automatizados: son una oportunidad para revolucionar la gestión humana. Bajo su liderazgo, Claro ha pasado de aplicar estrategias generales a desarrollar programas de alto impacto, personalizados para cada individuo, usando los datos de una forma que nunca antes habíamos visto en recursos humanos. Germán Leonardo Bustos Suárez no solo entiende de tecnología, sino que la ha convertido en un catalizador de cambio. Su carrera no fue una decisión premeditada, pero cada paso lo ha llevado a convertirse en el defensor de un enfoque más humano en las organizaciones, utilizando la inteligencia artificial y la data para transformar no solo procesos, sino vidas.

¿Qué te motivó a dedicarte a la gestión humana?  
¿Hay algún evento o experiencia en tu vida personal que te haya inspirado?

Sí, en realidad mi llegada a gestión humana no fue algo planeado. Estaba trabajando en Acerías Paz de Río cuando el director de gestión humana renunció, y el presidente me insistió en que asumiera el cargo. Al principio, mis primeros años estuvieron más centrados en lo administrativo, pero muy pronto descubrí que trabajar con personas me gustaba mucho, lo cual conectó con una parte importante de mi juventud. Estudié en el seminario porque en ese momento quería ser sacerdote. Al mirar atrás, me doy cuenta de que los momentos más felices de mi vida fueron aquellos en los que me dediqué al servicio de los demás. Creo que, tarde o temprano, hubiera terminado en gestión humana de todas formas. Para mí, gestión humana es una manera de seguir sirviendo a las personas. Recuerdo cuando en mi juventud, íbamos a las veredas o parroquias a hacer catequesis y colaborar en obras sociales; creo que fue ahí cuando despertó en mí el deseo de ayudar a otros. Aunque en un principio me llevaron a este rol, mi desarrollo profesional me hizo darme cuenta

**“CON DATOS MÁS PRECISOS, PODEMOS ENTENDER MEJOR A LOS DISTINTOS GRUPOS QUE SE MOTIVAN POR DIFERENTES RAZONES”.**

de que, desde gestión humana, realmente podía continuar haciendo lo que más me llena: ayudar a las personas.

**Si no hubieras seguido una carrera en Recursos Humanos, ¿en qué otra área profesional te hubiera gustado desarrollarte?**

Seguramente estaría dedicado a temas de sostenibilidad o responsabilidad social. De no haber sido así, probablemente hubiera sido sacerdote.

**¿Cuáles han sido los principales desafíos que has enfrentado como director Corporativo de Gestión Humana en una empresa de telecomunicaciones tan grande como Claro?**

Creo que el mayor reto para cualquier director de gestión humana es encontrar el equilibrio entre lo que el negocio necesita y lo que las personas esperan. El principal desafío es gestionar esa relación y lograr un balance adecuado. Es crucial entender que, en la medida en que logramos darle sostenibilidad y desarrollo al negocio, podemos hacer muchas más cosas por las personas. Lograr ese equilibrio garantiza el desarrollo del talento y, como resultado, los objetivos del negocio. Para mí, el reto más importante radica en alinear el bienestar, crecimiento y desarrollo de las personas con la estrategia empresarial. Por supuesto, esto trae consigo desafíos adicionales. Uno de ellos es trabajar con tantas generaciones diferentes a la vez. Antes, prácticamente había una sola generación en la fuerza laboral, pero ahora las diferencias entre ellas son cada vez más marcadas. Cada generación tiene valores, motivaciones y formas



*"ANTES DISEÑÁBAMOS PLANES GENERALES PARA TODA LA ORGANIZACIÓN, PERO HOY, LA TECNOLOGÍA NOS PERMITE CREAR PROGRAMAS MÁS PERSONALIZADOS Y ESPECÍFICOS PARA CADA GRUPO DE COLABORADORES".*



★ <b>Nombre:</b> Germán Leonardo Bustos Suárez.	★ <b>Nacionalidad:</b> colombiano.	★ <b>Empresa u organización:</b> Claro Colombia.
<b>Profesión:</b> Administrador de Empresas.	<b>¿Mascotas?:</b> Bella, una Golden Retriever y Milo, un Pastor Australiano.	
<b>Cargo:</b> director Corporativo de Gestión Humana.	<b>Comida favorita:</b> El cangrejo, la carne y los hot dogs.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Virgo.	<b>Edad:</b> 55.	
<b>¿Dónde vives?:</b> La Calera.	<b>Hobbies:</b> Juego tenis, me encanta reunirme con mis amigos a cantar, y me gusta mucho escribir y pasar tiempo con mi hija.	
<b>¿Tienes hijos?:</b> Isabella, de 12 años.		



## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Barcelona.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Escribir. Mi pasión está en la comunicación, me encanta construir mensajes y estrategias de comunicación.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**

La fiesta, de Pedro Capó.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Azul.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

El computador personal, me cambió la vida y el trabajo completamente. Luego, el internet.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Los temas gruesos del trabajo los escribo a mano y después los paso a digital.

de pensar muy distintas, y lograr que todas trabajen juntas bajo el mismo techo es un reto constante. Otro gran desafío es el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos aquellos que tienen equipos a su cargo. Estos dos temas —la diversidad generacional y el liderazgo— son claves para mantener ese equilibrio entre las necesidades del negocio y las expectativas de las personas.

**¿Cómo aseguran en Claro Colombia que la tecnología y los datos no solo optimicen procesos, sino que también mejoren la experiencia humana de los colaboradores?**

Uno de los grandes valores de la tecnología, especialmente con el avance de la analítica y la inteligencia artificial, es que estas herramientas nos permiten avanzar de manera contundente en la humanización de las organizaciones. Con datos más precisos, podemos entender mejor a los distintos grupos que se motivan por diferentes razones, lo que nos permite crear planes de trabajo mucho más enfocados y con mayor impacto. Antes diseñábamos planes generales para toda la organización, pero hoy, gracias a la analítica, podemos descubrir con precisión los gustos y motivaciones de las personas, y trabajar en consecuencia. Por ejemplo, si a algunos les importan las mascotas, creamos programas específicos para ellos; si a otros les apasiona el arte, hacemos lo mismo. Todo esto lo logramos con datos y tecnología. Curiosamente, la tecnología está ayudando a que las organizaciones sean más humanas. También hemos estado trabajando en una transformación cultural dentro de la organización. Al principio nos centramos en la innovación, pero hemos aprendido que, al volver a lo básico del ser humano, logramos las mayores transformaciones. Por eso, quienes estamos en la gestión humana debemos enfocarnos en el 'ser' para poder transformar el 'hacer'.

**Entrevistado por: Fernanda Cala.**



# REVOLUCIONARIO DE PANTALLA GRANDE

MIGUEL PRIETO

Miguel Prieto es el CHRO de Cinépolis, una figura clave que ha liderado la transformación digital en una de las cadenas cinematográficas más grandes del mundo.

**POR FERNANDA CALA.**

Su enfoque se centra en la evolución de los recursos humanos como un área estratégica que va mucho más allá de la contratación. Con un claro compromiso hacia la diversidad, la inclusión y el uso de la tecnología, Miguel Prieto busca crear una cultura organizacional que combine la humanidad con la innovación. Con más de 50 años, ha recorrido un camino fascinante que combina su pasión por las personas y su capacidad para liderar en un entorno tan desafiante como la industria del entretenimiento. Desde sus primeros días trabajando en Afores hasta su rol actual en Cinépolis, este fanático del ejercicio ha sido testigo de cómo los recursos humanos han pasado de ser una función meramente operativa para convertirse en un socio estratégico del negocio.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Mis padres tenían fábricas de costura, pero nunca me interesaron los negocios familiares. Sin embargo, al observar los problemas que enfrentaban las personas en esas fábricas, comencé a interesarme por los recursos humanos. Decidí estudiar relaciones industriales, y fue ahí donde mi pasión por las personas realmente cobró vida. Empecé mi carrera en Afore Santander, donde manejaba nóminas, pero pronto me di cuenta de que los recursos humanos tenían mucho más que ofrecer. No solo éramos los que contratábamos, despedíamos y pagábamos; empezamos a vernos como socios estratégicos del negocio. A lo largo de los años, trabajé en empresas

*"LA TECNOLOGÍA ES UN FACILITADOR DE PROCESOS, PERO NUNCA REEMPLAZARÁ EL CONTACTO HUMANO. ESO ES CLAVE EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN".*



★ <b>Nombre:</b> Miguel Angel Prieto Reyes.	★ <b>Nacionalidad:</b> mexicano.	★ <b>Empresa u organización:</b> Cinépolis.
<b>Apodo:</b> MAP.	<b>¿Tienes hijos?:</b> 2 hijos.	
<b>Profesión:</b> Licenciado en relaciones industriales.	<b>¿Mascotas?:</b> 2.	
<b>Cargo:</b> CHRO.	<b>Comida favorita:</b> Carne.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Cáncer.	<b>Edad:</b> 50.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Estado de México.	<b>Hobbies:</b> Hago mucho ejercicio: nado, juego al pádel, al golf y me gusta hacer spinning y salir a correr.	

como Johnson & Johnson, Mars y Rotoplas, antes de unirme a Cinépolis. Cada una de estas experiencias me ha enseñado lo crucial que es que recursos humanos no sea solo un departamento operativo, sino una pieza clave en la estrategia del negocio.

**A lo largo de tu carrera, has trabajado en distintas empresas internacionales. ¿Hay algún momento o decisión clave que te haya marcado personalmente y que haya influido en tu estilo de liderazgo?**

No podría señalar un solo momento o decisión que me haya marcado. Creo que he aprendido de cada líder que he tenido, tanto de los buenos como de los malos. Aquellos líderes que fueron demasiado duros me enseñaron cómo no quería liderar, mientras

*"LA DIGITALIZACIÓN EN CINÉPOLIS HA TRANSFORMADO TODO, DESDE LA COMPRA DE BOLETOS HASTA LA GESTIÓN DEL TALENTO. SI NO NOS MOVEMOS HACIA LO DIGITAL, NOS QUEDAMOS ATRÁS".*





que los que me dieron autonomía y respeto me inspiraron a hacer lo mismo con mi equipo. Mi estilo de liderazgo se basa en tratar a las personas como a mí me gustaría ser tratado, pero también en ser firme cuando es necesario. A lo largo de los años, he aprendido a encontrar un equilibrio entre la empatía y la disciplina, y creo que esa ha sido una de las claves de mi éxito.

**Sabemos que Cinépolis ha apostado por la transformación digital en diversas áreas. ¿Cómo crees que la digitalización y el uso de datos han transformado la gestión del talento en la industria del entretenimiento?**

La transformación digital ha sido crucial para Cinépolis. Desde la compra de boletos hasta la gestión interna, todo ha cambiado. Hoy, puedes

## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**  
Mérida, Yucatán.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**  
Pocas personas saben que soy romántico en toda la expresión de la palabra.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podría faltar?**  
Eres – Rafael.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**  
No te puedo decir un color en específico, pero diría que los colores pasteles y no tradicionales.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**  
La computadora, y el que transformó mi carrera fue la Blackberry.

"MI ESTILO DE LIDERTAZGO SE BASA EN TRATAR A LAS PERSONAS COMO A MÍ ME GUSTARÍA SER TRATADO, PERO TAMBIÉN EN SER FIRME CUANDO ES NECESARIO".

hacer todo desde tu teléfono, y eso incluye la gestión de nuestros equipos. Sin embargo, siempre insisto en que la tecnología es un facilitador, no un reemplazo. Al final del día, seguimos siendo seres humanos, y ese contacto personal sigue siendo fundamental.

**¿Qué herramientas tecnológicas ha implementado Cinépolis en el área de Recursos Humanos para mejorar la gestión del talento a nivel global?**

A raíz de la pandemia, tuvimos que acelerar muchas implementaciones tecnológicas. Desarrollamos nuestra propia plataforma de gestión de recursos humanos llamada "Pop Center", que integra todas nuestras operaciones a nivel mundial. Además de eso, utilizamos bots para gestionar aplicaciones en LinkedIn y herramientas de assessment internas para mejorar el proceso de selección y evaluación. El objetivo siempre ha sido optimizar los procesos sin perder de vista la importancia del contacto humano. La tecnología nos ha permitido avanzar, pero siempre tenemos presente que detrás de cada proceso hay personas.



# LA CLAVE ESTÁ EN EL

**LUIS  
LÓPEZ**

**DOM**



**Luis López, fundador de "La Clave del Don", tiene muy en claro que su enfoque está en ayudar a las personas a encontrar su verdadero potencial en los primeros años de su carrera profesional.**

**POR FERNANDA CALA.**

Desde sus inicios como economista hasta su rol actual como consultor y fundador, Luis López ha recorrido un camino lleno de aprendizajes y transformaciones. Nació en Madrid, y su vida profesional ha estado marcada por la búsqueda constante de oportunidades para crecer y ayudar a otros. En su carrera, ha liderado equipos robustos, siempre manteniendo una mirada hacia el futuro, especialmente en la integración de datos y tecnología. Sin embargo, fue su pasión por ayudar a las personas lo que lo llevó a fundar *La Clave del Don*, un proyecto tiene como objetivo ayudar a las personas a tomar mejores decisiones desde el inicio de su trayectoria profesional, evitando que se enfrenten a situaciones difíciles sin el apoyo necesario.

**Cuéntanos un poco de tu historia, y ¿qué te inspiró a enfocarte en el área de la transformación digital y la innovación desde el inicio de tu carrera?**

Yo soy economista de formación, pero desde el principio me sentí un poco fuera de lugar en el sector financiero tradicional. Mi interés siempre fue buscar un entorno donde los datos y la tecnología tuvieran

un impacto real. Encontré en el marketing digital y la tecnología una oportunidad única para conectar datos con decisiones estratégicas. En aquellos años, el mundo de los datos era prácticamente un terreno inexplorado, y fue allí donde decidí centrar mi carrera. Empecé trabajando en agencias digitales y, posteriormente, lideré equipos de más de 100 personas en Accenture, enfocados en data y tecnología para mejorar la eficiencia de las empresas. Con el tiempo, me di cuenta de la importancia de apoyar a los jóvenes en sus primeros años de carrera, lo que me llevó a fundar "La Clave del Don".

**"TODOS SOMOS DIFERENTES Y LO QUE FUNCIONA PARA UNO, PUEDE NO SER LO ADECUADO PARA OTRO. LA CLAVE ESTÁ EN CONOCER NUESTRAS FORTALEZAS Y APROVECHARLAS PARA TOMAR MEJORES DECISIONES EN EL ENTORNO LABORAL".**



**¿Quién es Luis?**

★ <b>Nombre:</b> Luis López Vaca.	★ <b>Nacionalidad:</b> español.	★ <b>Empresa u organización:</b> La clave del Don.
<b>Profesión:</b> Consultor.	<b>¿Mascotas?:</b> Un samoyedo.	
<b>Cargo:</b> Fundador.	<b>Comida favorita:</b> Pollo con arroz.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Tauro.	<b>Edad:</b> 33.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Madrid.	<b>Hobbies:</b> Deporte, familia y emprender.	
<b>¿Tienes hijos?:</b> Un niño de 3 meses.		

### **Cuéntame un poco a acerca de La Clave del Don.**

Nació de la necesidad que vi en el mundo laboral, especialmente en esos primeros diez años de carrera, donde muchos jóvenes se enfrentan a retos y toman decisiones sin tener los referentes adecuados. La idea es crear una comunidad donde las personas puedan encontrar apoyo y orientación para enfrentar esos desafíos, antes de que se conviertan en problemas serios de salud mental. No se trata de ser un sustituto de un psicólogo, sino de complementar ese apoyo con la experiencia de profesionales que han pasado por situaciones similares. Quiero que cada persona encuentre su propio "don", aquello que los hace únicos y que puede ser la clave para enfrentar los momentos difíciles. Porque, al final, todos somos diferentes y lo que funciona para uno, puede no ser lo adecuado para otro. La clave está en conocer nuestras fortalezas y aprovecharlas para tomar mejores decisiones en el entorno laboral.

### **Desde tu perspectiva, ¿cómo pueden las empresas preparar mejor a su fuerza laboral para adaptarse a un entorno cada vez más digital y basado en datos?**

La clave para que las empresas se adapten al entorno digital es entender que, al final, todo se trata de personas. Aunque la tecnología nos proporciona herramientas increíbles, lo más importante es cómo esas herramientas se integran en la vida de los equipos de trabajo. Las empresas deben centrarse en la formación continua, no solo en lo técnico, sino también en las habilidades blandas que permitan a los colaboradores adaptarse a los cambios sin miedo. Hay que enseñarles a ver la tecnología como un aliado, y no como una amenaza. Por ejemplo, en

mi experiencia, he visto que cuando se introduce una nueva herramienta tecnológica, los equipos suelen sentirse abrumados al principio, pero con la formación adecuada y un buen acompañamiento, el cambio se convierte en una oportunidad para mejorar. Además, es fundamental fomentar una cultura donde se valore la innovación y la curiosidad, incentivando a los colaboradores a explorar y aprender nuevas formas de hacer su trabajo.

*"LA CLAVE DEL DON" NACIO DE LA NECESIDAD QUE VI EN EL MUNDO LABORAL, ESPECIALMENTE EN ESOS PRIMEROS DIEZ AÑOS DE CARRERA, DONDE MUCHOS JÓVENES SE ENFRENTAN A RETOS Y TOMAN DECISIONES SIN TENER LOS REFERENTES ADECUADOS".*





**“LA TECNOLOGÍA ES SOLO EL VEHÍCULO, EL VERDADERO MOTOR SON LAS PERSONAS QUE LA UTILIZAN Y LA INTEGRAN EN SU DÍA A DÍA”.**

**¿Cómo logras alinear la estrategia de negocio con las soluciones tecnológicas para asegurar el foco en la persona detrás del rol?**

La alineación entre la tecnología y la estrategia de negocio siempre tiene que partir de un principio: las personas son el centro de todo. Para mí, es crucial entender que detrás de cada número, de cada dato, hay un ser humano. Cuando introduzco una nueva tecnología en una organización, me aseguro de que haya una estrategia clara de "knowledge transfer", es decir, que cada miembro del equipo comprenda cómo esa herramienta puede facilitar su trabajo y no complicarlo. Esto implica no solo formar a las personas, sino también cambiar la cultura organizativa para que todos estén alineados con los objetivos de la empresa. La tecnología es solo el vehículo, el verdadero motor son las personas que la utilizan y la integran en su día a día. Por eso, trato de mantener siempre un enfoque equilibrado entre las metas de negocio y las necesidades de las personas, asegurándome de que la implementación tecnológica mejore la vida de quienes forman parte del equipo.

## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Madrid.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Ayudar a los demás.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Negro.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

El Ipod, me inhibía del entorno.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Tengo una libreta de notas, pero en el Iphone, soy más tecnológico.

# Humanidad con AUTOMATIZACIÓN

**Natalia Lizana**

**Natalia Lizana ha demostrado que la tecnología y el desarrollo humano pueden ir de la mano. Su carrera, marcada por la curiosidad y el deseo de crear, ha sido un constante viaje de adaptación y aprendizaje.**

Desde muy joven, Natalia Lizana se mostró como una mujer con una gran pasión por aprender. A los 18 años ya trabajaba, mientras descubría los distintos aspectos del mundo laboral. Desde sus primeros pasos como ayudante contable hasta el día de hoy ha sido testigo de los cambios que ha traído la digitalización. Su capacidad para entender las necesidades de las personas y su inclinación por la tecnología la han llevado a destacar en el ámbito de recursos humanos. Naty nos comparte su historia, cómo su vida personal ha influido en su carrera, y cuál es su visión sobre el rol de la tecnología en la transformación de las organizaciones.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Comencé a trabajar desde muy joven, a los 18 años, cuando terminé el colegio. Empecé en un puesto

**"LA CLAVE ES ENCONTRAR ESE EQUILIBRIO ENTRE AUTOMATIZACIÓN Y HUMANIDAD, GARANTIZANDO QUE LA TECNOLOGÍA SIEMPRE ESTÉ AL SERVICIO DE LAS PERSONAS Y NO AL REVÉS".**





★ <b>Nombre:</b> Natalia Andrea Lizana Sánchez.	★ <b>Nacionalidad:</b> chilena.	★ <b>Empresa u organización:</b> Ingeniera en administración e Ingeniería comercial.
<b>Apodo:</b> Naty.	<b>¿Tienes hijos?</b> 3 hijos.	
<b>Profesión:</b> Ingeniera en administración e Ingeniería comercial.	<b>¿Mascotas?:</b> 1 bull dog francés, Anaís.	
<b>Cargo:</b> Socia Grupo Actual División P&O.	<b>Comida favorita:</b> Pastel de choclo.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Aries.	<b>Edad:</b> 42.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Santiago de Chile.	<b>Hobbies:</b> Cocinar, leer, y estudiar.	

de ayudante contable y, con el tiempo, me fueron dando más responsabilidades en el área de recursos humanos. Desde esos primeros días, descubrí que la gestión de personas me apasionaba tanto como la optimización de procesos. A lo largo de los años, pasé por distintos roles, desde asistente hasta subgerencias, y me especialicé en áreas como la administración de nómina, pero siempre manteniendo un interés por las tecnologías emergentes. La vida personal también ha sido un factor determinante en mi carrera. Mi primer intento de independencia no fue fácil, pero fue una experiencia de aprendizaje invaluable. Más tarde, fundé una empresa junto a mi esposo, un desafío que me enseñó a balancear lo profesional y lo personal. Aunque eventualmente regresé al mundo corporativo, siempre mantuve esa mentalidad emprendedora, enfocada en buscar nuevas formas de hacer las cosas y aprovechar la tecnología para mejorar la vida de las personas en el trabajo. Estos aprendizajes han sido la base para mi enfoque actual en la transformación digital.

**Si no estuvieras en el área de Recursos Humanos y transformación digital, ¿qué otra área profesional te habría interesado?**

Definitivamente, el área comercial es algo que siempre me ha llamado la atención. Aunque al principio de mi carrera lo veía como un reto, especialmente porque sentía que me faltaba la personalidad para enfrentarme a esa disciplina, la experiencia de liderar mi propio emprendimiento me permitió desarrollar las habilidades necesarias para interactuar con clientes y entender sus necesidades. Aprender a negociar, diseñar estrategias de venta y entender el mercado me permitió ver el área comercial con otros ojos. Hoy, me siento cómoda diseñando estrategias para conectar productos y servicios con las personas adecuadas. El área comercial tiene mucho que ver con construir relaciones y comunicar el valor de lo

que ofreces, y creo que esa capacidad de empatizar y entender lo que los otros necesitan es lo que ha hecho que me interese cada vez más. A pesar de que ahora estoy plenamente enfocada en la transformación digital y en la gestión de personas, siempre mantengo un ojo en el mundo comercial, porque me gusta estar en contacto con los desafíos que plantea.

**“LOS EQUIPOS DEBEN ENTENDER QUE LA TECNOLOGÍA NOS LIBERA TIEMPO PARA ENFOCARNOS EN TAREAS QUE REALMENTE AGREGAN VALOR, COMO LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN”.**

**En un entorno donde la transformación digital es clave, ¿cómo logras que los equipos multidisciplinarios se adapten y adopten nuevas tecnologías?**

El primer paso para lograr que un equipo se adapte a la tecnología es eliminar el miedo. Muchos colaboradores tienen temores sobre la digitalización, pensando que la inteligencia artificial o las nuevas herramientas tecnológicas podrían reemplazar sus puestos de trabajo. Mi enfoque siempre ha sido explicar que la tecnología es una aliada, no una amenaza. Los equipos deben entender que, más allá de automatizar procesos repetitivos, la tecnología nos libera tiempo para enfocarnos en tareas que realmente agregan valor, como la creatividad y la innovación. Además, me esfuerzo por fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro del equipo. Mantenerse al día con lo que ocurre a nivel global es esencial,

por eso constantemente revisamos qué están haciendo otras empresas y qué tendencias tecnológicas están emergiendo en LATAM, Estados Unidos y Europa. Esto nos permite identificar oportunidades de mejora y adoptar prácticas que pueden adaptarse a nuestro contexto. La clave está en ver a la tecnología como un complemento del trabajo humano, potenciando el talento y la creatividad de cada miembro del equipo.

**¿Cómo aseguras que la tecnología no solo mejore la eficiencia operativa, sino que también potencie**

**el desarrollo humano y el bienestar de los colaboradores?**

La tecnología puede ser una herramienta muy poderosa para mejorar la calidad de vida de los colaboradores si se utiliza de manera adecuada. Uno de los mayores beneficios de la digitalización es que permite automatizar tareas repetitivas y monótonas, lo que libera tiempo para que las personas se concentren en actividades que realmente les apasionan y que agregan valor a su desarrollo profesional. Esto, a su vez, contribuye a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Si un colaborador puede dedicar más tiempo a su familia y menos a tareas administrativas, su motivación y bienestar aumentan considerablemente. En mi experiencia, he visto cómo los procesos digitalizados pueden hacer una gran diferencia en el bienestar de los equipos, sobre todo cuando se implementan pensando en las necesidades humanas y no solo en la productividad. La clave es encontrar ese equilibrio entre automatización y humanidad, garantizando que la tecnología siempre esté al servicio de las personas y no al revés.

**Entrevistada por: Fernanda Cala.**



## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

La Serena, en Chile.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Escribir poesía.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**

I still haven't found what I'm looking for, de U2.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Amarillo.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

El blackberry porque me permitió mandar correos desde el celular y trabajar fuera del computador.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Uso una agenda física e instalé una app en el celular que la digitaliza. Además, me gusta leer libros físicos.



**GRUPO  
ACTUAL**

# EDUCAR ES EVOLUCIONAR

## Rubén Martínez

Rubén Martínez, quien lidera Asti Talent & Tech Foundation como director ejecutivo, ha sido pionero en fomentar las vocaciones STEM desde edades tempranas, convencido de que el futuro de la industria 4.0 depende de la formación de nuevas generaciones apasionadas por la ciencia y la tecnología.

Desde sus inicios, Rubén Martínez supo que su camino estaba marcado por la tecnología y la ingeniería. Nació en Burgos, siempre sintió una conexión especial con su tierra, un lugar donde la historia y la modernidad conviven de manera única. Su vida personal ha sido un motor clave en su desarrollo profesional, especialmente gracias al apoyo incondicional de su esposa Gema, quien lo animó a estudiar Ingeniería Industrial y lo acompañó en sus primeros pasos por diferentes ciudades de España. Este apasionado del fútbol, el ciclismo y la natación, nos habla de su visión sobre el futuro del talento, la importancia de la inteligencia artificial y los retos que enfrentan las empresas en la adopción de tecnologías de la industria 4.0.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Mi vida personal y profesional siempre han estado muy unidas, no consigo separar una de la otra. Conocí a Gema, mi esposa, cuando todavía era un estudiante y fue ella quien me motivó a estudiar Ingeniería Industrial. Gracias a su apoyo, logré completar la carrera y comenzamos juntos una vida que nos llevó a distintas ciudades del norte de España, como Bilbao, Vitoria y Logroño. Ella trabajaba en obras públicas, y

yo aprovechaba cada cambio de ciudad para buscar nuevas oportunidades laborales. Fue en uno de esos traslados, cuando llegamos a Burgos, que conocí Asti, una empresa de robótica móvil. Me integré como ingeniero y, poco a poco, asumí mayores responsabilidades hasta convertirme en director de Recursos Humanos, desde donde impulsamos la Fundación ASTI. La Fundación es hoy una entidad independiente sustentada en la colaboración público-privada, que ya no está vinculada a la antigua Asti, y yo soy su director ejecutivo. Para mí es un proyecto casi personal y el más gratificante que he tenido nunca.

**¿Qué te inspiró inicialmente a interesarte por la Industria 4.0 y el desarrollo del talento?**

El inicio de la Industria 4.0 fue un punto clave en mi carrera. Recuerdo ver infografías y diagramas

**"ES FUNDAMENTAL FOMENTAR VOCACIONES STEM EN LOS MÁS JÓVENES PORQUE LA TECNOLOGÍA ES EL PRESENTE Y EL FUTURO".**



## ¿Quién es Rubén?

★ <b>Nombre:</b> Rubén Martínez García.	★ <b>Nacionalidad:</b> español.	★ <b>Empresa u organización:</b> Asti Talent & Tech Foundation.
<b>Profesión:</b> Ingeniero.		¿ <b>Mascotas?</b> : Un Gecko Leopardo, Natacha.
<b>Cargo:</b> director Ejecutivo.		<b>Comida favorita:</b> Pimientos rellenos.
<b>Signo del zodiaco:</b> escorpio.		<b>Edad:</b> 46.
¿ <b>Dónde vives?</b> : Burgos.		<b>Hobbies:</b> Fútbol, ciclismo y natación. Me gusta pasar tiempo con mi familia.
¿ <b>Tienes hijos?</b> : 2 hijos, uno de 11 y otro de 8 años.		

*"ME PREOCUPA EL BAJO PORCENTAJE DE MUJERES EN ESTAS ÁREAS: SOLO UN 16% DEL TALENTO STEM SON MUJERES. SU VISIÓN ES ESENCIAL PARA UN PROGRESO EQUILIBRADO Y JUSTO".*

de robots moviéndose por fábricas y pensar: "Esto es lo que hacemos nosotros". Sin embargo, me di cuenta de que el crecimiento de esta industria no solo dependía de la tecnología, sino de contar con el talento adecuado para impulsarla. Ahí fue cuando, como responsable de Recursos Humanos, decidí crear el proyecto Talento 4.0, con tres ejes principales: desarrollar a las personas dentro de la empresa, captar nuevo talento de universidades y escuelas, y fomentar las vocaciones STEM desde edades tempranas. La clave está en preparar a los jóvenes, desde los 8 años, para que vean en la tecnología y la ciencia un camino de futuro, especialmente a las niñas, para que puedan ser parte del cambio tecnológico que estamos viviendo.

### ¿Cómo ves la evolución del talento en la era de la IA y la importancia de fomentar vocaciones STEM en las nuevas generaciones?

Estamos en un momento donde la tecnología avanza a una velocidad increíble. La inteligencia artificial está cambiando la forma en que trabajamos y nos obliga a adaptarnos constantemente. Creo que la clave está



en abrazar estos cambios y verlos como oportunidades. Es fundamental fomentar vocaciones STEM en los más jóvenes porque la tecnología es el presente y el futuro. Sin embargo, me preocupa el bajo porcentaje de mujeres en estas áreas; solo un 16% del talento STEM son mujeres. Si no logramos que más niñas se interesen por estas disciplinas, se quedarán fuera de un futuro que está construyéndose desde ahora. Debemos asegurarnos de que ellas tengan un lugar en el desarrollo de la inteligencia artificial y otras tecnologías, porque su visión es esencial para un progreso equilibrado y justo.

**¿Cuáles crees que son las principales barreras que enfrentan las empresas en la adopción de tecnologías de Industria 4.0?**

Para mí, la principal barrera es el talento. La tecnología no funciona sola, necesita a las personas que la entiendan, la implementen y la mejoren. Sin el capital humano adecuado, es difícil avanzar hacia la Industria 4.0. Otra gran barrera es la resistencia al cambio, el miedo a salir de la zona de confort y a romper el status quo. La innovación requiere un espíritu dispuesto a experimentar y a aceptar que, en ocasiones, habrá fracasos antes de encontrar el camino correcto. En mi experiencia, he visto cómo la integración de herramientas como la inteligencia artificial puede generar incomodidad en algunos equipos. A veces, incluso piden que las retiremos de las reuniones por sentir que no tienen control sobre lo que hace la tecnología. Por eso es fundamental tener un enfoque de comunicación y educación continuo, para que todos comprendan el valor que estas tecnologías aportan y puedan adaptarse de manera positiva a los cambios.

**Entrevistado por: Fernanda Cala.**

**ASTI** 

**TALENT&TECH  
FOUNDATION**



## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Burgos.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Mi pasión por el ciclismo.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**

"Pájaros de barro", de Manolo García.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Rojo pasión.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

El Blackberry y su tecnología ayudaba a recibir los correos electrónicos sin abrir el ordenador.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Cuando me voy a dormir hago un ritual de apagado, tanto de mi cerebro como de las cosas digitales que utilizo.

# Vivir viajando hacia el futuro

Josefina Schaer

En un mundo donde la tecnología y la innovación redefinen la manera en que viajamos, Josefina Schaer, Corporate Affairs & Talent Director de Despegar, es la brújula que guía a la compañía hacia el futuro.

## POR FERNANDA CALA

A sus 37 años, esta socióloga apasionada ha combinado su amor por el ceviche, el yoga y la cerámica con una carrera que impacta en la forma en que conectamos con el mundo. Con una historia personal que entrelaza lo analógico y lo digital, y un compromiso genuino por crear entornos laborales inclusivos, Josefina Schaer lidera con el propósito de transformar. Desde su oficina en Capital Federal, *Jose*



¿Quién es Josefina?

★ <b>Nombre:</b> Josefina Schaer.	★ <b>Nacionalidad:</b> argentina.	★ <b>Empresa u organización:</b> Despegar.
<b>Apodo:</b> Jose.	<b>¿Tienes hijos?:</b> Sí.	
<b>Profesión:</b> Socióloga (UBA).	<b>¿Mascotas?:</b> No.	
<b>Cargo:</b> Corporate Affairs & Talent Director.	<b>Comida favorita:</b> Ceviche.	
<b>Signo del zodiaco:</b> Géminis.	<b>Edad:</b> 37.	
<b>¿Dónde vives?:</b> Capital Federal.	<b>Hobbies:</b> Yoga y Cerámica.	

ha sido testigo y protagonista de grandes hitos en **Despegar**, incluyendo la creación del Departamento de Relaciones Institucionales durante el IPO en la Bolsa de Nueva York. Descubre cómo su enfoque en el bienestar de las personas y su mentalidad innovadora se mezclan para seguir desafiando los límites en un mercado que nunca deja de evolucionar.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Mi vida personal y mi carrera van de la mano, ya que mi foco siempre ha sido apoyar e incentivar iniciativas que promuevan un ambiente más inclusivo y flexible, con un entorno laboral donde las personas se sientan cómodas y valoradas.

"CON SOFÍA, NUESTRO ASISTENTE DE VIAJES BASADO EN LA GENERATIVA, ESTAMOS HACIENDO QUE EL PROCESO DE PLANIFICAR, COMPRAR Y VIAJAR SEA MÁS PERSONALIZADO".

## UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Bariloche.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Bordar.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podría faltar?**

Something (The Beatles).

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Verde.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

El Blackberry con su chat "BBM", hace varios años.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Si bien uso la compu o el celu, aún me apoyo mucho en la birome y el papel para tomar notas.





### Desde tu rol en Corporate Affairs y Talent Development, ¿cuál consideras que ha sido tu mayor logro en Despegar?

Creo que fue mi participación en la creación del Departamento de Relaciones Institucionales de Despegar para toda la región, justo cuando Despegar hizo su IPO y comenzó a cotizar en la Bolsa de New York (NYSE). Este proyecto fue fundamental para fortalecer relaciones con actores clave de la industria, permitiendo que la empresa amplíe su presencia y reputación en diferentes mercados de América Latina.

### Despegar ha sido pionero en varias áreas, como la introducción del e-commerce para viajes. ¿Cómo mantienen esa mentalidad disruptiva en un mercado que cambia constantemente?

En Despegar trabajamos todos los días para crear las mejores experiencias de viaje y que eso enriquezca la vida de las personas. Lo que nos diferencia es nuestro mindset de innovación constante. Nos enfocamos en anticiparnos a las necesidades del mercado, lo que pone a prueba nuestra plasticidad y nos hace aprender en un ecosistema exigente y desafiante.

### La tecnología y la innovación atraviesan todas las áreas del negocio. ¿Cómo crees que el enfoque omnicanal y el uso de inteligencia artificial han transformado la experiencia de compra para sus clientes?

"DESDE QUE COMENZAMOS A OFRECER SERVICIOS ONLINE EN 1999, SIEMPRE HEMOS BUSCADO ADAPTARNOS A LAS NECESIDADES DE LOS VIAJEROS".

La tecnología y la innovación transformaron por completo cómo los latinoamericanos experimentamos la compra de viajes. Desde que comenzamos a ofrecer servicios online en 1999, siempre hemos buscado adaptarnos a las necesidades de los viajeros. En 2012 dimos un gran paso hacia la accesibilidad pensando en el celular como principal canal de uso. Ahora con SOFÍA, nuestro asistente de viajes basado en IA generativa, estamos haciendo que el proceso de planificar, comprar y viajar sea más personalizado. Con opciones como nuestra app, sitio web, sucursales, WhatsApp y call center, queremos que nuestros clientes se sientan acompañados en cada etapa de su experiencia.



# LA NUEVA CARA DE LA SALUD

PABLO ORTIZ

**Pablo Ortiz Díaz, Gerente General de Clínica Las Condes, ha enfrentado el desafío de integrar la tecnología en un sector tan tradicional como la salud. Su trayectoria es un reflejo de su compromiso por mejorar el acceso a la salud en Chile y por fomentar un liderazgo sin ego.**

Desde muy joven, Pablo Ortiz Díaz supo que su vida estaría marcada por la responsabilidad y la vocación de servicio. Con solo 19 años, se convirtió en padre y asumió los desafíos de compaginar la universidad con su rol de papá joven. Su carrera comenzó en la administración pública durante un momento crucial de transición política en Chile, lo que le permitió ser testigo y partícipe de la modernización del país. A lo largo de los años, este amante de los mariscos y el pescado ha trabajado tanto en el sector público como en el privado, llevando su experiencia de la gestión de políticas públicas a la dirección de instituciones de salud. Hoy, en su rol en Clínica Las Condes, está enfocado en mejorar la eficiencia y el acceso a la atención médica a través de la tecnología, manteniendo siempre un enfoque ético y humano.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

A mí me ha tocado trabajar desde muy joven. Tuve la bendición de ser padre a los 19 años, lo que me hizo asumir responsabilidades cuando apenas estaba en mi primer año de universidad. Fue un desafío grande, pero lo tomé con mucha responsabilidad y siempre he considerado que fue una experiencia que me enseñó el valor del compromiso y la constancia. Mi vida profesional comenzó en la administración

pública, durante los años 90, un período de transición política importante para Chile. Fue un momento histórico para nuestro país, y me sentí orgulloso de poder aportar en la modernización de las políticas públicas, especialmente en el área de la salud. Siempre he buscado la forma de combinar esa vocación de servicio con un enfoque más moderno, utilizando herramientas tecnológicas para mejorar la vida de las personas.

*"EL PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN HA SIDO REVOLUCIONARIO EN EL ÁMBITO DE LA SALUD, Y EN CHILE HEMOS VISTO UN GRAN AVANCE EN ESTE SENTIDO".*

## ¿Cómo has visto evolucionar la gestión por competencias y su impacto en la cultura organizacional de las instituciones donde has trabajado?

He tenido la oportunidad de vivir esta evolución tanto en instituciones públicas como privadas. Crear una cultura organizacional desde cero, como fue el caso de la Defensoría Penal Pública, fue un reto inmenso pero enriquecedor. Tuvimos que construir un sistema de competencias que ayudara a desarrollar las habilidades de los equipos, desde los abogados hasta el personal administrativo, creando un entorno que promoviera el aprendizaje constante. La clave está en entender que liderar no es imponer, sino crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan desarrollar su máximo potencial. He aprendido que un liderazgo sin ego, donde se valora el trabajo de cada miembro del equipo, es fundamental para que una organización crezca de manera sostenible.

## ¿Cómo crees que el uso de datos está transformando la gestión de competencias en el sector salud?

El procesamiento de información ha sido revolucionario en el ámbito de la salud, y en Chile hemos visto un gran avance en este sentido. Hoy, los datos nos permiten diseñar estrategias más costo-efectivas para la atención médica, identificando las áreas donde se necesita mejorar el acceso y la calidad del servicio. A través de los datos, podemos optimizar los recursos, lo que es fundamental en un país con tantas necesidades de salud como el nuestro. Sin embargo, aún hay desafíos importantes, como asegurar que todos los sectores de la población tengan el mismo acceso a estas mejoras. La tecnología nos permite llegar a lugares donde antes era difícil, pero debemos recordar siempre que el objetivo final es mejorar la vida de las personas.



¿Quién es Pablo?

### ★ Nombre:

Pablo Javier Ortiz Díaz.

### ★ Nacionalidad:

chileno.

### ★ Empresa u organización:

Clínica Las Condes.

### Profesión:

Administrador Público e Ingeniero Comercial, y un MBA en la Universidad Santiago de Chile.

### ¿Mascotas?:

Una gata (Violeta) y un perro (Nemo).

### Cargo:

Gerente General.

### Comida favorita:

Mariscos y el pescado.

### Signo del zodiaco:

Acuario.

### Edad:

54.

### ¿Dónde vives?:

Santiago de Chile.

### Hobbies:

Siempre me ha gustado mucho el deporte y la música. También me gusta mucho esquiar en la nieve.

### ¿Tienes hijos?:

3 hijos.



# UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**  
Vivir frente al mar te conecta y te da una vitalidad increíble.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**  
El canto y las pinturas de artistas latinoamericanos.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**  
"Back in Black" de ACDC y "Nothing Else Matters", de Metallica.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**  
Naranja y azul.

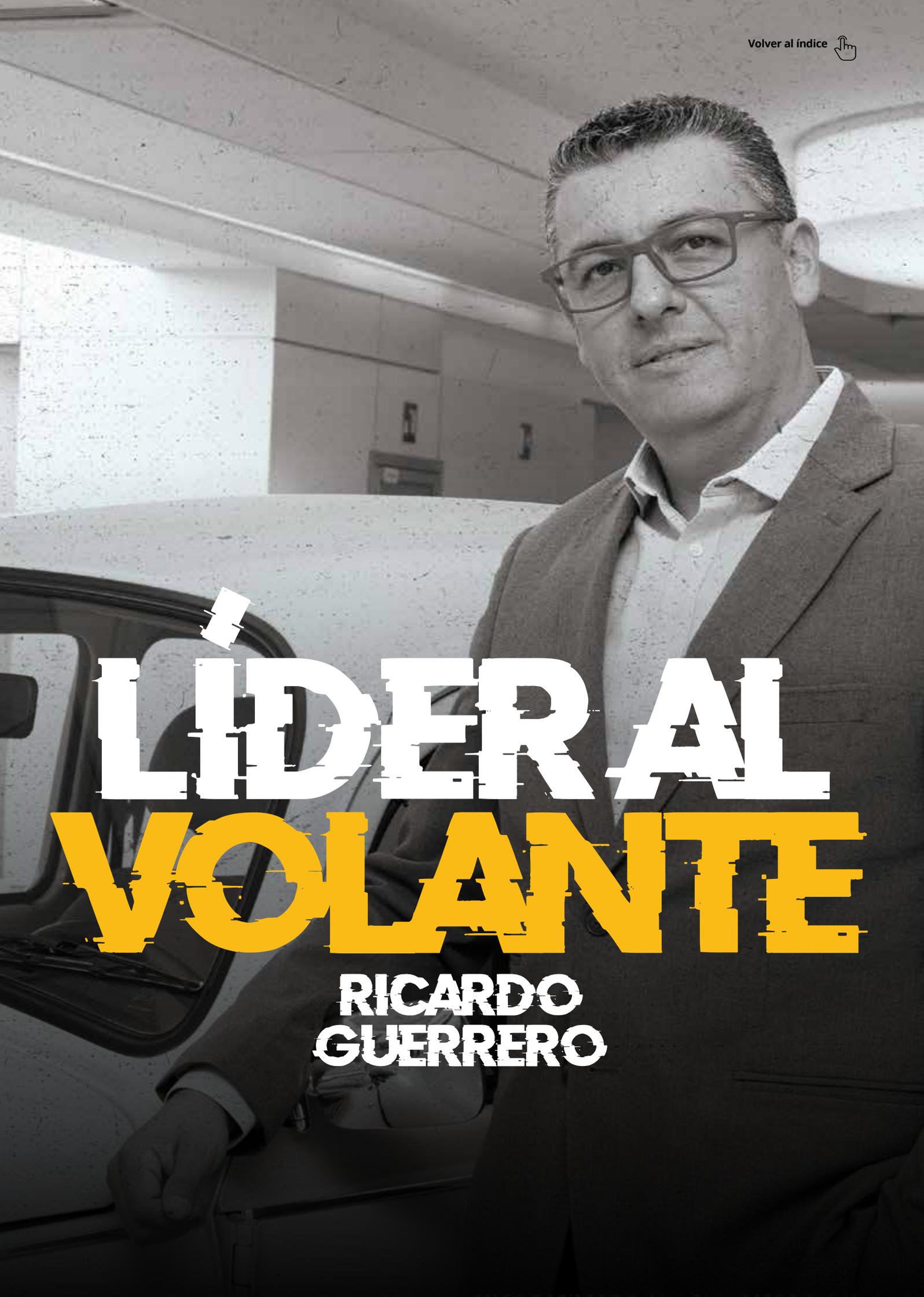
**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**  
Yo soy un ejecutivo que todavía toma apuntes en una libreta para las reuniones.

"A TRAVÉS DE LOS DATOS, PODEMOS OPTIMIZAR LOS RECURSOS, LO QUE ES FUNDAMENTAL EN UN PAÍS CON TANTAS NECESIDADES DE SALUD COMO EL NUESTRO".

**La digitalización ha impactado muchos sectores, incluyendo el de la salud. ¿Cuáles consideras que son las principales oportunidades y desafíos de la adopción de tecnologías emergentes en este ámbito?**

Las oportunidades son enormes, especialmente cuando hablamos de mejorar el acceso a diagnósticos y tratamientos. La tecnología nos permite llevar equipamiento médico avanzado a regiones donde antes era impensable. Por ejemplo, hoy podemos realizar un escáner en una zona remota y que un especialista lo interprete a distancia, lo que acorta los tiempos de espera para los pacientes. Sin embargo, también existen desafíos importantes. Uno de los principales es la formación de profesionales que sepan utilizar estas herramientas de manera efectiva, como los tecnólogos médicos. Otro gran reto es garantizar que la digitalización no cree una brecha entre quienes pueden acceder a la tecnología y quienes no. El objetivo debe ser que todos tengan la oportunidad de acceder a una atención médica de calidad, sin importar su situación económica.

**Entrevistado por: Fernanda Cala.**



# LIDER AL VOLANTE

**RICARDO  
GUERRERO**



## ¿Quién es Ricardo?

★ <b>Nombre:</b> Ricardo Guerrero Ayala.	★ <b>Nacionalidad:</b> mexicano.	★ <b>Empresa u organización:</b> Volkswagen.
<b>Apodo:</b> Richard.	<b>Signo del zodiaco:</b> Virgo.	<b>Edad:</b> 45.
<b>Profesión:</b> Licenciado en Relaciones Industriales con una Maestría en Negocios, una especialidad en liderazgo estratégico y consultoría y procesos de intervención organizacional.	<b>¿Dónde vives?:</b> Puebla.	<b>Hobbies:</b> Me gusta estar en contacto con la naturaleza, al aire libre, montar a caballo, practico bicicleta de montaña y juego al golf.
<b>Cargo:</b> Soy vicepresidente ejecutivo de Recursos Humanos y Organización, aunque yo lo resumiría en dos palabras: "Personas y cultura".	<b>¿Tienes hijos?:</b> Dos hijos, de 18 y 11 años.	<b>¿Mascotas?:</b> Tengo un Pastor Australiano llamado Pancho.
	<b>Comida favorita:</b> Hamburguesas.	

**"La lección más importante que he aprendido es que el liderazgo se basa en la empatía y la diversidad", confiesa Ricardo Guerrero, vicepresidente ejecutivo de Personas y Cultura en Volkswagen.**

### POR FERNANDA CALA

Nació en Puebla, México, en una familia de emprendedores, y desde pequeño tuvo claro que el trabajo y la vida personal se entrelazan. Esa enseñanza se ha reflejado en su carrera, donde ha sabido equilibrar ambos mundos. Su vocación por la naturaleza, el deporte y la cocina se complementa con su rol profesional, buscando siempre servir y acompañar a su equipo hacia nuevas oportunidades. Con más de dos décadas de experiencia en recursos humanos, Ricardo Guerrero ha liderado procesos de cambio que integran tecnología y empatía, demostrando que la transformación cultural es clave para el éxito empresarial. Richard nos comparte su visión sobre el liderazgo, los desafíos de la tecnología en recursos humanos y cómo la inteligencia artificial puede ser una herramienta para potenciar el talento en las organizaciones.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

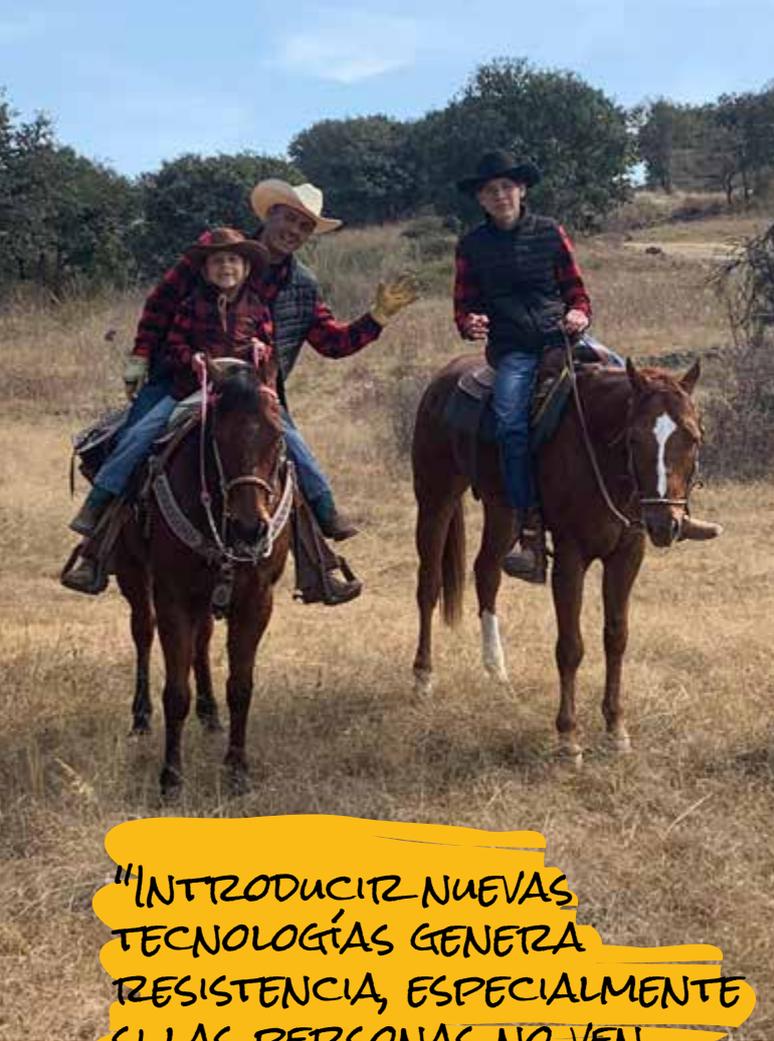
Crecí en un entorno donde trabajo y vida personal no tenían fronteras. Mi familia había emprendido

varios negocios, por lo que desde niño aprendí a colaborar en diferentes tareas. Esa experiencia me formó para entender que la vida profesional es una extensión de la personal. Desde mis primeras experiencias laborales en empresas familiares, supe que mi vocación sería el desarrollo de personas. Este enfoque me llevó a especializarme en liderazgo estratégico, siempre buscando el equilibrio entre lo personal y lo profesional.

**¿Cuál ha sido la lección más importante que has aprendido a lo largo de tu carrera en términos de liderazgo y gestión de personas?**

La lección más importante que he aprendido es que el liderazgo se basa en la empatía y la diversidad. No todos los miembros del equipo piensan o actúan igual, pero cada uno aporta un valor único. El verdadero liderazgo consiste en conciliar estas diferencias para lograr un objetivo común. Aprendí que la clave está en escuchar, entender las necesidades de cada persona y ofrecerles un entorno donde puedan desarrollarse al máximo.

**"LA IA TIENE EL POTENCIAL DE TRANSFORMAR RADICALMENTE LOS RH, PERO SU IMPLEMENTACIÓN REQUIERE UN EQUILIBRIO ENTRE EFICIENCIA TECNOLÓGICA Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES".**



"INTRODUCIR NUEVAS TECNOLOGÍAS GENERA RESISTENCIA, ESPECIALMENTE SI LAS PERSONAS NO VEN INMEDIATAMENTE LOS BENEFICIOS. LA CLAVE ES IR PASO A PASO".

**¿Cuáles han sido los principales desafíos que has enfrentado al implementar soluciones tecnológicas en RH? ¿Cómo superaste la resistencia al cambio?**

Uno de los mayores desafíos ha sido la incertidumbre. Introducir nuevas tecnologías genera resistencia, especialmente si las personas no ven inmediatamente los beneficios. Siempre he tratado de abordar esto desde la empatía, escuchando las preocupaciones del equipo y explicando los beneficios a largo plazo. La clave es ir paso a paso, midiendo la efectividad en grupos pequeños para ver resultados concretos antes de implementar cambios a gran escala.

**¿Cuál es tu perspectiva sobre el uso de la inteligencia artificial y la automatización en Recursos Humanos?**

La inteligencia artificial tiene el potencial de

Volver al índice 

# UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Miami.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**

Me gusta mucho cocinar y también disfruto ser anfitrión.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**

"Dicen", de Alejandro Filio.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Azul.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

Durante mi vida universitaria, comencé a usar equipos de radio comunicación. Esto me marcó porque, a diferencia de los primeros celulares rudimentarios, con los que no podías hacer muchas cosas, con estos dispositivos tenías una mayor y mejor conectividad.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Desde muy joven desarrollé el hábito de tomar notas y lo he mantenido, pero ahora con el lápiz de mi Ipad.

transformar radicalmente el área de recursos humanos. Puede optimizar procesos de selección, prever necesidades de capacitación y detectar talento con mayor precisión. Por otro lado, es importante no perder de vista temas sensibles como la protección de datos personales. En Volkswagen, hemos adoptado un enfoque cuidadoso para equilibrar las bondades de las herramientas digitales con la seguridad y la confidencialidad de la información de nuestros colaboradores.

# VOLKSWAGEN

DE MEXICO

**RAQUEL GARCÍA**

# DESAFIANDO

## LOS LÍMITES

Raquel García lidera con pasión los procesos y el desarrollo de equipos. Como directora de operaciones en Lennox, ha integrado su amor por la tecnología y su enfoque en las personas para impulsar el crecimiento y la eficiencia.

Siempre ha tenido una visión clara de lo que quería lograr. Desde pequeña, en su ciudad natal, Burgos, sabía que deseaba desafiar los límites y construir un camino propio, sin seguir necesariamente las expectativas tradicionales. A lo largo de su carrera, Raquel García ha combinado su formación en ingeniería química con un profundo interés por la tecnología, explorando nuevas formas de trabajar y liderar. Hoy, desde su posición como directora de Operaciones, está a la vanguardia de la integración de la inteligencia artificial en la planificación de operaciones y en la industria 4.0.



¿Quién es Raquel?

★ **Nombre:**

Raquel García Carrasco.

★ **Nacionalidad:**

española.

★ **Empresa u organización:**

Lennox.

**Apodo:**

Rachel o Rach.

**Cargo:**

directora de operaciones.

**Signo del zodiaco:**

Tauro.

**¿Dónde vives?:**

Burgos.

**¿Tienes hijos?:**

Un hijo de 16, y una niña de 15 años.

**Comida favorita:**

Cualquier comida natural que no sea procesada, verduras, frutas, pescado o carne a la plancha.

**Hobbies:**

Viajar, estar en la playa o la montaña, leer, ir a cenar con amigos, meditar y la fotografía.

## Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?

Siempre he sido una persona con ideas claras desde muy pequeña. Crecí en Burgos, una ciudad tranquila en el norte de España, y desde niña me encantaba la tecnología y la ciencia. Recuerdo que jugaba con indios y vaqueros sin importarme lo que se esperaba de mí, y creo que esa independencia y curiosidad me han acompañado toda la vida. Decidí estudiar ingeniería química, y más adelante me especialicé en la industria de la alimentación. Desde entonces, supe que quería trabajar en la industria y, sobre todo, dirigir equipos. Siempre he visualizado mi futuro de manera clara, aunque a veces las metas se veían distantes. Creo firmemente en que, como decía Séneca, "no hay ningún viento favorable para quien no sabe a dónde va". Mi carrera ha sido un camino de aprendizaje constante, en el que la determinación y la visión han sido fundamentales para llegar a donde estoy hoy como directora de Operaciones.

## ¿Cuál dirías que ha sido el mayor reto personal que has enfrentado en tu carrera?

Uno de los mayores retos que he enfrentado fue el cambio de matriz de Lennox. Pasamos de ser una división de una multinacional americana a ser una



## ¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?

Cualquier lugar que tenga playa y montaña.

## ¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?

Me gusta mucho montar a caballo y siempre he querido aprender a tocar el piano.

## Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?

Me gustan dos grupos, Modestia Aparte y Maldita Nerea.

## ¿Qué color te representa mejor como persona?

Verde.

## ¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?

El primer teléfono móvil Blackberry y la cámara de fotos digital.

## ¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?

Me encanta leer en digital y analógico.

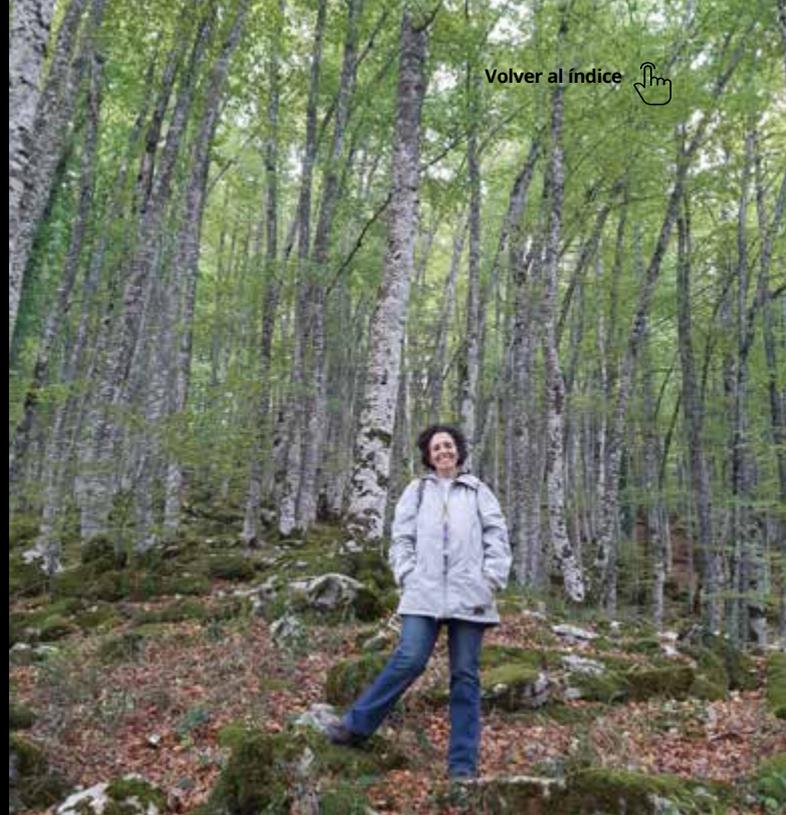
**"EN LENNOX HEMOS COMENZADO A INCORPORAR LA IA EN LA PLANIFICACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES, UTILIZANDO ALGORITMOS PARA ANALIZAR LOS HISTORIALES DE VENTAS Y PREDECIR COMPORTAMIENTOS FUTUROS".**

empresa independiente bajo la propiedad de un fondo de inversión. La transición fue un desafío, no solo a nivel estratégico, sino también a nivel personal. De repente, teníamos que adaptarnos a una nueva forma de trabajar, con un enfoque mucho más autónomo y con mayores responsabilidades. Además, esta transformación implicó un proceso de reestructuración, donde fue necesario tomar decisiones difíciles para asegurar la continuidad de la empresa. A nivel personal, significó salir de mi zona de confort, adoptar una mentalidad más flexible y encontrar la manera de motivar a mi equipo en un momento de incertidumbre. Pero este reto me enseñó la importancia de la resiliencia y de mantener la calma en medio del cambio. Creo que, al final, la experiencia nos ha fortalecido como equipo y a mí me ha permitido crecer como líder.

### ¿Cuál consideras que es la clave para liderar equipos de alto rendimiento en el sector tecnológico?

Para mí, la clave está en la diferencia entre liderar y simplemente mandar. Un buen líder es aquel que está al servicio de su equipo, que trabaja para sacar lo mejor de cada persona y no se enfoca solo en dar órdenes. Siempre he creído que mi papel es ayudar a que cada miembro del equipo desarrolle su mejor versión, y eso requiere escuchar, entender sus necesidades y saber cuándo dar un paso atrás para que puedan brillar. Además, en el sector tecnológico, es fundamental estar abierto a la innovación y fomentar una cultura de aprendizaje constante. La tecnología avanza rápido, y si no mantenemos esa disposición para adaptarnos y aprender, nos quedamos atrás. Un líder en este sector debe ser capaz de guiar a su

**“UN BUEN LÍDER ES AQUEL QUE ESTÁ AL SERVICIO DE SU EQUIPO, QUE TRABAJA PARA SACAR LO MEJOR DE CADA PERSONA Y NO SE ENFOCA SOLO EN DAR ÓRDENES”.**



equipo en medio de la incertidumbre y de los cambios, brindándoles el apoyo necesario para enfrentar los desafíos que trae cada nueva herramienta o proceso.

### ¿De qué manera integras la inteligencia artificial en tus procesos operativos?

Estamos en el inicio de lo que yo llamo la "era de la inteligencia artificial" en la industria. En Lennox, hemos comenzado a incorporar la IA en la planificación de ventas y operaciones, utilizando algoritmos para analizar los historiales de ventas y predecir comportamientos futuros. Aunque estamos apenas en la punta del iceberg, los resultados iniciales son prometedores. La IA nos permite tomar decisiones más rápidas y precisas, optimizando los procesos productivos en la planta. Sin embargo, la integración de estas tecnologías no es automática; requiere de mucha adaptación y de salir de nuestra zona de confort. Es un proceso de aprendizaje tanto para la tecnología como para nosotros, y es fascinante ver cómo cada pequeño avance nos permite entender mejor el potencial de la inteligencia artificial en la industria. Creo que, al igual que la máquina de vapor en la revolución industrial, la inteligencia artificial tiene el poder de cambiar nuestra forma de trabajar y de entender el mundo.

**Entrevistada por: Fernanda Cala.**



# "LAS PERSONAS SON EL CENTRO

**MARIANA  
RUIZ**

**DE TODO**

**Mariana Ruiz Villalpando ha recorrido un fascinante trayecto profesional desde sus inicios en la contaduría pública hasta convertirse en una referente de talento humano como directora Corporativa de Talento Humano en Grupo Xcaret.**

Mariana Ruiz nació en México y es una mujer que no teme a los cambios, ya que ha aprendido a combinar su conocimiento técnico con una sensibilidad especial hacia el bienestar de los colaboradores. Esta amante de la lucha libre busca crear una cultura organizacional centrada en el desarrollo personal y profesional. Apasionada por la conexión humana y con una fuerte convicción sobre la importancia de la formación continua, nos cuenta su historia de evolución, aprendizaje y su visión sobre el futuro de las organizaciones. Hoy, en Grupo Xcaret, dirige a más de 16,000 colaboradores, manteniendo siempre su enfoque en las personas.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Mi historia empieza en México, donde estudié contaduría pública, y mi primer trabajo fue en un despacho contable. Después de unos años, tuve la oportunidad de estudiar en Canadá, lo que me abrió la mente y me permitió explorar nuevas perspectivas. Al regresar, me integré a Nestlé, donde estuve durante 12 años. Fue en esa época que surgió la oportunidad de pasar al área de recursos humanos, algo que en un principio me parecía ajeno. Pero mi curiosidad y la propuesta que me hicieron me llevaron a aceptar el desafío. Desde entonces, me enamoré de la idea de trabajar por y para las personas. Mi vida personal ha sido siempre una fuente de motivación, especialmente cuando decidí dejar Nestlé y emprender nuevos caminos.

*"HOY TENEMOS HASTA CINCO GENERACIONES TRABAJANDO JUNTAS EN UNA MISMA ORGANIZACIÓN, Y LO QUE FUNCIONA CON UNA GENERACIÓN NO SIEMPRE ES APLICABLE A OTRA".*



★ **Nombre:**

Mariana Ruiz Villalpando.

★ **Nacionalidad:**

mexicana.

★ **Empresa u organización:**

Grupo Xcaret.

**Profesión:**

Estudié Contaduría Pública, pero me enfoqué en Recursos Humanos.

**Comida favorita:**

Me gustan todas las comidas exóticas, pero me encantan los tacos de cabeza mexicanos.

**Cargo:**

directora corporativa de Talento humano.

**Edad:**

53.

**Signo del zodiaco:**

Libra.

**Hobbies:**

Salir con amigos, tomar un buen vino con ellos en una terraza, ir al teatro y escuchar música.

**¿Dónde vives?:**

Riviera Maya, Playa del Carmen.

Viví en España durante cuatro años, donde descubrí la importancia de adaptar el liderazgo a distintas culturas. Hoy, desde mi rol en Grupo Xcaret, sigo poniendo a las personas en el centro de todo lo que hago, porque creo firmemente que el bienestar del equipo es la clave para alcanzar grandes resultados.

**¿Cómo influyó tu experiencia en México y España en tu visión y estilo de liderazgo?**

Vivir en México y en España me permitió ver las diferencias culturales en el liderazgo. En México, el estilo es mucho más cercano, más enfocado en el "apapacho", lo que permite conectar emocionalmente con los equipos, pero a veces le falta objetividad. Por otro lado, en España, el liderazgo es más directo, lo cual me enseñó a ser clara y precisa en mis comunicaciones. Sin embargo, me di cuenta de que,

*"DESDE MI ROL EN EL GRUPO XCARET, SIGO PONIENDO A LAS PERSONAS EN EL CENTRO DE TODO LO QUE HAGO, PORQUE CREO FIRMEMENTE QUE EL BIENESTAR DEL EQUIPO ES LA CLAVE PARA ALCANZAR GRANDES RESULTADOS".*





# UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**  
Madrid.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**  
Mi pasión por los tacos de cabeza mexicanos y la lucha libre.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**  
Los luchadores, de La Sonora Santanera.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**  
Blanco.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**  
El BlackBerry, fui del grupo piloto cuando se lanzó en México. Me hizo un poco adicta a tener los mails en un dispositivo.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**  
Hacer anotaciones e imprimir algunas cosas a pesar de tenerlas en digital.

a pesar de esta franqueza, hay cierta dificultad en abordar conversaciones difíciles de desempeño. Algo que aprendí de España es el respeto al tiempo personal. Allá, se valora mucho el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y eso me ha ayudado a ser más consciente de cómo gestionar el tiempo de mi equipo. He buscado combinar lo mejor de ambos estilos, siendo cercana y empática como en México, pero también directa y respetuosa como en España. Esto me ha permitido desarrollar un estilo de liderazgo más equilibrado y adaptable a las diferentes necesidades de mi equipo.

**¿Qué habilidades crees que son esenciales para quienes buscan destacarse en el ámbito de Recursos Humanos en la actualidad?**

La empatía es, sin duda, una de las habilidades más importantes. Entender a las personas, sus motivaciones, sus miedos, es fundamental para conectar con ellas y ayudarlas a dar lo mejor de sí. También diría que la resiliencia es clave,



especialmente en tiempos de cambios rápidos como los que estamos viviendo. Es importante adaptarse y ser flexible, sin perder el foco en los objetivos. Otra habilidad que considero esencial es la capacidad de aprender y desaprender. Hoy, tenemos hasta cinco generaciones trabajando juntas en una misma organización, y lo que funciona con una generación no siempre es aplicable a otra. Por eso, es fundamental estar dispuestos a adaptarse constantemente, aprender de cada generación y, sobre todo, crear un ambiente donde cada persona se sienta valorada por lo que es y por lo que puede aportar.

*“MEDIR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ES ESENCIAL, ESPECIALMENTE EN UN ENTORNO TAN COMPETITIVO COMO EL ACTUAL”.*

**¿Cómo utilizas la data para medir el impacto de los programas de capacitación y desarrollo? ¿Hay métricas específicas que monitoreas regularmente?**

Medir el impacto de los programas de capacitación es esencial, especialmente en un entorno tan competitivo como el actual. Siempre partimos de un diagnóstico inicial, para entender en qué punto se encuentran nuestros colaboradores antes de iniciar la formación. Después, realizamos una evaluación final para comparar el avance. Además, no solo medimos la asistencia y el aprovechamiento de los cursos, sino que también monitoreamos cuántos colaboradores logran promocionarse o asumir nuevos roles después de participar en estos programas. Otro indicador importante para nosotros es la satisfacción del colaborador con la formación recibida, ya que creemos que un buen proceso de aprendizaje va de la mano con el bienestar del empleado. Al final del día, lo que buscamos es que cada inversión en formación se traduzca en un mejor desempeño y en una mayor satisfacción del equipo.

**Entrevistada por: Fernanda Cala.**

# CREADOR DE OPORTUNIDADES

ROBERTO JANA



## ¿Quién es Roberto?

★ <b>Nombre:</b> Roberto Jana.	★ <b>Nacionalidad:</b> chileno.	★ <b>Empresa u organización:</b> Sonda.
<b>Apodo:</b> Jana, y en mi ámbito más personal me conocen por Charlie.		<b>¿Tienes hijos?:</b> 3 hijos, de 23, 20 y 17.
<b>Profesión:</b> Psicólogo.		<b>¿Mascotas?:</b> Olivia, es una perrita Boston Terrier.
<b>Cargo:</b> Gerente Corporativo de personas, comunicaciones y branding.		<b>Comida favorita:</b> Tortilla española con ensalada mixta.
<b>Signo del zodiaco:</b> Escorpio.		<b>Edad:</b> 52.
<b>¿Dónde vives?:</b> Santiago de Chile.		<b>Hobbies:</b> Caminar, soy aficionado de las series y películas, y me gusta leer bastante.

**Roberto Jana es un líder que combina la visión estratégica con la cercanía a las personas. Como Gerente Corporativo de Personas, Comunicaciones y Branding en Sonda, ha estado al frente de los cambios que la empresa ha implementado para optimizar la experiencia de sus colaboradores, siempre con un enfoque humano.**

**POR FERNANDA CALA**

Nacido en Santiago de Chile, psicólogo de profesión, con una trayectoria de más de 10 años en la compañía, Roberto Jana ha demostrado que la tecnología y las personas pueden caminar de la mano para crear un entorno laboral equilibrado. Jana no solo es un líder en su empresa, sino también en su vida personal. Su enfoque en el equilibrio, tanto en el ámbito familiar como en lo profesional, le ha permitido avanzar con éxito en su carrera. Siempre ha tenido claro que el verdadero motor de las organizaciones son las personas. Tras años de trabajo en el sector de recursos humanos, ha consolidado su experiencia en la gestión de talento y en la implementación de herramientas tecnológicas que permiten potenciar las capacidades de los colaboradores.

Así mismo en su rol de Comunicaciones y Branding ha tenido la oportunidad de liderar la transformación de la identidad corporativa de SONDA, impulsando la marca hacia una nueva fase de innovación, desarrollando campañas de comunicación cuyo principal objetivo es mostrar el impacto que la tecnología tiene en las personas.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?** Desde mis inicios, mi vida personal siempre ha estado muy conectada con mi desarrollo profesional. Soy casado, padre de tres hijos, y tanto mi familia como mi historia personal han jugado un rol fundamental en la forma en que veo mi trabajo. Al haber crecido en una familia de cinco hermanos, aprendí desde muy temprano a manejar la competitividad y el trabajo en equipo, algo que aplico en mi día a día. Por otro lado, ser psicólogo y estar casado con otra psicóloga también me ha permitido ver el valor de la reflexión y de entender

**"TENEMOS PROGRAMAS ESPECÍFICOS, COMO "SONDA MUJERES", QUE BUSCAN IDENTIFICAR Y FOMENTAR EL LIDERAZGO FEMENINO".**



"A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE DATOS, PODEMOS MEDIR LA EVOLUCIÓN DE NUESTROS COLABORADORES Y DETERMINAR QUIÉNES TIENEN EL POTENCIAL PARA ASUMIR ROLES DE MAYOR RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA".

las emociones en el ámbito laboral. Mi carrera ha sido una extensión de estos valores, y hoy en Sonda intento llevar esa visión al liderazgo de personas, combinando la tecnología con un enfoque humano.

**A lo largo de tu carrera, ¿ha habido algún mentor o figura que haya dejado una marca importante en tu desarrollo como líder?**

Sí, sin duda. A lo largo de mi carrera he tenido la fortuna de cruzarme con grandes líderes. Una de las figuras que más me marcó fue una jefa que tuve en Ericsson, quien me enseñó a ver el impacto real que puede tener la gestión de personas en el desarrollo de un negocio. Ella me mostró la importancia de siempre considerar el impacto de las decisiones de recursos humanos en la empresa. Esto me ayudó a entender que, aunque es importante enamorarse de los proyectos, no debemos perder de vista el impacto en el negocio. Fue una lección clave que aún aplico hoy en mi liderazgo.

**¿Qué herramientas tecnológicas ha implementado Sonda para optimizar la gestión del talento y el desarrollo de sus colaboradores?**

En Sonda hemos adoptado muchas herramientas tecnológicas para optimizar la experiencia de nuestros colaboradores. Uno de los principales avances ha sido la implementación del software de gestión de capital humano (HCM), que permite a nuestros colaboradores interactuar de manera digital con la empresa. Desde solicitar vacaciones hasta recibir capacitación durante su trayecto al trabajo, todo se gestiona de forma

# UN POCO DE ROCK

**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**

Sidney, en Australia. Y Villa la Angostura, al Sur de Argentina.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de tí?**

Me gusta el campo y la agricultura.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**

Fell on Black Days, de Soundgarden.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**

Azul.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**

El Ipod.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**

Aun sigo tomando notas en cuaderno, a pesar de usuario habitual de Ipad/Mac.



digital. Esto no solo mejora la eficiencia, sino que también facilita que los colaboradores se sientan más conectados con los objetivos de la empresa. Además, utilizamos herramientas como Teams para fomentar la comunicación interna y la interacción entre equipos.

**En el mundo actual, la gestión de talento se está volviendo cada vez más predictiva. ¿Cómo utilizas los datos para identificar a los futuros líderes dentro de la organización?**

Hoy, los datos juegan un rol crucial en la gestión del talento. En Sonda, hemos adoptado una cultura "data-driven" que nos permite tomar decisiones basadas en información concreta. Evaluamos el desempeño, el feedback recibido, y el desarrollo de competencias a lo largo de la carrera de nuestros colaboradores. Además, tenemos programas específicos, como "Sonda Mujeres", que buscan identificar y fomentar el liderazgo femenino. A través del análisis de datos, podemos medir la evolución de nuestros colaboradores y determinar quiénes tienen el potencial para asumir roles de mayor responsabilidad en la empresa.

**"UNO DE LOS PRINCIPALES AVANCES HA SIDO LA IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO (HCM), QUE PERMITE A NUESTROS COLABORADORES INTERACTUAR DE MANERA DIGITAL CON LA EMPRESA".**

**SONDA**®  
make it easy

# Cultura con empatía y estrategia

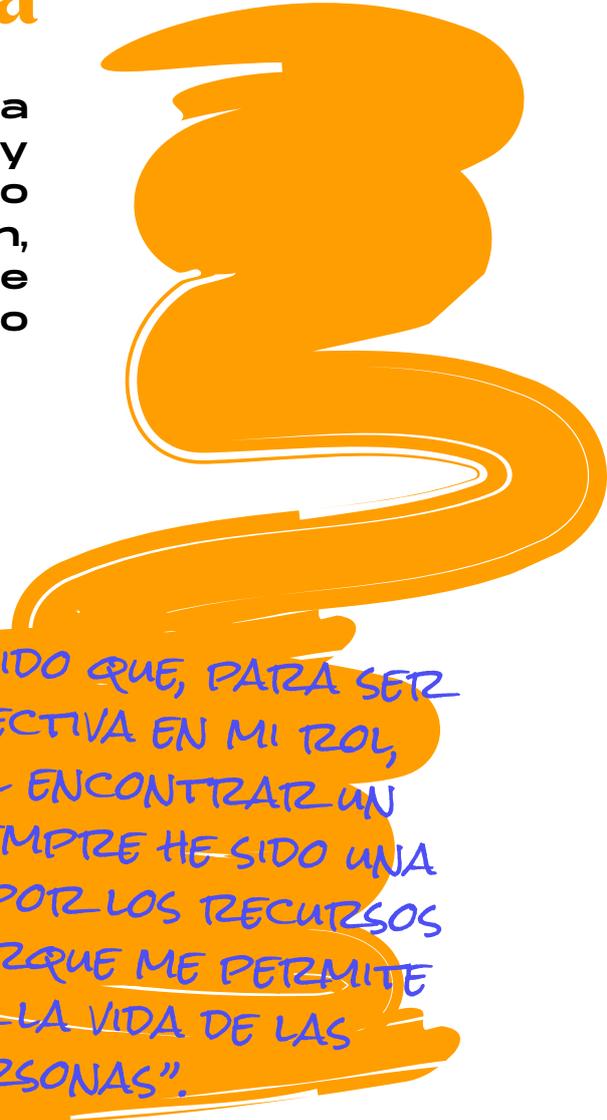
Laura Perea

**Laura Perea, la directora general Adjunta de Recursos Humanos para México y Latinoamérica en HSBC, se ha enfocado en crear una cultura de inclusión, desarrollo y bienestar, convencida de que la tecnología y el trato humano deben caminar de la mano.**

Desde niña, Laura Perea se caracterizó por su curiosidad y deseo de aprender. Nacida en Veracruz, México, creció con una mentalidad de adaptarse a los cambios y de encontrar la fortaleza en cada experiencia de vida. Su carrera en recursos humanos la ha llevado a enfrentar desafíos que abarcan desde transformaciones culturales en grandes organizaciones hasta la implementación de procesos digitales para la gestión del talento. A lo largo de su vida, tanto personal como profesional, ha encontrado el equilibrio entre la tradición y la innovación, entre lo analógico y lo digital. Hoy, en su posición dentro de HSBC, trabaja para integrar la tecnología como un aliado estratégico, sin perder de vista la importancia de construir una cultura organizacional sólida y enfocada en el bienestar de sus colaboradores.

**Cuéntanos un poco de tu historia, ¿cómo tu vida personal ha influido en tu carrera desde tus inicios?**

Mi vida personal siempre ha sido un reflejo de mi vida



*"HE APRENDIDO QUE, PARA SER FELIZ Y EFECTIVA EN MI TRAJ, ES ESENCIAL ENCONTRAR UN BALANCE. SIEMPRE HE SIDO UNA APASIONADA POR LOS RECURSOS HUMANOS PORQUE ME PERMITE MEJORAR LA VIDA DE LAS PERSONAS".*



**¿Quién es Laura?**

<p>★ <b>Nombre:</b> Laura Guadalupe Perea Romero.</p>	<p>★ <b>Nacionalidad:</b> mexicana.</p>	<p>★ <b>Empresa u organización:</b> HSBC.</p>
<p><b>Apodo:</b> Lau, Laurita. Mi familia me decía jarocho, así les dicen a las personas de Veracruz.</p>	<p><b>Profesión:</b> Psicología.</p>	<p><b>¿Tienes hijos?:</b> 3 hijas, una me acompaña desde el cielo, otra de 20 y la más pequeña de 19.</p>
<p><b>Cargo:</b> directora general adjunta de Recursos Humanos para México y LATAM.</p>	<p><b>Signo del zodiaco:</b> Sagitario.</p>	<p><b>¿Mascotas?:</b> Allegra, una Pug maravillosa que murió hace dos años y aún no podemos tener otra.</p>
<p><b>¿Dónde vives?:</b> CDMX.</p>	<p><b>Comida favorita:</b> La comida mexicana y la argentina.</p>	<p><b>Edad:</b> 54.</p>
		<p><b>Hobbies:</b> Últimamente jugar pádel y general cualquier actividad que pueda hacer con mis hijas y mi esposo, particularmente viajar juntos.</p>

profesional. Crecí en Veracruz, pero desde joven tuve el deseo de explorar y aprender más allá de lo que conocía. Vine a la Ciudad de México pensando que sería algo temporal, pero la vida me llevó a construir mi carrera aquí. Mis experiencias personales, como ser madre de tres hijas, han influido profundamente en mi forma de entender el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. He aprendido que, para ser feliz y efectiva en mi rol, es esencial encontrar un balance. Siempre he sido una apasionada por los recursos humanos porque me permite mejorar la vida de las personas, y esa misma pasión la he llevado a casa, enseñando a mis hijas la importancia de perseguir sus sueños sin olvidar lo que realmente las hace felices. Durante mis años en diferentes industrias y empresas, he visto cómo la vida personal de cada colaborador influye en su desarrollo profesional, y eso me ha llevado a buscar crear entornos laborales que comprendan y respeten esa dualidad.

**¿Cuál ha sido el momento clave en tu carrera que te llevó a la posición de Regional Head of Human Resources en HSBC?**

El momento más significativo fue cuando acepté el desafío de liderar un proceso de transformación cultural en el banco. La organización atravesaba una etapa compleja, con riesgos significativos que incluían la posibilidad de perder la licencia de operación. Para mí, era el reto perfecto: un proceso de cambio organizacional profundo, en un entorno que no conocía del todo, como la banca. Nunca había trabajado en una industria tan regulada, pero estaba decidida a demostrar que era posible transformar la cultura de una organización desde adentro. Comenzamos por lo regulatorio, asegurando el cumplimiento de los estándares, y luego pudimos



“EN RH MANEJAMOS UNA ENORME CANTIDAD DE INFORMACIÓN, DESDE DATOS DE DESEMPEÑO HASTA ANÁLISIS DE BIENESTAR, Y SI NO EXPLOTAMOS ESA INFORMACIÓN, ESTAMOS PERDIENDO UNA GRAN OPORTUNIDAD DE CREAR ESTRATEGIAS MUCHO MÁS DIRIGIDAS Y EFECTIVAS”.

enfocarnos en el bienestar de los colaboradores. Ese fue el momento en que sentí que estaba realmente haciendo la diferencia, no solo para la empresa, sino para las personas que forman parte de ella. Esa experiencia me llevó a asumir la responsabilidad regional, viendo el impacto de nuestras acciones no solo en México, sino también en otros países de Latinoamérica.

**En tu opinión, ¿cuál es el rol de la tecnología en el desarrollo del talento y la toma de decisiones estratégicas en Recursos Humanos?**

La tecnología es fundamental para la gestión moderna de recursos humanos, pero no puede ser un fin en sí misma. Su verdadero valor está en cómo nos permite aprovechar los datos para tomar decisiones más estratégicas. En recursos humanos manejamos una enorme cantidad de información, desde datos de desempeño hasta análisis de bienestar, y si no explotamos esa información, estamos perdiendo una gran oportunidad de crear estrategias mucho más dirigidas y efectivas. Además, la tecnología nos permite ser más rápidos y adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros colaboradores, especialmente cuando hablamos de atraer a las nuevas generaciones. Sin embargo, siempre debe ir acompañada de un enfoque ético y humano. No podemos perder de vista que, al final del día, tratamos con personas, y es nuestra responsabilidad usar la tecnología para mejorar su experiencia y su desarrollo dentro de la organización.





**Has liderado cambios culturales en HSBC. ¿Cuál ha sido el reto más grande al impulsar una transformación cultural en una empresa tan grande y diversa?**

El mayor desafío ha sido lograr que la transformación cultural no se perciba como un proyecto de recursos humanos, sino como un compromiso de toda la organización. En una empresa tan grande como HSBC, cualquier cambio cultural debe ser liderado desde la alta dirección. Si se ve como una iniciativa de un área específica, pierde fuerza y no logra el impacto deseado. Ha sido clave trabajar de la mano con el CEO y el equipo de dirección para que ellos impulsen estos cambios. Pero, más allá de eso, uno de los retos más complejos fue enfrentar la resistencia al cambio, sobre todo cuando se trata de cambiar prácticas que llevan años. Lograr que cada persona entienda la importancia de adaptarse a una nueva forma de hacer las cosas, especialmente en un entorno tan regulado como la banca, fue una tarea que requirió mucha paciencia y perseverancia.

**Entrevistada por: Fernanda Cala.**



**¿Un lugar donde te gustaría vivir para inspirarte a evolucionar?**  
Tokio, Japón.

**¿Cuál es esa pasión secreta que pocos conocen de ti?**  
El pádel y hacer hiking.

**Si tu vida fuera una playlist, ¿qué canción no podrían faltar?**  
Alguna canción de los 80's, me gusta toda canción positiva y que me suba la energía.

**¿Qué color te representa mejor como persona?**  
Blanco.

**¿Cuál fue el primer dispositivo tecnológico que te impactó y cómo influyó en tu carrera?**  
El iphone.

**¿Tienes algún ritual o hábito que mezcle lo analógico con lo digital?**  
Sigo haciendo notas en mi cuaderno de lo más importante y luego lo paso al iPad.



**HSBC**

# Rocking Talent

**¡Visita**  
**rockingtalent.com!**

