

Rocking Talent

EL VERDADERO
PODER
ES SABER
QUIEN SOS

ARIEL URCOLA
DIRECTOR DE EDUCACIÓN EJECUTIVA
UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS - ARGENTINA

**HISTORIAS
CON ROCK**

MONTSERRAT LEWIN
DAVID DEL CURTO - CHILE

JAVIER BLANCO HERRERA
MERCADO LIBRE - MÉXICO

CRISTIAN FERRER BELTRÁN
CAPGEMINI - ESPAÑA

ÍNDICE

p.
12



CONSTRUYENDO FUTURO DESDE ADENTRO

JAVIER BLANCO HERRERA
Director de Recursos Humanos
Mercado Libre

CUANDO EL CAMINO NO ES RECTO, PERO SÍ PROPIO

CRISTIAN FERRER BELTRÁN
Talent Mánager - Capgemini



p.
28

p.
44



LA INTUICIÓN TAMBIÉN DA FRUTO

MONTSERRAT LEWIN
People & Corporate Affairs Director -
David del Curto

EL VERDADERO PODER ES SABER QUIÉN SOS

ARIEL URCOLA
Director de Educación Ejecutiva
Universidad de San Andrés



p.
70

p. 04

LA ESTRATEGIA DETRÁS DEL ALGORITMO

EDITORIAL

DIEGO BEIGUEL
CEO de PDA

p. 06

EL INGREDIENTE SECRETO DEL DESARROLLO HUMANO

SOLEDAD GUICHARD

Líder de Desarrollo Humano - Ledevit
(Argentina)

p. 17

EL LIDERAZGO NO ENTRENA SIEMPRE IGUAL

SANTIAGO FERRADA

VP & Head of Iberia - Wellhub (España)

p. 21

EL INGREDIENTE HUMANO DE CADA RECETA

MELISSA BERMÚDEZ

Human Resources Senior Director / PCSAPI
Little Caesars - (México)

p.26

DESARROLLO SIN COPY-PASTE

JOHANNA VELLA

Consulting Director - PDA (España)

p. 33

ACELERAR SIN PERDER EL RUMBO

KARLY CORTEZ

Directora de Capital Humano - Grupo Witt
(México)

Rocking Talent

EDICIÓN 24

p. 37

EL TALENTO SE MEZCLA EN LA MEDIDA JUSTA

CINTHIA D'AGATA

HR Director ARG, PER & PM – Campari Group (Argentina)

p. 49

UN NUEVO CAPÍTULO, LA MISMA PASIÓN POR TRANSFORMAR

MARCELO DI GENNARO

Managing Director – Mandü (Argentina)

p. 58

PSICOLOGÍA EN TERRENO

IRENE SCHLECHTER KUTSCHER

Learning & Development Manager Minerals América – BHP (Chile)

p. 65

AFINAR DISTINTO PARA SONAR MEJOR

ALDANA FLORENCIA PEREYRA

Jefa de Capacitación y Desarrollo - (Argentina)

p. 78

LA CONVERSACIÓN QUE NO ENTRA EN EL ALGORITMO

GUILLERMO RUITTI

LUCIANO MARTÍN BÓ

PABLO CAVALIERI IRIBARNE

FK LATAM (Argentina)

p. 88

LAS TIENDAS YA NO VENDEN: CONECTAN

CARLOS IVÁN VÁZQUEZ MARTÍNEZ

Director de Desarrollo Organizacional – El Palacio de Hierro (México)

p. 42

IA Y HUMANIDAD: LA ALIANZA QUE TRANSFORMA

ESTHER CARRASCO

Asistente Ejecutiva de Presidencia – Tendam (España)

p. 53

CHECK-IN AL TALENTO

GUSTAVO BOLIO GÓMEZ

Director Corporativo de Recursos Humanos & IT – Grupo Hotelero Brisas (México)

p. 63

IA, EL RITMO QUE AMPLIFICA EL PROPÓSITO COLECTIVO EN EROSKI

BEATRIZ SANTOS

Directora Comercial – Eroski (España)

p. 76

CON EL ENFOQUE HUMAN IN-THE-LOOP

ÁNGEL BARTOLOMÉ MUÑOZ DE LUNA

Vicerrector de Estudiantes y Vida Universitaria

SONIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

Secretaría Académica de Fac. Económicas y Empresariales

CEU Universidad San Pablo (España)

p. 84

AJUSTAR EL LENTE SIN PERDER A LAS PERSONAS

LEIDY MUÑOZ

Head of Human Resources – Fujifilm (México)

Directora General:

Ximena Desaloms 

Redactora Editorial

Luisina Larrouyet 

Content Creator

Lucía Bigioni 

Diseño Gráfico:

Silvana Hase 

Colaboradores:

Silvina Groh 
Klemen Forlenza 

Contacto Rocking Talent

hola@rockingtalent.com

+54 11 4717 2900

Contacto PDA International:

Argentina: +54 11 4717 2900

info@pdainternational.net

España: +34 602 58 18 13

info@pdainternational.net

México: +52 1 55 1503 8580

infomx@pdainternational.net

www.pdainternational.net



Esta publicación es propiedad de PDA International. Prohibida su reproducción total o parcial salvo autorización expresa de PDA International. Contactarse con: marketing@pdainternational.net

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

EDITORIAL

LA ESTRATEGIA DETRÁS DEL ALGORITMO

Estamos atravesando uno de los momentos más transformadores de la historia del trabajo. La inteligencia artificial dejó de ser una promesa futura para convertirse en una herramienta concreta, cotidiana y cada vez más influyente en la forma en que decidimos, lideramos y gestionamos talento.

Sin embargo, en medio de esta revolución tecnológica, surge una pregunta clave: ¿la IA reemplaza el criterio humano o lo potencia?

Desde nuestra experiencia acompañando organizaciones en distintos países, estamos convencidos de que la IA no viene a sustituir la capacidad humana de decidir, sino a ampliarla. Bien utilizada, se convierte en una aliada estratégica que permite reducir sesgos, procesar grandes volúmenes de información y ofrecer insights predictivos que antes eran impensados. Pero la decisión final —la que define cultura, liderazgo y rumbo— sigue siendo humana.

Aquí es donde el autoconocimiento adquiere un rol central.

La tecnología puede analizar datos, detectar patrones y sugerir escenarios; sin embargo, comprender cómo decidimos, qué nos motiva, cómo reaccionamos bajo presión o qué tipo de entorno nos permite desplegar nuestro máximo potencial, sigue siendo una dimensión profundamente humana. Las herramientas de autoconocimiento profesional permiten integrar ambos mundos: combinan evidencia científica con tecnología avanzada para transformar información conductual en decisiones estratégicas.

Cuando una organización entiende el perfil conductual de su equipo puede diseñar procesos de selección precisos, planes de desarrollo personalizados y modelos de liderazgo coherentes con su cultura. Y cuando esa información se potencia con inteligencia artificial, el impacto se multiplica.

La verdadera ventaja competitiva no está solo en adoptar tecnología, sino en integrarla con inteligencia humana. En usar la IA para ampliar la mirada, no para delegarla. En combinar datos con criterio, algoritmos con propósito, eficiencia con conciencia.

En esta primera edición de Rocking Talent queremos abrir la conversación sobre cómo las organizaciones pueden transitar esta nueva era sin perder su esencia. Porque el futuro del trabajo no será definido únicamente por quienes desarrollen mejor tecnología, sino por quienes comprendan mejor a las personas.

La IA es una herramienta poderosa. El autoconocimiento es la brújula. La verdadera estrategia surge cuando ambas dimensiones trabajan juntas.



POR DIEGO BEIGUEL
CEO de PDA

[in diego-beiguel](#)



Analíticas avanzadas para HR

Potencia tu talento con ciencia conductual.

¡Pide una demo gratuita!



EL INGREDIENTE SECRETO DEL DESARROLLO HUMANO

Soledad Guichard

Soledad Guichard es Responsable de Desarrollo Humano y Cultura en Ledevit, una compañía que en los últimos años se consolidó como referente en productos de pastelería, impulsando el crecimiento de las personas como eje estratégico del negocio.

Soledad se desempeña como *responsable de Desarrollo Humano y cultura* en **Ledevit**, una organización donde el crecimiento de las personas no es un discurso, sino una práctica cotidiana. Sociable por naturaleza y con una curiosidad que la impulsa a aprender de forma permanente, entiende su rol como un espacio de encuentro, escucha y acompañamiento real.

Su recorrido profesional está marcado por una convicción profunda: el desarrollo humano sucede cuando hay presencia, coherencia y sentido. En ese camino, la formación como coach ontológica fue un punto de inflexión. Un antes y un después que no solo amplió su mirada profesional, sino que transformó su forma de vincularse con las personas, de conversar y de habitar los procesos. Desde entonces, el aprendizaje dejó de ser solo una herramienta y pasó a ser una manera de estar en el mundo del trabajo.

Con una energía cercana y luminosa, Soledad cree en el valor de las conversaciones auténticas, en la construcción de confianza y en el impacto que tiene el clima humano en los resultados. Su forma de liderar combina sensibilidad, vocación de servicio y una fuerte presencia, incluso en los momentos complejos. En un contexto donde la tecnología avanza y los procesos se aceleran, su mirada vuelve



siempre a lo esencial: las personas, su potencial y la cultura que se construye día a día, en cada gesto y en cada decisión.

Hablemos de tu recorrido...

Desde mis inicios tuve la suerte de trabajar siempre en Recursos Humanos, incluso mientras estudiaba. Mi primer rol fue generalista, lo que me permitió aprender de todo: desde aspectos legales hasta el desarrollo de habilidades más soft. Ese recorrido me dio una mirada integral y sistémica del área, entendiendo que todo está conectado con el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones.

A lo largo de mi carrera ocupé posiciones generalistas en distintas empresas, donde trabajé especialmente temas culturales. En algunas tuve la oportunidad de diseñar e implementar programas de capacitación para líderes y jefaturas, experiencias que marcaron mucho mi desarrollo profesional.

Durante mi etapa de maternidad trabajé de manera independiente, liderando una consultora. Esa experiencia fue muy enriquecedora porque asumí todos los roles y responsabilidades, consolidando aún más mi perfil generalista.

“LA CULTURA SE CONSTRUYE EN LO COTIDIANO: EN CÓMO HACEMOS LAS COSAS, CÓMO NOS RELACIONAMOS Y EN LAS CONVERSACIONES DIARIAS CON LÍDERES Y EQUIPOS”.

Cuando sentí que era momento de volver a una organización, una persona que me conocía y trabajaba en Ledevit me acercó la oportunidad. Tuve una sola entrevista y todo fluyó de manera muy natural, ese era mi lugar. Así fue como ingresé, casi sin buscarlo, pero sintiendo que el lugar y el momento eran los indicados.

¿Qué significa hoy “desarrollar talento” para vos, en una empresa como Ledevit?

Para mí, desarrollar talento es acompañar a las personas en su crecimiento sin que pierdan su humanidad. La cultura se construye en lo cotidiano: en cómo hacemos las cosas, cómo nos relacionamos y en las conversaciones diarias con líderes y equipos. El talento no se gestiona desde afuera; se habilita cuando hay confianza, coherencia y sentido.

Disfruto especialmente de la escucha y de ayudar a que cada persona pueda desplegar su potencial. En Ledevit damos muchas oportunidades de crecimiento interno, acompañando esos procesos de cerca. Estas oportunidades no surgen al azar, sino que están



impulsadas y promovidas desde la Gerencia General, con una convicción clara sobre el valor de desarrollar a las personas. Personalmente, siento un profundo orgullo de formar parte de una empresa que cuenta con un liderazgo así, que apuesta al crecimiento interno y a una cultura que cuida y potencia a quienes la integran.

He visto personas que pasaron de maestranza a recepción, de recepción a Desarrollo Humano, de maestranza a control de calidad, o de mantenimiento a Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, luego de capacitarse y definir hacia dónde querían ir.

Mi rol es acompañar, formar y orientar, preguntando y escuchando, para que cada persona encuentre su camino dentro de la organización. Cuando alguien expresa un deseo y veo que tiene el potencial, me involucro de lleno en ese proceso. Es un acompañamiento muy cercano, casi como cuidar y guiar, y es una de las partes más lindas de mi trabajo.

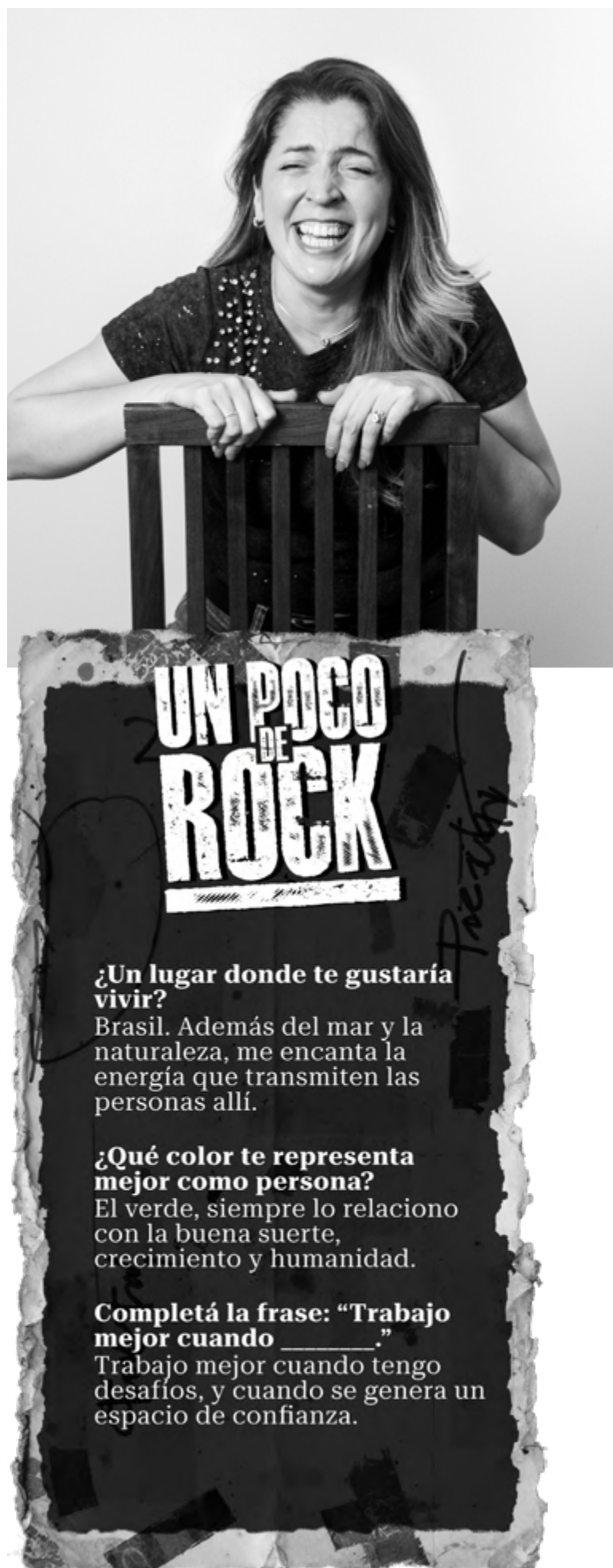
¿De qué se trata “Cocinando Cultura”?

Cocinando Cultura es un proyecto de transformación cultural que impulsamos este año en Ledevit, con un nombre muy ligado a lo culinario, que es parte de nuestra identidad como empresa alimenticia. Parte de una convicción clara: **la cultura no se impone, se construye entre todas las personas.**

“LAS CONVERSACIONES INCÓMODAS, CUANDO SE DAN DESDE EL CUIDADO Y EL RESPETO, SUELEN SER MUY ENRIQUECEDORAS”.

Comenzamos trabajando con jefaturas, gerencias y coordinaciones a través de workshops de liderazgo. El primer paso fue un taller de liderazgo transformacional con foco en el autoconocimiento, en el que usamos PDA, porque creemos que para liderar a otros primero hay que conocerse. A partir de ahí surgió la necesidad de acompañar especialmente a los líderes operativos, que son quienes están en la diaria con los equipos. Diseñamos un programa de formación mensual donde trabajamos feedback, comunicación, trabajo en equipo, delegación y gestión del desempeño.

Luego ampliamos la escucha a toda la organización con una dinámica llamada *Bowl Cultural*, recorriendo todas las plantas y sedes. Allí las personas compartieron cómo viven la cultura y qué ingredientes consideran clave para fortalecerla. Con toda esa información generamos espacios de reflexión con gerencias y creamos la figura de los *influencers culturales*, personas que acompañan a quienes ingresan para ayudarlas a vivir la cultura desde el primer día, desde un lugar humano y cercano.



En una industria donde el saber técnico y el oficio son tan importantes, ¿cómo conviven la automatización y la experiencia humana?

Creo que la tecnología y la automatización son grandes aliadas cuando acompañan a las personas y mejoran la experiencia de trabajo, pero nunca deberían reemplazar lo humano. En una industria como la nuestra, el oficio, la experiencia y el saber de las personas son irremplazables. Hay áreas, como Investigación y Desarrollo, donde el conocimiento y el criterio humano son el verdadero corazón de la empresa.

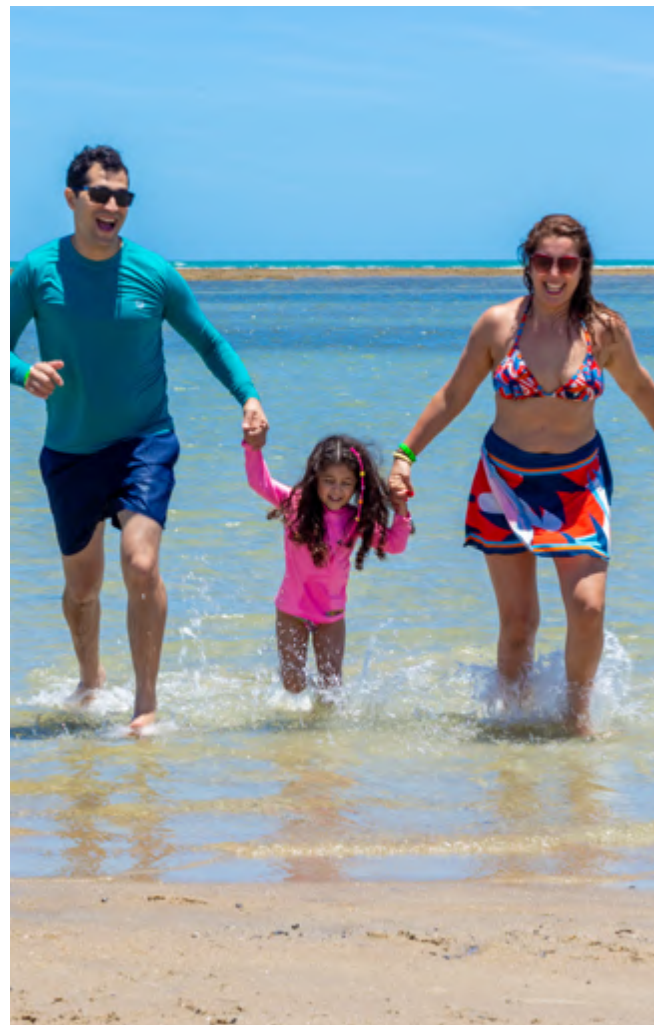
"CREO QUE HOY LAS ORGANIZACIONES TIENEN UNA GRAN OPORTUNIDAD SI SABEN APROVECHAR LA AGILIDAD QUE BRINDA LA TECNOLOGÍA PARA SIMPLIFICAR PROCESOS Y OPTIMIZAR TAREAS".



"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creés que te hace único?

Creo que mi singularidad está en la alegría con la que trabajo y en mi vocación de servicio. Siempre estoy presente, cercana y disponible, incluso en las conversaciones difíciles. No dejo mensajes sin responder y creo profundamente que el clima humano puede habilitar o bloquear los procesos dentro de una organización.





DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

Creo que la tecnología deja de ser aliada cuando se usa sin un propósito claro y se transforma en un fin en sí mismo, en lugar de estar al servicio de las personas. Para mí deja de sumar cuando reemplaza las conversaciones y la escucha real. Me pregunto muchas veces si acerca o aleja. Personalmente, necesito el contacto visual, porque me permite comprender mejor a la otra persona.

La tecnología, incluso con el avance de la inteligencia artificial, puede potenciar conocimientos y aportar valor, pero sobre todo puede ayudar a liberar tiempo. Y ese tiempo es clave para dedicarlo a lo que realmente importa: las conversaciones, el aprendizaje continuo y el vínculo humano.

Creo que hoy las organizaciones tienen una gran oportunidad si saben aprovechar la agilidad que brinda la tecnología para simplificar procesos y optimizar tareas. No se trata de reemplazar personas, sino de darles más espacio para pensar, crear, aprender y relacionarse mejor. Desde ese lugar, la tecnología se vuelve una aliada estratégica del desarrollo humano y de una cultura de trabajo más consciente y cercana.

¿Qué consejo le darías a alguien que recién empieza en desarrollo humano?

Mi principal consejo es que escuchen mucho. Para mí, la escucha lo es todo: no llegar con respuestas antes de entender las preguntas. La escucha activa

es clave en Desarrollo Humano. Este rol requiere sensibilidad, empatía, paciencia y coherencia, pero también presencia: elegir estar, responder y guiar.

Creo que no se trata de aplicar modas ni recetas, porque hoy hay muchísimo material dando vueltas, sino de saber leer la cultura de la organización en la que se trabaja. Cada cultura es distinta y necesita tiempos propios, y eso hay que respetarlo.

También pienso que es importante animarse a incomodar con algunas conversaciones. Las conversaciones incómodas, cuando se dan desde el cuidado y el respeto, suelen ser muy enriquecedoras. Ayudan a que las personas salgan de su zona de confort y puedan ver cosas que antes no veían. Saber leer la cultura, acompañar los procesos y generar conversaciones significativas es fundamental, y eso también se construye con la experiencia.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.



confía en PDA



Junto a una de las ONG más reconocidas del mundo,
impulsamos experiencias de aprendizaje que
combinan educación financiera, formación para el
trabajo y emprendimiento.

**A través de herramientas de
autoconocimiento, acompañamos a los
jóvenes en el descubrimiento de su potencial
y en la construcción de su propio camino.**

CONSTRUYENDO **FUTURO** DESDE ADENTRO

**JAVIER BLANCO
HERRERA**



Javier Blanco Herrera, actual director de Recursos Humanos en Mercado Libre México, lidera equipos en una de las empresas de e-commerce que más ha crecido en los últimos años, impulsando una cultura basada en la innovación, el talento y la expansión regional.

POR LUISINA LARROUYET

Hay trayectorias que parecen diseñadas para probar la versatilidad de una persona y, al mismo tiempo, revelarla. La de Javier es una de ellas. Hoy dirige Recursos Humanos en Mercado Libre México, pero su recorrido hasta aquí no fue lineal ni cómodo: pasó por bancos, medios de comunicación y una compañía de movilidad, aprendiendo a leer culturas tan distintas como los negocios que las sostenían. Esa diversidad lo formó más que cualquier manual de gestión. Sin embargo, él mismo reconoce que este nuevo desafío —liderar talento en la empresa tecnológica más valiosa de la región— se presentó justo después del más transformador de todos: convertirse en padre de Alejandro. Tal vez por eso su mirada combina exigencia con humanidad, ambición con propósito. Y es desde esa intersección donde hoy piensa el futuro del trabajo.

Hablemos de tus comienzos...

Empecé en Recursos Humanos hace 17 años, casi por casualidad, buscando experiencia mientras estudiaba. Mi primer trabajo fue en un outsourcing, en el área de nómina, algo que no esperaba pero que me dio bases sólidas. Luego, en BMW descubrí la parte más estratégica de RR.HH. y confirmé mi vocación. En Siemens aprendí a integrar datos y tecnología para tomar decisiones sobre personas, lo que marcó mi carrera.

Después me moví a la banca, donde pasé casi 10 años entre HSBC y Citibanamex. Ahí desarrollé mi madurez profesional, aprendiendo a trabajar bajo estructuras muy controladas, siempre buscando el "sí" dentro de los procesos.

Luego llegó Uber, donde lideré Recursos Humanos para Latinoamérica en el negocio de delivery. Fue un cambio total: cultura ágil, autonomía y reinversión constante. Aprendí a adaptarme y a liderar desde la flexibilidad.

Hace unos meses me uní a Mercado Libre México como director de RR.HH. Es un desafío enorme representar a más de 32.000 personas en una compañía con mentalidad digital, innovación constante y una cultura que impulsa el talento con propósito. Estoy feliz de formar parte de una empresa que lidera el futuro del e-commerce en la región.

Mercado Libre es una de las compañías más admiradas en América Latina por su cultura. Desde tu rol, ¿cómo se construye y preserva esa cultura en un entorno tan acelerado como el de Meli?

Me siento muy contento porque algo que realmente define a Meli —y fue clave para que me sumara— es su intensidad y cultura emprendedora. Antes de entrar, hice mi propio research y descubrí que no era solo un eslogan: internamente se vive de verdad. Aunque es una compañía enorme, con 110.000 empleados globalmente y 32.000 solo en México este año, mantiene un espíritu de startup que empuja a todos a mejorar, asumir riesgos y pensar en grande.



Javier Blanco Herrera

Empresa u organización:
Mercado Libre.

Cargo:
Director de Recursos Humanos.

Mexicano

Apodo: Javi.

Profesión: Business Management.

Signo del zodiaco: Libra.

¿Dónde vives?: CDMX.

¿Hijos?: Un hijo, Alejandro, de casi 2 años.

¿Pareja?: Casado con Gabi.

¿Mascotas?: Un perrito, Coco.

Comida favorita: Pastas.

Hobbies: Tengo tres ejes principales para mantener ese mindset alineado: mi familia, leer y hacer ejercicio.

Aquí se apuesta por la visión de largo plazo, la meritocracia, la excelencia y, sobre todo, por subir la vara permanentemente. Ese ADN fundacional —desde la cochera donde nació hasta su escala actual— sigue presente y es parte de lo que hace tan especial trabajar en esta organización.

¿Cuál ha sido tu mayor desafío como líder en Meli y cómo lo atravesaste?

El mayor desafío que enfrente hoy es liderar desde la transformación tecnológica, con la inteligencia artificial como eje central. No se trata solo de “subirse al tren”, sino de asumir un rol activo y estratégico. En Mercado Libre realmente vivimos esta visión: no nos adaptamos al cambio, lideramos el cambio.

Vengo de trabajar en una gran empresa tecnológica, pero allí la IA era solo una herramienta disponible; aquí, en cambio, la cultura se transforma junto con la tecnología. Dos ejemplos lo muestran claramente: en Meli democratizamos el acceso tanto al e-commerce como a los servicios financieros, y lo mismo hacemos con la GenAI.

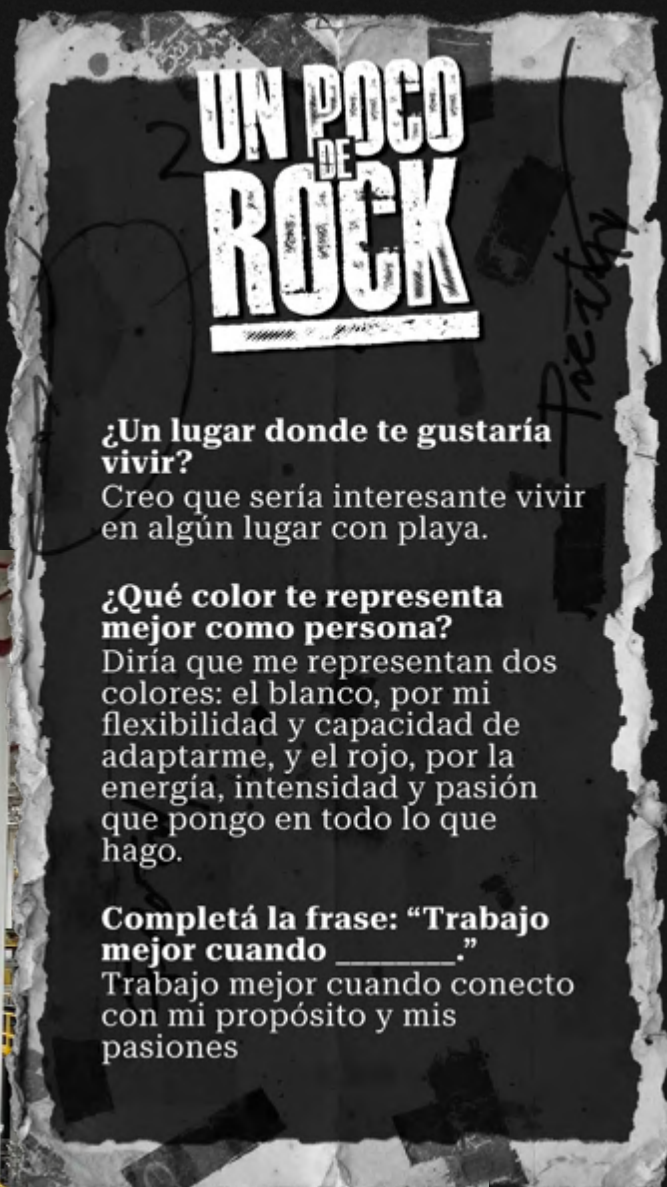
Todos los empleados tienen acceso a herramientas como Gemini, NotebookLM, Cursor, Windsurf y más. Esto no solo impulsa el uso —que hoy llega al 95% de adopción— sino que potencia la productividad de nuestros 23.000 desarrolladores, quienes trabajan con modelos, agentes y entrenamiento continuo en IA. Mientras que el promedio de la industria ronda el 50% de uso, nosotros estamos cerca del 100%.

Implementarlo no fue simple: requiere cultura, procesos, formación y coherencia organizacional. Pero hoy la IA es el hilo transversal que conecta a People, Compras, e-commerce, fintech y cada equipo para hacer nuestro trabajo más efectivo.

“CUANDO ALGUIEN COMBINA EXCELENCIA, TRABAJO EN EQUIPO, AMBICIÓN POSITIVA Y LA CAPACIDAD DE DISFRUTAR LO QUE HACE, REALMENTE SE POTENCIA”.

¿Qué valores o comportamientos son innegociables en los equipos de Meli México?

Diría que en Meli todo parte de nuestros principios culturales, que son realmente los que definen cómo trabajamos y qué tipo de personas encajan aquí. Lo primero es la alta exigencia y la meritocracia: elevar la vara constantemente, entender que lo que nos trajo hasta acá ya no alcanza y que siempre podemos ir por más.



Esa mentalidad se apoya en nuestros principios: crear valor para los usuarios, emprender tomando riesgos, ejecutar con excelencia y hacerlo con una mentalidad de beta continua, es decir, aprender, corregir y volver a intentar, una y otra vez. Ese espíritu emprendedor es clave para prosperar en esta cultura.

A mí me toca representar y ser embajador de estos principios, impulsarlos con el equipo y asegurar que se vivan en el día a día. Y hay algo que me encanta: uno de los principios es dar el máximo y divertirse en el proceso.

Cuando alguien combina excelencia, trabajo en equipo, ambición positiva y la capacidad de disfrutar lo que hace, realmente se potencia. Por eso trabajar en Meli no solo es desafiante, es también apasionante.

¿Qué tecnologías están transformando la forma en la que trabajan en HR dentro de Meli?

En Meli trabajamos con un modelo que combina centros de innovación y People Business Partners, y somos más de 200 personas dentro de la función de People, algo que realmente me enorgullece liderar. La tecnología está integrada en todos nuestros procesos, especialmente en tres frentes clave.

En atracción de talento, usamos herramientas de IA para hacer matching entre candidatos y posiciones, generar rankings de entrevistas y automatizar el screening inicial mediante agentes autónomos. Esto hace que el proceso sea más rápido, preciso y menos

"EL MAYOR DESAFÍO QUE ENFRENTO HOY ES LIDERAR DESDE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA, CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO EJE CENTRAL. NO SE TRATA SOLO DE "SUBIRSE AL TREN", SINO DE ASUMIR UN ROL ACTIVO Y ESTRATÉGICO".

desgastante para los reclutadores.

Para nuestros empleados, desarrollamos People Chat, un bot conversacional basado en GenAI que gestiona más de 1.4 millones de consultas al año. Su adopción pasó del 70% al 93%, generando ahorros superiores a 2 millones de dólares y, sobre todo, impulsando una cultura de autoservicio con respuestas precisas incluso en temas complejos.

En talento, usamos un asistente de IA para el feedback

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

Dirían que tengo un equipo extraordinario: se exige, colabora, resuelve con velocidad y siempre eleva la vara.



360, con dashboards objetivos y diagnósticos automáticos que ayudan a los líderes a ver cosas que antes no detectaban.

Y en engagement, nuestra encuesta incluye un chatbot inteligente que analiza resultados y genera recomendaciones inmediatas para los líderes, agilizando la toma de decisiones y mejorando la experiencia del equipo.

¿Cómo logran un equilibrio entre la automatización de procesos y la experiencia personalizada para los colaboradores?

Trabajamos bajo un modelo que combina centros de innovación y People Business Partners. Somos más de 200 personas dentro de la función de Recursos Humanos, algo que me enorgullece profundamente porque me toca representarlo y empujarlo hacia el futuro.

"CUANDO ALGUIEN COMBINA EXCELENCIA, TRABAJO EN EQUIPO, AMBICIÓN POSITIVA Y LA CAPACIDAD DE DISFRUTAR LO QUE HACE, REALMENTE SE POTENCIA".

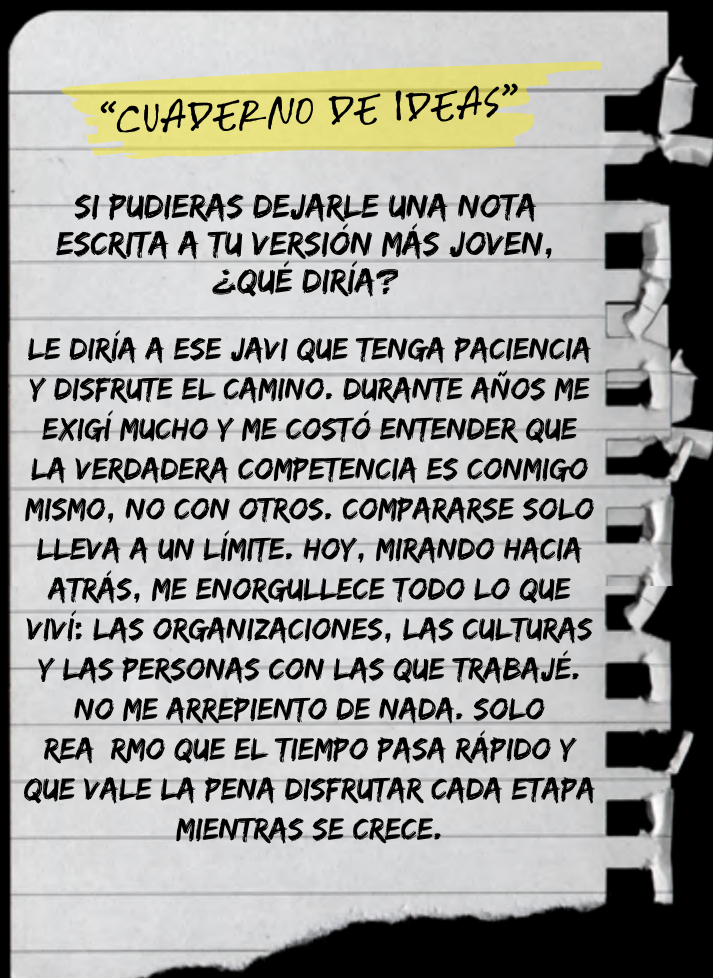
La tecnología es un habilitador clave. En atracción de talento usamos IA para hacer *matching* entre candidatos y posiciones, generar rankings automatizados de entrevistas y optimizar el screening inicial con agentes autónomos, lo que acelera procesos que antes eran manuales y desgastantes.

Para nuestros empleados, contamos con **People Chat**, un bot conversacional basado en *GenAI* que gestiona más de 1.4 millones de consultas al año. Su adopción pasó del 70% al 93%, generando ahorros superiores a 2 millones de dólares. Más allá del ahorro, lo relevante es su capacidad para resolver temas complejos con respuestas asertivas y fomentar

una cultura de autoservicio inteligente.

En talento, utilizamos IA para potenciar el **feedback 360**, con dashboards objetivos y diagnósticos automáticos que permiten a los líderes detectar áreas críticas que antes no veían.

Finalmente, nuestra encuesta de engagement incorpora un chat inteligente que analiza resultados, interpreta tendencias y ofrece recomendaciones inmediatas a los líderes, permitiéndoles actuar con mayor rapidez y precisión. Todo esto eleva el impacto de People y empodera a quienes lideran equipos.



EL LIDERAZGO NO ENTRENA SIEMPRE IGUAL

SANTIAGO FERRADA

Santiago Ferrada, VP & Head of Iberia en Wellhub, impulsa el bienestar como motor estratégico del desempeño. En esta entrevista, reflexiona sobre cómo organizaciones más saludables logran equipos más eficaces, comprometidos y sostenibles en el tiempo.

Hay trayectorias que no se explican por un cargo, sino por una forma de estar en el mundo. La de **Santiago** es una de ellas. Hoy se desarrolla como VP & Head of Iberia en **Wellhub**, liderando conversaciones estratégicas sobre bienestar, cultura y eficacia laboral. Pero mucho antes de los comités ejecutivos y las decisiones regionales, su escuela fue otra: la del deporte de alto rendimiento.

Santiago fue deportista de triatlón, una disciplina exigente, silenciosa y, muchas veces, invisible. Un deporte donde el esfuerzo no siempre tiene correlato económico, donde la estabilidad no está garantizada como en el fútbol o el golf, pero donde la exigencia es exactamente la misma. Entrenar cada día, sostener la motivación sin focos ni aplausos, competir contra uno mismo. En ese terreno se forjaron pilares que hoy atraviesan su manera de liderar: la constancia, la disciplina y la capacidad de mantenerse enfocado incluso cuando el contexto no acompaña.

Esa lógica —la de levantarse cada mañana con un objetivo claro— no desapareció cuando dejó la competencia. Se transformó. Pasó del cronómetro al negocio, del entrenamiento al liderazgo, del rendimiento individual al impacto colectivo. Y encontró un nuevo sentido en construir entornos



Santiago Ferrada

Empresa u organización: Wellhub.

Cargo: VP & Head of Iberia.

Español

Apodo: Santi.

Profesión: Doctor en Economía.

Signo del zodiaco: Aries.

¿Dónde vives?: Madrid.

¿Hijos?: Sí, una hija, Catalina.

¿Pareja?: Iveth.

Comida favorita: Tortilla de patatas.

Edad: 43 años.

Hobbies: Trekking de altura y natación.

donde las personas puedan sostener su energía, su compromiso y su salud a largo plazo.

En paralelo, la vida le sumó un rol que resignifica todos los demás: el de papá primerizo de Catalina. Una experiencia que, como el deporte, exige presencia, paciencia y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Tal vez por eso su mirada sobre el bienestar no se queda en el discurso ni en el beneficio aislado, sino que se apoya en una convicción profunda: para rendir, primero hay que estar bien.

En esta entrevista, Santiago no habla solo desde el liderazgo corporativo, sino desde una historia personal atravesada por la exigencia, el aprendizaje constante y la búsqueda de sentido. Un recorrido donde el bienestar no es tendencia ni eslogan, sino una condición esencial para sostener el rendimiento, dentro y fuera del trabajo.

Hablemos un poco del origen de Wellhub...

No conozco a nadie que no quiera estar bien. A nadie le interesa sentirse mal, ni física ni emocionalmente. El problema es que el bienestar es algo complejo y cambiante: no es el mismo en enero que en verano, ni cuando tienes mucha energía que cuando

"ENTENDIMOS QUE EL BIENESTAR REQUIERE VARIEDAD Y FLEXIBILIDAD".

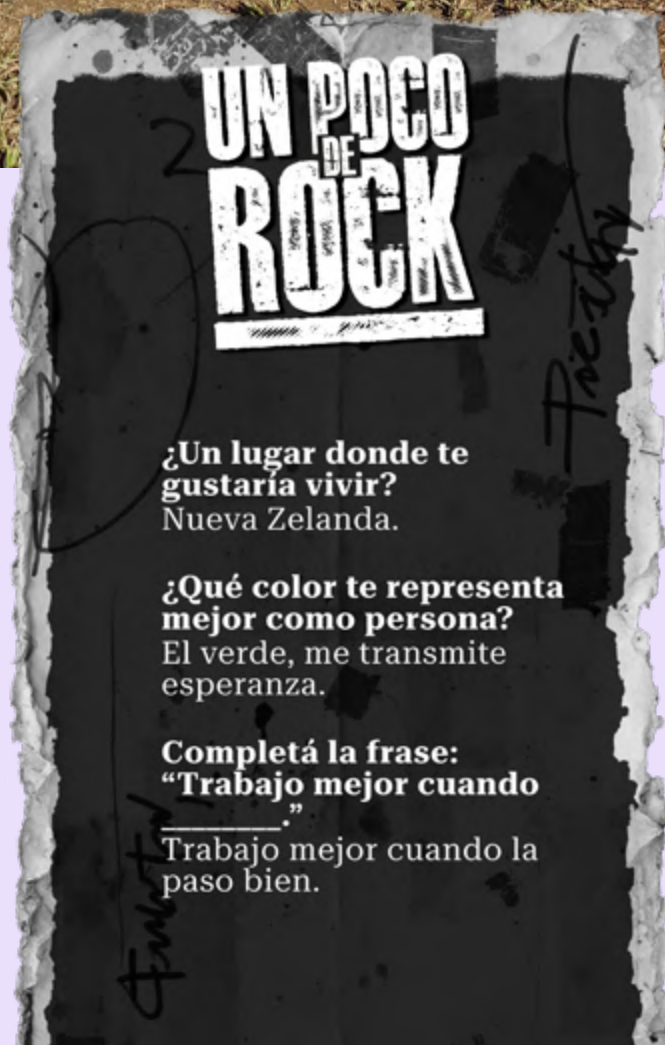
estás cansado o atravesando otra etapa vital. Las necesidades cambian constantemente.

Durante mucho tiempo, las opciones eran muy limitadas. Si querías cuidarte, tenías que ir a un gimnasio concreto, aunque no siempre te apeteciera o te sintieras con fuerzas. A muchas personas nos ha pasado: te apuntas a un gimnasio y acabas sin ir.

Wellhub nace precisamente con la misión de hacer el bienestar accesible. Para lograrlo, la tecnología es clave: clases online, aplicaciones y servicios digitales que te permiten entrenar, cuidar tu salud mental, tu nutrición o contar con acompañamiento profesional estés donde estés.

Pero no es solo tecnología. Entendimos que el bienestar requiere variedad y flexibilidad. Por eso pasamos del gimnasio único a una membresía que da acceso a miles de opciones en todo el mundo, para que cada persona elija qué hacer y cuándo hacerlo, según su momento y sus necesidades.

¿Cuáles fueron los principales retos para introducir y escalar la propuesta de bienestar de Wellhub en España?



Durante muchos años apenas se hablaba de bienestar en las empresas. Mi principal reto, entonces y ahora, sigue siendo concienciar a la alta dirección de que el bienestar no es un gasto, sino una inversión con retorno real. No solo en España, sino también en otros países, seguimos trabajando para que el liderazgo entienda que no puede existir sin bienestar.

Hablar de bienestar implica reconocer el malestar. Hoy, una de las grandes barreras son las bajas médicas, muchas de ellas vinculadas a la salud emocional, al sedentarismo, al estrés y a malos hábitos. Las organizaciones asumen costes enormes por no abordar estas causas de forma preventiva.

Creo firmemente que el bienestar no debe gestionarse de manera reactiva. No hay que esperar a que alguien esté mal para ofrecer apoyo. El bienestar debe ser accesible desde el primer día, permitiendo que cada persona elija qué necesita en cada etapa de su recorrido en la empresa.

Cuando una compañía apuesta de verdad por el bienestar, genera confianza, compromiso y empleados más sanos. Solo así es posible construir equipos implicados y sostenibles en el tiempo.

¿Cómo seleccionan y evalúan a los partners que forman parte de la oferta de bienestar?

En Wellhub trabajamos el bienestar desde una propuesta diferencial que combina espacios físicos y

"EL LÍDER QUE HOY MARCA LA DIFERENCIA -Y QUE LO HARÁ EN LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS- ES AQUEL QUE PONE A LAS PERSONAS EN EL CENTRO, CON UNA MIRADA PROFUNDAMENTE HUMANISTA".

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

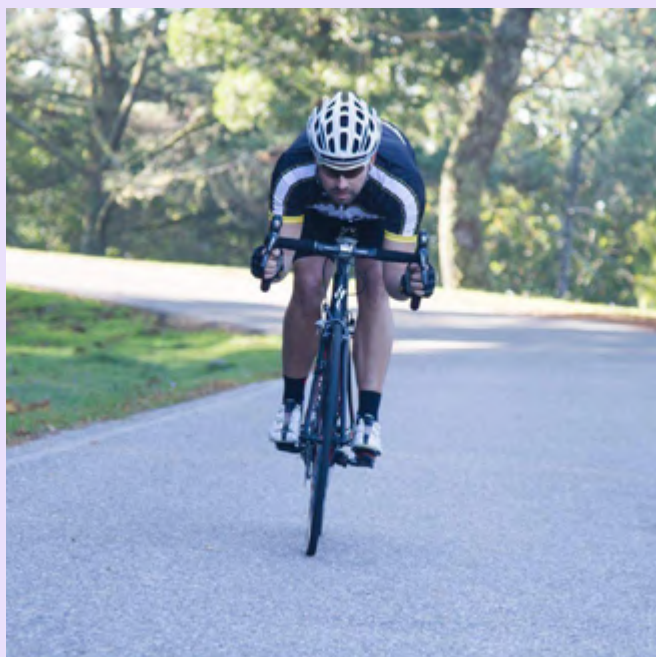
Creo que la IA es una herramienta muy valiosa para ganar eficiencia, pero el límite aparece cuando deja de ayudarnos a pensar. Si delegamos todo, perdemos criterio, autoconocimiento y capacidad de generar valor. La IA puede orientar, pero el pensamiento debe ser propio; de lo contrario, genera inseguridad, dependencia y frustración, especialmente en las nuevas generaciones.

partners 100 % digitales. En el ámbito físico, nuestro objetivo es que, estés donde estés, tengas acceso a un gimnasio o a una solución cercana que te acompañe en tu rutina.

En el ecosistema digital, apostamos por un marketplace global con aplicaciones realmente diferenciales. No se trata solo de sumar opciones, sino de integrar a los referentes top de cada categoría. El bienestar ya no es únicamente ir al gimnasio: lo entendemos de forma holística y mucho más amplia.

Por eso incorporamos las mejores aplicaciones de calidad del sueño, bienestar femenino, nutrición, entrenamiento personalizado o actividad física. Hace apenas unos años nadie hablaba del sueño, y hoy sabemos que es clave para reducir el estrés, la ansiedad y mejorar la salud integral de las personas.





¿Qué parte de tu rol actual te exige más como persona que como ejecutivo?

La parte de mi rol que más me exige como persona es aportar un valor añadido real a quienes forman parte del equipo. Hoy las prioridades han cambiado: ya no se trata de carreras lineales ni de permanencias largas, sino de cómo lograr que cada persona dé lo mejor de sí en el tiempo que elija estar en la organización.

Como líder, eso implica conocer a las personas, entender qué las motiva y acompañarlas en su recorrido. Y eso no es automático ni estructural: requiere presencia, tiempo y disciplina. Tomarme un café con alguien que acaba de incorporarse, mantener conversaciones uno a uno incluso con personas que no son de mi equipo directo, escuchar activamente... son gestos que no figuran en la agenda del ejecutivo, pero que marcan la diferencia.

Podría cumplir mi rol sin hacer todo eso, pero hacerlo es lo que construye confianza, compromiso y cultura real. Esa exigencia humana, constante y sostenida, es la que más me interpela como persona.

¿Qué habilidades o enfoques creés que deben tener los líderes actuales para construir culturas organizacionales más saludables?

Creo que es momento de bajar del eslogan a la

realidad, y esa realidad empieza por la actitud del líder. La actitud es el reflejo más claro del liderazgo y se expresa en los gestos cotidianos: saludar, preguntar cómo estás, mirar a las personas a los ojos. Eso genera mucho más impacto que cualquier beneficio aislado.

El liderazgo no se construye solo con programas o descuentos, sino en el vínculo persona a persona. El líder que hoy marca la diferencia —y que lo hará en los próximos diez años— es aquel que pone a las personas en el centro, con una mirada profundamente humanista.

Puedes tener una mente brillante y grandes conocimientos, pero si no sabes conectar con las personas, nunca te van a creer. Y sin confianza, no hay liderazgo real ni compromiso sostenible.

Entrevistado por: Luisina Larrouyet.

"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creés que te hace único?

No hay una palabra concreta, es mi historia como deportista de élite.

El deporte me enseñó disciplina, motivación y a vivir con un objetivo diario. Cuando ese motor desaparece, aparece el vacío. Por eso muchos deportistas sufren al retirarse: cuesta encontrar una nueva motivación que exija el mismo nivel de compromiso y sentido.

EL INGREDIENTE

HUMANO DE CADA

RECETA

MELISSA BERMÚDEZ



Melissa Bermúdez.

Empresa u organización:
PCSAPI (Little Caesars Pizza)
Cargo:
Human Resources Senior Director.

Mexicana.

En el corazón de una industria tan vertiginosa como exigente, Melissa Bermúdez, Human Resources Senior Director en PCSAPI, lidera la estrategia de personas para México, República Dominicana, Puerto Rico y Colombia, poniendo a las personas en el centro del negocio gastronómico.

Hay trayectorias que se construyen a partir del movimiento, y la de Melissa es una de ellas. *Human Resources Senior Director* en **PCSAPI**, lidera la estrategia de personas para México, República Dominicana, Puerto Rico y Colombia, en una de las industrias más vertiginosas y exigentes que existen: la gastronómica. Un entorno donde la operación manda, el tiempo corre y cada decisión impacta directamente en la experiencia de quienes están dentro y fuera del negocio.

Melissa se define por una mirada que combina firmeza y humanidad. Quizás tenga que ver con una vida atravesada por el movimiento: nacida en Poza Rica Veracruz, cursando sus estudios universitarios en la Universidad de Monterrey, una familia distribuida en distintos puntos del mapa, y un amor que nació en

Apodo: Mel / Meli.

Profesión: Licenciada en Administración de Empresas.

Signo del zodiaco: Capricornio.

¿Dónde vives?: Monterrey, Nueva León.

¿Pareja?: Casada con Jacobo.

¿Mascotas?: Tres perros. Coco, Penny y Paker. Y dos tortugas.

Comida favorita: Los tacos mañaneros.

Edad: 45 años.

Hobbies: Viajar con mi esposo, tocar el piano, y compartir tiempo con mi familia.

"ME DEFINE UNA IDEA MUY CLARA: SOY FIRME CON EL QUÉ, PERO FLEXIBLE CON EL CÓMO".

Monterrey —donde conoció a Jacobo y decidió echar raíces—. En ese equilibrio permanente, el tiempo de calidad con su familia se vuelve un valor central, casi un ancla, en medio de un rol que demanda foco y velocidad.

Desde su lugar, lidera con claridad de objetivos y flexibilidad en las formas, convencida de que los resultados solo son sostenibles cuando las personas están en el centro. En una industria donde la presión es constante y el margen de error mínimo, su mirada propone algo disruptivo: sistemas sólidos, liderazgo presente y una cultura que no se declama, se vive. Porque incluso en el ritmo frenético de la gastronomía, Melissa lo tiene claro: nada funciona si se pierde de vista lo esencial.

Hablemos de tu recorrido profesional...

Tengo casi 20 años de experiencia en el mundo laboral y comencé a trabajar a los 26, casi de inmediato en el área de Recursos Humanos. Arranqué como auxiliar y, a lo largo del tiempo, fui creciendo de manera sostenida: pasé por roles de supervisión, posiciones senior, gerencias y hoy me desempeño como dirección del área.

Más que suerte, creo que construí mi camino al coincidir con empresas y liderazgos que me impulsaron a crecer y a aprender en cada etapa. Nunca tuve períodos sin trabajar; cada movimiento fue hacia una oportunidad mejor, siempre en ascenso y con nuevos desafíos.

"CUANDO HABLO DE TALENTO, SIEMPRE PARTO DE UNA PREGUNTA CLAVE: ¿LA PERSONA SABE HACERLO, QUIERE HACERLO Y PUEDE HACERLO? ESA MIRADA ORDENA MUCHAS DECISIONES".

Llevo 10 años en la empresa donde estoy actualmente, donde siento que consolidé todo lo aprendido anteriormente. Es el espacio en el que pude poner en práctica mi experiencia, sumar nuevas miradas y desplegar al máximo mi creatividad y mi aporte al mundo de Recursos Humanos. Aquí es donde siento que doy todo lo que tengo para ofrecer, liderando con una mirada integral y en constante evolución.

Tenés responsabilidad sobre varios países. ¿Qué aprendiste sobre ser la misma persona en contextos distintos?

Trabajo con un/a gerente en cada país, a través de quien se ejecuta la estrategia de Recursos Humanos. Aunque viajo ocasionalmente, la mayor parte del trabajo es remoto. Mi rol me lleva a ver a toda la organización, no solo a mi equipo, por eso siento que

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

La tecnología deja de ser útil cuando me quita la interacción humana: las conversaciones uno a uno, el feedback, el coaching y la observación directa. Si empiezo a dejar que la tecnología piense por mí, pierdo juicio y mirada sobre el talento real. La automatización debería liberarme tiempo para estar más con las personas, no alejarme. Medir es importante, pero si solo miro indicadores y pierdo contexto, calidad y humanidad, termino tomando malas decisiones sobre el talento.



soy la misma persona en todos los países, aunque con matices.

Me define una idea muy clara: soy firme con el **qué**, pero flexible con el **cómo**. Los objetivos no se negocian, pero la manera de alcanzarlos sí, porque cada país tiene su cultura, identidad y formas de comunicación. Busco construir bases comunes — cultura, valores, estándares— y permitir que cada país los viva a su manera, siempre con reglas claras, justicia y poniendo a la persona en el centro.

La exigencia es la misma, pero el tono y el *feedback* cambian según el contexto cultural. Nuestra cultura se resume en un principio: *People Lover Profits*. La gente es primero, y los resultados llegan a través de las personas.

Incluso nuestras estrategias de desarrollo, como el plan *Cultiva tu historia*, mantienen el mismo objetivo en todos los países, pero se adaptan localmente. El destino es el mismo; el camino, no.

"LA TECNOLOGÍA DEJA DE SER ÚTIL CUANDO ME QUITA LA INTERACCIÓN HUMANA: LAS CONVERSACIONES UNO A UNO, EL FEEDBACK, EL COACHING Y LA OBSERVACIÓN DIRECTA".

¿Qué es lo primero que mirás para tomar decisiones de talento?

Cuando hablo de talento, siempre parto de una pregunta clave: ¿la persona sabe hacerlo, quiere hacerlo y puede hacerlo? Esa mirada ordena muchas decisiones. Damos valor a las conversaciones de personas, porque son la base para evaluar talento con profundidad. No se trata de mirar a toda la organización al mismo tiempo, sino de identificar a quienes tienen potencial y construir, a partir de ahí, un pool para conversar con Operaciones y con las áreas de Personas y Capacitación.

Analizo habilidades, potencial y desempeño, apoyándome en herramientas como la matriz de *Nine Boxes*, pero hay factores que para mí son decisivos: el criterio, la iniciativa, la energía y la actitud. No es lo mismo alguien que propone y se adelanta que alguien que solo ejecuta instrucciones. También observo mucho el encaje cultural. En una cultura *People Lover Profits*, la forma en que una persona trata a otras dice mucho de su capacidad de seguir creciendo.

Evaluar talento es una responsabilidad central de Recursos Humanos. Mi objetivo es desarrollar talento interno, prepararlo con herramientas, capacitación



y programas que no solo impulsen su crecimiento en la empresa, sino que también los forme para ser exitosos donde sea que continúen su camino.

En el mundo del quick service, los equipos viven bajo presión constante. ¿Cómo se cuida a las personas sin perder ritmo?

Nuestra cultura se resume en un principio claro: *People Over Profits*. La gente es primero, y buscamos que eso se viva de la misma manera en todos los países donde operamos. No es algo que esté escrito en un manual, porque no se trata de acciones rígidas, sino de cómo se ve en lo cotidiano: en la flexibilidad, en el acompañamiento, en saber escuchar y estar cuando alguien atraviesa una situación personal.

Esto no significa romper políticas. Las reglas se cumplen, pero siempre con una mirada humana. Desde la dirección se refuerza la idea de que primero está la persona y luego la jugada. Ajustar un turno, escuchar una fricción o acompañar desde lo emocional también es vivir esta cultura.

Al mismo tiempo, cuidar a las personas no implica perder el ritmo. La calidad y el servicio no pueden bajar, incluso en los momentos de mayor presión. Para eso, es clave tener sistemas bien diseñados, roles claros, liderazgo presente y equipos completos en los horarios críticos. La presión no quema; lo que quema es la falta de organización.

Las métricas también son aliadas: clima laboral, rotación, ausentismo. Nos permiten tomar el pulso y corregir a tiempo. Además, impulsamos “apapachos”, gestos concretos —monetarios o no— que cuidan a las personas y hacen más sostenible el trabajo bajo presión.

Si tu carrera fuera una pizza, ¿qué ingredientes no podrían faltar para que tenga tu sello personal?

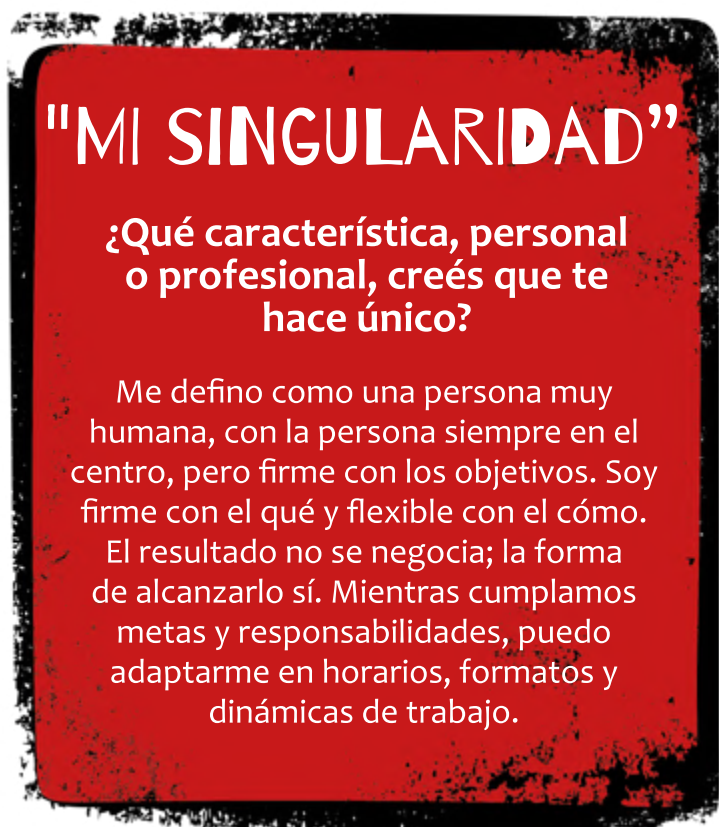
Si mi carrera fuese una pizza, tendría una base firme de claridad y estándares. Ahí se apoyan valores que para mí son innegociables: justicia y humanidad. Me considero una persona profundamente humana, pero también muy enfocada en los resultados. Ambas cosas conviven y se potencian.

En esa pizza también estarían el carácter y la confidencialidad. Por el rol que ocupo, manejo información sensible y sé que la confianza es clave. La confidencialidad no es solo una responsabilidad, es parte de mi forma de liderar y de generar credibilidad.

Sumaría la confiabilidad y el desarrollo. Creo profundamente en desarrollar a mi equipo y en acompañar el crecimiento continuo de la organización. Nada se sostiene si las personas no crecen con la empresa.

Finalmente, esa pizza tendría visión y estrategia. Tener claridad sobre hacia dónde vamos y cómo queremos llegar es lo que permite sostener decisiones, construir equipos sólidos y generar impacto real. Esa combinación es la que define mi recorrido profesional y la manera en que ejerzo el liderazgo.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.



Great
Place
To
Work®

Formá parte de **Los Mejores Lugares para Trabajar™ 2026**

Cuando tu gente vive una gran experiencia,
tu negocio vive un mejor desempeño
y tu marca vive un reconocimiento que perdura.



Más información



informacion@greatplacetowork.com.ar



www.greatplacetowork.com.ar

DESARROLLO **SIN** COPY-PASTE

En un contexto donde la tecnología ya es infraestructura, el verdadero desafío para las organizaciones no es automatizar más, sino desarrollar criterio, liderazgo y pensamiento crítico. Talent Trip combinan diagnóstico conductual e inteligencia artificial para crear recorridos personalizados, medibles y alineados al negocio.

Los modelos únicos ya no responden a la complejidad actual. Apoyados en diagnóstico conductual e inteligencia artificial, los nuevos enfoques de desarrollo crean recorridos personalizados que respetan el perfil de cada persona y elevan el impacto organizacional.

¿Es posible hablarle a cada persona, aunque tengamos que capacitar a miles? ¿La tecnología escala, pero despersonaliza? ¿Cómo puedo llegar a muchos sin perder la esencia y el ADN organizacional? Todas preguntas que es inevitable eludir cuando pensamos capacitaciones bajo en el binomio tecnología-personas.

La ventaja competitiva no está en la tecnología, sino en entrenar estratégicamente lo que la IA no puede replicar.

La inteligencia artificial ha dejado de ser una promesa para convertirse en infraestructura. Está integrada en procesos, decisiones, flujos de trabajo y modelos de negocio. Automatiza tareas, acelera análisis y multiplica la capacidad operativa de las organizaciones. Sin embargo, cuanto más potente se vuelve la tecnología, más evidente resulta una paradoja: **el verdadero diferencial competitivo se sitúa en lo humano.**

Durante años, en el ámbito de HR se habló de *soft skills* como un complemento: comunicación, empatía, pensamiento crítico, liderazgo, adaptabilidad: habilidades relevantes, pero secundarias frente al conocimiento técnico. Hoy ese marco se desarma. En un contexto donde la IA puede ejecutar, proponer y optimizar, estas capacidades dejan de ser accesorias para convertirse en **competencias estratégicas y no delegables.**

La IA produce respuestas. Las personas producen criterio.

La IA genera volumen. Las personas generan sentido.

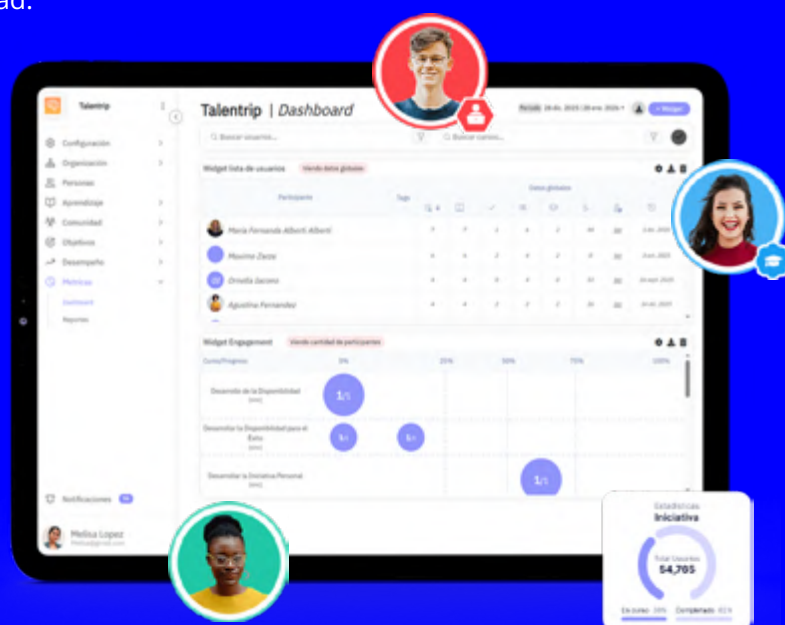
El **pensamiento crítico** ya no es solo una capacidad deseable: es la habilidad que permite discriminar qué información es relevante, qué decisiones requieren contexto y qué riesgos no aparecen en los datos. La **creatividad** deja

de ser inspiración y se convierte en la capacidad de reinterpretar, conectar y diseñar soluciones en entornos complejos. La **inteligencia emocional** pasa de ser un rasgo personal a una competencia organizacional clave, capaz de sostener equipos, liderar el cambio y gestionar la incertidumbre.

Sin embargo, existe una brecha persistente: sabemos qué habilidades son necesarias, pero no siempre sabemos cómo desarrollarlas de forma efectiva, coherente y medible. Abundan los diagnósticos, los modelos de competencias y los programas formativos, pero escasean los sistemas que **logren tender un puente real entre ese diagnóstico inicial y un itinerario formativo personalizado, accionable y conectado con los objetivos del negocio.**

Conocer el perfil conductual de una persona es clave, pero ¿es suficiente si ese conocimiento no se transforma en acción?

El desafío ya no es identificar potencial, sino activarlo. Y activar potencial implica pasar del informe al hábito, del insight al comportamiento observable, del aprendizaje conceptual al impacto cotidiano en el desempeño. Supone asumir que el desarrollo no ocurre en un momento puntual, sino a través de **recorridos** que acompañan, ajustan y evolucionan junto a la persona y la organización.





En un contexto donde la IA redefine tareas, roles y expectativas, las organizaciones que marcarán la diferencia no serán las que adopten más tecnología, sino las que desarrollen mejor a sus personas. No solo capacitándolas, sino acompañándolas en el entrenamiento de aquello que ninguna IA puede replicar: **criterio, conciencia, vínculo y responsabilidad.**

Tal vez el verdadero cambio de era no consista en humanizar la tecnología, sino en tomarnos en serio el desarrollo humano. Pasar de hablar de habilidades blandas a entrenar capacidades críticas.

De diagnosticar talento a convertirlo en impacto. Y de concebir el desarrollo como una iniciativa aislada a entenderlo como un sistema vivo, integrado y medible.

En ese camino, contar con marcos y herramientas que conecten **diagnóstico, acción y seguimiento** no es una cuestión de tendencia, sino de **coherencia estratégica.**

En este escenario comienza a consolidarse un enfoque distinto que combina ciencia del comportamiento y tecnología. Herramientas como Talent Trip buscan resolver una pregunta central para las áreas de personas: cómo traducir el diagnóstico conductual en desarrollo accionable. A partir del PDA Assessment, se obtiene una lectura clara de fortalezas, áreas de oportunidad, estilo de comunicación, liderazgo o toma de decisiones -tanto a nivel individual como de equipo-.

Pero el aporte clave es lo que viene después: la plataforma convierte ese diagnóstico en planes de desarrollo personalizados, diseñados y optimizados mediante inteligencia artificial. Cada persona recibe un itinerario adaptado a su perfil, rol, contexto y objetivos, que combina contenidos formativos, microlearning, desafíos prácticos y espacios de reflexión aplicada al puesto de trabajo. El foco no está en consumir información, sino en entrenar comportamientos y lo mejor es que si deseas complementar el itinerario con contenido formativo ya presente en tu organización, puedes hacerlo.

Este enfoque introduce un cambio relevante: el desarrollo deja de ser genérico y le habla a cada persona, que avanza a su ritmo, dentro de un marco común alineado con la estrategia organizacional. De este modo, el aprendizaje se vuelve escalable sin perder personalización y consistente con las necesidades reales del negocio.

La medición adquiere aquí un nuevo sentido como base para el acompañamiento y la toma de decisiones. A través de dashboards de gestión, líderes y áreas de RRHH pueden visualizar la evolución de competencias, detectar brechas, ajustar recorridos y comprender el impacto del desarrollo en el conjunto de la organización, convirtiéndose así en un **activo estratégico.**

PDA

**PARA CONOCER MÁS,
INGRESÁ A**

[PDAINTERNATIONAL.NET](https://pdainternational.net)



POR JOHANNA VELLA

Consulting Director en PDA.

 **johanna-vella**

Cristian Ferrer Beltrán es Talent Manager en Capgemini y lidera equipos desde un enfoque cercano, humano y desafiante. Con una mirada disruptiva sobre el desarrollo de talento, combina gestión, escucha activa y toma de decisiones para construir equipos que evolucionan junto al negocio.

**POR LUISINA
LARROUYET**

A portrait of Cristian Ferrer Beltrán, a man with dark, wavy hair, a mustache, and a goatee, smiling. He is wearing a black leather jacket over a dark shirt. The background is a textured, light gray wall.

CUANDO EL CAMINO NO ES RECTO, PERO SÍ PROPIO

CRISTIAN FERRER BELTRÁN

Cristian no encaja en el molde clásico del recorrido profesional lineal. Se desempeña como *Talent Manager* en **Capgemini**, se define como un líder cercano y disruptivo, pero su historia empieza lejos de cualquier manual. A los 16 años abandonó los estudios y salió al mundo del trabajo sin un plan demasiado claro. A los 21, después de una jornada laboral cualquiera, algo hizo click: volvió a su casa y le dijo a su mamá una frase simple y decisiva —“**voy a estudiar en la universidad**”— que marcaría un antes y un después. Desde ese momento, su camino empezó a tomar forma, siempre atravesado por la convicción, la insistencia y una fuerte voluntad de construir su propio lugar.

Hoy lidera equipos en una de las consultoras tecnológicas más grandes del mundo, pero conserva una mirada humana sobre el trabajo, el liderazgo y el desarrollo profesional. Cree en la cercanía, en la confianza y en inspirar más que en dirigir desde la distancia. Esa misma energía la canaliza fuera de la oficina: Cristian tiene una banda de rock, un espacio donde la creatividad, la intensidad y el trabajo en equipo vuelven a aparecer, esta vez amplificados por guitarras y escenarios.

Hace siete meses se convirtió en papá por primera vez y su casa tiene una banda sonora particular: su hija se duerme cada noche escuchando a Elvis Presley, un ritual que mezcla ternura, música y herencia emocional. Se siente afortunado también por el lugar donde vive, un destino al que muchos viajan de vacaciones y que para él es escenario cotidiano de vida, trabajo y crianza.

Entre decisiones que no siempre siguieron el camino esperado, liderazgo con sensibilidad y una mirada abierta al cambio, Cristian construyó una historia que habla de segundas oportunidades, de intuición y de animarse a levantar la mano para ir por más. Esta entrevista recorre ese recorrido, sus aprendizajes y la forma en la que entiende hoy el talento, el trabajo y la vida.

Hablemos de tu recorrido hasta llegar a tu presente en Capgemini...

Empecé mi recorrido profesional con prácticas. Durante la carrera trabajé en algunos roles más generalistas, especialmente vinculados a la prevención de riesgos laborales, pero mi primer contacto real con un puesto a jornada completa llegó al terminar el máster, cuando entré de prácticas en **Capgemini**. Recuerdo que, tras el proceso de selección, me dijeron que las posibilidades de contratación eran bajas y que sería sobre todo una etapa de aprendizaje. Aun así, acepté convencido de que me acabarían contratando, y así fue.

“PARA MÍ, EL DESARROLLO PROFESIONAL TIENE MUCHO QUE VER CON LA PROACTIVIDAD: LEVANTAR LA MANO, PROPONER, INVOLUCRARSE Y HACER QUE LAS COSAS PASEN”.



Cristian Ferrer Beltrán

Empresa u organización:
Capgemini.

Cargo:
Talent Manager.

Español

Apodo: Súper. Lo heredé de mi hermano mayor, a quién le gustaba mucho Superman cuando era pequeño. Entonces, cuando yo lo dibujaba, siempre lo hacía acompañado del superhéroe.

Profesión: Licenciatura en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Signo del zodiaco: Cáncer.

¿Dónde vives?: En Asturias, pero soy valenciano

¿Hijos?: Una beba de siete meses, se llama Llum, que significa “luz” en valenciano.

¿Pareja?: Sara.

¿Mascotas?: Una gatita de 10 años, se llama Pica.

Comida favorita: Arroz al horno.

Edad: 34 años.

Hobbies: Tocar la guitarra.

Comencé como recruiter en el equipo de Valencia, que en ese momento éramos solo dos personas. Allí di mis primeros pasos en el sector tecnológico, enfocándome en la búsqueda de perfiles como desarrolladores Java y consultores de ERP, especialmente SAP. Al principio todo ese mundo técnico me resultaba completamente desconocido: Java, Spring, Cloud... no entendía nada.

Sin embargo, lejos de desanimarme, me atrapó. Me encantó aprender y fue ahí donde realmente empezó a tomar forma mi carrera profesional en el ámbito tech.

¿Qué implica ser Talent Manager en una compañía global como Capgemini más allá del título?

Mi rol principal es coordinar al equipo para dar respuesta a las necesidades de demanda de talento dentro de la organización. Capgemini es una consultora tecnológica que ofrece soluciones en todo el abanico tecnológico, desde data y desarrollo a medida hasta experiencia de usuario y consultoría estratégica. Dentro de ese ecosistema, mi equipo da servicio específicamente al área de desarrollo de software.

En cada proyecto, cuando no contamos con capacidades internas suficientes, somos quienes proveemos talento externo para cubrir esas necesidades. Mi responsabilidad es asegurar que se alcancen los objetivos de captación de talento, aunque más que enfocarme solo en los números, mi foco está en acompañar e inspirar al equipo para que sean ellos quienes lo logren. Son quienes realmente hacen que las cosas sucedan, y mi rol está en guiarlos, apoyarlos y generar las condiciones para que puedan dar lo mejor de sí.

¿Cómo se equilibra la intuición humana con la toma de decisiones basada en datos?

Para mí, tomar buenas decisiones implica aplicar inteligencia y equilibrio. Los datos son fundamentales: lo que no se mide no existe, y eso es innegable. Pero no creo en decisiones basadas solo en números fríos

ni tampoco solo en intuición. Lo valioso está en la intuición que nace de una experiencia sólida.

Cuando combinas el análisis y tratamiento de datos con experiencia y buen olfato de negocio, es ahí donde se produce la verdadera magia. Los datos pueden decir mucho, pero también hay matices que a veces se escapan al análisis puro: ruidos, contextos o señales que la intuición logra captar. No siempre sabes explicar exactamente por qué, pero lo reconoces porque ya lo viviste antes o atravesaste situaciones similares.

Ese equilibrio entre datos e intuición permite tomar decisiones más completas y acertadas. No se trata de elegir uno u otro, sino de integrarlos: usar los datos como base y dejar que la experiencia y la intuición ayuden a interpretar lo que los números, por sí solos, no siempre muestran.

¿Qué prácticas ayudan a que el talento no solo ingrese, sino que crezca y permanezca?

Creo que el estilo de liderazgo influye muchísimo en la fidelización del talento. Para mí hay dos cuestiones clave. La primera es el liderazgo: un buen líder siempre es un motivo poderoso para que una



"CUANDO LA TRANSPARENCIA ATRAVIESA TODOS LOS PROCESOS, SE HABILITAN CONVERSACIONES MÁS HONESTAS, OBJETIVOS MEJOR DEFINIDOS Y UN MAYOR ENTENDIMIENTO TANTO DE LAS METAS COMO DE LAS EXPECTATIVAS".

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

Cada vez es más importante que el talento se desarrolle en dos direcciones simultáneamente: **lo técnico y lo social**. En la primera, tiene que estar al nivel que demanda el momento actual: aceptar la tecnología como una herramienta necesaria y esforzarse por aprender para aprovecharla al máximo. Por otro lado, van a marcar la diferencia los perfiles que -teniendo eso claro- sepan desenvolverse socialmente en su entorno, comunicarse de una forma efectiva, escuchar para captar toda la información disponible, liderar con corazón, y sacar lo mejor de la gente que los rodee.

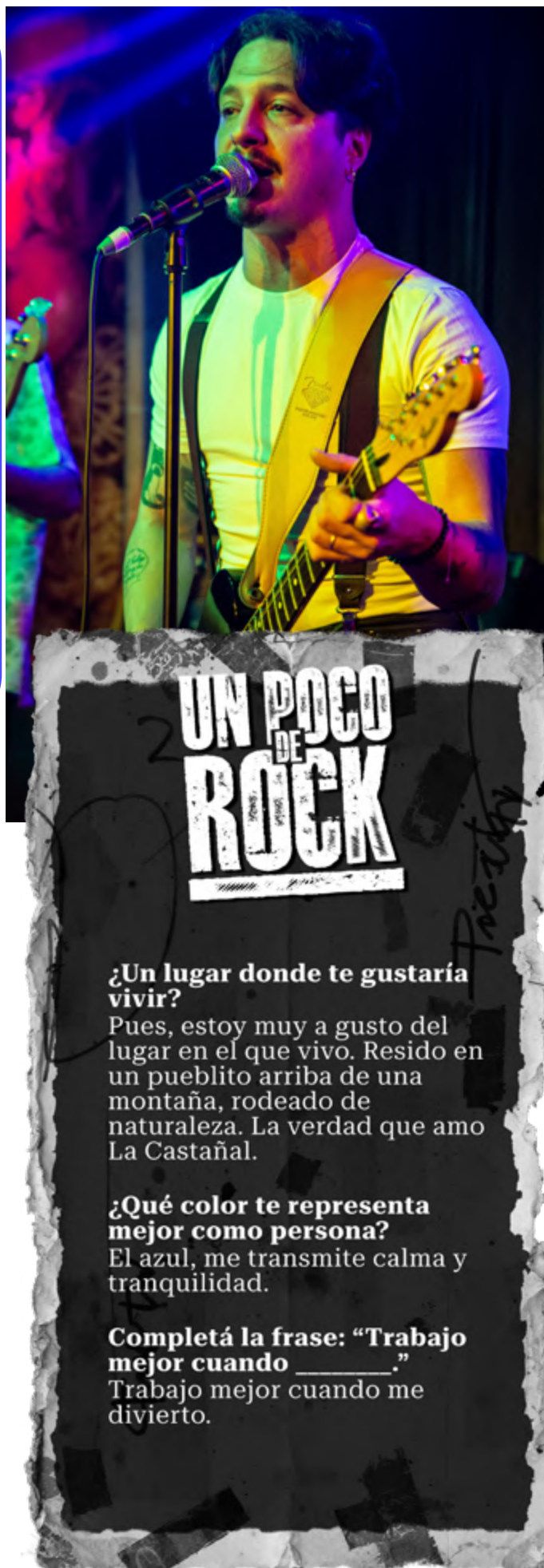
persona decida quedarse en un equipo. La segunda es la transparencia en los procesos. Saber por qué y cómo se reconoce el trabajo, entender hacia dónde va la carrera profesional y por qué se toman determinadas decisiones genera confianza.

Cuando la transparencia atraviesa todos los procesos, se habilitan conversaciones más honestas, objetivos mejor definidos y un mayor entendimiento tanto de las metas como de las expectativas. Esto reduce confusiones, evita rumores de pasillo y permite gestionar mejor el día a día. En ese contexto, las personas se sienten más seguras, valoradas y con claridad sobre su futuro, lo que hace que prefieran quedarse en la compañía en lugar de buscar nuevos retos fuera.

Hoy, ¿el talento elige a las empresas o las empresas siguen creyendo que eligen al talento?

El otro día leí algo muy curioso: que muchas personas jóvenes ya no aspiran a ser directivas porque la responsabilidad no compensa el estilo de vida que quieren llevar. Para generaciones anteriores, el éxito estaba asociado a mandar, ocupar cargos altos o incluso a símbolos como el traje y la oficina. Hoy eso cambió. Para mucha gente joven, el éxito está más ligado al equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

El mundo laboral cambia muy rápido y eso obliga a repensar la propuesta de valor. Ya no sirve ofrecer



UN POCO DE ROCK

¿Un lugar donde te gustaría vivir?
Pues, estoy muy a gusto del lugar en el que vivo. Resido en un pueblito arriba de una montaña, rodeado de naturaleza. La verdad que amo La Castañal.

¿Qué color te representa mejor como persona?
El azul, me transmite calma y tranquilidad.

Completá la frase: "Trabajo mejor cuando _____."
Trabajo mejor cuando me divierto.

"EL MUNDO LABORAL CAMBIA MUY RÁPIDO Y ESO OBLIGA A REPENSAR LA PROPUESTA DE VALOR. YA NO SIRVE OFRECER LO MISMO PARA TODAS LAS PERSONAS".

lo mismo para todas las personas. Es clave entender qué generaciones conviven en la organización, qué necesidades tiene cada una y construir propuestas acordes. Lo veo claro con el teletrabajo: personas mayores de 30, sobre todo con hijos, prefieren ir lo mínimo a la oficina, mientras que quienes tienen menos de 30 valoran más ir, socializar y compartir tiempo con el equipo.

Entender estas diferencias te da una ventaja enorme para que te elijan. Hoy, en los procesos de selección, aunque la empresa elige, también es elegida, especialmente en sectores con alta demanda y mucho movimiento.

¿Qué experiencia personal marcó un antes y un después en tu forma de liderar talento?

Creo que este análisis lo haría muy bien quien fue mi tutora cuando entré y que hoy es colega y amiga. Probablemente diría que, al comienzo, yo era muy idealista: quería cambiar muchas cosas, incluso transformar una empresa enorme. Con el tiempo entendí mejor los procesos y el negocio, y empecé a ver todo desde otra perspectiva, ni mejor ni peor, simplemente más realista.

Hace poco, alguien de mi equipo me planteó que le gustaría tener un *career path* claro. Yo creo que esos caminos pueden servir como guía, pero también pueden encorsetar. Si todo depende de que se libere un puesto concreto para avanzar, el crecimiento queda atado a factores externos. En cambio, cuando abres la mirada y te animas a explorar otros intereses —formación, proyectos transversales, nuevas áreas— aparecen oportunidades inesperadas.

MI ADN PROFESIONAL

Si tuvieras que resumir tu rol hoy en una sola frase, cuál sería y por qué?

Para mí, lo más importante es inspirar a mi equipo. Si dejo de hacerlo, muchas cosas dejarían de funcionar. Busco que se ayuden entre ellos, que sepan que estoy disponible para lo que necesiten y que pueden levantar la mano y hablar conmigo de cualquier tema. Esa confianza genera una forma de trabajar muy particular, en la que el equipo funciona de manera sólida y colaborativa.

Para mí, el desarrollo profesional tiene mucho que ver con la proactividad: **levantar la mano, proponer, involucrarse y hacer que las cosas pasen**. En una organización tan grande como Capgemini, donde puedes moverte horizontal y verticalmente, el crecimiento depende en gran parte de una misma persona. Esa forma de entender la carrera es lo que terminó moldeando mi carácter.



ACCELERAR SIN PERDER EL RUMBO

KARLY CORTEZ

Karly Cortez dirige el área de Capital Humano en Grupo Witt con una mirada empática y una energía que se contagia, lidera desde la cercanía y la convicción. Apasionada por su trabajo, cree en el rol de las personas como motor del negocio y en un liderazgo que acompaña, escucha y deja huella.

Karly no llegó hasta aquí siguiendo un camino recto ni previsible. A los 16 años fue mamá de César y, lejos de detenerse, ese punto de partida marcó una forma muy particular de mirar la vida, el trabajo y el liderazgo. Aprendió temprano a sostener responsabilidades grandes, a tomar decisiones difíciles y a avanzar incluso cuando el contexto no acompaña. Hoy, como *directora de Capital Humano en Grupo Witt*, esa experiencia se traduce en una manera de liderar que combina empatía, energía y una profunda convicción por las personas.

Quienes trabajan con ella suelen describirla con una imagen clara: Alegría, el personaje de *Intensamente*. No como un gesto superficial, sino como una energía genuina que impulsa, contagia y moviliza. Karly cree en liderar desde el ejemplo, en incomodar cuando es necesario y en construir culturas que no se declaman, sino que se sostienen en decisiones concretas. Para ella, el rol de Capital Humano no es administrar personas, sino conectar el negocio con el talento, la conciencia y el propósito.

En una industria exigente y tradicional como la automotriz, su mirada rompe inercias. Karly cuestiona lo establecido, se anima a preguntar "¿por qué no?"



**Karly
Cortez**

Empresa u organización:
Grupo Witt.

Cargo:
Directora de Capital Humano.

Mexicana.

Apodo: "Alegría" (como la película de intensamente jejeje)

Profesión: Licencianda en Administración de empresas con especialidad en Gestión del cambio.

Signo del zodiaco: Leo.

¿Dónde vives?: CDMX.

¿Hijos?: Un hijo de 23 años, Cesar Cortez.

¿Pareja?: Mi novio, Victor Forseck.

¿Mascotas?: Tres gatitos: Tokyo, Denver y London.

Comida favorita: Pozole.

Edad: 39 años.

Hobbies: Viajar y practicar Muay Thai.

y apuesta por transformar líderes, mentalidades y formas de trabajo sin perder el foco en los resultados. Su liderazgo no separa lo humano de lo estratégico: entiende que ambos conviven, se potencian y definen el impacto real de una organización.

Esta conversación recorre su historia, su forma de entender la cultura, el valor de cuidar la energía y el rol de la ética en la toma de decisiones. Un diálogo que invita a repensar el liderazgo desde un lugar más consciente, donde la pasión por lo que se hace no es un eslogan, sino una práctica diaria.

¿Qué significa hoy liderar Capital Humano en una organización como Grupo Witt?

Cuando me invitaron a sumarme a Grupo Witt, venía de la industria funeraria y el desafío era enorme. Nunca había trabajado en la industria automotriz y liderar una transformación cultural en un entorno tan exigente me hizo pensarlo dos veces. Desde el inicio tuve claro que no quería administrar personas, sino diseñar decisiones que muevan el negocio. Se lo dije a la dirección: no soy alguien que cumple órdenes;

"LA CULTURA APARECE, CUANDO, AUN CON PRESIÓN, SE RESPETAN LAS REGLAS, SE LIDERA CON EJEMPLO Y SE TOMAN DECISIONES INCÓMODAS".

UN POCO DE ROCK

¿Un lugar donde te gustaría vivir?

Me gustaría vivir en Suiza, por su equilibrio entre orden, calidad de vida y profundo respeto por las personas. Es un país donde la excelencia convive con la calma, y donde el trabajo, la innovación y el bienestar no están peleados, sino alineados.

¿Qué color te representa mejor como persona?

El negro, no necesita llamar la atención para imponer presencia; comunica claridad, carácter y determinación.

Completa la frase: "Trabajo mejor cuando _____."

Trabajo mejor cuando hay propósito, claridad y personas dispuestas a cuestionar lo establecido.



si buscaban una transformación real, necesitaba libertad para trabajar. Hoy creo firmemente que Capital Humano debe sentarse en la mesa donde se hablan de resultados, no solo de políticas. Mi rol es retar inercias, profesionalizar el liderazgo y convertir la cultura en una ventaja competitiva. Al no venir de esta industria, no cargo con el “siempre se hizo así”; para mí, casi todo puede hacerse diferente. Liderar Capital Humano es incomodar para transformar, sostener el cambio con hechos y no con discursos, y hacerlo con el respaldo de la alta dirección.

En una industria como la automotriz, ¿cómo se construye cultura en entornos donde la operación tiene tanto peso?

Para mí, la cultura aparece de verdad cuando, aun bajo presión, se respetan las reglas y se lidera con el ejemplo, incluso tomando decisiones incómodas. En la industria automotriz, la cultura no es un complemento humano del negocio: es lo que mueve la operación. Se revela cuando la presión sube, pero los estándares no bajan. En Grupo Witt representamos marcas como Nissan y Renault, líderes del mercado, con niveles de calidad extremadamente exigentes. No hay margen de error: una falla técnica puede tener consecuencias graves. Por eso, saber que las personas sostienen esos estándares aun con alta presión, atendiendo con actitud, compromiso y profesionalismo, me confirma que la cultura está bien permeada. Vendemos, competimos y buscamos ser los mejores, pero sin resignar calidad ni seguridad. Eso me genera una enorme satisfacción. Claro

*“LIDERAR CAPITAL HUMANO
SIGNIFICA DEJAR DE
“ADMINISTRAR PERSONAS” Y
EMPEZAR A DISEÑAR DECISIONES
QUE MUEVAN EL NEGOCIO”.*

que siempre hay oportunidades de mejora, pero cuando la exigencia es máxima y los estándares se mantienen, es una señal clara de que la cultura está sólidamente establecida.

¿Qué temas ocupan más tu agenda hoy: cultura, talento, liderazgo o transformación?

Por ritual más que por creencia, suelo anotar todo lo bueno y valioso que me dejó cada año. Lo hice con 2025 y también lo proyecté hacia 2026, tanto en lo personal como en lo profesional. Ese ejercicio me ayudó a ordenar prioridades, porque hoy todo parece urgente y todo parece importante. Mi agenda es una combinación de varios ejes que, para mí, convergen en un mismo lugar: **la transformación**. Fui convocada para transformar, y eso implica transformar líderes, mentalidades y la forma en que entendemos el talento. También supone repensar

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

La tecnología deja de ser aliada cuando se usa sin propósito ni ética. El talento real sigue estando en las personas; la tecnología solo lo potencia. Cuando se pierde de vista ese principio y se la convierte en un fin en sí mismo, empieza a distraer en lugar de acompañar y amplificar el talento humano.





"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creés que te hace único?

Creo que mi singularidad está en conectar el negocio con las personas y la conciencia. Tengo la valentía de cuestionar lo que no funciona y la sensibilidad para acompañar procesos humanos complejos sin perder el foco estratégico. Integro resultados, ética y propósito en entornos exigentes, incluso en una industria tradicional como la automotriz, donde siempre me animo a preguntar: ¿por qué no hacerlo diferente?

cómo usamos la tecnología para potenciar a las personas. Cultura, talento y liderazgo no funcionan por separado; se integran y se potencian cuando se alinean con un propósito claro de cambio. Para mí, la transformación no es una acción aislada, sino el resultado de trabajar de manera consciente y consistente sobre todos estos aspectos al mismo tiempo.

¿Cómo cuidás tu propia energía en contextos de alta demanda?

Hoy creo que cuidar la energía no es un lujo, es una señal de liderazgo responsable. Durante mucho tiempo se asoció el compromiso con trabajar 24/7 o con las "horas nalga", pero yo no busco eso: busco productividad y foco. Por eso pongo límites, priorizo lo importante sobre lo urgente y elijo rodearme de conversaciones que suman. Aprendí que hacer una pausa no es detenerse, sino tomar impulso con conciencia. Los fines de semana me desconecto, dejo una persona responsable ante emergencias y uso ese tiempo para recargarme: estar con mi familia, descansar, disfrutar y reconectar conmigo. Soy una persona de fe y ese espacio espiritual también es clave para mi equilibrio. Cuidar lo profesional, lo personal, lo familiar y lo espiritual me permite volver a la semana con más claridad, energía y actitud. Estas pausas constantes me ayudan a liderar mejor y a transmitir ese equilibrio al equipo desde el ejemplo.

Si tuvieras que resumir el aporte de Capital Humano al negocio en una frase, ¿cuál sería?

Creo que el verdadero desafío es convertir la estrategia en comportamientos reales que generen resultados. Para mí, las personas son genuinamente lo más importante. Lo pienso también desde un lugar muy personal: hoy mi hijo ya está en el mundo laboral y deseo que sea valorado, respetado, que tenga un buen mentor, alguien que lo acompañe y le permita desarrollarse. Eso mismo es lo que deseo para las personas con las que trabajo. Cuando el interés por las personas es auténtico y no solo discursivo, los resultados llegan solos. Las personas se sienten

escuchadas, apoyadas, motivadas, y eso les cambia la forma de involucrarse. Siempre incentivo a alzar la voz, a buscar mentores, a animarse a expresar ideas. Como líderes de Capital Humano, nuestro rol es escuchar de verdad, acompañar y crear entornos donde las personas puedan crecer. Cuando eso sucede, la estrategia deja de ser un plan en papel y se transforma en comportamientos concretos que impactan directamente en los resultados del negocio. crecen, las organizaciones también lo hacen.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.



GRUPO WITT

Cuando el talento se mezcla en la medida justa

Cinthia D'Agata

Cinthia D'Agata lidera el área de Personas de Campari Group para Argentina, Perú y PM. Desde el corazón de la casa de bebidas, impulsa culturas donde el talento, las marcas y las personas se viven con la misma pasión.



Cinthia D'Agata.

Empresa u organización:
Campari Group.
Cargo:
HR Director (Argentina, Perú & PM)

Argentina

Hay personas que entienden el trabajo como un espacio donde la vida también sucede. Cinthia es una de ellas. Entre agendas, decisiones y conversaciones que impactan en cientos de personas, encuentra tiempo para entrenar con su equipo de siempre, ese que empezó como un grupo más y hoy es, sin vueltas, una red de amistades. Disfruta de esos rituales compartidos con la misma naturalidad con la que se define como una tía cómplice y cercana para sus sobrinos Juli y Salvi.

Le gusta observar, registrar, detener el tiempo en imágenes. Saca fotos, se asume fotógrafa amateur y celebra que la tecnología hoy también juegue a favor de la estética y la sensibilidad. Mirar, encuadrar, capturar momentos: gestos que dialogan con su manera de estar en el mundo y de liderar.

Desde su rol como *HR Director* en **Campari Group** para Argentina, Perú y PM, lidera el área de Personas en una de las compañías de bebidas más icónicas del mundo. Lo hace combinando estrategia y humanidad, foco en resultados y cuidado por los vínculos, con la convicción de que las culturas se construyen en lo cotidiano. Cinthia habla de liderazgo sin poses, de trabajo sin máscaras y de talento entendido como algo vivo, que se entrena, se acompaña y se disfruta. Porque para ella, tanto en la vida como en las organizaciones, lo importante no es solo llegar, sino cómo se transita el camino.

Apodo: Cin.

Profesión: Licenciada en Relaciones Públicas.

Signo del zodiaco: Aries.

¿Dónde vives?: Nuñez, CABA.

¿Pareja?: Sí. Martín.

Comida favorita: Sushii.

Edad: 43 años.

Hobbies: Me encanta entrenar, intento hacerlo todos los días. Y también disfruto de compartir tiempo de calidad con mis dos sobrinos, Juli y Salvador. Soy una niña más.

Hablemos de tu recorrido...

Soy una persona muy inquieta. Apenas terminé el colegio empecé a estudiar y a trabajar al mismo tiempo. Durante los cuatro años de la carrera trabajé en una librería, en un entorno completamente distinto al mundo corporativo, caótico pero muy divertido, al lado de un colegio.

A los pocos meses de recibirme ingresé a **Kimberly-Clark** como recepcionista. Estuve seis meses en ese rol, conociendo la compañía y formando parte del equipo de Recursos Humanos. En ese momento, quien luego sería mi director durante toda mi carrera en Kimberly, Martín Chávez, me dio la oportunidad de sumarme formalmente al área de HR. Vio en mí una persona colaborativa, curiosa y con ganas de aprender, y me propuso explorar qué me motivaba.

Así comencé a desarrollarme en Recursos Humanos, con foco en compensaciones, combinando un rol más técnico en rewards con una mirada de business partner para áreas más pequeñas. Estuve casi diez años en esa función, participando en proyectos regionales y globales, viajando mucho y sumando mercados a mi responsabilidad.

Luego asumí un rol 100% generalista como HR Manager para Argentina, Uruguay y Paraguay. En total, fueron más de 14 años en Kimberly-Clark. Fue mi escuela: un espacio de enorme aprendizaje, desarrollo y personas increíbles. Sin duda, no sería quien soy hoy sin esa experiencia.

"EL AÑO PASADO FORMALIZAMOS EL EXTENDED LEADERSHIP TEAM, QUE INCLUYE A LOS REPORTES DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN, CON EL OBJETIVO DE EMPODERARLOS Y HACERLOS PARTE ACTIVA DE LA CULTURA, EL ENGAGEMENT Y LA TOMA DE DECISIONES".

¿Qué diferencias culturales te impactaron más al pasar de una empresa de consumo masivo como Kimberly-Clark, a una de marcas icónicas?

Encontré muchas similitudes entre mi experiencia en Kimberly-Clark y mi rol actual, al menos en los años que yo viví allí. Si comparo ambos recorridos, veo en común esa búsqueda constante de mejorar, de implementar procesos para volvernos más globales y sólidos como organización. Culturalmente también hay puntos muy alineados: muchas oportunidades de desarrollo, capacitación continua y un fuerte espíritu emprendedor.

Es un entorno donde nadie puede esperar que todo esté resuelto. Acá hay que arremangarse, involucrarse y hacerse cargo. El *accountability* y el *ownership* son claves, algo que en Kimberly también estaba muy arraigado, aun siendo estructuras más grandes.



Quizás la principal diferencia la encontré en cómo se viven las marcas. En Kimberly uno se vuelve embajador natural de los productos, pero en esta industria hay un plus: la marca se vive también en el punto de venta y en los momentos de consumo. Conectar con eventos, activaciones, música, encuentros sociales y ver cómo la gente disfruta esos momentos fue un gran descubrimiento para mí. Hoy no solo miro la góndola o el precio, también voy a un bar, miro la carta, pruebo el cóctel y me fijo cómo está hecho. Eso te vuelve, inevitablemente, una verdadera embajadora de marca.

¿Qué comportamientos de liderazgo son innegociables en Campari Group?

En los últimos años venimos trabajando muy fuerte el liderazgo, en un contexto de gran renovación de equipos. Desde que llegué a la compañía hubo muchos cambios, especialmente en el equipo de dirección, y hoy soy la persona con más antigüedad,

"LA COMPAÑÍA APUESTA CLARAMENTE AL DESARROLLO: CUANDO HAY QUE ELEGIR ENTRE TRAER A ALGUIEN DE AFUERA O PROMOVER A UNA PERSONA QUE VIENE CRECIENDO INTERNAMENTE, SOLEMOS PRIORIZAR EL TALENTO INTERNO".

con casi cuatro años en Campari. Incorporamos talento tanto interno como externo, y la compañía apuesta claramente al desarrollo: cuando hay que elegir entre traer a alguien de afuera o promover a una persona que viene creciendo internamente, solemos priorizar el talento interno.

Creemos mucho en los planes de sucesión y en que, si están definidos, es para que realmente sucedan. Desde Recursos Humanos implementamos a nivel local distintas academias globales, con foco en liderazgo y desarrollo de capacidades. Además, el año pasado formalizamos el *Extended Leadership Team*, que incluye a los reportes del equipo de dirección, con el objetivo de empoderarlos y hacerlos parte activa de la cultura, el engagement y la toma de decisiones.

La cultura de Campari se sostiene en cuatro valores muy claros: **integridad, pragmatismo, pasión y togetherness**. Buscamos que estos valores se vean no solo en los líderes, sino en todas las personas de la compañía. Desde nuestro modelo de HR Business Partner trabajamos muy cerca de los equipos y líderes, entendiendo sus necesidades y acompañándolos como socios estratégicos para que los equipos funcionen, entreguen resultados y las personas puedan crecer y desarrollarse.

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

La tecnología deja de ser aliada cuando creemos que puede reemplazarlo todo. La IA llegó para ayudarnos a trabajar mejor, liberarnos tiempo y potenciar nuestras capacidades, no para borrar el valor humano. Se vuelve una distracción cuando automatizamos sin criterio y perdemos el espacio donde las personas aportan sensibilidad, criterio y emociones. El desafío es usarla a favor, sin cruzar la línea que nos vuelve robóticos.

¿Cómo se construye sentido de pertenencia en contextos globales y diversos?

Cuando llegué a la compañía, Argentina y Perú funcionaban como dos equipos completamente separados, con estructuras y líneas de reporte distintas. El desafío fue integrar ambos mercados, algo que también asumieron el country manager y las áreas funcionales como Finanzas, Supply Chain y Recursos Humanos. Desde entonces hicimos un trabajo muy lindo con el equipo de Perú, que es joven, pequeño y con un espíritu muy especial. Son unas 35 personas y se nota mucho la vida compartida: trabajan juntos, pero también se encuentran fuera de la oficina, entrenan, salen y generan vínculos muy cercanos.

En 2023 hicimos por primera vez una convención conjunta en Bariloche y fue un punto de inflexión. A partir de ahí empezó una comunicación mucho más fluida entre todos, no solo por funciones, sino como una sola compañía. Empezamos a entender y sincerar las diferencias culturales, a reírnos de ellas y a convivir mejor.

Hoy tenemos espacios comunes muy valiosos: una convención anual, town halls bimestrales con mucha participación y una cultura informal y cercana. Cuando voy a Lima, todos piden encuentros uno a uno, comparten sus planes de desarrollo y buscan feedback. Esa horizontalidad real, en la forma de relacionarnos y comunicarnos, es una de las cosas que más valoro de la compañía.

¿Qué te sigue entusiasmando de trabajar con personas, incluso después de tantos años de experiencia?

"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creés que te hace único?

Creo que lo que me hace única es la pasión con la que encaro todo lo que hago. Cuando me involucro, voy al 100%: no sé hacerlo a medias. Además, tengo la versatilidad para moverme con naturalidad entre lo operativo y lo estratégico, trabajar con distintos equipos y contextos, y adaptarme sin perder foco. Me gusta disfrutar y divertirme con mi trabajo, y eso también se nota.



Muchas veces me pregunto qué es lo que me mueve, y casi siempre termino conectándolo con mi propósito de vida. Me gusta ayudar a las personas, tanto en lo profesional como en lo personal, y siento que mi trabajo me da la posibilidad real de hacerlo. Desde gestos pequeños, como estar cerca de alguien que acaba de ser mamá o papá, escribirle, acompañar y preguntar qué necesita, hasta momentos mucho más significativos.

Pienso, por ejemplo, en cuando llamamos a alguien para confirmarle que quedó seleccionado para una posición. La felicidad que se transmite en ese instante es enorme, y saber que sos parte de ese momento me parece increíble. Y del otro lado, cuando toca tomar decisiones difíciles, como una desvinculación, también creo profundamente en hacerlo con respeto, empatía y acompañamiento. No son situaciones fáciles para nadie, pero poder estar presentes y humanos marca la diferencia.

Ese hilo conductor de ayudar, acompañar y, de alguna manera, transformar la vida de las personas es lo que le da sentido a lo que hago. Sentir que trabajo en proyectos con propósito es lo que me da energía todos los días y me impulsa a seguir adelante.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.

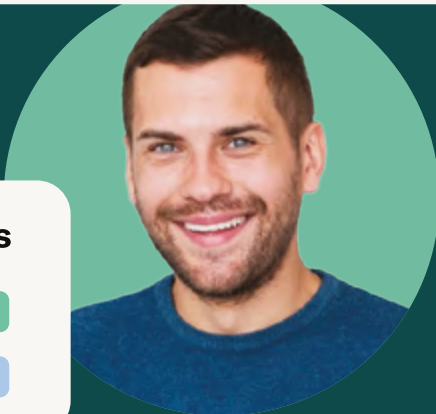


CAMPARI GROUP

Todo el ciclo de vida de **tus colaboradores** en una sola plataforma.

Resultados desempeño

86.4% satisfactorio



★ Mejores dimensiones

Reconocimiento **87%**

Cultura **83%**



Nómina por colaborador

Sueldo

Jubilación

Obra social

Código

01102

04678

06843

manduhr.com →

ü

IA Y HUMANIDAD: LA ALIANZA QUE TRANSFORMA

A medida que la inteligencia artificial redefine el modelo de trabajo, la verdadera ventaja competitiva sigue siendo humana. Atención, empatía y criterio se convierten en competencias estratégicas para liderar, decidir y crear valor sostenible.

Lo que hace única a la mente humana no es la velocidad, sino la capacidad de sentir, conectar y crear sentido.

Nunca antes la tecnología había avanzado tan rápido ni había puesto tan claramente en el centro la necesidad de repensar lo humano. La IA automatiza tareas, procesa información y ofrece soluciones con una velocidad que antes parecía imposible. Su impacto es indiscutible y, bien utilizada, puede convertirse en una aliada estratégica para cualquier organización. Pero, tanto a nivel personal como profesional, es crucial no perder de vista la dimensión humana: valores, amabilidad, empatía, resiliencia, emociones y ética siguen siendo insustituibles.

Frente a esta irrupción tecnológica, surge una pregunta central: ¿Qué nos hace realmente valiosos como profesionales cuando la IA ejecuta cada vez más tareas de manera más rápida y eficiente? La respuesta pasa por enfocarnos en aquellas habilidades y tareas que solo los humanos podemos desarrollar. Allí reside el verdadero diferencial, y también la oportunidad de crecer, reinventarnos y liderar con propósito.

“En una sociedad obsesionada con la actividad constante, la capacidad de parar y pensar se convierte en un acto profundamente revolucionario”.

En entornos laborales donde la rapidez y la exigencia son constantes, la calidad de las decisiones no depende de la prisa, sino de la claridad. La atención plena y la práctica de la meditación, al entrenar la mente para pausar, observar y priorizar, se vuelven ventajas estratégicas que fortalecen el liderazgo y la toma de decisiones acertadas. El liderazgo con presencia permite gestionar emociones, anticipar necesidades, inspirar a los equipos y responder con criterio y empatía. La transformación personal y profesional inspirada por estas competencias se traduce en resultados concretos, sostenibles y medibles dentro de la empresa.

La relevancia profesional deja de definirse por el cargo que ocupamos. Pasa a medirse por las tareas que realizamos y el impacto que generamos. Comunicar nuestro valor de manera clara y reflexiva es fundamental: menos foco en títulos, más énfasis en resolución de problemas complejos, creatividad aplicada, liderazgo efectivo y calidad en nuestras relaciones e interacciones. Solo así se integra la tecnología con la fuerza humana que impulsa la innovación.

La IA no puede empatizar, anticipar necesidades emocionales ni generar confianza o cercanía desde la presencia. No puede sostener equipos, inspirar y motivar de manera genuina, ni influir en la cultura de la organización. Cuando las personas se sienten escuchadas, respetadas y valoradas, el compromiso deja de basarse en el miedo y se apoya en la motivación auténtica. La humanización del entorno laboral multiplica el impacto del trabajo individual y colectivo, y es la base para liderar de manera consciente.

Hasta hace poco, el valor profesional se asociaba a acumular conocimientos. Hoy, el verdadero diferencial está en saber conectar. La seguridad psicológica que se genera en los equipos —poder expresarse, aportar ideas y sentirse respaldado— es uno de los principales motores del rendimiento sostenible. La tecnología puede ofrecer soluciones, pero nunca sustituirá la confianza, la coherencia ni la capacidad de inspirar. La transformación personal y profesional son, entonces, el motor que permite que las organizaciones crezcan junto a sus personas.

Estamos entrando en una era basada en las relaciones y el conocimiento compartido. No solo importa lo que hacemos, sino cómo lo hacemos juntos. Liderar ya no es mandar, es acompañar, es influir transversalmente: hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. La eficacia del liderazgo depende de la calidad humana con la que se ejerce. La transformación personal permite que cada individuo aporte lo mejor de sí mismo, y la profesional, que



ese potencial se traduzca en resultados reales y sostenibles para la organización.

Durante décadas, se confundió profesionalidad con distancia emocional, seriedad con rigidez, corrección con frialdad. Lo humano y lo profesional nunca estuvieron separados. Cuanto más intencional, clara y auténtica es nuestra comunicación, mayor es su impacto. En un entorno donde la tecnología avanza sin pausa, cultivar la humanidad deja de ser una opción: se convierte en un activo estratégico que impulsa innovación, compromiso y relevancia empresarial.

Las organizaciones que comprendan esto a tiempo no competirán solo por eficiencia, sino por sentido y sostenibilidad. El futuro del trabajo no será únicamente tecnológico: será profundamente humano. Integrar inteligencia artificial con talento humano, liderazgo empático y relaciones de calidad garantiza relevancia, innovación y resultados sostenibles. Invertir en la transformación personal y profesional de las personas ya no es un lujo ni una tendencia: es la decisión estratégica que definirá qué empresas destacan y cuáles se quedan atrás.



**POR ESTHER
CARRASCO GARCÍA**

*Asistente Ejecutiva de Presidencia
Grupo TENDAM.*

 [esthercarrascogarcia](#)

TENDAM
GLOBAL FASHION RETAIL

women'ssecret

 **SPRINGFIELD**

CORTEFIEL

Pedro del Hierro

hoss
INTROPIA

SLOWLOUT

High Spirits

**DASH
AND
STARS** 

OOTD
OUT OF THE OFFICE

HI&BYE

M
MILANO

FIFTY

LA INTUICIÓN



TAMBIÉN DA FRUTO

MONTSERRAT LEWIN

Montserrat Lewin, People & Corporate Affairs Directora en David del Curto, cuenta con más de 20 años de trayectoria en Recursos Humanos y una sólida experiencia en compañías multinacionales de primera línea. Psicóloga de formación, ha liderado procesos de transformación, gestión del desempeño y cambio organizacional en industrias diversas, integrando mirada humana y visión de negocio.

POR LUISINA LARROUYET

Montserrat no es catalana, es chilena. Pero su nombre cruzó el océano antes que ella. Su madre llevaba siempre consigo una estampita de la Virgen de Montserrat —la *Moreneta*— regalo de su abuela. Cuando Montserrat nació, morenita y aún sin nombre decidido, ese recuerdo apareció como una señal íntima y familiar. Así comenzó una historia marcada por la identidad, la herencia y la fuerza silenciosa de las mujeres que la precedieron.

Años más tarde, otro momento fundacional sacudiría su vida: el terremoto de 2010 en Chile. No solo tembló la tierra; también temblaron certezas. Fue un *click* profundo que la llevó a preguntarse cuál era su propósito y cómo quería vivir realmente. Ese mismo año conoció a Benjamín, quien se convertiría en su compañero de vida, y más adelante llegarían Eloísa y Emilia, ampliando el sentido de esa búsqueda.

Hoy, como *People & Corporate Affairs* en **David del Curto**, Montserrat lidera con una combinación poco común: puede conducir una reunión estratégica de alto impacto y, al día siguiente, caminar entre cerezos conversando con trabajadores en terreno, con la misma cercanía y empatía. En esa coherencia —entre lo corporativo y lo esencial— habita su forma de ejercer liderazgo.

Hablemos de tu recorrido...

Llevo más de 20 años en recursos humanos. En la universidad entendí rápido que la clínica no era lo mío: sentía que no tenía la paciencia para escuchar semana tras semana el mismo problema. Cuando descubrí la psicología laboral, todo hizo sentido. Me



Montserrat Lewin

Empresa u organización:
David del Curto.
Cargo:
People & Corporate Affairs Director.

Chilena

Apodo: Monchi / Monse.

Profesión: Psicóloga, con mención Organizacional. Y tengo un MBA.

Signo del zodiaco: Cáncer.

¿Dónde vives?: Santiago de Chile.

¿Hijos?: Sí, dos hijas. Eloísa, de 11; y Emilia, de 7.

¿Pareja?: Casada hace 13 años con Benjamín.

Comida favorita: Soy súper foodie. La comida italiana me gusta muchísimo, pero uno de mis platos favoritos es el magret de pato.

Edad: 46 años.

Hobbies: Disfruto mucho de cocinar, me gusta y me relaja.



"MUCHAS VECES DIGO QUE ME DEDICO A CONVERSAR, PORQUE ES EN LA CONVERSACIÓN DONDE SE GENERAN LOS INSIGHTS QUE MOVILIZAN CAMBIOS REALES".

fascinó el match entre candidato y organización, y la idea de que cada persona pudiera ser su mejor versión en el lugar correcto.

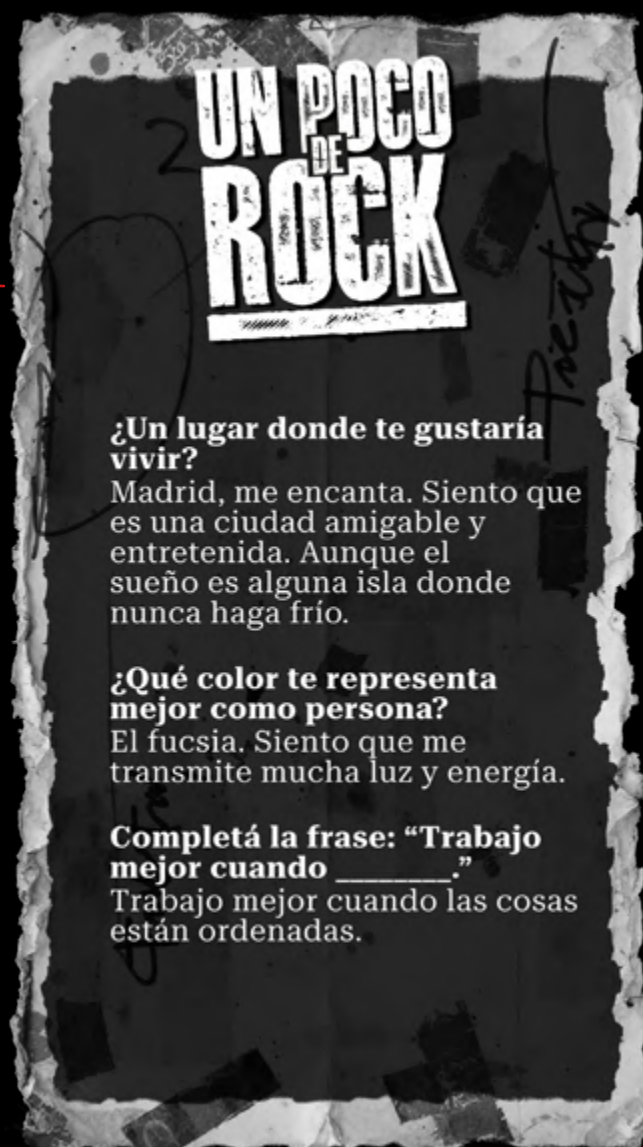
Comencé en el Citibank, luego pasé al Banco de Chile como generalista —una verdadera escuela intensiva de gestión— y después a LAN, hoy Latam, trabajando con aeropuertos y oficinas internacionales. Tras el terremoto de 2010 tuve un insight profundo: estaba trabajando sin parar y entendí que no quería vivir así. Renuncié y me tomé un sabático.

Volví a Chile, liderando RR.HH. en una fábrica de envases, donde hice de todo; fue mi verdadero máster. Luego llegué como subgerente de *Desarrollo Organizacional en Starbucks* y al tiempo asumí como *gerente de RR.HH.* para la marca, una etapa que disfruté y en la que aprendí mucho. Mi próximo desafío fue en Nestlé, donde estuve seis años, primero liderando el área de las fábricas en plena transformación organizacional, y luego con los principales negocios en Chile y después arribé en Falabella Retail. Allí, en medio de una crisis histórica del sector, me llevó a replantearme todo y abrirme a nuevos desafíos.

Así llegó la propuesta de David del Curto; entre muchos amigos y conocidos que se enteraron de mi salida del grupo, que no dudaron en contactarme y apoyarme en la búsqueda.

El agro es una industria donde conviven tradición, estacionalidad y transformación. ¿Cómo se construye cultura organizacional en un contexto tan dinámico como el de DDC?

Este rubro es bien loco: conviven avances tecnológicos enormes con una tradición profundamente arraigada. Para entrar aquí necesitas humildad y tolerancia a la incertidumbre. Hay generaciones muy distintas trabajando juntas, desde personas con posgrado hasta colaboradores que no saben leer ni escribir, y todos aportan valor. Además, el entorno es incierto por naturaleza: clima, temperaturas, lluvias... todo impacta el resultado.



He aprendido que no puedes llegar con un “copy - paste” de procesos. Lo que funcionó en otro lado acá puede no servir. Implementar gestión del desempeño, por ejemplo, no fue aplicar un modelo estándar, sino avanzar por etapas, respetando que muchas personas nunca habían recibido feedback formal.

También me encontré con equipos a los que jamás les habían pedido su opinión. Romper ese paradigma ha sido potente: cuando preguntas “¿cómo lo harías distinto?”, se abren posibilidades increíbles. Claro, no todos quieren decidir, y ahí está la tensión diaria.

Hemos hecho cambios duros —reducción de dotación, foco en costos y resultados— y hoy la empresa vuelve a ser rentable. Pero más allá de los números, hay una épica en el agro que me conecta profundamente con mi historia y le da sentido a todo lo que hago.

¿Cómo acompañan el desarrollo de líderes que vienen del hacer, del campo, y muchas veces no de una formación corporativa tradicional?

Tengo la suerte de ser psicóloga, y mi foco siempre han sido las personas: cómo toman decisiones, cómo se comportan y cómo, desde el liderazgo, podemos encauzar esas conductas. Muchas veces digo que me dedico a conversar, porque es en la conversación donde se generan los insights que movilizan cambios reales.

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

Para mí, la tecnología deja de ser aliada cuando reemplaza el pensamiento crítico. Me asusta cuántas decisiones estamos tomando sin pasarlas por un filtro propio, solo porque “lo vi en YouTube” o porque un algoritmo lo mostró. El riesgo no es la IA en sí, sino perder la capacidad de cuestionar, de distinguir qué es real y qué no. Cuando empezamos a creer que todo lo digital es verdad, dejamos de pensar. Si no desarrollamos criterio y conciencia, la tecnología deja de potenciar el talento y empieza a distraernos de lo verdaderamente humano.

Al mismo tiempo, no soy la psicóloga “tradicional”. Aprendí a leer un P&L en Starbucks, cuando hice la formación para gerente de tienda, entendiendo el negocio desde dentro. En Nestlé profundicé ese vínculo con control de gestión y llegué al MBA con una buena base financiera. El MBA me dio marco y lenguaje a intuiciones que ya tenía; me permitió ponerle nombre a lo que venía haciendo hace años.

Hoy creo que, mientras más avanzas en la jerarquía, más pesan las habilidades personales que los títulos. Hay intuiciones que vienen de la experiencia y otras de la historia propia. Mis veranos los viví conectada al campo, y hoy, recorriendo plantaciones o conversando con equipos en terreno, esa memoria vuelve. Liderar, para mí, es integrar todo eso: psicología, negocio, tecnología y también origen.

“EN EL AGRO HAY UN SABER EMPÍRICO PROFUNDAMENTE VALIOSO. SI NO RESPETAS LA EXPERIENCIA DE QUIEN LLEVA 30 O 35 AÑOS EN EL CAMPO, ESTAS PERDIDO”.



Cuando se habla de IA, el agro no siempre es el primer sector que aparece en la conversación. ¿Dónde ves hoy que la IA puede generar más impacto real en una empresa como DDC?

El agro parece un trabajo simple, pero su gran desafío es la predicción. Hoy muchas decisiones se toman desde la experiencia: el encargado de riego camina el huerto, mira el color de las hojas, siente la tierra y, con su historia, decide el plan de riego. Es pura inteligencia humana.

Ahí la IA tiene un potencial enorme. Con imágenes satelitales o drones, sensores y datos visuales, ya es posible identificar qué sectores necesitan más o menos irrigación, dónde ralear, qué árboles están más cargados o cómo optimizar el manejo. No se trata solo de ahorrar la caminata, sino de integrar información con una precisión que puede disparar la productividad.

Lo mismo ocurre con la meteorología: tenemos datos, pero no siempre los usamos para decidir en tiempo real. La IA puede integrar variables —lluvia, temperatura, humedad— que para una persona son imposibles de procesar juntas. En el agro, muchas pérdidas ocurren porque “hubo algo que no viste”.

En plantas de proceso ya se aplica fuerte, especialmente en la segregación de fruta: identificar calibre, color o dulzor y enviarla al mercado que mejor paga. Ahí está el verdadero diferencial competitivo.

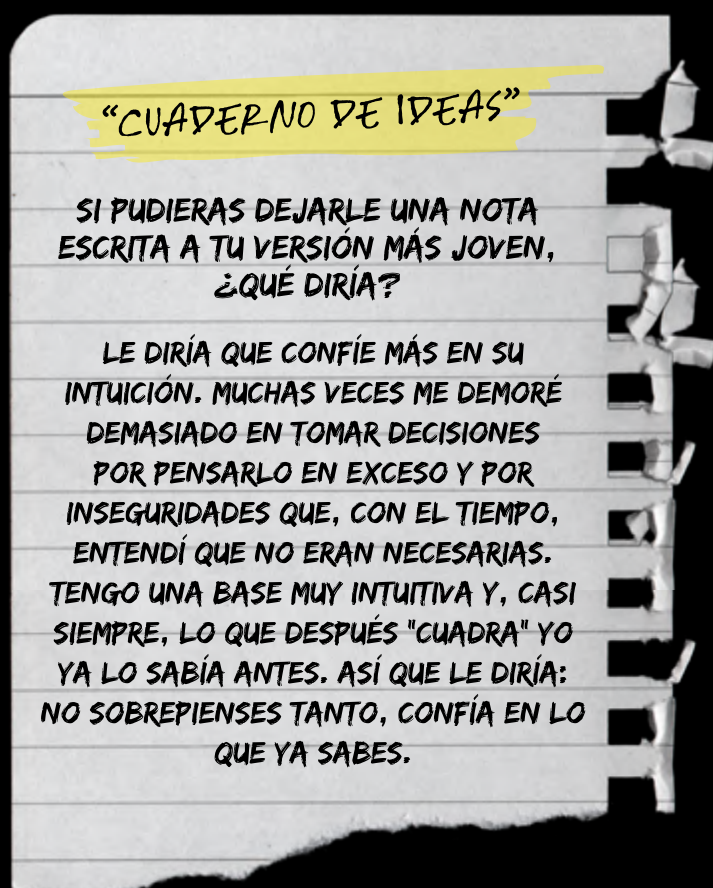
En una industria tan ligada a la tierra, al tiempo y a los ciclos, ¿qué te enseñó este rol sobre el trabajo, la paciencia y el liderazgo?

He aprendido que en este rubro la humildad es clave. No puedes creer que te las sabes todas. Llegar con curiosidad, con ganas genuinas de entender cómo funcionan las cosas y con la conciencia de que hay mucho que no sabes, marca la diferencia. Yo traigo herramientas, claro, pero también sé que hay conocimientos que no están en ningún máster.

En el agro hay un saber empírico profundamente valioso. Si no respetas la experiencia de quien lleva 30 o 35 años en el campo, estás perdido. Hay decisiones que no nacen del Excel ni del Power BI, sino de mirar el cielo, sentir la tierra y leer señales que no son racionales, pero sí reales.

A mí me conecta mucho mi propia historia: mi familia materna es de campo, y eso me permite generar cercanía y respeto genuino. Liderar aquí implica salir de la oficina, caminar el predio, escuchar y honrar esa experiencia. Busco personas con poco afán de figurar, conectadas con lo concreto, capaces de integrar datos con intuición. Porque, al final, nuestro trabajo no es “producir”, es cuidar lo que la tierra ya hizo y no arruinarlo.

“HE APRENDIDO QUE NO PUEDES LLEGAR CON UN “COPY - PASTE” DE PROCESOS. LO QUE FUNCIONÓ EN OTRO LADO ACÁ PUEDE NO SERVIR”.



UN NUEVO CAPÍTULO, LA MISMA PASIÓN POR TRANSFORMAR

MARCELO DI GENNARO

Marcelo Di Gennaro, Managing director en Mandü, lidera equipos desde hace diez años en distintos roles dentro de la organización. Apasionado por los desafíos, encuentra en cada transformación una oportunidad para crecer y hacer crecer a otros.

A los 59 años, Marcelo atraviesa uno de esos momentos en los que la vida invita a hacer balance. Y el suyo tiene la serenidad de quien recorrió distintos caminos sin perder curiosidad ni pasión. Aunque se formó como analista de sistemas, pronto entendió que su vocación no se limitaba al código ni a la lógica técnica. Los giros del mundo profesional lo llevaron a explorar la consultoría, a involucrarse en ventas y, desde hace casi dos años, a asumir el desafío de ser *managing director* en lo que hoy es **Mandü**.

Su recorrido no fue lineal, pero sí coherente: siempre estuvo donde había transformación. En cada etapa encontró una nueva manera de vincular la tecnología con las personas, convencido de que detrás de cada sistema hay equipos, decisiones y cultura organizacional. Esa mirada integral, que combina lo técnico con lo humano, se convirtió en su sello.

Hoy, al mirar hacia atrás, no habla de metas cumplidas sino de aprendizajes acumulados. Siente que está atravesando un gran momento, tanto personal como profesional. Con sus hijos ya grandes y una nueva libertad en lo cotidiano, puede dedicar más tiempo y energía a los proyectos que lo movilizan. En Mandü,



**Marcelo
Di Gennaro**

Empresa u organización:
Mandü.
Cargo:
Managing director.

Argentino

Apodo: Marce.

Profesión: Analista de sistemas.

Signo del zodiaco: Tauro.

¿Dónde vives?: Carapachay.

¿Hijos?: Dos. Agustín, de 34 años;
y María Sol, de 28.

¿Pareja?: Casado con Flavia, hace
35 años.

¿Mascotas?: Una perra
siberiana, que se llama Arya,
inspirado en Game of Thrones.

Comida favorita: La tarta de
jamón y queso. Tan simple y
efectiva.

Edad: 59 años.

Hobbies: Me gusta coleccionar
diferentes versiones de "El
Principito".

ese impulso se traduce en liderazgo, en visión estratégica y en una convicción firme: los desafíos no se evitan, se abrazan.

Hablemos de Mandü y lo que les representó llevar un proceso de cambio así como organización...

Comenzamos siendo Visma en distintos países de Latinoamérica, pero el crecimiento del grupo —hoy con más de 250 empresas, 11 de ellas en la región— nos llevó a un punto de inflexión. Cada compañía conservaba su nombre, hasta que entendimos que Visma debía consolidarse como marca corporativa, quedando Latinoamérica como subsidiaria. En ese proceso, nosotros éramos “Visma by Visma”, y eso vino acompañado de una redefinición estratégica.

Hace algunos años adquirimos en Perú una empresa especializada exclusivamente en talento: **Mandü**. Nuestra fortaleza histórica estaba en payroll y HR core, sumando luego productos propios y de terceros, como nuestra solución de firma digital. Pero el mercado empezó a pedir algo distinto: **soluciones end-to-end**.

Ahí entendimos que, juntos, realmente éramos ese software integral que el ecosistema estaba buscando. Con Sebastián Nadal y el aval de Álvaro Capobianco, decidimos crear una única unidad de



DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

Para mí, la IA deja de ser aliada cuando se usa mal. Es una herramienta poderosa, pero no reemplaza la experiencia ni el criterio humano. Si la usamos para mejorar la calidad de vida y potenciar el talento, siempre será una aliada.

negocio que uniera fuerzas y saliera al mercado con una propuesta más potente. Mandü resultó ser el nombre que mejor representaba esta nueva etapa.

No se trata solo de producto: estamos impulsando un cambio profundo en servicios, hacia un modelo más cercano, personalizado y flexible, con un contacto dedicado y un equipo respaldándolo. Esa filosofía de servicio, que Mandü nos aportó, transformó nuestra manera de vincularnos con cada cliente.

Mandü opera en un ecosistema muy sensible: personas, datos y decisiones de negocio. ¿Qué responsabilidades extra implica desarrollar software para gestionar organizaciones?

Para mí, lo fundacional es entender que en una empresa de software el mayor activo siempre son las personas. Desde ahí debería construirse todo: el producto, la cultura y la estrategia. Muchas de las problemáticas que después resolvemos para el mercado, primero las vivimos puertas adentro. Nosotros somos 300 personas y la corporación supera las 17.000, así que el desafío es constante: ¿cómo gestionamos nuestros propios procesos pensando en los tiempos que vienen?

Los cambios generacionales trajeron algo muy positivo: una nueva mirada sobre el vínculo entre vida y trabajo. Ya no se trata solo de “equilibrio”, sino de integrar ambas dimensiones de una manera más natural. Si alguien quiere trabajar hasta las 11 de la

“SIEMPRE LE PIDO A MIS EQUIPOS QUE ME DIGAN SI CREEN QUE ESTOY EQUIVOCÁNDOME. NECESITO ESA MIRADA HONESTA”.

noche porque está motivado con un proyecto, puede hacerlo; y si al día siguiente necesita tomarse el día porque cumplió su objetivo, también. Lo importante es el resultado y el compromiso, no la rigidez horaria.

Desde esa lógica, buscamos desarrollar y ofrecer herramientas que realmente agreguen valor, que acompañen esa flexibilidad y potencien la experiencia de las personas dentro de la organización.

¿Qué habilidades creés que van a ser críticas para liderar equipos en entornos cada vez más digitales?

Creo profundamente en la presencialidad con propósito. Hay cosas que el cara a cara resuelve mejor que cualquier reunión por Teams: cruzarte, conversar cinco minutos y destrabar un tema. Pero también es cierto que la energía que antes se iba en el tránsito puede volcarse a un proyecto. Para mí, el equilibrio entre vida y trabajo no es discurso, es práctica.

Incluso antes de la pandemia ya teníamos flexibilidad. No imponíamos barreras innecesarias. Recuerdo el

*"LOS CAMBIOS GENERACIONALES
TRAJERON ALGO MUY POSITIVO:
UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL
VÍNCULO ENTRE VIDA Y TRABAJO.
YA NO SE TRATA SOLO DE
"EQUILIBRIO", SINO DE INTEGRAR
AMBAS DIMENSIONES DE UNA
MANERA MÁS NATURAL".*

caso de una persona que vivía cerca de la universidad y lejos de la oficina: le dijimos que trabajara desde su casa. Si tenía laptop y acceso a los sistemas, ¿qué sentido tenía hacer muchos kilómetros solo por cumplir?

Esto también es cultural y viene desde arriba. Tenemos personas que trabajan remoto hace años, incluso desde otro país, y eso marca una forma distinta de pensar. Antes de la pandemia ya habíamos confirmado que podíamos hacerlo.

Hoy sostengo que cada mánager debe decidir con criterio, escuchando a su equipo y buscando valor agregado. Cuando los equipos funcionan bien, quieren verse. El desafío es confiar en la responsabilidad de cada persona y entender que no todos rinden igual en los mismos esquemas.

Desde tu experiencia, ¿qué diferencia hoy a una empresa de software que realmente agrega valor



de una que solo digitaliza procesos existentes?

Lo que Mandü aporta, para mí, es una verdadera vocación de servicio, especialmente en los cuadros de gestión. Esa actitud se contagia y los equipos la viven como propia. Pero lo mágico es entender que no es "la empresa" la que hace las cosas: son las personas. Cuando alguien dice "qué buen clima hay acá", la respuesta es simple: lo construye la gente todos los días.

Pasamos muchas horas juntos, y los problemas están para resolverse. De hecho, no hay nada más aburrido que no tener desafíos. Lo interesante es cómo el equipo entiende que los obstáculos son parte del camino y que siempre hay una forma de avanzar. Si alguien falla, otro puede continuar. Esa dinámica colaborativa es clave.

Buscamos que todos estén al tanto de lo que sucede. Hacemos reuniones de comité donde se comparten situaciones, se escucha y se genera empatía con lo que le pasa al otro. Ese espíritu de grupo humano,

SI MI HISTORIA
FUERA UNA



**¿Cómo se llamaría el
próximo capítulo de tu vida?**

“Cuando pensé que había entendido todo,
no entendía nada”. Y sería una comedia, sin
dudas.

que sigue dando pelea y se adapta, es lo que nos diferencia frente a compañías que, con el tiempo, se volvieron más burocráticas. Nuestra fortaleza sigue siendo la gente y su compromiso.

¿Qué es lo que más te entusiasma del momento que están viviendo, no solo en Mandü, sino también en la industria del software?

Estoy atravesando un momento personal muy bueno. Ya crié a mis hijos, estoy en otra etapa de mi vida, con otro tipo de dinámica, y eso me da una libertad distinta. Tengo más tiempo que quienes todavía están corriendo entre el colegio y las actividades, y eso me permite enfocarme con mayor profundidad en los desafíos profesionales.

Siento que todavía tengo muchísimo por aprender, y el proyecto de Mandü representa justamente eso: un desafío enorme que le da un propósito muy fuerte a este año y a los que vienen. Para nosotros es una apuesta impresionante, y estamos convencidos de que va a salir bien.

Lo vivo con entusiasmo y con humildad. Siempre le pido a mis equipos que me digan si creen que estoy equivocándome. Necesito esa mirada honesta. Creo que el liderazgo también es eso: animarse a decidir, pero estar dispuesto a escuchar y corregir cuando hace falta.

Entrevistado por: Luisina Larrouyet.



mandü
by VISMA

CHECK-IN

AL TALENTO

GUSTAVO BOLIO GÓMEZ

Gustavo Bolio Gómez es Director Corporativo de Recursos Humanos, Legal & TI en Grupo Hotelero Brisas. Con más de 30 años de trayectoria, es un líder apasionado por la hotelería y el desarrollo del talento, combinando visión estratégica, operación y una mirada profundamente humana.



Gustavo Bolio Gómez.

Empresa u organización:
Grupo Hotelero Brisas.

Cargo:
Director Corporativo de Recursos Humanos, Legal & IT.

Mexicano

En una industria que no duerme y donde cada detalle cuenta, Gustavo construyó su recorrido entendiendo que el verdadero lujo no está solo en la experiencia que recibe quien llega, sino en las personas que la hacen posible todos los días. Desde su rol como *director de Recursos Humanos, Legal & TI* en **Grupo Hotelero Brisas**, lidera con una mirada integral que combina negocio, operación y una profunda convicción por el desarrollo humano, consciente de que la hospitalidad empieza puertas adentro.

Con una carrera marcada por decisiones claras y una vocación sostenida en el tiempo, Gustavo se trazó una meta personal poco común en estos tiempos: continuar en relación de dependencia hasta los 65 años, para luego seguir aportando al mundo empresarial desde un rol independiente. No como un punto de cierre, sino como una transición natural hacia una etapa donde la experiencia acumulada se transforma en valor compartido.

Ese mismo espíritu explica su interés por la docencia. Gustavo disfruta enseñar, compartir aprendizajes,

Apodo: Gus.

Profesión: Licenciado en Recursos Humanos.

Signo del zodiaco: Libra.

¿Dónde vives?: CDMX.

¿Hijos?: Tres. Gustavo, de 34. Luz, de 32; y Juan Pablo, de 30.

¿Pareja?: Casado hace 35 años, con Luz María.

¿Mascotas?: Un perro, de raza schnauzer, que se llama Gordo.

Comida favorita: Las milanesas, el pozole, y el mole.

Edad: 61 años.

Hobbies: Me encanta oír música, de todo tipo. Y también disfruto leer.

errores y aciertos, y poner su expertiz al servicio de otros profesionales que buscan crecer en contextos complejos y altamente demandantes. Para él, liderar también es dejar huella, formar criterio y acompañar procesos, entendiendo que el conocimiento cobra sentido cuando circula y se multiplica. Así, entre la gestión diaria, la mirada estratégica y el deseo de seguir contribuyendo, Gustavo encarna una forma de liderazgo serena, consistente y profundamente comprometida con las personas y con el futuro del sector.

Hablemos de tu recorrido...

Empecé mi carrera en la hotelería en 1990. Luego de terminar la escuela y de algunas experiencias dando clases, junto a mi esposa fundamos una empresa de desarrollo organizacional enfocada en capacitación, idiomas e integración de equipos. Ese proyecto, **Dinámica Profesional**, nos llevó a vivir a Cancún y sigue activo hasta hoy, liderado por ella, aunque ocasionalmente colaboro en algunos proyectos.

En ese contexto, **Grupo Presidente** me invitó a integrarme como gerente de Recursos Humanos en Cancún. Con el tiempo asumí la gestión de los hoteles de Cancún y Cozumel, y más adelante, con la llegada de la cadena Intercontinental, fui nombrado director corporativo de entrenamiento para fortalecer la

"HACE UNOS 15 AÑOS ENTENDÍ QUE RECURSOS HUMANOS DEBE ASUMIR UN ROL CLARO: SER CONSULTOR DE LA DIRECCIÓN".



DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

La tecnología no deja de ser aliada en sí misma: es una herramienta. Se vuelve una distracción cuando reemplaza la mirada sobre el talento y no cuando lo potencia. El desafío de Recursos Humanos es reconocer a la persona, desarrollar sus capacidades y ayudarla a usar la tecnología para trabajar mejor, en equipo y con mayor eficiencia. Bien utilizada, la tecnología reduce el estrés y mejora el equilibrio entre trabajo y vida.

cultura de marca en todos los hoteles del grupo. En el año 2000 regresé a CDMX como director corporativo de Recursos Humanos y Entrenamiento de **Grupo Presidente**.

Posteriormente me sumé a **Grupo Brisas** como director de Recursos Humanos, rol que fue ampliándose con responsabilidades en sistemas y, más recientemente, en el área legal. Hoy mi cargo es director corporativo de Recursos Humanos, Legal y TI. Además, impulsé la creación de la **Fundación Brisas** y participo activamente en asociaciones y consejos académicos vinculados al turismo y la gestión de personas, tanto a nivel institucional como educativo.

Como director Corporativo de Recursos Humanos, ¿cuáles son hoy las decisiones más críticas que atraviesan tu agenda?

Hay decisiones clave que marcan el futuro de una organización, y una de ellas es el plan de sucesión. Para mí, la administración del talento empieza por entender cuáles son las capacidades, competencias y *sub-skills* de las personas, y cuáles deben desarrollarse de manera continua. Desde ahí, trabajamos para asegurar una parrilla de reemplazo sólida que garantice la continuidad del negocio, especialmente cuando se abren nuevos hoteles.

La filosofía que impulsamos es clara: primero mirar hacia adentro antes de salir a buscar talento afuera. Pero para que eso sea posible y mantener un nivel competitivo de conocimiento, es indispensable asegurar formación constante, coaching y seguimiento. Por eso ponemos un foco especial en directores, gerentes y jefaturas —alrededor de 300 personas—, concentrando allí gran parte del esfuerzo de desarrollo.

Al mismo tiempo, es fundamental sostenernos como un empleador responsable. Durante los últimos 11 años hemos sido reconocidos como una de las mejores empresas para trabajar en México, dentro del top 50. Ese reconocimiento no se declama: se construye con hechos, buenas prácticas, salarios competitivos, comunicación transparente y relaciones laborales sanas.

Desde tu experiencia, ¿qué diferencia a un área de RRHH que acompaña de una que realmente transforma?

Hace unos 15 años entendí que Recursos Humanos debe asumir un rol claro: ser consultor de la Dirección. Para poder ocupar ese lugar, es indispensable contar con ciertas capacidades. La primera es comprender profundamente el negocio, saber traducir sus objetivos en comportamientos concretos de las personas y, sobre todo, poder medir el impacto real del talento en los resultados. Sin esa mirada, Recursos Humanos corre el riesgo de quedar reducido a una función meramente administrativa.



La segunda clave es la capacidad de influencia. Recursos Humanos necesita construir la credibilidad suficiente para que la Dirección General confíe, lo escuche y lo incorpore como un socio estratégico, no como un gestor de papeles o procesos aislados. El verdadero valor está en poder aconsejar, orientar y acompañar a la alta dirección en las decisiones que moldean la cultura y los comportamientos internos.

En mi caso, tengo la fortuna de trabajar con una dirección que también es propietaria del negocio y que se caracteriza por ser profundamente humana, responsable y cuidadosa con las personas. Ese enfoque facilita enormemente el trabajo de Recursos Humanos y refuerza la convicción de que el impacto en las personas es, en definitiva, impacto directo en el negocio.

En una industria tan intensiva en personas como la hotelería, ¿qué conversaciones estratégicas está obligando a tener la IA dentro de Recursos Humanos?

Esto forma parte de mi responsabilidad y ya estamos dando los primeros pasos. Pasamos por un proceso de evaluación para entender cómo las personas pueden integrar de manera inteligente la tecnología a sus tareas y responsabilidades. A partir de ahí, uno de mis KPI's más importantes este año es asegurar que la formación en inteligencia artificial tenga un impacto real en los sistemas, en las ventas y en los resultados del negocio.

No queremos que la IA sea solo una palabra de moda ni que se limite a que todo el mundo use ChatGPT sin criterio. Por eso decidimos trabajar con licencias corporativas de Gemini y hacerlo de manera ordenada y sistemática junto al ecosistema de Google Workspace. El foco está puesto en la gobernanza, en

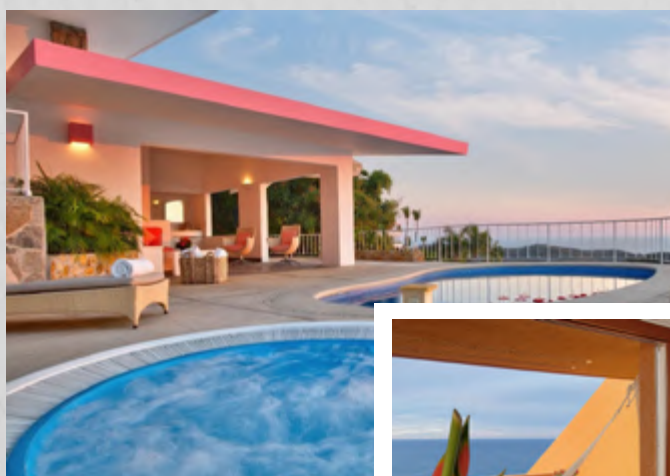
"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creés que te hace único?

Creo que hay tres cosas que me definen.

La primera es mi formación personal y espiritual desde joven, que me enseñó a ser íntegro, humilde, honesto y a poner a las personas en el centro. La segunda es entender que mi historia y mi origen en la hotelería no fueron casualidad. Y la tercera es mantenerme centrado, con claridad sobre lo que quiero y con una búsqueda constante de mejora.

"LA TECNOLOGÍA NO DEJA DE SER ALIADA EN SÍ MISMA: ES UNA HERRAMIENTA. SE VUELVE UNA DISTRACCIÓN CUANDO REEMPLAZA LA MIRADA SOBRE EL TALENTO Y NO CUANDO LO POTENCIA".



el cuidado de la información, en el uso responsable de los datos y en el desarrollo de buenas prácticas de prompting.

La idea es que la inteligencia artificial se convierta en una herramienta concreta de trabajo, que aporte eficiencia, calidad y mejores decisiones, y no en un uso improvisado o desalineado del negocio. Queremos que la adopción sea consciente, segura y, sobre todo, que genere valor real para la organización.

Si tuvieras que dar un consejo a quienes lideran talento en hotelería, ¿cuál sería?

Si tuviera que dar recomendaciones, diría cinco cosas clave. La primera es entender la hotelería y estar verdaderamente apasionado por esta industria. La hotelería funciona 24/7, los 365 días del año, y eso exige compromiso permanente y una conexión real con el negocio.

La segunda es estar genuinamente orientado a las personas. Si no te gusta la gente ni el cliente, es muy difícil construir relaciones sanas, comunicarte bien, resolver problemas o comprender las distintas situaciones que se viven día a día.

La tercera es mantener los pies sobre la tierra. La hotelería puede deslumbrar por el glamour y el nivel de gasto, pero eso no necesariamente refleja la vida cotidiana. Hay que tener claridad y equilibrio para no confundirse con esa fachada.

La cuarta recomendación es entender de finanzas y de números. Al final del día, el negocio tiene que ser rentable, y Recursos Humanos también debe hablar ese lenguaje.

Y la quinta es comprender profundamente la operación. Recursos Humanos no puede quedarse en la oficina: hay que salir, observar, entender tiempos y movimientos, conocer cuánto tarda una camarera en limpiar una habitación, un cocinero en preparar un plato o un recepcionista en registrar a un huésped. Esa mirada holística es la que permite tomar mejores decisiones.

Entrevistado por: Luisina Larrouyet.

"UNO DE MIS KPI'S MÁS IMPORTANTES ESTE AÑO ES ASEGURAR QUE LA FORMACIÓN EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL TENGA UN IMPACTO REAL EN LOS SISTEMAS, EN LAS VENTAS Y EN LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO".



GRUPO BRISAS

PSICOLOGÍA EN TERRENO

**IRENE
SCHLECHTER
KUTSCHER**

Irene Schlechter Kutscher, Organizational Sustainability Manager Minerals America en BHP, construyó un recorrido profesional diverso en compañías de distintos rubros, integrando psicología, sostenibilidad e industria para impulsar un liderazgo con propósito y mirada global.

Hay personas que parecen moverse con naturalidad entre mundos que, a primera vista, no siempre dialogan entre sí. Irene es una de ellas. Creció observando el trabajo de su padre, que como CEO sus responsabilidades lo llevaban a viajar por el mundo. Desde muy joven entendió que el liderazgo no era solo un cargo, sino una forma de estar en el mundo: tomar decisiones, asumir responsabilidades y pensar en grande, con mirada global.

Quizás por eso eligió estudiar Psicología, impulsada por la curiosidad de comprender a las personas, sus motivaciones y sus vínculos. Sin embargo, los caminos de la vida la llevaron hacia el mundo corporativo, donde encontró un espacio inesperado para desplegar esa sensibilidad humana en entornos tradicionalmente duros y técnicos. Desde allí, fue construyendo una carrera sólida, aprendiendo a conectar propósito, negocio e impacto social.

Convive con naturalidad entre lo estratégico y lo humano, entre la industria y la innovación, entre la tradición y la transformación. Tiene un espíritu



emprendedor que la impulsa a cuestionar, a proponer y a crear, incluso dentro de estructuras complejas. Esa inquietud constante la llevó a explorar nuevos formatos, nuevas conversaciones y formas de mejorar una empresa.

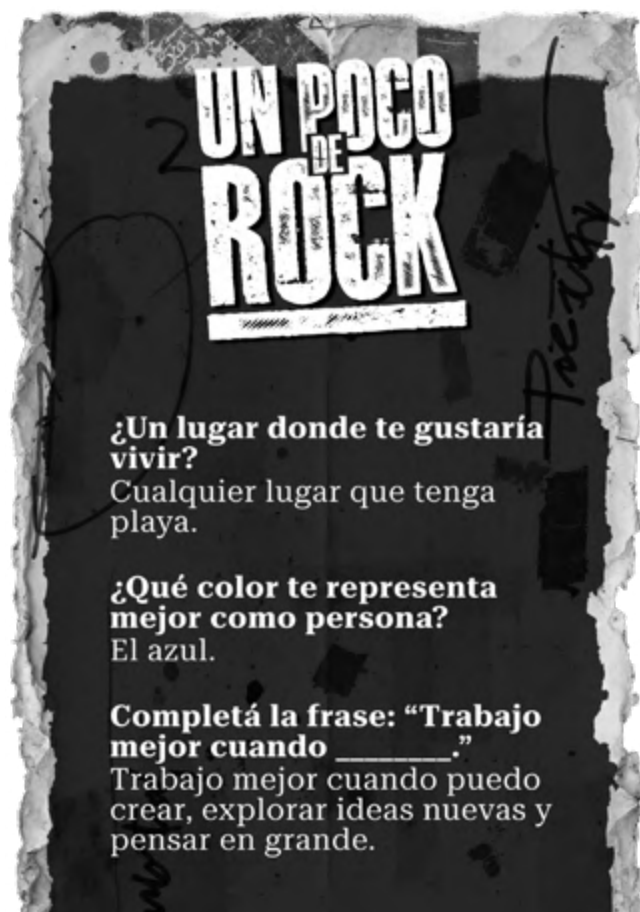
En sus ratos libres, cuando el ritmo corporativo se aquieta, Irene encuentra refugio en el piano. Allí, entre partituras y silencios, aparece otra faceta: la de quien entiende que el liderazgo también es armonía, escucha y sensibilidad. Porque, al final, su recorrido —desde la psicología hasta la minería, desde la mirada global hasta el detalle humano— parece estar guiado por una misma convicción: trabajar con sentido y dejar una huella positiva allí donde le toque estar.

Tu recorrido incluye experiencias en industrias y culturas muy distintas, como CODELCO, Deloitte y Endeavor... ¿Qué aprendizajes transversales te llevás de ese camino?

Siempre fui inquieta y me gustó probar cosas distintas. Mientras construía mi carrera en empresas de primera línea en Recursos Humanos, también emprendía: creé mis propias startup y emprendimientos y me metí de lleno en el mundo tecnológico. Hoy convivo entre el ecosistema de innovación y el mundo corporativo de RR.HH., y ese mix me fascina.

Me apasiona poder mezclar lo que está pasando en innovación con lo que realmente necesitan las empresas. Entender ambos lados me permite hacer de puente. Porque la empresa es un organismo complejo: grande, estructurado, con sus propias jerarquías y roles bien definidos. Y el mundo de la innovación es todo lo contrario: rápido, disruptivo, vertiginoso.

"CREO QUE NI SIQUIERA NOS HEMOS DADO CUENTA DE CÓMO LA IA HA ENTRADO EN NUESTRA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL DE FORMA TOTALMENTE ORGÁNICA".



El desafío —y lo que más disfruto— es lograr que esos dos universos conecten. Cómo hacer que el mundo corporativo más tradicional dialogue con el ecosistema emprendedor, y viceversa. Porque se necesitan mutuamente. La clave está en encontrar ese encaje, traducir lenguajes, acompasar tiempos y generar valor real desde esa integración. Eso es lo que realmente me mueve.

En un contexto como el de la minería, donde las decisiones tienen impacto económico, social y ambiental, ¿cómo definís hoy el liderazgo sostenible?

Hoy es muy difícil imaginarse trabajando en una empresa con cuyos valores y propósito no conectes. Las nuevas generaciones necesitan sentir que lo que hacen tiene impacto social y medioambiental, que forman parte de algo más grande y que contribuyen positivamente al planeta.

La minería ha recorrido un camino enorme. No es la industria que era hace décadas. Hoy operamos minas de forma remota desde Santiago, a kilómetros de distancia en el norte de Chile, con tecnología impresionante. En un país con escasez hídrica, por ejemplo, en Minera Escondida se utiliza agua del océano Pacífico para los procesos, reduciendo el impacto en fuentes continentales.

"LA TECNOLOGÍA DEJA DE SER ALIADA CUANDO NOS HACE PERDER DE VISTA ALGO QUE ES PROFUNDAMENTE HUMANO: EL CRITERIO, LA SENSIBILIDAD Y EL SENTIDO DEL PROPÓSITO".

También hay un fuerte trabajo con comunidades y pueblos originarios, y la industria genera movilidad social real: salarios más altos que permiten a muchas familias acceder a nuevas oportunidades.

Cuando BHP declaró que quería alcanzar una fuerza laboral con equilibrio de género al 2025, lo logramos con un año de anticipación. Hoy en día tenemos un 45,4% de representación femenina en toda la organización, y un 47,7% en cargos de liderazgo. Declarar y comprometerse públicamente moviliza a toda la organización y genera impacto más allá de la empresa. Cuando una minera lo logra, otras industrias sienten el desafío. Ese es el poder de un propósito claro y valiente.



DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

Para mí, la tecnología deja de ser aliada cuando nos hace perder de vista algo que es profundamente humano: el criterio, la sensibilidad y el sentido del propósito. La tecnología puede darnos velocidad, datos y eficiencia, pero no reemplaza la capacidad de comprender el contexto, de leer a las personas, de anticipar impactos o de decidir con ética. Ahí es donde el talento real se vuelve insustituible.

¿Cómo estás viendo la incorporación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones organizacionales?

Creo que ni siquiera nos hemos dado cuenta de cómo la IA ha entrado en nuestra vida personal y profesional de forma totalmente orgánica. La incorporamos casi sin notarlo, de forma similar a lo que pasó con Internet en su momento: no fue un “gran quiebre” de un día para otro, sino algo que empezó a incorporarse progresivamente hasta formar parte natural de nuestra rutina.

Y su impacto es exponencial. Nos permite analizar grandes volúmenes de textos a una velocidad impensada, conectar ideas sintetizando información compleja, generar nuevas conexiones entre distintos puntos de vista y comparar tendencias y buenas prácticas entre industrias. Desde algo tan simple como redactar mejor un correo en inglés, hasta optimizar un proceso end-to-end y hacerlo más rápido y eficiente.

El ahorro en recursos económicos y operacionales es enorme, pero también lo es en tiempo y agilidad. Y eso tiene una repercusión directa en nuestra vida personal: al automatizar tareas repetitivas, ganamos disponibilidad mental y tiempo para concentrarnos en lo que realmente importa, para pensar mejor, para decidir con mayor claridad.

La clave es dejar de verla como algo extraordinario y empezar a integrarla de manera natural, estratégica y consciente en lo que hacemos todos los días.

¿Qué tipo de culturas organizacionales creés que van a ser clave para atraer y fidelizar talento en industrias tradicionales como la minería?

Nuestra rotación es muy baja; más que fuga de talento, vemos movilidad entre empresas mineras. El gran desafío está en el futuro de la industria: una minería cada vez más autónoma y descarbonizada que requerirá profesionales y técnicos expertos en sistemas eléctricos y mantenimiento de flotas de electromovilidad. Hoy ya operamos CAEX —camiones mineros gigantes del tamaño de un edificio pequeño— de forma autónoma y avanzamos en su electrificación. Mantener estos equipos de gran escala exigen competencias distintas a la mecánica tradicional, y aún hay pocos perfiles formados en estas nuevas disciplinas, especialmente mujeres.

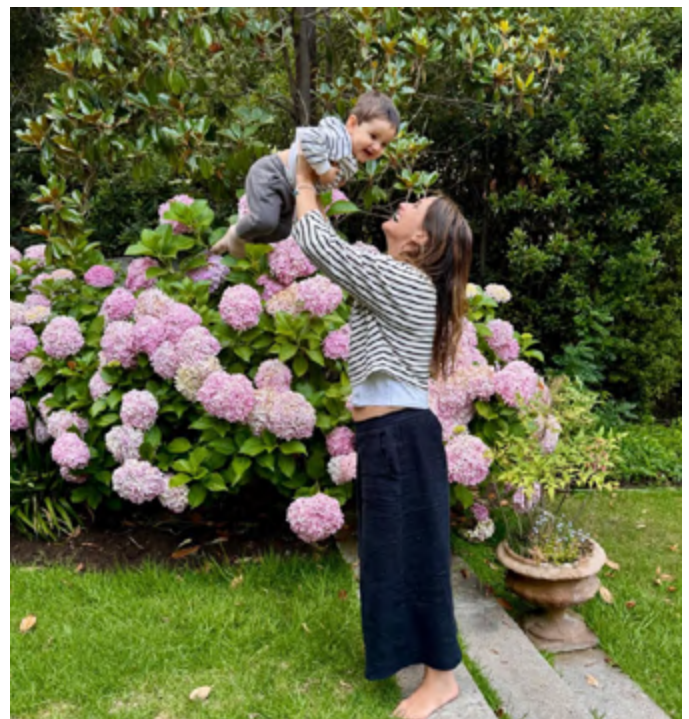
“SI PODEMOS TRANSMITIRLES A NUESTROS HIJOS LO QUE HACEMOS Y POR QUÉ LO HACEMOS, ENTIENDEN MEJOR EL VALOR DEL TRABAJO Y DESARROLLAN UNA ÉTICA VINCULADA AL PROPÓSITO”.

“CUADERNO DE IDEAS”

SI PUDIERAS DEJARLE UNA NOTA ESCRITA A TU VERSIÓN MÁS JOVEN, ¿QUÉ DIRÍA?

LE DIRÍA QUE SE ATREVA. QUE SE ANIME A TRABAJAR EN OTROS PAÍSES, A MOVERSE, A MIRAR LA VIDA CON PERSPECTIVA GLOBAL. QUE SIEMPRE LEVANTE LA VOZ Y DIGA LO QUE PIENSA, CON RESPETO, PERO CON FORTALEZA. QUE EXPRESE CON CLARIDAD LO QUE CREE COMO LO QUE NO LE PARECE CORRECTO, DESDE UN LUGAR ÉTICO Y RESPONSABLE.

TAMBIÉN LE DIRÍA QUE SEA TESTIGO ACTIVO: QUE NO SE QUEDE CALLADA CUANDO ALGO NO ESTÁ BIEN, QUE NO NORMALICE UN COMENTARIO HIERE O UNA BROMA NO RE FORTALEZA LA CULTURA QUE QUEREMOS CONSTRUIR. QUE RECUERDE QUE CADA GESTO, CADA PALABRA Y CADA LÍMITE QUE PONE, TAMBIÉN MOLDEA EL MUNDO EN EL QUE QUIERE VIVIR.



"EL GRAN DESAFÍO ESTÁ EN EL FUTURO DE LA INDUSTRIA: UNA MINERÍA CADA VEZ MÁS AUTÓNOMA Y DESCARBONIZADA QUE REQUERIRÁ PROFESIONALES Y TÉCNICOS EXPERTOS EN SISTEMAS ELÉCTRICOS Y MANTENIMIENTO DE FLOTAS DE ELECTROMOVILIDAD".

Chile es un país minero; la industria no es ajena a las nuevas generaciones. Saben que es una plataforma poderosa de desarrollo profesional y de impacto país, lo que nos permite sostener una marca empleadora fuerte. En rankings de talento, la minería se ubica entre los sectores mejor valorados y más atractivos para trabajar.

El avance más significativo ha sido demostrar que la minería puede hacerse de otra manera: más ecofriendly, respetuosa con las comunidades y medioambiente. Estamos transitando hacia una industria más limpia, autónoma y eficiente, demostrando que se pueden hacer las cosas mucho mejor que hace décadas.

¿Qué significa para vos "trabajar con sentido" en el contexto actual?

Para mí, trabajar con sentido es fundamental. Me permite entender cómo impactamos en el mundo y en la sociedad desde lo que hacemos todos los días. Pero también tiene una dimensión muy personal: pienso mucho en mis hijos y en las nuevas generaciones.

Cuando ellos ven que sus padres trabajan en algo que genera un impacto positivo, empiezan a mirar el mundo laboral de otra manera. No es solo "mamá o papá que se van temprano y vuelven tarde", sino personas que aportan, que construyen, que influyen



en su entorno. Si podemos transmitirles lo que hacemos y por qué lo hacemos, entienden mejor el valor del trabajo y desarrollan una ética vinculada al propósito.

Eso también siembra en ellos la idea de que, a futuro, deberían buscar un camino donde puedan desarrollarse y al mismo tiempo contribuir a la sociedad. A mí me costaría muchísimo trabajar en algo que no tuviera sentido. Y si no lo encontrara, probablemente crearía mi propia empresa para poder construirlo.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.

BHP

IA, EL RITMO QUE AMPLIFICA EL PROPÓSITO COLECTIVO EN EROSKI

La inteligencia artificial está acelerando la transformación del retail y reforzando nuestra esencia cooperativa. En Eroski, la tecnología amplifica el talento, impulsa decisiones más humanas y nos permite avanzar conjuntamente hacia un modelo más sostenible, corresponsable y centrado en las personas.

La inteligencia artificial ha irrumpido en el retail con la fuerza de un nuevo ritmo imposible de ignorar. No es una moda ni un experimento aislado: es un cambio profundo en la forma de decidir, de trabajar y de relacionarnos con las personas.

En Eroski, este cambio no rompe con nuestra historia: **la amplifica**. La IA no sustituye lo que somos; potencia lo que podemos llegar a ser cuando actuamos desde la corresponsabilidad y desde un liderazgo compartido. Pero conviene decirlo con honestidad: transformar implica revisar inercias, cuestionar hábitos y aprender a tocar con nuevos instrumentos.

Tecnología que impulsa decisiones más humanas

En el área Comercial, la IA se ha convertido en una aliada estratégica. Nos ayuda a tomar decisiones más precisas y conectadas con las necesidades reales de las personas consumidoras.

Los modelos predictivos de demanda permiten anticipar patrones de compra y reducir roturas, minimizar el desperdicio y reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad. La optimización del surtido por tienda, apoyada en analítica avanzada, nos permite adaptar la oferta a cada comunidad, respetando la diversidad territorial que define nuestra identidad cooperativa.

También mejora la gestión de precios gracias a modelos de elasticidad que equilibran competitividad y rentabilidad sin renunciar a ofrecer buenos precios cada día. Y en promociones, la analítica avanzada nos ayuda a diseñar acciones más relevantes y menos intrusivas, generando valor real para las familias.

Menos ruido. Más claridad. Más propósito.

Talento que se despliega cuando la tecnología acompaña

Otro avance clave es la optimización de espacios: los planogramas inteligentes permiten aprovechar cada metro cuadrado, facilitar el trabajo en tienda y mejorar la experiencia de compra.

La automatización de tareas repetitivas libera tiempo para lo verdaderamente importante: la atención, la escucha y la conexión humana con nuestra clientela. En un modelo cooperativo como el nuestro, la eficiencia no es un destino, sino un medio para cuidar mejor de las personas.

Hemos reforzado nuestra infraestructura de datos, migrado parte de nuestros sistemas a plataformas cloud e incorporado herramientas de IA generativa que ya apoyan a los equipos en análisis y documentación. No buscamos deslumbrar con tecnología, sino construir bases sólidas para un retail más ágil, más inteligente y conectado con la sociedad.

Liderar desde nuestra esencia

La tecnología no transforma por sí sola. La verdadera revolución sucede en las personas. Y aquí entra en juego la gestión del cambio.

Toda transformación despierta una melodía conocida: "Antes todo era más sencillo". Es humano, legítimo y comprensible. En Eroski lo reconocemos, lo escuchamos y lo acompañamos. Transformar no es imponer un nuevo compás: es ayudar a que cada persona encuentre su lugar en la nueva canción.

Acompañamos a quienes sienten vértigo, celebramos a quienes exploran y damos espacio a quienes necesitan comprender antes de avanzar. Porque en una cooperativa, el cambio no se decreta: **se construye colectivamente.**

La IA impulsa modelos de liderazgo más colaborativos, más basados en datos y más orientados al aprendizaje continuo. Un liderazgo que facilita, que acompaña y que multiplica el talento colectivo. Queremos llevar esta misma filosofía a nuestras relaciones con las personas proveedoras, construyendo colaboraciones reales, valientes y capaces de desafiar el statu quo.

El futuro: un ritmo que progresa

El desafío no será incorporar más tecnología, sino hacerlo con propósito. En Eroski, la IA debe servir para mejorar la experiencia de compra, reforzar la sostenibilidad, optimizar procesos y crear entornos donde cada persona pueda desplegar su talento con libertad.

La IA no viene a imponernos un nuevo compás, sino a abrir posibilidades: permitirnos decidir con más claridad, anticipar mejor y avanzar hacia un retail más humano, más sostenible y conectado con la sociedad.

La IA no marca nuestra música: la amplifica. Y somos nosotras quienes elegimos el volumen.



POR BEATRIZ SANTOS

Directora Comercial en Eroski.

 esthecarrascogarcia



Afinar distinto para sonar mejor

Aldana
Pereyra

Aldana Pereyra es jefa de Capacitación y Desarrollo en una empresa de retail de construcción y mantenimiento del hogar. Lidera desde el autoconocimiento y el aprendizaje continuo, potenciando a las personas para que desarrollen su talento y crezcan a lo largo de su recorrido profesional.

Aldana lidera el área de Capacitación y Desarrollo en una empresa de retail dedicada a la construcción y el mantenimiento del hogar, pero su rol va mucho más allá de diseñar programas o impulsar habilidades. Aldana concibe el desarrollo como un proceso vivo, que empieza por mirarse a una misma para luego poder acompañar a otros con coherencia, sensibilidad y propósito. Quienes trabajan con ella coinciden en algo: su forma de liderar nace del trabajo interno constante y de una convicción profunda por potenciar a las personas en cada etapa de su recorrido profesional.

Su formación como coach ontológica marcó un punto de inflexión. No solo transformó su manera de comunicarse, sino también su vínculo con el aprendizaje, el feedback y las conversaciones difíciles. Ese "antes y después" se refleja en una personalidad más consciente, abierta a la incomodidad productiva y enfocada en generar espacios donde otros puedan animarse a crecer, equivocarse y aprender.



**Aldana
Pereyra**

Cargo:
jefa de Capacitación
y Desarrollo.

Argentina

Apodo: Aldi.

Profesión: Licenciada en Relaciones del Trabajo, y coach ontológica.

Signo del zodiaco: Acuario.

¿Dónde vives?: Pilar.

¿Hijos?: Juampe, de 8 años.

¿Pareja?: Estoy en pareja con Diego, hace 12 años.

¿Mascotas?: Luna, una perrita adoptada en pandemia.

Comida favorita: El asado del domingo no me puede faltar.

Edad: 38 años.

Hobbies: Me gusta ir a recitales.

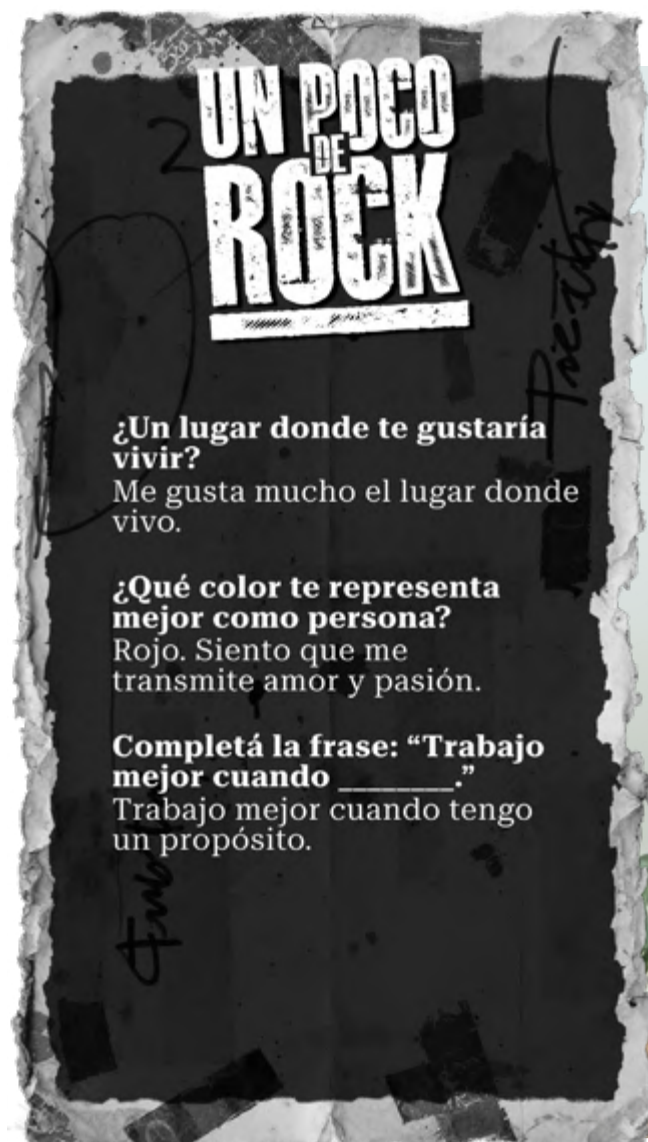
En un contexto de negocio dinámico y exigente, Aldana apuesta por el aprendizaje continuo, la reflexión cotidiana y la construcción de confianza como pilares del desarrollo. Y, fuera del trabajo, encuentra inspiración en otro ritual igual de intenso: los recitales de rock nacional. Allí, entre canciones, energía colectiva y emoción compartida, reafirma una idea que atraviesa toda su mirada profesional: el verdadero cambio sucede cuando hay conexión, presencia y pasión.

Desde tu rol en capacitación y desarrollo, ¿qué significa hoy liderar en una empresa de materiales de construcción y mantenimiento del hogar, con equipos tan diversos y operativos?

Creo que hoy más que nunca es clave entender el negocio, conocer la estrategia y tener claro hacia dónde vamos. Desde capacitación y desarrollo no podemos trabajar aislados: necesitamos anticiparnos al contexto y preguntarnos siempre cómo cada iniciativa impacta en el negocio y en las personas. No somos una universidad que capacita por capacitar; cada acción debe aportar valor real e impactar en la operación y en los resultados del negocio.

Cuando hablamos de desarrollo, muchas veces se lo asocia solo con ascender, y no es así. No todas las personas van a ser jefaturas, pero todas necesitan sentirse desarrolladas. Incluso quienes llevan muchos años en el mismo rol deben recibir algo distinto: nuevos desafíos, aprendizajes, espacios para probar, equivocarse y salir de la zona de confort. Si el desarrollo depende solo de ascensos, estamos gestionando solo una minoría. El verdadero desafío es desarrollar al 100%.

*"HOY EL MAYOR
APRENDIZAJE SE DA
EN EL DÍA A DÍA, EN EL
TRABAJO CON LOS EQUIPOS.
NECESITAMOS SER ÁGILES Y
ADAPTABLES AL CAMBIO".*



Como líderes, nuestro rol también es incomodar en el buen sentido, promover una cultura donde se pueda innovar y crear, entendiendo qué errores podemos permitirnos. Si hacemos siempre lo mismo, vamos a obtener los mismos resultados. Liderar implica sacar lo mejor de cada persona; eso impacta en el individuo, en el equipo y, finalmente, en toda la organización.

Durante tu recorrido profesional... ¿Hay alguna práctica de desarrollo de liderazgo que haya marcado un antes y un después en tu manera de trabajar con equipos?

Creo que muchas veces caemos en etiquetar a las personas, y es algo que fui trabajando profundamente desde el coaching. Evitar encasillar y entender que las personas necesitan feedback, y que ese feedback sea continuo, es clave. Muchas veces interpretamos desde el juicio —pensamos que alguien no tiene ganas o no le importa— cuando en realidad ese juicio suele ser propio. En muchísimos casos, todo se abre con una simple conversación.



DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

No creo que la tecnología distraiga del talento real; todo lo contrario, lo hace más visible. Quienes incorporan herramientas y automatizan el trabajo operativo ganan tiempo para crear, anticiparse y destacarse. El trabajo operativo siempre va a existir, pero si te consume todo el tiempo y no sabes separar lo que aporta valor de lo que no, quedas obsoleto. La IA ayuda a sostener un aprendizaje continuo y a adaptarse más rápido. En ese proceso, deja en evidencia quiénes se animan al cambio, quiénes se destacan más allá de lo técnico y quiénes logran mostrar su verdadero talento. El riesgo no es la IA, es que no la incorporemos a tiempo.

Hay una frase que me marcó mucho: *un futuro diferente está a una conversación de distancia*. Aun así, hablar nos cuesta, por nuestros prejuicios o por el temor al llamado “feedback negativo”. Para mí, el feedback es solo feedback; quitarle la carga negativa cambia completamente la predisposición. No se trata de atacar, sino de ayudar a la otra persona a mirarse, a darse cuenta y a pensar distinto. Para cambiar algo, primero hay que poder verlo.

Entiendo el feedback como un regalo. Después queda en cada persona hacerse cargo, incorporar nuevas formas de trabajar o de relacionarse. Pero su impacto es enorme: en el desarrollo individual, en los equipos, en el clima y también en quien lidera. Tener conversaciones incómodas, en el trabajo y en la vida, genera vínculos más sanos y resultados diferentes.

¿Qué rol juega la capacitación cuando el negocio exige resultados rápidos, pero las personas necesitan tiempo para aprender y evolucionar?

Siempre digo que la capacitación no puede pensarse como algo puntual, como un analgésico que tomás cuando te duele la cabeza. Tiene que ser continua, constante. No alcanza con “pasar” por una capacitación y listo, como si fuera un baño rápido. La capacitación no es un evento, es un proceso. En cada taller se llevan disparadores; después queda en cada persona qué toma, qué le hace sentido y cómo lo traslada a su día a día.

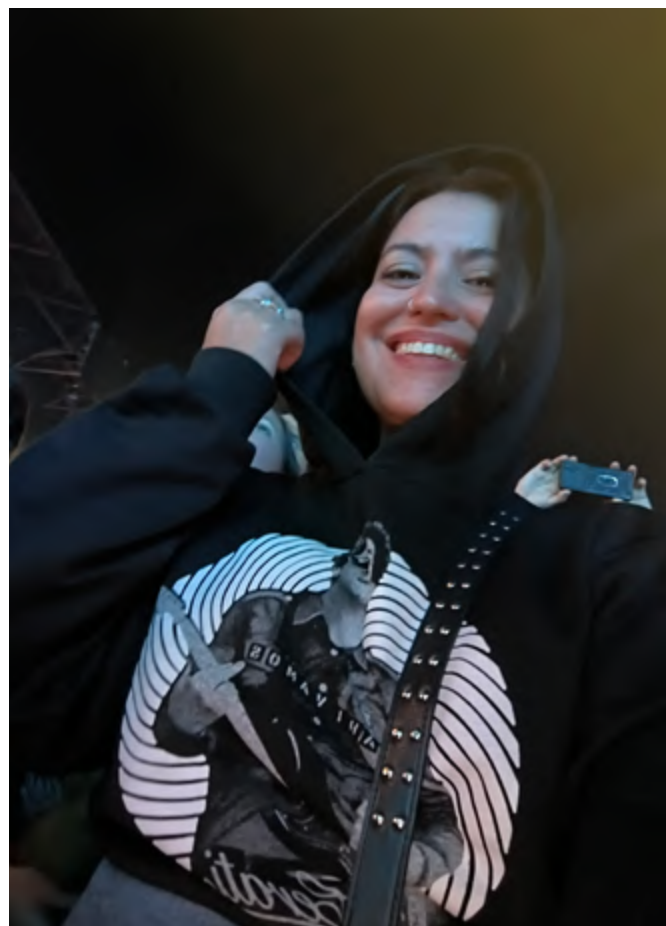
Lo que no se convierte en hábito, se olvida con el tiempo. Y en un contexto como el retail, donde todo va cada vez más rápido, con operación intensa y clientes cada vez más informados, el aprendizaje tiene que ser permanente. Aprender no es solo hacer, es reflexionar sobre lo que hacemos, que aprendimos y decidir qué vamos a hacer diferente a futuro.

Además, el aprendizaje no sucede solo en el aula. Hoy el mayor aprendizaje se da en el día a día, en el trabajo con los equipos. Necesitamos ser ágiles y adaptables al cambio. Muchas veces lo más difícil no es aprender, sino desaprender aquello que venimos haciendo siempre igual. Por eso, la capacitación y la adaptabilidad al cambio tienen que ir juntas, para generar hábitos reales que tengan impacto y nos permitan evolucionar.

¿Cuáles son los principales miedos o resistencias que aparecen cuando se introduce IA en procesos de capacitación?

El año pasado empezamos a dar talleres generales sobre qué es la inteligencia artificial y qué herramientas podemos usar. Creo que hoy la IA es una gran aliada, aunque a muchas personas les genera inseguridad o resistencia. Por eso es clave promover el conocimiento: entender qué herramientas existen, cómo pueden ayudarnos y qué tiempo nos permiten optimizar.

No dejamos de ser personas. La diferencia es que la inteligencia artificial nos ahorra tiempo en tareas repetitivas y operativas. Yo misma empecé a incorporarla en mi día a día: para automatizar planillas, ordenar información o incluso cuando



"ENTIENDO
EL FEEDBACK COMO
UN REGALO. DESPUÉS
QUEDA EN CADA
PERSONA HACERSE
CARGO, INCORPORAR
NUEVAS FORMAS DE
TRABAJAR O DE
RELACIONARSE".

"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creés que te hace único?

Creo que mi singularidad está en la capacidad de mirarme todo el tiempo. Siempre digo que no se puede cambiar lo que no se ve, y esa idea no solo la comparto, sino que la practico conmigo. Me observo, reconozco lo que no me gusta y trabajo en eso. Tengo muy claro mi propósito: acompañar el desarrollo de las personas. Por eso me capacito de forma constante, como ahora con una diplomatura en inteligencia emocional, y ya pienso en qué herramientas necesito sumar. Ese aprendizaje continuo, personal y profesional, es lo que siento que me vuelve única.

necesito una mirada distinta porque estoy demasiado involucrada en una decisión y quiero validar si el mensaje es claro para los equipos.

Al liberar ese tiempo operativo, puedo enfocarme en lo que realmente aporta valor: crear, diseñar talleres, pensar nuevas propuestas. Para mí, la IA no reemplaza el criterio humano; lo potencia.

Porque al final del día, el talento que no evoluciona se estanca, y una organización que se estanca se vuelve obsoleta y pierde competitividad.

"CREO QUE LA IA PUEDE
EMPUJARNOS A SER MAS
HUMANOS, PORQUE NOS OBLIGA
A ENFOCARNOS EN AQUELLO
QUE VERDADERAMENTE NOS
DIFERENCIA".

Si mirás hacia adelante, ¿qué competencias creés que van a ser más valiosas que los conocimientos técnicos?

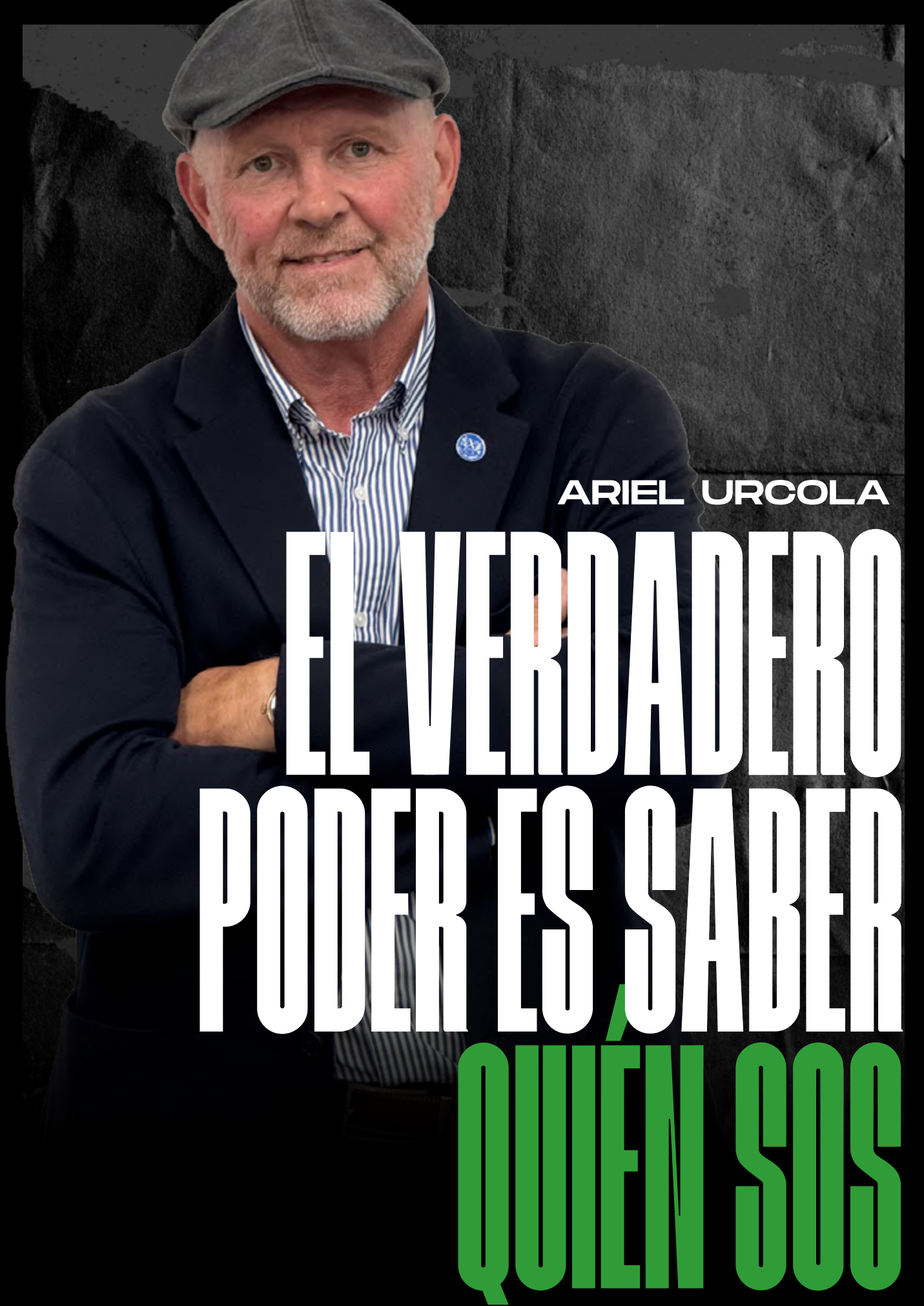
Estoy convencida de que la IA pone el conocimiento técnico al alcance de la mano. Ese tipo de saber va a estar disponible para todos. La diferencia la van a marcar quienes incorporen estas herramientas y ganen tiempo para crear y pensar estratégicamente.

Para mí, las competencias clave a futuro no son técnicas, sino humanas: empatía, adaptabilidad al cambio, capacidad de desaprender, generar confianza. Estoy profundizando en inteligencia emocional porque eso la IA no lo tiene. Puede dar la misma respuesta a dos personas, pero cada una tomará decisiones distintas según sus valores, su pensamiento crítico y su capacidad de escuchar.

Ese filtro humano no se puede automatizar. Liderar implica gestionar equipos, empatizar, construir clima, colaborar. Nada de eso lo hará una máquina. Por eso necesitamos capacitarnos en habilidades blandas y fortalecer nuestro criterio. Creo, incluso, que la IA puede empujarnos a ser más humanos, porque nos obliga a enfocarnos en aquello que verdaderamente nos diferencia.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.



A portrait of Ariel Urcola, a middle-aged man with a grey beard and mustache, wearing a grey flat cap, a blue and white striped shirt, and a dark blue blazer. He is standing with his arms crossed against a dark, textured background. A small blue circular pin is visible on his left lapel.

ARIEL URCOLA

EL VERDADERO PODER ES SABER QUIÉN SOS

Ariel Urcola, papá de Ema y Juana, headhunter, director de Educación Ejecutiva y del Track de Desarrollo Profesional y Liderazgo del MBA en la Universidad de San Andrés, es un líder en constante transformación, convencido de que el aprendizaje continuo, el autoconocimiento y la curiosidad son los motores para evolucionar personal y profesionalmente.

POR LUISINA LARROUYET

Hay líderes que llegan a su lugar por cálculo. Otros, por intuición. Ariel combina ambas fuerzas. Analítico por formación, sensible por convicción, su recorrido no es el de alguien que simplemente siguió una carrera exitosa, sino el de quien se animó a escuchar una inquietud interna que pedía algo más.

Se formó y destacó en el mundo de los números desde muy joven. Tenía talento, disciplina y resultados. Sin embargo, mientras avanzaba en un camino que prometía estabilidad y prestigio, algo no terminaba de encajar. Era bueno con las métricas, pero su energía se encendía cuando trabajaba con personas. Intuía que su vocación no estaba en los balances, sino en los vínculos.

En ese momento de búsqueda —cuando la incomodidad se vuelve brújula— aparecieron los headhunters. Lo que comenzó como una conversación sobre oportunidades laborales terminó revelando un deseo más profundo: no quería ser quien analizara estructuras, sino quien ayudara a transformarlas a través del talento. Descubrirlo fue un punto de inflexión.

Hoy se desempeña como *director de Educación Ejecutiva* en la **Universidad de San Andrés**, un espacio donde confluyen experiencia, liderazgo y aprendizaje continuo. Allí, acompaña a profesionales que, como él en su momento, se preguntan hacia dónde quieren ir. Pero si algo distingue a Ariel es que no habla desde un pedestal. Se reconoce en constante transformación. Cree que liderar no es haber llegado, sino seguir aprendiendo.



Ariel Urcola

Empresa u organización:
Universidad de San Andrés..

Cargo:
Director de Educación Ejecutiva, del Track de Desarrollo Profesional y Liderazgo del MBA.

Argentino

Apodo: Ari.

Profesión: Contador público.

Signo del zodiaco: Virgo.

¿Dónde vives?: Tigre.

¿Hijos?: Dos. Juana y Ema, de 17 y 19 años.

¿Mascotas?: Covi y Nala, dos "ladradores".

Comida favorita: Asado con familia y amigos.

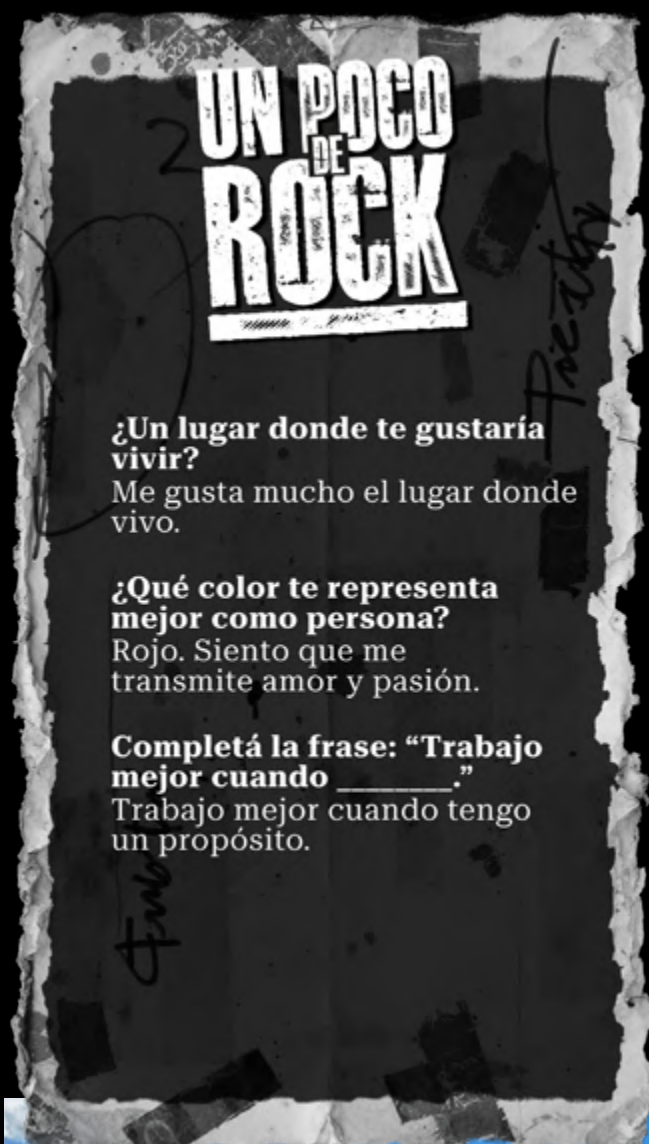
Edad: 62 años.

Hobbies: Mi papá me enseñó que todos somos "fabricantes de recuerdos", así que te diría que ese es mi mayor hobby. Vivir para fabricar recuerdos con mis hijas, mi familia, mis amigos, mis compañeros de trabajo.

Hay, además, una dimensión que atraviesa todo su relato y que heredó de su padre: **la misión de fabricar recuerdos**. Para Ariel, el verdadero impacto no se mide solo en resultados, sino en experiencias que dejan huella. Tal vez por eso su mirada combina la rigurosidad del análisis con una sensibilidad casi poética. Porque entiende que, al final, lo que transforma no es únicamente el contenido, sino el proceso compartido y el tiempo invertido en crecer.

Hablemos de tu recorrido profesional hasta llegar a tu presente en la Universidad de San Andrés...

Estudié la carrera de contador público porque, en un contexto de alta inflación, era una profesión que



ofrecía estabilidad. Me recibí joven, a los 21 años, y entré a trabajar a Arthur Andersen, que hoy se llama EY, mi primera gran escuela profesional. Me fue muy bien: a los 26 ya tenía varios equipos a cargo. Sin embargo, aunque hacía bien mi trabajo, sentía que no era lo mío.

Comencé a explorar un cambio. En esa época se hacía mucho a través de *headhunters*. Dos de ellos me invitaron a navegar y me preguntaron por qué rechazaba buenas ofertas. Les dije que quería hacer lo mismo que hacían ellos. Me respondieron que justamente estaban pensando en invitarme a unirme a su equipo. Así llegué a **Korn Ferry**, una de las firmas más grandes del mundo en búsqueda de ejecutivos. Hoy sigo trabajando con quienes fueron mis socios allí; Alex y Mariano, porque decidimos abrirnos y fundar nuestra propia consultora.

Años después, Ernesto, mi primer jefe y hoy gran amigo, me convocó para buscar al *director de Educación Ejecutiva* de la **Universidad de San Andrés** desde nuestra consultora. Acepté el desafío, pero esa misma noche me propuso que fuera yo quien

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

La tecnología no deja de ser aliada; el riesgo aparece cuando empiezo a delegarle lo que me define como humano. Nuestra percepción depende más del momento vital que de la tecnología en sí. Hoy, con la aceleración de la IA y otras innovaciones, la incertidumbre se amplifica. En este contexto, el punto crítico es cuando cedo a la inteligencia artificial el pensamiento crítico: dejar de analizar opciones, evaluar escenarios y decidir con criterio propio. Ahí la tecnología no distrae por sí misma, sino que me desenfoca del talento real si renuncio a ejercerlo.

ocupara el puesto. Estaba abierto a nuevos rumbos, así que acepté y ya llevo ocho años en este hermoso desafío.

¿Qué buscan hoy las personas cuando llegan a un programa ejecutivo: conocimiento, red, transformación personal... o todo junto?

Para mí, la transformación personal tiene una variable central: **el tiempo**. Hoy todo el mundo quiere cambiar en diez minutos, pero no funciona así. Transformarse implica proceso. Por eso creo que una carrera de grado o un MBA no transforman sólo por los contenidos o por la calidad de los profesores, sino porque durante años te dedicás a vos, a pensar, a estudiar, a construir algo propio. Lo que transforma es ese recorrido sostenido de experiencias y aprendizajes.

También entiendo que muchas personas llegan a la universidad buscando un "papel", un título, una

"EN NUESTRO MODELO, TODO EMPIEZA POR EL AUTOCONOCIMIENTO. LA PRIMERA HABILIDAD CLAVE ES SABER QUIÉNSOS, QUÉ QUERÉS Y HACIA DÓNDE VAS".

credencial que valide su paso por una institución. Y eso está bien: la reputación suma. Pero no es lo único.

Creo que hay tres motivaciones claras. La primera es ese reconocimiento formal. La segunda, y más importante, es aprender. No se trata de que alguien "te eduque" desde la oferta, sino de tu decisión de aprender, de apropiarte de lo que necesitás para crecer. Y la tercera es vincularse. Las personas vienen a relacionarse, a construir red. En definitiva: certificación, aprendizaje y comunidad.

¿Cómo se trabaja la incomodidad del cambio dentro de un aula ejecutiva, donde muchas personas ya "tuvieron éxito"?

Los perfiles que deciden formarse en posgrados en nuestra Universidad son personas de 30, 40, 50 y más años que eligen dedicar lo más importante que tienen, su tiempo, a aprender. Quien decide invertir dos



SI MI HISTORIA
FUERA UNA



SERIE...

¿Cómo se llamaría el próximo capítulo de tu vida?

Lo titularía "No te creas tan importante", pero entendiendo el lado positivo de esto: no te tomes tan en serio, ninguna afirmación o certeza que tengas es "tan" cierta. "Correte" del centro de tu vida. Siempre podés cambiar.

años ese tiempo suele venir con verdadera vocación de aprendiz. Son perfiles a los que ya les va bien, que podrían creer que “ya están”, pero justamente porque sienten que aún tienen algo por aprender, se convierten en mejores aprendices. Algunos llegan esperando cierto contenido específico; otros, más abiertos, dispuestos a lo que la experiencia les traiga. Pero todos vienen en “modo aprendiz”.

Quienes asisten a programas cortos, de dos o tres meses, tienen una lógica similar, aunque muchas veces buscan resultados inmediatos. Ahí el desafío es ayudarlos a entender que no todo aprendizaje profundo sucede en semanas y que el compromiso marca la diferencia.

Por eso no hablamos solo de clases, sino de “experiencias de aprendizaje”. Desde los detalles del entorno hasta el acompañamiento personalizado, todo está pensado para que no se trate sólo de escuchar ocho horas al docente, sino vivir procesos: evaluaciones, coaching, espacios de reflexión. Porque aprender también implica enfrentar el ego y atravesar una natural resistencia al cambio.

¿Qué habilidades humanas creés que van a ganar más valor justamente por la irrupción de la IA?

En nuestro modelo, todo empieza por el autoconocimiento. La primera habilidad clave es saber quiénsos, qué querés y hacia dónde vas. Muchas veces, especialmente en Occidente, confundimos el “ser” con el rol, con el “estar”. Yo no soy mi cargo; soy una persona que hoy ocupa determinada posición. Cuando alguien construye su identidad solo sobre su puesto y ese puesto cambia o desaparece, siente que pierde sentido. En cambio, si tu identidad está clara y es más profunda, los cambios duelen menos.

“LA IA
PUEDE PROCESAR
MÁS RÁPIDO, PERO
DESARROLLAR JUICIO
ES UNA CAPACIDAD
HUMANA QUE
NO DEBERÍAMOS
DELEGAR”.

“PARA MÍ, LA
TRANSFORMACIÓN
PERSONAL TIENE UNA
VARIABLE CENTRAL: EL
TIEMPO”.





La segunda habilidad es aprender. Suena simple, pero no lo es. Implica apertura, humildad y disposición real a transformarse. No buscar tantas respuestas, sino animarse a encontrar mejores preguntas. La tercera es el relacionamiento: no se puede hacer nada solo. Construir vínculos, generar confianza y colaborar es fundamental.

Sumo una cuarta: **el pensamiento crítico**. Para mí, primero buscás información, elaborás tu propia conclusión y recién después contrastás con inteligencia artificial, no al revés. Hay un valor enorme en formar criterio propio. La IA puede procesar más rápido, pero desarrollar juicio es una capacidad humana que no deberíamos delegar.

¿Qué consejo le darías a quienes sienten que su formación quedó “vieja”, pero no saben por dónde empezar a actualizarse?

Considero que la curiosidad es el punto de partida. Siempre recomiendo empezar por aquello que realmente te despierta interés. Desde ahí se construye todo. Pero también creo que, si sentís que te quedaste atrás, lo peor es resignarte y asumir que estás fuera de juego. Siempre hay margen para volver a empezar.

Algo muy concreto: poner límites al uso de redes sociales, una o dos horas como máximo. No porque todo sea negativo, sino porque compiten por lo más

valioso que tenemos: la atención. Cuando alguien dice “prestame atención” o en inglés “pay attention”, hay algo interesante ahí. En inglés, la atención se paga; en español, se presta. Esa diferencia muestra una idea poderosa: el tiempo tiene valor, incluso precio.

Más allá de si está bien o mal, lo importante es tomar conciencia de que el recurso más valioso que tenemos es el tiempo. Y dónde ponemos nuestra atención define en qué invertimos nuestra vida.



Universidad de
SanAndrés

Con el enfoque

HUMAN-IN-THE-LOOP

La inteligencia artificial ya impacta en talento, empleabilidad y competitividad empresarial. Su verdadero valor no está en la automatización, sino en cómo potencia a las personas, redefine competencias y acelera una transformación organizativa más humana y sostenible.

Durante años, la inteligencia artificial (IA) ha sido presentada como una tecnología disruptiva capaz de automatizar procesos, reducir costes y aumentar la eficiencia. Sin embargo, en el contexto actual esto resulta insuficiente. Hoy, la cuestión clave ya no es si las organizaciones deben incorporar IA, sino cómo hacerlo de manera estratégica, responsable, ética y centrada en las personas.

La verdadera ventaja competitiva de la IA no reside únicamente en su capacidad tecnológica, sino en su potencial para amplificar el talento humano, transformar la forma de trabajar y redefinir la relación entre personas, conocimiento y toma de decisiones. En este sentido, la IA no debe entenderse como una amenaza, sino como una aliada estratégica donde en áreas como la gestión del talento ya permite anticipar riesgos de rotación, detectar necesidades de desarrollo o analizar dinámicas de equipos. Pero ¿qué opinan los empresarios y la sociedad sobre ello?, ¿están de acuerdo con su poder estratégico en las organizaciones?

Efectos de la IA sobre el talento, la empleabilidad y competencias según la sociedad

Durante el último año, se han realizado un total de 9.840 menciones a nivel mundial en redes sobre la influencia de la IA en el empleo y el talento, con picos elevados como el producido el 20 de octubre del 25, cuando solo ese día se contabilizaron 560 menciones, sobre todo en redes como Instagram Public y X.

A nivel geográfico, solo en España, se dan 4.840 menciones, frente a 1.160 de México y 700 en Argentina. El resto se reparten entre Estados Unidos, Chile y Colombia fundamentalmente.

Esto se debe a que se celebró la Segunda Jornada de la Semana de la Sostenibilidad y RSE 2025, titulada "Trabajo para todos: enlazando generaciones, capacidades e IA" o el TIS 25, un congreso sobre tendencias de empleabilidad en el sector turístico para descubrir cómo la inteligencia artificial está

reinventando el turismo. Por su parte, el Tec de Monterrey anuncia una nueva carrera: Humanidades Digitales, que integra tecnología y humanismo para abordar desafíos de la IA y Laboratorio (organización de impacto social) adapta su modelo para fortalecer las habilidades digitales y la empleabilidad de mujeres en América Latina.

El sentimiento general hacia los efectos de la IA en el empleo es neutral, destacando en la siguiente nube de palabras derivada de la escucha social, los términos mercado laboral y transformación digital.

Algo similar ocurre con los trending topics, donde la IA se posiciona como una palanca estratégica para transformar el mercado laboral a través del desarrollo del talento, las competencias digitales y el aprendizaje continuo, con impacto económico y social global.

En cuanto al número de menciones por género, predominan las del género masculino, siendo más probable hablar del tema de lunes a viernes.

Efectos de la IA sobre el talento, la empleabilidad y competencias según los empleadores

Tras una encuesta realizada a empleadores, mayoritariamente directores de área y gerentes (42%), entre 35 y 45 años con estudios superiores y más de 3 años en el cargo, se detecta que, en lo referente a la cantidad y estructura del empleo empresarial, la IA está afectando en la actualidad a la creación de nuevos perfiles profesionales (36,6%) y en la externalización de tareas (30%), afirmando casi un 34% que de momento al IA no les influye.

Estos directivos también garantizan que la IA está transformando la calidad del empleo en la empresa en cuanto a la carga de trabajo (44,5%) y las condiciones laborales (31%).

En cuanto a cómo les está afectando la adopción de la IA a los trabajadores de sus empresas, casi la mitad

CEU Universidad **San Pablo**

de las respuestas (47,6%) señala aceptación de la IA. Esto indica que, en términos generales, la IA no se percibe como una amenaza inmediata, sino como una realidad asumida. Es un punto de partida muy sólido para cualquier proceso de transformación: sin aceptación, no hay adopción real.

Sin embargo, el resto de las respuestas muestra que la organización se encuentra en una fase intermedia de madurez: la IA ya está presente y empieza a impactar, pero todavía genera ajustes, tensiones y preguntas abiertas.

La adopción de la IA se percibe mayoritariamente como un factor que mejora la competitividad, especialmente a través de la eficiencia operativa y la calidad ya que casi el 90% de las personas identifica algún impacto positivo de la IA en la competitividad (solo un 10,1% considera que no mejora la competitividad). Sin embargo, su potencial como herramienta de diferenciación estratégica y ventaja competitiva sostenible aún está en una fase incipiente, lo que subraya la necesidad de una integración más profunda entre tecnología, talento y estrategia de negocio.

Conclusión

La inteligencia artificial se consolida como un factor clave de transformación del talento y la competitividad empresarial. Tanto la conversación social como la percepción de los empleadores reflejan una aceptación mayoritaria de la IA y un reconocimiento claro de su impacto positivo en la eficiencia y la calidad del trabajo. No obstante, su potencial como fuente de diferenciación estratégica y ventaja competitiva sostenible aún se encuentra en una fase incipiente.

El verdadero reto no reside en la adopción tecnológica en sí, sino en su integración consciente con la estrategia de negocio y la gestión de personas. En este sentido, mantener un enfoque human-in-the-loop, donde la toma de decisiones, la responsabilidad y el juicio ético sigan siendo humanos, resulta esencial para que la IA actúe como una auténtica aliada estratégica y contribuya al desarrollo de organizaciones más competitivas, adaptativas y centradas en las personas.



**POR Ángel Bartolomé
Muñoz de Luna**

*Vicerrector de Estudiantes y Vida
Universitaria.*

 **angelbartolome**



POR Sonia Rodríguez Sánchez

*Secretaria Académica de Fac. Económicas y
Empresariales CEU Universidad San Pablo,
Madrid.*

 **sonia-rodriguez-sanchez**

LA CONVERSACIÓN QUE NO ENTRA EN EL ALGORITMO

PABLO CAVALIERI IRIBARNE
LUCIANO MARTÍN BÓ
GUILLERMO RUITTI

En un mundo cada vez más atravesado por la inteligencia artificial, FK LATAM elige ir a contramano de la automatización absoluta y volver a poner el foco donde siempre estuvo la verdadera diferencia: en las personas. Conversamos con Guillermo Ruitti, Pablo Cavalieri Iribarne y Luciano Bó sobre liderazgo, propósito y la necesidad de reconstruir acuerdos humanos en tiempos de algoritmos.

En un contexto donde la inteligencia artificial acelera procesos y redefine rutinas, FK LATAM propone una pausa distinta: volver al cuerpo, a la conversación cara a cara y a la experiencia compartida. La entrevista reúne a Guillermo, Pablo Cavalieri y Luciano, tres miradas complementarias que, desde roles diferentes, comparten una misma convicción: el trabajo en equipo no se declama, se entrena.

Desde activaciones de team building hasta experiencias pensadas para eventos corporativos y cierres de año, el equipo de FK LATAM Training Camp diseña espacios donde lo humano vuelve a ocupar el centro. Allí, lo físico, lo cercano y lo presencial no son un detalle logístico, sino una decisión

estratégica. Sus propuestas recuperan la potencia del encuentro real, ese que habilita conversaciones profundas, emociones compartidas y acuerdos que no siempre emergen en la virtualidad.

El deporte aparece como metáfora recurrente. El vestuario, el liderazgo en momentos de presión, la confianza construida partido a partido y la noción de equipo como algo vivo atraviesan cada experiencia. No como un recurso estético, sino como un lenguaje común que permite hablar de propósito, responsabilidad y cohesión de una forma directa y tangible.

Cuando hablan, la pasión es evidente. No hay discursos prefabricados ni recetas universales, sino una mirada entrenada para leer climas, tensiones y silencios. En tiempos de algoritmos, insisten en



algo simple y, a la vez, poderoso: que ningún avance tecnológico reemplaza lo que sucede cuando las personas se miran, se escuchan y deciden jugar en equipo.

En un contexto donde la IA gana protagonismo, ustedes eligen experiencias presenciales y corporales. ¿Qué creen que sigue siendo irremplazable de lo humano hoy?

LUCHO: Los seres humanos nos comunicamos a partir de la construcción de significados y sentidos compartidos, a través de distintos códigos que se fueron formando a lo largo de miles de años de historia cultural. Crecimos interactuando con otras personas, en experiencias presenciales donde esos códigos estaban más o menos claros y estandarizados.

Hoy, en cambio, estamos entrando muy rápido en el mundo de la inteligencia artificial y de lo digital, un territorio en el que todavía somos bastante inexpertos. Los códigos ya no son los mismos, y, además, varían mucho según la generación: no significan lo mismo para mí, para mis colegas o para mis hijas adolescentes. En el mundo virtual, esos sentidos están mucho más fragmentados.

*"BUSCAMOS SEMBRAR
CONVERSACIONES DISTINTAS,
CONEXIÓN Y CONFIANZA.
EMPEZAMOS CAMBIANDO EL
ENTORNO, PORQUE CUANDO
CAMBIA EL CONTEXTO, ALGO SE
MOVILIZA".*

Desde mi experiencia en la docencia, lo que busco es diseñar entornos que permitan una síntesis entre estos dos mundos. Espacios donde distintas generaciones puedan compartir información, contenidos y miradas, recuperando lo corporal y lo presencial. Porque cuando las personas conversamos cara a cara, aparece algo irremplazable: la emoción. Y esa emoción sigue siendo un valor diferencial en cualquier proceso de aprendizaje y de vínculo humano.



PABLO: Creo que hoy valoramos la practicidad de lo virtual, pero cuando experimentamos el encuentro cercano entendemos que estar juntos es distinto y, muchas veces, mejor. Conectarse a distancia es útil, pero compartir un espacio, una charla cara a cara, genera otra calidad de vínculo. El entrenamiento busca justamente eso: que se experimente la conexión que nace en el uno a uno. La inteligencia artificial puede acompañar, pero no reemplaza lo que ocurre cuando dos personas conversan en profundidad, más allá de lo cotidiano. Ahí aparece la emoción, la confianza y una conexión que la virtualidad no logra replicar.



GUILLERMO: Creo que el mundo cambia de manera constante y acelerada, y eso nos obliga a transformarnos todo el tiempo. Quienes nos formamos en recursos humanos hace décadas enfrentamos desafíos muy distintos a quienes hoy egresan de la universidad. Sin embargo, el objetivo central sigue siendo el mismo: cuidar el clima interno, la cultura y el propósito de las organizaciones.

Hoy ese desafío se da en un contexto complejo, atravesado por modelos de trabajo presenciales, híbridos y flexibles, reestructuraciones, fusiones y una convivencia permanente entre distintas generaciones. En esa dinámica, los equipos necesitan frenar, conectarse y volver a alinearse con el propósito y el norte estratégico de la compañía.

"EL OBJETIVO ES QUE EL PROPIO EQUIPO IDENTIFIQUE SUS PUNTOS DE DOLOR Y DISEÑE SOLUCIONES SIMPLES, CONCRETAS Y APLICABLES DESDE EL LUNES SIGUIENTE".





También necesitan espacios para hablar de lo que les pasa, revisar tensiones y construir acuerdos.

Esto puede trabajarse de manera virtual, y la virtualidad ha traído muchos beneficios para el día a día del negocio. Pero no es lo mismo que hacerlo de forma presencial. En esos encuentros diseñamos dinámicas que permiten conectar desde un lugar más profundo, abordar temas que suelen quedar ocultos y generar acuerdos reales. Para entrenar habilidades, fortalecer vínculos y producir cambios concretos, creemos que la presencialidad sigue siendo clave.

¿Qué ven hoy en los equipos que llegan a sus experiencias? ¿Más cansancio, más desconexión?

PABLO: Solemos preguntar por la primera sensación que aparece al recibir la invitación, antes de que pase la experiencia. Ahí surge de todo: entusiasmo, curiosidad, resistencia y también inercia a no frenar. Algunas personas se entusiasman con volver a encontrarse, otras muestran rechazo inicial. Eso nos permite entender cuán valioso es el tiempo para cada persona. Por eso damos vuelta la lógica:

*"NUESTRO TRABAJO ES
"BARAJAR Y DAR DE
NUEVO" Y AYUDAR A CADA
EQUIPO A DEFINIR SUS
PROPIAS REGLAS CLARAS Y
COMPARTIDAS".*

impactan en algo tan simple como el horario del almuerzo. Nuestro trabajo es "barajar y dar de nuevo" y ayudar a cada equipo a definir sus propias reglas claras y compartidas.

En sus training camps, ¿qué aprendizajes suelen aparecer que no surgen en una capacitación tradicional?

GUILLERMO: Vengo del mundo de Recursos Humanos y trabajé muchos años en capacitación tradicional, donde los líderes asistían a aulas, escuchaban a un facilitador y se llevaban modelos teóricos sobre liderazgo o alto desempeño. Ese formato suponía que, con algunos ejercicios, los equipos volvían transformados, pero en la práctica eso no siempre sucedía.

Nuestro desafío fue romper con esa lógica y diseñar entornos completamente distintos al aula clásica. Creamos experiencias inmersivas, basadas en estímulos sensoriales y analogías con el deporte, que transportan a las personas a otro contexto desde el primer momento. El foco no está en el facilitador, sino en quienes participan.

Usamos marcos conceptuales, videos y dinámicas como soporte, pero el verdadero aprendizaje surge de lo que viven y conversan las personas. Cuando ellas son las protagonistas, el cambio ocurre. Ahí sentimos que nuestra misión está cumplida.

PABLO: Desde la PNL entendemos que el modelado es clave: aprendemos observando a quienes hacen bien algo. Para mí, los equipos deportivos son quienes mejor entrenan el trabajo en equipo, algo que el mundo corporativo no siempre practica. Por eso usamos la metáfora del vestuario: sembramos ese espacio para que, con el tiempo, los propios

si ya decidimos tomarnos ese tiempo, la clave es aprovecharlo al máximo. No depende del facilitador, sino de cada participante. La resistencia a parar, encontrarse y salir de la rutina es natural, pero ahí empieza el verdadero trabajo.

GUILLERMO: Cada compañía está atravesando un momento distinto. Hay equipos que crecen y necesitan ordenar procesos; otros atraviesan crisis, desmotivación o conflictos generacionales que impactan en la confianza y la retención de talento. Cada equipo es, para mí, un estado de ánimo diferente.

Recibimos un brief inicial —problemas de comunicación, falta de confianza, choques culturales—, pero nuestro desafío es no quedarnos solo con eso. A través del team coaching, hacemos preguntas y diseñamos dinámicas para que lo que realmente sucede aflore en la conversación. Administramos ese diálogo con un toolkit de herramientas, según el tema que aparezca: confianza, colaboración, propósito.

El objetivo es que el propio equipo identifique sus puntos de dolor y diseñe soluciones simples, concretas y aplicables desde el lunes siguiente. Ese es el verdadero output de la experiencia.

LUCHO: La pandemia borró la transición entre ser ciudadano y trabajador. De un día para otro ganamos



"LA PANDEMIA BORRÓ LA TRANSICIÓN ENTRE SER CIUDADANO Y TRABAJADOR. DE UN DÍA PARA OTRO GANAMOS AUTONOMÍA: TUVIMOS QUE DECIDIR SOLOS, SIN EL JEFE AL LADO NI EL COMPAÑERO A TRES ESCRITORIOS DE DISTANCIA".



"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creen que los vuelve únicos?

GUILLERMO: Me apasiona construir climas organizacionales y solucionar problemas dentro de las organizaciones.

PABLO: Creo que la facilidad para crear espacios de confianza con distintos equipos.

LUCHO: Yo creo que mi singularidad es la escucha. Cuando le doy una devolución a un colaborador, siento que eso que él compartió es valioso para él, para su historia.



equipos puedan construirlo solos. Buscamos sembrar conversaciones distintas, conexión y confianza. Empezamos cambiando el entorno, porque cuando cambia el contexto, algo se moviliza. Desde ahí podemos trabajar creencias y valores, modelando lo que el deporte mejor sabe hacer: ser equipo.

autonomía: tuvimos que decidir solos, sin el jefe al lado ni el compañero a tres escritorios de distancia. El desafío ahora es volver a articular ese propósito compartido, porque pequeñas divergencias sostenidas en el tiempo generan brechas enormes.

También se desdibujaron los límites del trabajo. Cada persona organiza su horario como puede, pero eso invade la libertad de otros. Los códigos quedaron fragmentados: ¿respondo un mail a las 10 de la noche? ¿Es urgente o importante?

Lo que buscamos es reconstruir acuerdos básicos: horarios, duración de reuniones, prioridades. En equipos regionales, incluso diferencias culturales

LUCHO: Para mí, la diferencia la hacemos nosotros. Somos buenos en lo que hacemos y eso tiene que ver con nuestra impronta, nuestras competencias y la experiencia que traemos. Venimos de mundos muy distintos: yo de la comunicación pública y la docencia, Guille del mundo corporativo y financiero, y Pablo con una fuerte mirada desde la PNL. Al principio parecían enfoques opuestos, pero esa síntesis generó algo muy potente. Esa combinación es nuestro diferencial. Además, entendemos el vestuario como un espacio transversal, donde no bajamos verdades, sino que aprendemos de las personas a partir de sus propias experiencias.

Entrevistados por: Luisina Larrouyet.

FK LATAM
**TRAINING
CAMP**

AJUSTAR EL LENTE SIN LEIDY MUÑOZ PERDER A LAS *personas*

Leidy Muñoz es Head of Human Resources en Fujifilm México. Convencida de que el liderazgo también se aprende, transita su rol en clave de formación continua, combinando estrategia, humanidad y curiosidad permanente para acompañar organizaciones y personas en procesos de transformación real.

Hay decisiones que transforman una carrera, y otras que transforman la vida. En Leidy, ambas cosas sucedieron casi al mismo tiempo. Colombiana de origen, llegó a México hace tres años impulsada por un nuevo desafío profesional. Lo que no imaginaba era que, además de encontrarse con un proyecto desafiante en **Fujifilm México** —donde hoy se desempeña como *Head of Human Resources*— también se encontraría con el amor y con una nueva forma de habitar su propósito.

Leidy es una líder joven, pero su mirada tiene la profundidad de quien entiende que la gestión de personas no es un área operativa, sino un espacio estratégico donde se define el futuro de las



Leidy Muñoz

Empresa u organización:
Fujifilm México.

Cargo:
Head of Human Resources.

Colombiana

Apodo: Lei.

Profesión: Licenciada en salud ocupacional, con una especialización en gerencia de proyectos y gerencia de riesgos y seguros.

Signo del zodiaco: Sagitario.

¿Dónde vives?: CDMX.

¿Pareja?: Sí.

¿Mascotas?: Sí. Tres perros.

Comida favorita: Te diría que cualquiera que contenga arroz en su preparación.

Edad: 37 años.

Hobbies: Me encanta bailar.

organizaciones. Se la escucha hablar y se percibe algo que no se aprende en manuales: pasión genuina. Habla de talento, de transformación y de tecnología con la misma naturalidad con la que habla de humanidad, servicio y sentido.

En su recorrido hay una constante: la formación permanente. Cree en el aprendizaje continuo no solo como herramienta de crecimiento profesional, sino como responsabilidad ética de quien lidera en tiempos de cambio acelerado. En ella conviven los indicadores y la empatía, la estrategia y la cercanía.

Desde México, y con la impronta de quien se anima a cruzar fronteras —geográficas y personales— Leidy encarna una nueva generación de líderes de Recursos Humanos: conscientes de que el negocio importa, pero convencidos de que son las personas quienes lo hacen posible.

"EL VERDADERO DESAFÍO DEL LIDERAZGO NO ES SOLO REACCIONAR RÁPIDO, SINO DAR SENTIDO AL CAMBIO".

Fujifilm es una organización que supo reinventarse muchas veces. ¿Qué tipo de liderazgo requiere una empresa que vive en cambio constante?

En organizaciones que viven en cambio constante, el liderazgo necesita apoyarse en tres dimensiones clave: ser adaptativo, humano y estratégico. Lo digo no solo desde mi experiencia actual, sino también desde haber transitado procesos de transformación tecnológica acelerada en distintos contextos. Hoy el entorno está marcado por la incertidumbre, la reinención permanente y, sobre todo, por el desgaste emocional que ese ritmo genera en las personas.

El verdadero desafío del liderazgo no es solo reaccionar rápido, sino dar sentido al cambio. Traducir la estrategia, la tecnología y la velocidad en algo comprensible y vivible, que genere confianza en medio de lo desconocido. Transformar sin cuidar lo que sienten las personas termina siendo insostenible.

Ese liderazgo necesita algunos pilares básicos que a veces damos por obvios: claridad de rumbo, aunque no tengamos todas las respuestas; confianza real en el talento, empoderando a los equipos para decidir, innovar y adaptarse; y, fundamentalmente, la escucha. Las personas necesitan sentirse parte de la transformación, no solo ejecutoras.

Aprendí que liderar no es que el equipo obedezca, sino acompañar, contener, orientar y convertir el cambio en una oportunidad de evolución colectiva. La empresa evoluciona, pero también lo hacen las personas que la hacen posible.



UN POCO DE ROCK

¿Un lugar donde te gustaría vivir?
Me gustaría vivir en un lugar que combine la innovación, la cultura, el bienestar y, sobre todo, que sea un lugar en el que puedas desarrollarte profesionalmente, pero que también se pueda convivir con la calma que necesitamos como humanos.

¿Qué color te representa mejor como persona?
El rosa, siento que refleja sensibilidad, equilibrio, fortaleza y empatía.

Completá la frase: "Trabajo mejor cuando _____."
Trabajo mejor cuando hay confianza y un propósito claro.

Desde tu mirada, ¿cuáles son los grandes desafíos que enfrenta hoy el área de Recursos Humanos en México y en la región?

He tenido la oportunidad de trabajar en distintos países de la región —Colombia, México, Guatemala, El Salvador y con cierta interacción con Estados Unidos— y eso me permitió entender que no existe el “copiar y pegar”. Cada estrategia debe partir de comprender la cultura y las particularidades de cada país.

Desde esa experiencia, creo que el gran desafío para quienes lideramos áreas de talento hoy es equilibrar negocio, personas y cumplimiento, especialmente en contextos como México y LATAM, donde convivimos con marcos regulatorios exigentes, mercados laborales competitivos y escenarios sociales cambiantes.

Identifico tres focos clave. El primero es la atracción y retención del talento en un contexto donde las expectativas cambiaron: ya no se busca solo

“ROCKEAR EL TALENTO ES ACTIVAR EL POTENCIAL DE LAS PERSONAS PARA QUE DEN LO MEJOR DE SÍ, SIN QUE LA EDAD O LA EXPERIENCIA SEAN UN LÍMITE”.

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

La tecnología deja de ser aliada cuando pasa de ser un medio para convertirse en un fin en sí mismo. Eso sucede cuando automatizamos sin criterio, sin preguntarnos para qué y por qué lo hacemos, y perdemos de vista lo esencial, que son las personas. La tecnología debería usarse para liberar tiempo, mejorar decisiones, optimizar la operación y fortalecer la experiencia tanto del colaborador como del cliente, no para reemplazar la conexión humana. El talento real se potencia cuando la tecnología está al servicio de las personas y no cuando las personas terminan adaptándose a la tecnología.

estabilidad, sino propósito, desarrollo, flexibilidad y un liderazgo auténtico, basado en la confianza y el diálogo. El segundo es el bienestar real y sostenible, integrando de forma genuina la salud mental, el equilibrio vida-trabajo y el sentido de pertenencia como parte de la estrategia de negocio, y no solo como discurso.

El tercero es la digitalización inteligente: usar datos y tecnología para mejorar decisiones y procesos, sin perder el toque humano. La tecnología debe ser un medio para hacer el trabajo más sostenible y humano, no un fin en sí mismo.

Finalmente, estoy convencida de que talento humano ya no puede ser un área operativa. Debe ocupar un rol estratégico, con voz activa en la toma de decisiones, para impulsar un crecimiento verdaderamente sostenible y centrado en las personas.

¿Cómo impacta la inteligencia artificial en el negocio fotográfico y en los perfiles que hoy necesita la compañía?

Desde mi mirada, la inteligencia artificial no reemplaza la esencia del negocio, sino que la potencia. En nuestro caso, amplifica las capacidades humanas: aporta mayor precisión, personalización y velocidad, y transforma no solo los procesos, sino también los perfiles y habilidades que necesitamos. Por eso, el desafío no es solo incorporar nuevos roles, sino también actualizar las competencias de las personas que ya forman parte de la organización y que llevan muchos años con nosotros, para evitar que sus habilidades queden obsoletas.

La IA nos ayudó a transformar procesos internos, pero también nos exige desarrollar capacidades analíticas: interpretar datos y convertir información



"MI SINGULARIDAD"

¿Qué característica, personal o profesional, creen que los vuelve únicos?

Creo que mi singularidad está, primero, en mi propósito de vida: servir de verdad y con el corazón. Desde ahí conecto profundamente con las personas y con su potencial. En lo profesional, me diferencia mi capacidad de unir estrategia y humanidad. Puedo hablar de indicadores, presupuesto y resultados, pero también acompañar procesos complejos desde la empatía y la claridad. He liderado transformaciones exigentes sin perder el foco en que el talento es la verdadera ventaja competitiva. Estoy convencida de que cuando las personas crecen, el negocio crece con ellas, y ese ha sido el hilo conductor de toda mi carrera.

en decisiones de valor, más rápidas y efectivas. Junto con eso, trabajamos fuertemente en la mentalidad digital, especialmente en perfiles que venían haciendo las cosas de la misma manera desde hace años. El foco está en perder el miedo, entender que la tecnología es accesible y que está para facilitar el trabajo, no para quitarlo.

Impulsamos estrategias de aprendizaje continuo, reubicación de talentos y acompañamiento en la reinención de habilidades. Nuestro rol desde talento humano es anticiparnos, preparar a la organización y asegurar que la tecnología se implemente de forma responsable, alineada con la cultura. La inteligencia artificial no sustituye a las personas: las desafía a evolucionar, y ahí está nuestro papel clave.

Para vos, ¿qué significa hoy "rockear el talento"?

Para mí, desde un rol de liderazgo, *rockear* el talento es activar el potencial de las personas para que den lo mejor de sí, sin que la edad o la experiencia sean



un límite. Es potenciar el talento alineándolo con el propósito del negocio, pero poniendo a las personas en el centro. Significa crear experiencias donde cada persona se sienta vista, escuchada y reconocida, con espacios reales para crecer, equivocarse y aprender. Muchas veces castigamos el error, y creo que ahí hay un cambio cultural necesario: aprender a escuchar y a acompañar esos procesos.

En una organización global, *rockear* el talento también implica conectar la estrategia global con la realidad local, logrando que cada colaborador sienta que su aporte importa y que lo que hace genera impacto. Para mí, no se trata solo de resultados, sino de construir entornos donde el talento pueda desplegarse sin sesgos y con confianza. En definitiva, *rockear* el talento es potenciar a las personas para que puedan dar lo mejor de sí, y crecer junto con la organización.

Entrevistada por: Luisina Larrouyet.

LAS TIENDAS YA NO VENDEN:

CONECTAN

CARLOS IVÁN VÁZQUEZ MARTÍNEZ

Carlos Iván Vázquez, director de Desarrollo Organizacional en El Palacio de Hierro, reflexiona sobre liderazgo, experiencia y talento en una de las marcas más emblemáticas del retail mexicano y líder en el segmento del lujo, donde la cultura, la historia y la transformación conviven en cada decisión.

Hay trayectorias que se construyen desde muy temprano, cuando la vida propone desafíos que no estaban en los planes. Para Carlos, el primero fue convertirse en papá joven: una experiencia que, lejos de detenerlo, terminó de moldear su manera de mirar el trabajo, el liderazgo y la responsabilidad. Desde entonces, cada decisión parece atravesada por una misma lógica: hacerse cargo, crecer y generar impacto real.

Durante la conversación, ese recorrido personal aparece de forma sutil pero constante. Carlos habla con la serenidad de quien aprendió temprano a priorizar y con la convicción de alguien profundamente comprometido con lo que hace. Hay en sus palabras un fuerte sentimiento de pertenencia por México, no como concepto abstracto, sino como territorio vivo, cultural y emocional. México no es solo el lugar donde trabaja: es el contexto al que quiere aportar valor, desarrollo y futuro.

Hoy, como *director de Desarrollo Organizacional* en El **Palacio de Hierro**, ocupa un rol clave en una de las marcas más emblemáticas del país. Pero más allá del cargo, lo que lo define es la pasión con la que piensa

el talento, la experiencia y la coherencia entre lo que una organización dice y lo que realmente es. Habla de personas, de cultura y de clientes con la misma intensidad, convencido de que no hay estrategia sostenible si no se construye desde lo humano.

Escucharlo es entender que el desarrollo organizacional no es un área de soporte, sino un espacio desde donde se diseñan futuros posibles, se amplifica para llegar a más y se crean las historias del mañana. Con una mirada sensible, comprometida y profundamente conectada con su identidad, Carlos encarna una forma de liderar que combina propósito, pertenencia y acción. Una conversación que invita a pensar el trabajo —y la vida— con mayor conciencia.

En tu recorrido profesional has trabajado en rubros como el bancario o el educativo... ¿Cuál crees que es el valor agregado o diferencial del rubro retail?

Me parece fascinante cómo hoy las experiencias memorables se vuelven el verdadero diferencial. Eso conecta profundamente con mi propósito: transformar vidas, personas y organizaciones. Desde mi rol en Desarrollo Organizacional, tengo claro que contribuyo a que las personas estén mejor preparadas, con las capacidades y herramientas necesarias para generar esos momentos memorables en el cliente.

"DESDE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, NUESTRO RETO ES FORTALECER EL TALENTO PARA QUE FUNCIONE DE MANERA IMPECABLE".

El retail ya no se trata solo de vender un producto en un espacio atractivo. El reto es crear un ecosistema donde el producto deje de ser el centro y lo sea la experiencia. En un mundo donde lo digital convive con lo físico, necesitamos que las personas no solo vengan a comprar, sino a disfrutar la experiencia que se vive alrededor de hacerlo.

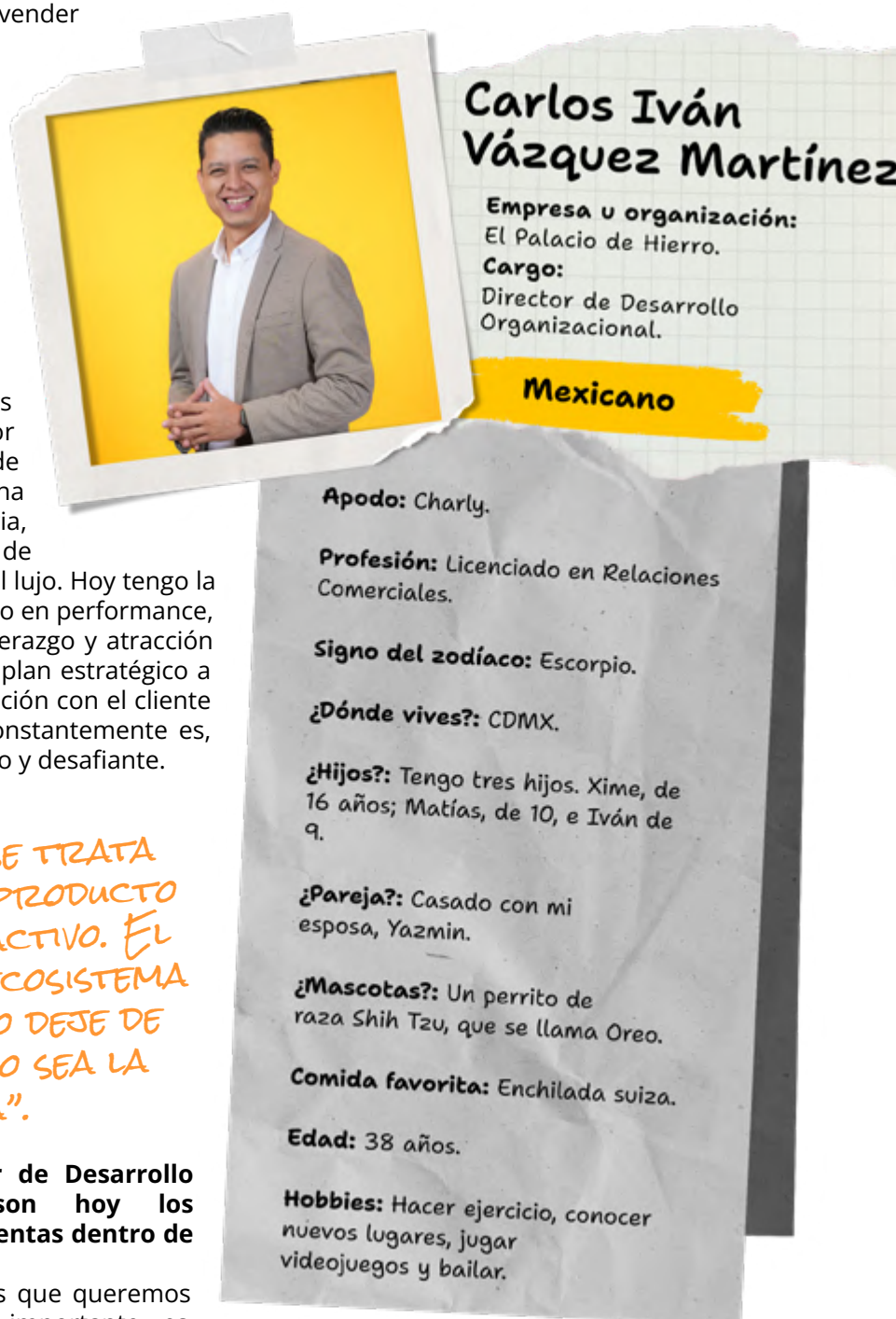
En El Palacio de Hierro buscamos diferenciarnos trayendo lo mejor del mundo a México y lo mejor de México para México. Somos una marca con 137 años de historia, innovación constante y creación de experiencias en el segmento del lujo. Hoy tengo la oportunidad de impactar no solo en performance, sino también en desarrollo, liderazgo y atracción de talento, participando en un plan estratégico a largo plazo. Diseñar la organización con el cliente en el centro y sorprenderlo constantemente es, sin duda, el camino más creativo y desafiante.

"EL RETAIL YA NO SE TRATA SOLO DE VENDER UN PRODUCTO EN UN ESPACIO ATTRACTIVO. EL RETO ES CREAR UN ECOSISTEMA DONDE EL PRODUCTO DEJE DE SER EL CENTRO Y LO SEA LA EXPERIENCIA".

Desde tu rol como director de Desarrollo Organizacional, ¿cuáles son hoy los principales desafíos que enfrentas dentro de la organización?

Tengo muy claros los objetivos que queremos lograr. El primero, y el más importante, es fortalecer las capacidades del talento en tiendas y en todos los roles que tocan al cliente: contact center, crédito, super app o servicios como "Celebra" que es nuestra mesa de regalos. Hoy muchos de estos puestos aprenden algunas cosas de forma empírica y hay una oportunidad en seguir fortaleciendo esa capacitación para llevarla al nivel que visualizamos. Mi prioridad es articular academias internas que desarrollen habilidades necesarias en la actualidad, como: relación y trato con el cliente, hospitality y por supuesto ventas; para que nuestro equipo esté mejor preparado y eso impacte directamente en la experiencia, lo que a su vez impulsa la venta.

El segundo objetivo es fortalecer las capacidades organizacionales a nivel compañía, alineadas a un



Carlos Iván Vázquez Martínez

Empresa u organización:
El Palacio de Hierro.

Cargo:
Director de Desarrollo Organizacional.

Mexicano

Apodo: Charly.

Profesión: Licenciado en Relaciones Comerciales.

Signo del zodiaco: Escorpio.

¿Dónde vives?: CDMX.

¿Hijos?: Tengo tres hijos. Xime, de 16 años; Matías, de 10, e Iván de 9.

¿Pareja?: Casado con mi esposa, Yazmin.

¿Mascotas?: Un perrito de raza Shih Tzu, que se llama Oreo.

Comida favorita: Enchilada suiza.

Edad: 38 años.

Hobbies: Hacer ejercicio, conocer nuevos lugares, jugar videojuegos y bailar.

plan estratégico. Aquí la inteligencia artificial y la digitalización son claves, ya que atraviesan tecnología, cadena de suministro, comercial, planeación y más. Desde Desarrollo Organizacional, debemos definir y desarrollar esas capacidades.

El tercero es acompañar las prioridades estratégicas en atracción, desarrollo, capacitación y gestión del cambio, especialmente en el contexto de una nueva dirección general. Mi reto es preparar a los líderes del mañana y a los equipos fortalecerlos con herramientas que les permitan llegar más lejos, identificando talento clave y fidelizarlo para que siga creciendo con nosotros.

DUPLA ESTRATÉGICA

¿En qué momento la tecnología deja de ser aliada y empieza a distraer del talento real?

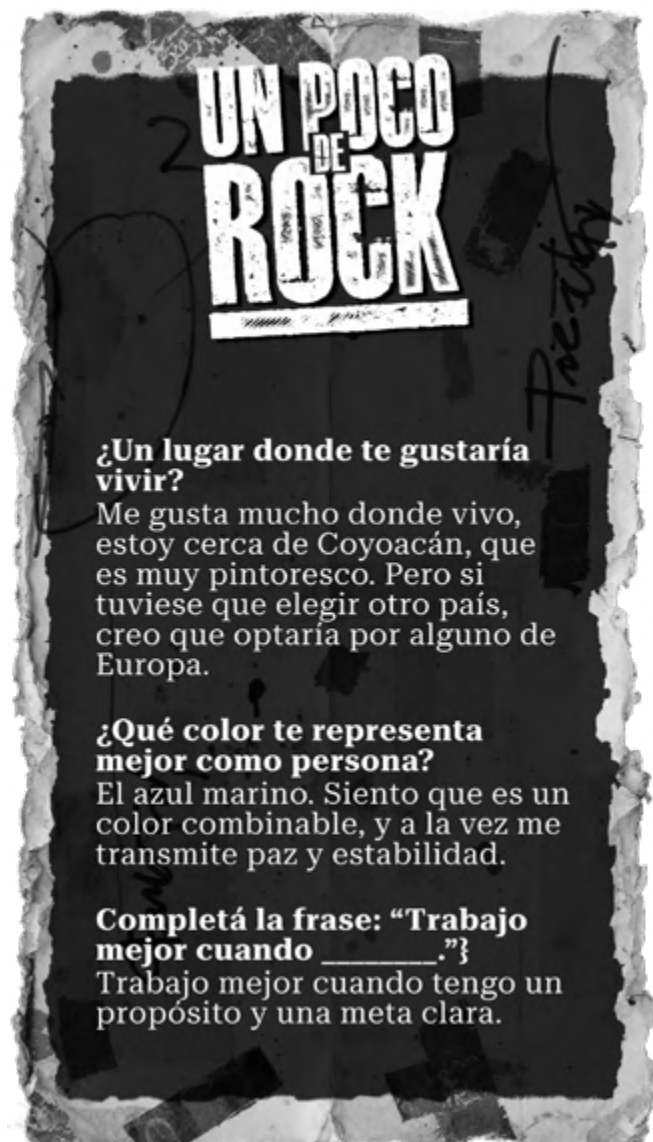
La tecnología deja de ser aliada cuando se vuelve una dependencia y dejamos de pensar por nosotros mismos. No la veo como un distractor, sino como un posible riesgo si todo se decide únicamente por medio de la tecnología sin cuestionar o analizar la respuesta. Por sí sola, la tecnología no alcanza: necesita estar acompañada de inteligencia emocional y criterio humano. El verdadero desafío es cómo la usamos, cuándo y para qué.

¿Cuáles son hoy las áreas estratégicas del negocio que representan mayores desafíos en términos de talento y desarrollo organizacional?

El Palacio de Hierro tiene un ecosistema único dentro del retail. En una misma tienda conviven categorías como moda, tecnología y gourmet, pero también experiencias como restaurantes, distintos conceptos gastronómicos, viajes, mezcaterías, salones de belleza y barberías; entre otros. Muchas veces las personas vienen a comer o a vivir una experiencia, no necesariamente a comprar, y ahí el desafío es aprovechar ese flujo para generar otras transacciones.

Estos servicios son clave, pues conforman la experiencia que va más allá de la compra y requieren especial atención en la gestión del talento, sobre todo en los puestos con contacto directo con el cliente, donde la fidelización del talento es fundamental.

Otro foco estratégico es la cadena de suministro, especialmente en un contexto de digitalización y proyección de crecimiento. Desde Desarrollo Organizacional, nuestro reto es fortalecer el talento para que funcione de manera impecable. En tienda, además, necesitamos especializar más a la fuerza de ventas para que pueda asesorar cada vez con mayor conocimiento al cliente. Con el nivel de información disponible, el cliente cada vez sabe más y el vendedor debe asesorarlo para brindarle la mejor opción.





¿Qué te sigue movilizándolo, incluso después de años de experiencia, a trabajar en desarrollo organizacional?

Lo que más me motiva es sentir que siempre hay algo distinto por hacer. Me encanta la organización, pero sobre todo el desafío constante: todo puede perfeccionarse, desde la movilidad y la promoción interna hasta la atracción de talento. Es un lugar que te deja hacer, proponer y llevar proyectos adelante sin trabas innecesarias. Las ideas se escuchan, se miden, se acompañan y, cuando hacen sentido, se ponen en marcha.

Eso no es algo habitual. He vivido contextos donde se hablaba de transformación, pero sin convicción real desde la alta dirección, y así es muy difícil avanzar. Para mí, el desarrollo organizacional tiene que ver

Pausa necesaria



¿Qué pregunta crees que deberíamos hacernos más seguido y no lo hacemos?

Creo que deberíamos preguntarnos más seguido qué tan conscientes somos de quiénes somos y de cómo impactamos en otros. La autoconciencia y el autoconocimiento son dos ejes clave para cualquier persona, sin importar el rol, la industria o la empresa. Cuando desarrollamos estas dimensiones, ganamos seguridad y confianza, y eso se refleja directamente en la forma en que lideramos y amplificamos esta pasión con otras personas.

con la congruencia: cuidar que lo que la organización es hacia adentro, sea coherente con lo que muestra hacia afuera.

En El Palacio de Hierro encuentro ese espacio. Me motiva levantarme sabiendo que hay proyectos que pueden trascender, que están en manos de mi equipo y en las mías, y que cuando funcionan se reconocen y sobre todo, se ven reflejados en la experiencia que vive el cliente. Eso refuerza la idea de que vale la pena apostar, porque lo que hoy no existe, mañana puede generar un impacto real.

Entrevistado por: Luisina Larrouyet.

El Palacio de Hierro

SOY TOTALMENTE PALACIO®

Rock *ng* Talent

¡Visita
rockingtalent.com!

