



HUMAN CAPITAL

TG

Talento & Gestión

EDICIÓN SEPTIEMBRE | 2025

PORTADA 


Negociación colectiva
integrativa

TOP EXECUTIVES 

Resiliencia ante
el conflicto

AMROP COLOMBIA 

Más allá del perfil: cómo
identificar a los líderes
que el negocio
realmente necesita



**Hacia una nueva cultura
de relaciones laborales:
corresponsabilidad, propósito
y evolución constante**

CONTENIDO

Edición Septiembre • 2025

5 | EDITORIAL

PORTADA

6 | **Hacia una nueva cultura de relaciones laborales: corresponsabilidad, propósito y evolución constante**

El futuro del trabajo ya está aquí: automatización, diversidad e innovación exigen transformar los vínculos entre empresas y personas hacia una cultura más flexible, corresponsable y humana.

10 | **Negociación colectiva integrativa: una transformación desde la dignidad y el propósito**

La experiencia de Cementos Argos demuestra que la negociación colectiva puede trascender lo jurídico para convertirse en un ejercicio de confianza, cultura y dignidad, construyendo relaciones laborales sostenibles y un futuro compartido.

12 | **Nuevas relaciones laborales: dos casos de transformación empresarial en Colombia**

14 | **Cuando el trabajo importa**

Cada vez más personas buscan que su trabajo tenga propósito y deje huella. Este artículo explora cómo las nuevas generaciones, la diversidad y la pasión están transformando lo que significa éxito y compromiso en las organizaciones.

16 | **Liderar en la diversidad: el nuevo ADN de las organizaciones sostenibles**

TOP EXECUTIVES

18 | **Liderazgo inspiracional: del ser al hacer en la empresa**

Federico Cuneo, Socio y Presidente de Directorio Amrop, comparte cómo el verdadero liderazgo nace del equilibrio entre la paz interior y la gestión empresarial, transformando el poder en un acto de coherencia, propósito y conexión humana.

20 | **El conflicto puede ser un puente, no una ruptura**

Entrevista con Robert Bordone, Senior Fellow Harvard Business School.

22 | **Evolución digital en RRHH: una historia que empieza con las personas**

Dario Lukseberg, Director Corporativo de People and Culture de Arcos Dorados, demuestra que la verdadera transformación no está en la tecnología, sino en la cultura: líderes que aprenden, colaboran y arriesgan para poner a las personas en el centro de la innovación.



COLUMNISTA INVITADO

24 | Máximas para una rentabilidad feliz Julio César Carrillo, Socio Fundador Carrillo & Cía.

Un llamado a recuperar principios de humanidad en la vida laboral para lograr organizaciones rentables, resilientes y con bienestar real, donde la rentabilidad y la felicidad caminen de la mano.

AMROP COLOMBIA

26 | Más allá del perfil: cómo identificar a los líderes que el negocio realmente necesita

Una búsqueda ejecutiva bien diseñada no es solo cubrir una vacante, sino una oportunidad estratégica para transformar liderazgo, cultura y futuro del negocio.

28 | Juntas Directivas: del cumplimiento a la transformación estratégica

30 | Onboarding ejecutivo: escenarios y herramientas para un aterrizaje de alto impacto

INNOVACIÓN

32 | Liderazgo con sabor a innovación: la mesa de Da Vinci en el mundo empresarial

Un encuentro que une la genialidad de Da Vinci, la visión de Amrop y Human Capital y la creatividad gastronómica de Juan Carlos Franco, Chef Investigador, para inspirar nuevas formas de liderazgo y estrategia empresarial.

PORTAFOLIO

34 | Endomarketing: una palanca estratégica para impulsar resultados corporativos

El marketing interno dejó de ser accesorio: hoy es una herramienta clave para fidelizar talento, potenciar el compromiso y traducir la cultura organizacional en resultados sostenibles.



HUMAN CAPITAL

Director General

José Manuel Acosta G

Presidente Human Capital
y Managing Partner Amrop
Colombia

Directora Editorial

María Paula Ospina

Socia Human Capital
y Amrop Colombia



Bogotá

Carrera 11B #97-56
Edificio Ápice | Piso 3
+57(601) 646 1555
+57 3183514680
info@humancapital.com.co

Nuestras Redes Sociales:

 HC.HumanCapital

 HC - Human Capital

 @HChumancapital

 @hchumancapital

Fotografía

Freepik.



HUMAN CAPITAL | Amrop

XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

FORMATO VIRTUAL



29 de octubre
Miércoles



7:30 a 5:30
A.M P.M













{ EL PODER DE LO HUMANO }

{ Reimaginar, Reinventar, Rehumanizar }

En un mundo donde el avance de la tecnología es imparable, el verdadero reto no es solo reinventar procesos ni reimaginar estructuras, sino rehumanizar el trabajo desde su esencia. Este es un llamado a conectar con lo humano, integrando innovación, diversidad, inteligencia artificial, analítica y calidad de vida, sin perder de vista lo que nos hace únicos: nuestra capacidad de sentir, interactuar y transformar con propósito.

El futuro del trabajo nunca será totalmente digital, pero sí profundamente humano.

{ TEMÁTICAS }

- | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Futuro del trabajo |  Salud mental 4.0 y felicidad |  Diversidad, equidad e inclusión |  Nueva cultura de relaciones laborales |
|  Anatomía de los roles emergentes |  Bienestar motivador que transforma |  Habilidades poderosas |  Narrativas de cambio |
|  Liderazgo con propósito |  Cultura como fuerza invisible |  Ecuación de la remuneración |  Inteligencia artificial con sentido humano |

Panel “Inspirar para transformar: mujeres con visión sin límites liderando el futuro”

Mayor información:

observatoriohc@humancapital.com.co
nmeneses@humancapital.com.co
Teléfono: +57 (601) 6461555 / +57 3183514680

www.humancapital-hc.com



HC.HumanCapital



HC - Human Capital



@HChumancapital



@hchumancapital

Nueva cultura de relaciones laborales: del contrato al propósito compartido

Por: José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital y Managing Partner Amrop Colombia

Hablar de relaciones laborales hoy es hablar de cambio. El mundo del trabajo dejó atrás los esquemas rígidos de jerarquía y negociación transaccional para abrir paso a una lógica mucho más viva: la de la corresponsabilidad, el diálogo y la construcción conjunta de valor. Este no es un desafío aislado de las áreas de talento humano: es una evolución cultural que atraviesa a líderes, empresas y colaboradores, y que redefine lo que entendemos por productividad, estabilidad y bienestar.


En esta edición, exploramos cómo esa nueva cultura se materializa en distintos frentes. Desde el caso de Cementos Argos, donde la negociación colectiva integrativa se convirtió en un puente de dignidad y sostenibilidad compartida, hasta la propuesta de Robert Bordone, quien nos invita a habitar el conflicto con resiliencia en lugar de evitarlo. Son ejemplos que nos recuerdan que las relaciones laborales no son solo un marco normativo, sino un terreno para generar confianza, innovación y sentido de comunidad.

Pero este cambio no se entiende sin mirar también al liderazgo. Federico Cuneo, con su visión de liderazgo inspiracional, nos muestra que dirigir en tiempos complejos exige no solo técnica, sino alma: la capacidad de inspirar desde la autenticidad y la coherencia. Una visión que conecta con las demandas de las nuevas generaciones, que ya no esperan jefes que den órdenes, sino líderes que habiliten espacios de crecimiento, inclusión y propósito. La transformación digital en recursos humanos, como lo demuestra la experiencia de Arcos Dorados, refuerza esta idea: la tecnología no

sustituye lo humano, lo potencia. Los avances en automatización y analítica solo cobran sentido cuando están al servicio de la experiencia del colaborador y de la construcción de culturas abiertas, horizontales y resilientes.

Y si hablamos de diversidad e inclusión, no podemos perder de vista que ya no son programas paralelos, sino el núcleo de la estrategia de talento y sostenibilidad. La pluralidad de voces, experiencias y trayectorias es hoy uno de los mayores activos para innovar y construir entornos más justos y competitivos.

El hilo conductor de esta edición es claro: el futuro del trabajo se está escribiendo en la forma en que construimos nuestras relaciones laborales. Y ese futuro no depende solo de contratos o cláusulas, sino de cómo elegimos relacionarnos, escucharnos y corresponsabilizarnos. En última instancia, se trata de un pacto vivo, donde la innovación tecnológica, la diversidad, la inclusión, la gestión del conflicto y el liderazgo inspiracional convergen en un mismo propósito: rehumanizar el trabajo y, con ello, fortalecer el tejido empresarial y social.

Desde Talento & Gestión, invitamos a leer estas páginas como un mapa de posibilidades. Porque cada historia que aquí compartimos no es solo un ejemplo de buenas prácticas, sino una señal de que la nueva cultura de relaciones laborales no es un ideal lejano, sino una construcción cotidiana que ya está transformando nuestras organizaciones y nuestro futuro común. 

Hacia una nueva cultura de relaciones laborales: corresponsabilidad, propósito y evolución constante

Por: José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital y Managing Partner Amrop Colombia

Hablar del futuro del trabajo es hablar de un presente que ya no admite postergaciones. Durante décadas, las relaciones laborales estuvieron marcadas por un contrato rígido: empleadores que ofrecían seguridad a cambio de permanencia, empleados que esperaban reconocimiento solo en función del tiempo, marcos regulatorios que avanzaban más lento que la realidad y culturas empresariales ancladas en jerarquías que parecían inamovibles. Pero el mundo cambió. Y con él, cambió también la manera en que nos relacionamos en el trabajo. Hoy habitamos un escenario marcado por la automatización, la inteligencia artificial, la diversidad generacional y cultural y una expectativa social mucho más alta sobre el rol de las organizaciones en la vida de las personas. Lo que antes se consideraba una discusión lejana, hoy es una urgencia: construir una nueva cultura de relaciones laborales.

De lo transaccional a lo relacional

Hasta hace poco, las relaciones laborales podían resumirse en un vínculo casi transaccional: salario a cambio de horas, cumplimiento a cambio de estabilidad. Esa lógica ya no es suficiente. El contrato de trabajo no puede ser solo un documento firmado; tiene que ser una experiencia viva, que se renueva todos los días en la forma en que nos escuchamos, nos reconocemos, tomamos decisiones y ejercemos liderazgo.

En este nuevo paradigma, la corresponsabilidad es la clave. Las empresas no pueden ser vistas únicamente como generadoras de empleo, ni los empleados solo como sujetos protegidos.

Las primeras tienen la responsabilidad de ofrecer condiciones para el desarrollo y el bienestar; los segundos, la de participar activamente en la construcción de culturas más abiertas, innovadoras y sostenibles.

El Estado, por su parte, debe asegurar marcos que protejan sin sofocar, que den estabilidad sin frenar la innovación. Y la sociedad civil debe exigir, observar y co-crear para que el trabajo siga siendo un motor de equidad.

La cultura laboral del presente no se basa solo en normas, sino en confianza, diálogo y propósito compartido. Confiar no solo en la ejecución, sino en la intención. Dialogar no solo en la negociación formal, sino en la construcción cotidiana de acuerdos. Compartir no solo beneficios, sino también sentido.

La fuerza laboral: más diversa, más exigente

Uno de los grandes motores de esta transformación es la composición de la fuerza laboral. Hoy conviven hasta cuatro generaciones en un mismo espacio organizacional. Babyboomers, generación X, millennials y centennials coinciden en los equipos de



trabajo, aportando visiones diferentes sobre la autoridad, la estabilidad, el éxito y el propósito del trabajo.

Pero la diversidad va mucho más allá de la edad. Hablamos también de género, nacionalidad, identidad, trayectorias educativas, experiencias vitales y formas de pensamiento. Lo que antes podía considerarse un reto de gestión, hoy se reconoce como una fuente de innovación, creatividad y riqueza cultural.

El desafío no está en reconocer la diversidad, sino en gestionarla. Porque la diversidad sin inclusión es apenas una estadística, mientras que la inclusión efectiva se traduce en culturas organizacionales más humanas, flexibles y capaces de integrar perspectivas distintas.

Las nuevas generaciones son, sin duda, las que marcan la pauta. Ellas no buscan únicamente un salario competitivo; esperan experiencias laborales con sentido, culturas que representen sus valores, y esquemas que respeten el equilibrio entre lo personal y lo profesional. Exigen liderazgos cercanos, horizontales y auténticos, que se atrevan a escuchar y a co-crear.

Esto obliga a los líderes a replantearse su rol. Liderar ya no significa imponer reglas ni sostener jerarquías, sino

generar confianza, acompañar procesos de crecimiento y abrir preguntas distintas. El talento está listo para dar este salto; la verdadera pregunta es si quienes lideran están listos para acompañarlo.

Productividad y bienestar: un pacto colectivo

Durante años, se nos enseñó a pensar que productividad y bienestar eran extremos opuestos de una misma cuerda. Que crecer significaba sacrificar, y que cuidar era sinónimo de frenar. Hoy sabemos que esa ecuación está desactualizada.

La productividad del presente no se mide solo en eficiencia operativa o en reducción de costos. Se mide en la capacidad de generar valor compartido: resultados sostenibles que benefician tanto a las organizaciones como a las personas que las hacen posibles.

En este nuevo paradigma, la productividad florece cuando hay confianza, cuando los liderazgos empoderan en lugar de controlar, cuando se otorga autonomía para decidir y cuando existe un propósito común que conecta el esfuerzo individual con el impacto colectivo.



José Manuel Acosta
Presidente de Human Capital
y Managing Partner Amrop Colombia

Pero este modelo no puede ser responsabilidad exclusiva de las empresas. Es un pacto colectivo que involucra también a los empleados, al Estado y a la sociedad. Las políticas públicas deben fomentar formalización, innovación y empleabilidad. Los colaboradores deben comprometerse con una ética laboral que valore su aporte en una visión compartida. Y las organizaciones deben asumir que el verdadero crecimiento no se logra exprimiendo recursos, sino potenciando capacidades humanas. Así, productividad y bienestar dejan de ser caminos separados para convertirse en una misma hoja de ruta hacia el futuro del trabajo.

Estabilidad: del tiempo a la trayectoria

Otro de los conceptos que más ha cambiado es el de la estabilidad laboral. Durante mucho tiempo, se entendió como permanencia: mientras más años en un mismo cargo o en una misma empresa, más seguridad. Hoy esa lógica se desmorona frente a una realidad mucho más dinámica. La estabilidad ya no se mide en años de permanencia, sino en la capacidad de las organizaciones para ofrecer trayectorias significativas.

Lo que da confianza a las personas no es quedarse en el mismo lugar, sino tener la certeza de que pueden crecer, reinventarse, aprender y proyectarse dentro y fuera de la organización.

En este sentido, estabilidad es ofrecer opciones de movilidad, potenciar la empleabilidad más allá del contrato, brindar oportunidades de desarrollo y, sobre todo, conectar el trabajo con un propósito. Estabilidad es garantizar que, incluso en medio del cambio, las personas encuentran razones para confiar en el vínculo laboral.

Este es un diálogo urgente entre marcos legales, nuevas formas de trabajo y realidades organizacionales. No se trata de debilitar derechos ni de romantizar la flexibilidad, sino de encontrar un equilibrio entre seguridad y dinamismo, entre protección y evolución, entre estructura y libertad.

Comunicación: el puente hacia el propósito

Nada de lo anterior puede sostenerse sin un cambio profundo en la manera en que nos comunicamos en las organizaciones. La comunicación dejó de ser un instrumento operativo para convertirse en un activo estratégico que define la calidad de las relaciones laborales.

Cuando se comunica bien, los acuerdos se cumplen, las diferencias se procesan con respeto y los objetivos del negocio se sienten como propios. Cuando se comunica mal, incluso los mejores diseños culturales se derrumban.





La comunicación organizacional de hoy debe ser auténtica, empática, bidireccional y coherente. Debe reconocer emociones, abrir espacio para la escucha, permitir el feedback y traducir el propósito en experiencia. En pocas palabras, debe convertirse en una forma de liderazgo.

Porque comunicar no es solo informar. Es generar confianza, es alinear expectativas, es construir comunidad. Y en tiempos de incertidumbre, esa capacidad de conversar es lo que mantiene unidos a equipos diversos y organizaciones en transformación.


Hacia una nueva cultura de relaciones laborales

Lo que se dibuja en este recorrido es claro: estamos transitando hacia una nueva cultura de relaciones laborales. Una cultura que entiende que los contratos ya no se firman únicamente en papel, sino en cada interacción diaria. Una cultura que reconoce que la fuerza laboral es diversa y exigente, y que esa diversidad es una oportunidad de crecimiento.

Una cultura que redefine la estabilidad como trayectoria y no como permanencia. Una cultura que convierte la productividad en un pacto colectivo, donde todos ganan.

Una cultura que encuentra en la comunicación el puente hacia un propósito común.

Se trata, en definitiva, de relaciones laborales vivas, abiertas a evolucionar y comprometidas con generar valor compartido. Relaciones que sostengan la transformación sin perder humanidad, y que sean capaces de equilibrar competitividad con bienestar.

El reto es enorme, pero también lo es la oportunidad. Porque más allá de contratos y regulaciones, lo que está en juego es nuestra capacidad de construir vínculos laborales que no solo resistan el cambio, **sino que lo lideren con confianza, propósito y corresponsabilidad.** 



Negociación colectiva integrativa: una transformación desde la dignidad y el propósito

En el marco de la transformación de las relaciones laborales, la experiencia de Cementos Argos, contada por César Mejía, Gerente de Personas, Cultura y Propósito, en el VII Simposio Internacional de RR.HH. de Human Capital y Amrop Colombia, ofrece una lección profunda sobre cómo la negociación colectiva puede ir mucho más allá de lo jurídico y convertirse en un instrumento de integración humana, de cultura organizacional y de sostenibilidad compartida.



César Mejía
Gerente de Personas, Cultura y Propósito en Cementos Argos

Cuando Mejía habla de "negociación colectiva integrativa", no se refiere solamente a la construcción de una convención colectiva única, sino a una filosofía de integración: del hablar con el escuchar, de realidades con sueños, de culturas con propósitos y, sobre todo, de seres humanos con dignidad. Esta visión trasciende la mesa de negociación y se convierte en un marco de actuación que articula a la empresa y los trabajadores en torno a principios compartidos.

Una historia de transformación

La historia comienza en 2005, cuando ocho empresas del sector cementero, hasta entonces competencia entre sí, deciden fusionarse bajo el nombre de Cementos Argos. Esta decisión, impulsada por la necesidad de internacionalizar la operación y ganar escala, suponía un enorme desafío: unificar culturas organizacionales, historias laborales y realidades contractuales diversas.

Siete convenciones colectivas y dos pactos vigentes eran apenas la superficie de una diversidad mucho más compleja. Algunas empresas eran urbanas, otras rurales; algunas con trayectorias de conflicto laboral, otras con entornos más estables. En ese escenario, Argos tomó una decisión disruptiva: **no imponer, sino construir desde el diálogo.**

📌 De las mesas frías al encuentro genuino

La propuesta no fue convocar una mesa de negociación tradicional, sino una mesa nacional de conversaciones.

Durante 13 meses, representantes sindicales y directivos se reunieron una semana por mes. Más que discutir cláusulas, se escucharon con intención, con disposición real de comprender las perspectivas del otro. Esa fue la primera gran ruptura con el modelo tradicional: reemplazar la dinámica confrontativa por una relación dialógica, basada en el reconocimiento mutuo.

Y ese fue el primer gran acuerdo, el que dio sentido a todos los que vendrían después: acordar cómo se iban a tratar. Entender que antes de hablar de beneficios o condiciones, debían establecer un terreno común de respeto. Se definieron tres pilares: respeto, confianza y buena fe.

Pero esta no fue una declaración formal, sino una práctica viva. Se empezó a construir una cultura distinta, donde las partes ya no se veían como adversarias, sino como co-responsables de un mismo futuro. Se trazaron intereses comunes, siendo el primero la sostenibilidad de la empresa como garantía de los empleos. Se entendió que sin empresa no hay trabajo, y sin trabajo no hay empresa. Este reconocimiento recíproco de interdependencia sentó las bases para una relación laboral distinta, menos centrada en la exigencia y más en la corresponsabilidad.

📌 La dignificación como eje transformador

El proceso avanzó no solo en lo contractual, sino en la dignificación de las condiciones. Se eliminaron los casinos separados para profesionales y operarios. Se integraron contratistas en los mismos espacios. Se formalizaron trabajadores temporales y se establecieron relaciones laborales justas para quienes prestaban servicios desde la periferia de la operación.

La negociación colectiva se convirtió en un ejercicio de confianza: de 522 cargos se pasó a 26. De 498 cláusulas se llegó a una convención de 26 artículos. Se consolidaron los beneficios en fondos autogestionados por los trabajadores y por los sindicatos, dando paso a una verdadera autonomía responsable.

“La negociación colectiva no es solo un ejercicio jurídico; es una construcción de confianza, cultura y dignidad.”

📌 Formar, dialogar, evolucionar

El cambio cultural también fue impulsado desde la formación. Se creó el Programa de Estudio del Mundo del Trabajo: un espacio de escucha, de aprendizaje compartido entre líderes y trabajadores. No era capacitación técnica, era construcción de cultura. Se hablaba de ética, de mirada humana, de colectividad. En 2016, una década después, la empresa refrendó estos principios en una nueva convención que reafirmaba el respeto por la diferencia, la escucha permanente y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Incluso se avanzó en una estructura por "capítulos" que reconoce las particularidades de cada negocio dentro del grupo empresarial, como los sectores de concretos y de zona franca.

“Las transformaciones no se decretan, se construyen con las personas.”

📌 Un modelo exportado

Cementos Argos no solo replicó este modelo en Colombia. Lo llevó a 15 países más. Allí, adaptado a cada contexto jurídico y cultural, se mantiene la misma filosofía: respeto al derecho de asociación, escucha activa y dignificación del trabajo. El acuerdo marco firmado con la Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera (ICM) es testimonio de este compromiso.

📌 Más que una buena práctica

El caso de Cementos Argos demuestra que la negociación colectiva puede ser una herramienta de construcción de sociedad. No es un ejercicio aislado de relaciones laborales. Es una filosofía organizacional que requiere coherencia, escucha y coraje para desafiar paradigmas. Como señaló Mejía, “las transformaciones no se decretan, se construyen con las personas”. Por eso, el reto ahora no es solo mantener lo logrado, sino formar nuevas generaciones en esta manera de entender el trabajo y el diálogo.

En un mundo donde la confrontación parece muchas veces la salida más rápida, este modelo demuestra que los cambios sostenibles se dan cuando se integra palabra con silencio, derechos con dignidad, empresa con humanidad.

Porque negociar también es construir futuro. 🤝

Nuevas relaciones laborales: dos casos de transformación empresarial en Colombia



La evolución de las relaciones laborales en el siglo XXI ha redefinido las prioridades empresariales. La nueva cultura de relaciones laborales plantea un cambio de paradigma: de estructuras jerárquicas y procesos rígidos hacia entornos flexibles, colaborativos y centrados en el bienestar integral del talento humano. Este enfoque, que une estrategia y gestión de personas, no solo impacta en el clima interno, sino que se convierte en un elemento clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.



Juan David Gaviria
Gerente General, TDM

Este principio ha guiado a dos empresas colombianas que, desde sectores y realidades distintas, han emprendido procesos de transformación alineados con estas nuevas demandas: TDM, bajo el liderazgo de Juan David Gaviria como Gerente General, y Organización Corona, con la visión estratégica de Carlos Espinal, Vicepresidente de Gestión Humana. Aunque cada compañía ha partido de contextos únicos, ambas han coincidido en un punto esencial: la necesidad de fortalecer la cultura organizacional como palanca para mejorar el compromiso, la productividad y la proyección de marca empleadora. Analizar estos dos casos permite comprender cómo estrategias diferentes pueden converger en un mismo propósito: construir relaciones laborales más sólidas, humanas y orientadas a resultados sostenibles.

📌 Caso TDM: liderazgo y cultura centrada en las personas

TDM, dedicada al desarrollo de soluciones integrales para la industria, ha encontrado en el liderazgo de Juan David Gaviria un motor para su transformación cultural. Consciente de que el

capital humano es el activo más valioso, Gaviria impulsó un cambio de enfoque que sitúa a las personas en el centro de la estrategia corporativa. Su visión se ha materializado en la implementación de políticas de flexibilidad laboral, espacios para la innovación y programas de desarrollo profesional, todo ello sustentado en una comunicación abierta y bidireccional. La figura del líder se ha redefinido: de controlador a facilitador, promoviendo un ambiente donde los colaboradores se sientan parte activa de la construcción de la empresa.

La transformación en TDM no ha sido improvisada. Se ha trabajado en alinear valores, procesos y comportamientos para generar coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica. Esta consistencia ha fortalecido el sentido de pertenencia y la confianza, incrementando la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado y mantener un equipo comprometido y motivado.

📌 **Caso Organización Corona: gestión estratégica y medición del impacto**

En un sector completamente distinto, Organización Corona, referente en la industria de manufactura y construcción, ha desarrollado su propio camino hacia la nueva cultura laboral. Su aproximación combina una visión estratégica con la medición rigurosa del impacto de las iniciativas en gestión humana.



Carlos Espinal
Vicepresidente Gestión Humana, Organización Corona

Carlos ha promovido la integración de indicadores de clima laboral, satisfacción, desempeño y desarrollo en la planificación corporativa, asegurando que las políticas de talento no sean acciones aisladas, sino parte del modelo de negocio. Este enfoque basado en datos ha permitido ajustar prácticas, optimizar recursos y garantizar que las mejoras culturales se traduzcan en resultados tangibles para la organización y sus colaboradores. La compañía ha reforzado su reputación corporativa como empleador responsable, potenciando su capacidad de atraer talento de alto nivel. Asimismo, ha fomentado un entorno seguro para la innovación, donde la participación y la colaboración son incentivadas como motores de productividad y diferenciación en el mercado.

📌 **Resultados y aprendizajes comunes**

Pese a sus diferencias sectoriales y operativas, TDM y Organización Corona comparten aprendizajes clave en sus procesos de transformación cultural. En ambos casos, la coherencia entre el discurso y la práctica ha sido determinante para ganar credibilidad interna. El liderazgo cercano, la escucha activa y la adaptabilidad han permitido que las estrategias de gestión humana evolucionen de manera sostenida.

Los resultados son visibles: mayor retención de talento, incremento en la satisfacción laboral, reducción de conflictos y una imagen corporativa fortalecida. Estas mejoras no solo benefician la dinámica interna, sino que proyectan a ambas empresas como referentes en la implementación de la nueva cultura de relaciones laborales en Colombia.

Los casos de TDM y Organización Corona demuestran que, independientemente del sector o tamaño de la empresa, la transformación de las relaciones laborales es un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. La experiencia de estos líderes evidencia que invertir en las personas, establecer canales de comunicación efectivos y alinear la cultura con la estrategia son acciones que generan valor medible y duradero.

En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, la gestión humana deja de ser un área de soporte para convertirse en el corazón de la estrategia empresarial.

TDM y Organización Corona son prueba de que la nueva cultura de relaciones laborales no es una tendencia pasajera, **sino un camino imprescindible hacia el futuro del trabajo.** 🤝



Cuando el trabajo importa: una revolución silenciosa con impacto profundo

Por: María Paula Ospina, socia Human Capital y Amrop Colombia

“El trabajo importa hoy porque nos atraviesa, porque moldea nuestra identidad, porque tiene el poder de conectar lo que somos con lo que aportamos.”

Durante mucho tiempo, trabajar fue sinónimo de cumplir. De responder a expectativas, de alcanzar metas que muchas veces no habíamos elegido. Pero eso está cambiando. Sin hacer mucho ruido, en los pasillos de las empresas, en las entrevistas, en las pausas de café o en las videollamadas, algo se está moviendo. Cada vez más personas se preguntan por qué hacen lo que hacen. Y cuando esas preguntas aparecen, algo se despierta.

Las crisis recientes, como la pandemia, solo aceleraron un proceso que ya venía gestándose. Nos obligaron a mirar hacia adentro, a replantearnos prioridades, a preguntarnos si todo ese esfuerzo diario realmente valía la pena. Y lo que descubrimos es que trabajar sin sentido agota. Desconecta. Vuelve la rutina algo gris. En cambio, cuando encontramos propósito, cuando lo que hacemos está alineado con lo que creemos, cambia la energía. Cambia la forma en que nos levantamos cada mañana.

Este cambio no viene solo de las crisis. Tiene mucho que ver también con una nueva generación que está empujando los límites de lo posible. Millennials y centennials llegaron con preguntas nuevas, con otros valores, con una manera diferente de entender el éxito. No buscan quedarse donde no hay coherencia. Para ellos, la cultura no se dice, se vive. Y si no se vive, simplemente se van.

En ese contexto, hablar de diversidad e inclusión ya no es una opción decorativa. Es esencial. Porque el propósito no puede florecer donde las personas no se sienten vistas. No hay compromiso real si no hay pertenencia. Y pertenecer no es solo estar. Es sentirse parte, tener voz, poder mostrarse sin miedo.

Mientras tanto, la tecnología avanza, automatiza, optimiza. Y eso está bien. Pero también deja en evidencia algo muy humano: que lo que no puede hacer una máquina es lo que da sentido a nuestro trabajo. Crear, empatizar, liderar, inspirar, cuestionar. Por eso, más que nunca, trabajar solo por hacer ya no alcanza. Necesitamos que lo que hacemos signifique algo. Que deje huella. Que esté vinculado con un para qué.

📌 Nuevas expectativas: relaciones con sentido

El modelo tradicional de éxito también está en revisión. Ya no alcanza con escalar en la jerarquía o sumar logros visibles. Cada vez más personas llegan a la cima y descubren que les falta algo. Ese algo es sentido. Es coherencia. Es conexión con uno mismo. Por eso, el nuevo éxito se mide también en bienestar, en calidad de los vínculos, en libertad para ser. Y hablando de vínculos, también está cambiando la manera en que nos relacionamos dentro de las organizaciones. Las estructuras

rígidas están dando paso a formas más colaborativas, más humanas. Liderar ya no es tener el poder. Es tener la capacidad de inspirar, de facilitar, de hacer crecer a otros. La autoridad se gana con coherencia, no con cargo.

La jerarquía está perdiendo relevancia como eje central de la cultura organizacional. Hoy, lo que realmente crea compromiso es el tipo de relación que se construye entre líderes y equipos: una relación basada en la confianza, en la empatía, en el respeto mutuo.

El trabajo remoto y las nuevas modalidades también dejaron aprendizajes. Aprendimos que confiar funciona. Que dar libertad genera responsabilidad. Que la autonomía, bien gestionada, potencia el compromiso. Porque cuando una persona siente que tiene espacio para decidir, también se siente más responsable por lo que genera.

Y si hablamos de expectativas, también cambiaron. Hoy no se trata solo de salarios o beneficios. Se trata de sentirse parte de algo significativo. De tener un entorno que valore lo humano. Que escuche. Que reconozca. Porque cuando eso pasa, aparece la creatividad, la energía, el deseo de contribuir. Esto no es solo una intuición, los datos lo confirman.

“No hay compromiso real si no hay pertenencia. Y pertenecer no es solo estar, es sentirse parte.”

Es decir, incluso dentro de esa tendencia global, hay matices que nos invitan a mirar con más sensibilidad las diferentes formas en las que las personas se conectan con su trabajo.

Las personas que trabajan con pasión están más comprometidas, innovan más, contagian energía. Por eso, construir culturas donde las personas puedan conectar con su pasión no es un lujo. Es una estrategia.

En definitiva, estamos viviendo un momento bisagra. El trabajo está dejando de ser solo una función y se está convirtiendo en una experiencia profundamente humana. Una experiencia que toca nuestra identidad, nuestra motivación, nuestras decisiones.

Entender esto implica mirar el trabajo desde otros ejes. Desde la identidad que construimos, desde el aprendizaje que buscamos, desde el liderazgo que ejercemos, desde el bienestar que necesitamos.

De acuerdo con el estudio de Amrop **“The Meaning of work”**, en América Latina, por ejemplo, el trabajo sigue estando profundamente ligado a la identidad. Lo que hacemos dice mucho de quiénes somos.

A diferencia de otras regiones donde se busca equilibrio, aquí todavía se valora el crecimiento, el liderazgo, el progreso personal a través del trabajo.

Y en medio de todo esto y en línea con los resultados del mismo estudio, hay una idea que cada vez toma más fuerza: la pasión paga. Ante la pregunta sobre qué consideran una carrera exitosa, el **53%** afirmó que es aquella donde se sienten satisfechos y realizados. Un **47%** valoró alcanzar metas personales y profesionales y solo después vino el dato económico: el **46%** mencionó ganar un mejor salario como un indicador de éxito.

Esto nos habla de una evolución muy clara en las expectativas laborales. Ya no se trata solamente de cuánto ganamos, sino de cómo nos sentimos con lo que hacemos. Y si vamos un poco más allá, aparecen diferencias interesantes según el género: las mujeres priorizaron más que los hombres la satisfacción personal y la realización, mientras que los hombres le dieron más importancia al salario alto y al logro de metas profesionales.

No se trata de romantizar el trabajo. Se trata de devolverle el lugar que merece. Porque cuando el trabajo importa de verdad, no solo cambian los resultados. Cambia la manera en que vivimos. Cambia la manera en que nos vinculamos. Cambia la manera en que dejamos huella.

Y por eso, hoy más que nunca, necesitamos hacer del trabajo un espacio de sentido. Un lugar donde podamos ser, crecer y contribuir. Un espacio donde lo humano vuelva a estar en el centro.

Porque cuando el trabajo importa, importa de verdad. 

Liderar en la diversidad: el nuevo ADN de las organizaciones sostenibles



Por: Andrés Villa, socio Human Capital y Amrop Colombia

Hablar hoy de diversidad, equidad e inclusión en el entorno empresarial no es una moda ni una agenda políticamente correcta. Es una conversación urgente y estratégica, especialmente cuando se le cruza con el tema que más influencia tiene en la cultura de una organización: el liderazgo.

Cuando hablamos de diversidad, no nos referimos únicamente a género, etnia o religión. Hablamos también de origen, experiencia, pensamiento y perspectiva. Y lo que está en juego no es solo la inclusión de personas diversas, sino la evolución de la forma en la que lideramos. La conversación comienza con dos preguntas que invitan a la reflexión:

¿Quién ha sido un líder que te ha inspirado en la vida? ¿Y qué historia conoces en la que una práctica de diversidad o inclusión haya potenciado o limitado un proceso personal o profesional?

Desde esas reflexiones, es posible comprender la diversidad no solo como un deber ético o una obligación normativa, sino como una palanca de competitividad, innovación y sostenibilidad. A lo largo de las últimas décadas, el mundo empresarial ha recorrido un camino

que va de una diversidad impuesta por regulación a una inclusión vivida como cultura.

De la norma al valor estratégico

Los antecedentes normativos en países como Estados Unidos, con leyes antidiscriminatorias desde los años 60, pusieron los primeros cimientos. Pero fue cuando las organizaciones empezaron a incorporar líderes migrantes o mujeres en espacios estratégicos, que descubrieron algo poderoso: la diversidad no solo es justa, también es rentable.

Estudios recientes lo confirman. Las empresas con políticas de DEI bien estructuradas tienen hasta un 36% más de probabilidades de superar la rentabilidad promedio de su sector. Pero el impacto va más allá del número: mejora la innovación, acelera la adaptación al cambio, fortalece el clima laboral y fideliza el talento.

"La inclusión no reemplaza el mérito; lo amplifica."

La diversidad necesita líderes con propósito

La inclusión efectiva requiere líderes capaces de construir confianza, de escuchar, de delegar y de integrar. No se trata de abrir cupos o diseñar programas. Se trata de tener líderes que vean la equidad no como una amenaza al mérito, sino como un camino hacia equipos más fuertes.

El liderazgo inclusivo no se basa en la autoridad, sino en la coherencia. Liderar no es imponer la última palabra, sino habilitar más voces. Un líder que construye confianza alinea lo que piensa, lo que dice y lo que hace. Esa coherencia se vuelve aún más esencial cuando se lidera en contextos diversos.

Sin embargo, una diversidad mal gestionada puede convertirse en un obstáculo. Cuando se abusa del uso de cuotas o se pierde de vista la meritocracia, aparecen riesgos como la discriminación inversa, la burocratización de los procesos y la pérdida de credibilidad interna.

Por eso, el criterio irrenunciable debe ser siempre el mérito. El talento se atrae, se desarrolla y se reconoce por lo que aporta, no por cumplir una estadística.

Diversidad bien hecha: cinco claves



➡ **Meritocracia como base de todas las decisiones.** La inclusión no reemplaza el mérito; lo amplifica.



➡ **Trabajo responsable y con impacto.** No se trata de jornadas más largas, sino de trabajo con propósito y responsabilidad.



➡ **Confianza como activo principal.** Sin confianza, no hay cambio. Con confianza, lo impensable se vuelve posible.



➡ **Adaptabilidad estratégica.** Las organizaciones deben ir al menos al ritmo del cambio — o más rápido.



➡ **Propósito claro y humano.** Cuando el propósito del negocio conecta con el de las personas, todo fluye mejor.

Liderar con coherencia

Liderar en tiempos de diversidad no implica saber todas las respuestas. Implica mantener una mentalidad de aprendizaje continuo, facilitar el desarrollo de otros y construir relaciones genuinas. Significa crear entornos donde cada persona pueda ser, aportar y crecer.

Un líder que quiere dejar huella debe preguntarse: **¿Qué legado estoy dejando en mi equipo?** Ya no se trata solo de cumplir con metas. Se trata de inspirar con el ejemplo, de generar impacto humano y de construir cultura con sentido.

"Liderar no es imponer la última palabra, sino habilitar más voces."



Diversidad sin romanticismo, pero con visión

Cada organización tiene su contexto. No existen fórmulas universales. Entender las particularidades del entorno, reconocer los desafíos, identificar buenas prácticas y monitorear el impacto son pasos clave para avanzar con coherencia.

Y sobre todo, recordar que las prácticas de diversidad, equidad e inclusión no pertenecen solo al área de talento humano ni a un comité especializado. Son parte de la estrategia. Y el liderazgo tiene la responsabilidad y la oportunidad de ser el motor de esa transformación.

Porque cuando se lidera con inclusión, no solo se transforma la cultura. Se transforma el negocio. 🧩

Liderazgo inspiracional: del ser al hacer en la empresa

Participación especial de Federico Cuneo, Socio y Presidente de Directorio Amrop en el VII Simposio Internacional de Recursos Humanos



En un mundo empresarial cada vez más exigente, donde los indicadores de gestión y la rentabilidad suelen acaparar la atención de los líderes, emergen nuevas formas de ejercer el liderazgo. Una de ellas es el liderazgo inspiracional, una propuesta que pone el énfasis no solo en los resultados, sino también en la paz interior, la conexión humana y la transformación del ser. Esta visión fue compartida por Federico Cuneo, Socio y Presidente de Directorio Amrop, empresario con más de 50 años de experiencia, durante el VII Simposio Internacional de Recursos Humanos de Human Capital y Amrop Colombia.

La experiencia como base del liderazgo consciente

Federico ha transitado por el mundo de la consultoría, la industria, el deporte profesional y la dirección empresarial, presidiendo organizaciones en sectores como logística, agroindustria y energía. Su trayectoria lo ha llevado a ocupar posiciones clave, como CEO y presidente de compañías regionales, participando en decisiones estratégicas de alto nivel, gestionando crisis, liderando procesos de transformación cultural y representando a su país en directorios internacionales. Esta amplitud de experiencia le ha brindado una comprensión profunda de los desafíos humanos y estratégicos que enfrenta un líder en diferentes contextos.

Sin embargo, lo que da verdadera profundidad a su enfoque no es solo su conocimiento técnico o su bagaje empresarial, sino su recorrido espiritual. Durante más de treinta años ha explorado corrientes como el budismo, el hinduismo, el catolicismo, las ciencias energéticas y, más recientemente, el Curso de Milagros. Esta integración entre sabiduría empresarial y desarrollo espiritual le ha permitido construir una visión holística del liderazgo, en la que el ser interior del líder es la fuente desde la cual emana la claridad, la paz y la coherencia necesarias para dirigir con propósito. En su caso, el liderazgo consciente es el resultado de décadas de aprendizaje práctico y búsqueda interior, un equilibrio entre el hacer y el ser que trasciende las modas y conecta con la esencia del liderazgo auténtico, donde la paz interior y el sentido trascendente conviven con la eficiencia y la rentabilidad.

Liderar desde el alma

"Mi intención es provocar", afirma Federico. Provocar una reflexión profunda en quienes lideran equipos, sobre cómo integran su ser interior en su forma de dirigir. Para él, el liderazgo inspiracional no se trata de iluminación ni de dogmas, sino de una elección diaria entre liderar desde el ego o desde el espíritu. Esta distinción, aparentemente simple, transforma el estilo de liderazgo y la calidad de las decisiones, las relaciones laborales y la vida misma. Liderar desde el alma implica reconocerse como algo más que una función o un cargo. Es reconocer que cada líder es, antes que todo, un ser humano con emociones, valores, dudas y propósito. Es mirar a los demás no solo como recursos, sino como personas completas, con historias y potencial únicos. Federico insiste en que el verdadero liderazgo comienza con la capacidad de inspirarse uno mismo para luego poder inspirar a los demás.

Esto no significa perder eficacia o profesionalismo, sino todo lo contrario: implica sumar profundidad, claridad y autenticidad al ejercicio del poder. Es dirigir con presencia, con escucha, con empatía, con coherencia entre lo que se piensa, se siente y se hace. Liderar desde el alma es, en última instancia, liderar con sentido.

Principios del liderazgo inspiracional

Cuneo propone una serie de principios para incorporar este tipo de liderazgo:



➔ **Interconexión:** reconocer que todos provenimos de una misma fuente y que nuestras acciones afectan a los demás



➔ **Sincronicidad:** entender que los eventos tienen un orden más allá de la logística racional, y confiar en que hay un propósito mayor en lo que vivimos.



➔ **Desarrollo espiritual:** no como opción, sino como necesidad para una mente clara, un corazón abierto y un liderazgo ético.



➔ **No juzgar, perdonar y amar:** actitudes poco comunes en la empresa, pero esenciales para crear culturas organizacionales empáticas y cohesionadas.



➔ **Inspirar con el ejemplo:** más allá de los memorandos, lo que verdaderamente conecta son las actitudes coherentes y el testimonio diario del líder.

**“¿Cuántos minutos al día estás en paz?”
Una métrica emocional tan poderosa
como cualquier KPI financiero.**

Prácticas para cultivar el liderazgo inspiracional

Así mismo sugiere herramientas concretas, aplicables en la vida cotidiana de cualquier líder:



➔ **Meditación diaria:** una o dos horas para aquietar la mente, cultivar la atención plena y acceder a niveles más profundos de consciencia.



➔ **Lectura y reflexión:** nutrir el pensamiento con contenido transformador que expanda la perspectiva del liderazgo.



➔ **Conexión con la naturaleza:** vivir y trabajar en espacios que inspiren, que inviten al silencio y a la contemplación.



➔ **Autenticidad y empoderamiento:** reconocer el ser profundo de cada colaborador, más allá de su rol, y crear entornos donde cada persona se sienta vista y valorada.

Midiendo lo intangible

Ante la pregunta de cómo medir el impacto del liderazgo inspiracional, Federico responde con una provocación: "¿Cuántos minutos al día estás en paz?". Esa paz interior, afirma, no solo se siente, sino que se refleja en la salud física, la claridad mental, la armonía del equipo y los resultados sostenibles de una organización. Para él, ese indicador silencioso pero profundo es una brújula confiable del estado emocional y espiritual de un líder.

Medir lo intangible requiere ir más allá de los indicadores financieros o los tradicionales KPIs. Significa observar el clima organizacional, el nivel de compromiso emocional, la confianza entre los equipos, la capacidad de afrontar el conflicto con serenidad y la resiliencia ante el cambio. Algunos líderes ya incorporan evaluaciones cualitativas en procesos de retroalimentación, encuestas de bienestar y sesiones de coaching donde se detecta si hay cohesión o disonancia entre lo que se predica y lo que se practica.

Además sugiere prestar atención a síntomas como la rotación voluntaria, el ausentismo, el agotamiento emocional o la falta de innovación, que suelen ser consecuencias de un liderazgo desconectado del alma. En cambio, donde hay inspiración verdadera, florecen la colaboración, el entusiasmo y la confianza. Medir desde esta óptica es también un acto de consciencia: invita a mirar hacia dentro, a revisar el impacto invisible que un líder genera a su alrededor. Más allá de los indicadores tradicionales, este enfoque propone una métrica emocional y espiritual que, aunque subjetiva, tiene un impacto profundo y duradero. Porque, en última instancia, lo que no se mide con números se siente en las personas.

Una invitación a transformar el liderazgo

El liderazgo inspiracional no es una técnica, es una filosofía de vida aplicada a la empresa. Es, como diría el Dalai Lama en una anécdota compartida por Federico, un camino que vale la pena seguir, aunque algunos no lo entiendan. Se trata de pasar del paradigma PCM (pecado, culpa, miedo) al PALP (perdón, amor, libertad y paz). Esta transición no solo humaniza el ejercicio del poder, sino que fortalece la cultura organizacional desde adentro.

En tiempos donde el cambio es constante y los desafíos son cada vez más complejos, este enfoque ofrece una solidez distinta: la de un líder que ha conquistado primero su mundo interior para luego transformar su entorno. **Un liderazgo que inspira, no solo porque dice, sino porque encarna lo que proclama.** 🌱

“El conflicto puede ser un puente, no una ruptura”

Entrevista con Robert Bordone, Senior Fellow at Harvard Law School

En un mundo donde las tensiones parecen multiplicarse y el desacuerdo se vive muchas veces como una amenaza, Robert Bordone, una de las voces más influyentes en negociación y resolución de conflictos a nivel internacional, propone algo profundamente contracultural: dejar de evitar el conflicto y empezar a habitarlo. Su libro *Conflict Resilience*, recientemente publicado, no enseña a resolver disputas, sino algo más urgente y poderoso: a permanecer en el conflicto sin quebrarse, sin rendirse y sin dejar de ser uno mismo.

En esta conversación, Bordone — exprofesor de Harvard Law School, asesor de gobiernos y empresas globales — nos invita a ver el conflicto no como algo que daña las relaciones, sino como una herramienta para fortalecerlas.

Nos habla de valentía, de autenticidad, de cómo el desacuerdo puede ser fuente de conexión y crecimiento si sabemos enfrentarlo con conciencia y preparación.

Aquí, nos comparte su mirada sobre el rol del liderazgo, la cultura organizacional, los sesgos del cerebro humano frente al conflicto y las claves para convertir el desacuerdo en una oportunidad de transformación profunda.

📌 Revista T&G (T&G): Es interesante justamente que una de las cosas que diferencia este libro es que no se trata de "resolver" el conflicto, sino de habitarlo. Y considerando que especialmente en nuestras culturas y entornos las relaciones laborales han estado marcadas por el conflicto, ¿qué significa en la práctica "sentarse con el conflicto" sin rendirse ni estallar?

Robert Bordone (RB): El enfoque del libro no es simplemente enseñar a resolver conflictos, aunque por supuesto es importante. Lo que propongo con *Conflict Resilience* es algo que ocurre antes de cualquier proceso de negociación o resolución: la capacidad humana y profesional de permanecer en el conflicto con autenticidad, sin reprimir lo que uno piensa ni atacar al

Esto implica algo muy concreto: poder expresar mi punto de vista con claridad y firmeza, pero de una manera en la que el otro aún pueda escucharme. Y al mismo tiempo, cultivar una curiosidad genuina, no fingida, para comprender la perspectiva del otro. Esa combinación es lo que yo llamo resiliencia frente al conflicto. No garantiza que se llegue a un acuerdo, pero sí que cualquier acuerdo que surja será más genuino, más sostenible y más humano. El gran error es creer que evitar el conflicto protege las relaciones o el negocio. En realidad, suele ser lo contrario. Cuando no decimos lo que pensamos, cuando nos guardamos ideas o desacuerdos por miedo o comodidad, estamos debilitando tanto la relación como la organización. Lo saludable, lo creativo, lo verdaderamente colaborativo solo surge cuando aprendemos a quedarnos en el conflicto sin huir ni explotar.

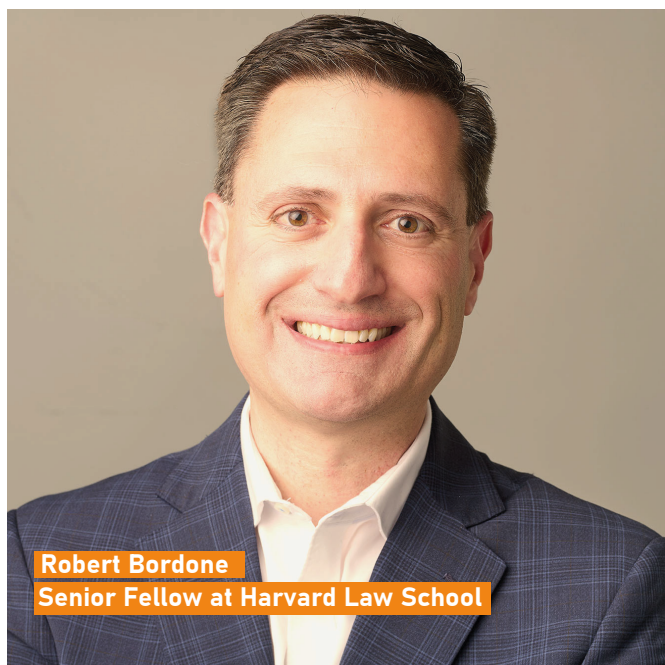
📌 T&G: En su visión se introduce el concepto de resiliencia frente al conflicto como una capacidad previa a cualquier intento de negociación. ¿Cómo lo define y por qué es tan importante para los liderazgos actuales?

RB: La resiliencia frente al conflicto es la habilidad de expresar nuestras opiniones con seguridad y convicción, de forma que el otro pueda escucharnos, al mismo tiempo que desarrollamos una escucha curiosa y sincera hacia el otro. Es la base de cualquier diálogo significativo.

Muchos creen que el liderazgo implica tener todas las respuestas o imponer visiones. Pero los mejores líderes hoy son los que pueden sostener la tensión del desacuerdo, sin quebrarse ni imponer. Ser resiliente frente al conflicto no significa necesariamente llegar a un acuerdo, pero sí mantener el vínculo y la posibilidad de colaboración futura.

📌 T&G: Dentro de la metodología se hace referencia a tres pasos: nombrar, explorar y comprometerse. ¿Podría explicarnos con un ejemplo cómo funciona esta aproximación ante un conflicto complejo?

RB: El primer paso, nombrar, tiene que ver con el trabajo interno: reconocer nuestras emociones, nuestros miedos, nuestras contradicciones. A veces, no participamos de un conflicto porque internamente no hemos resuelto qué nos está pasando o qué es lo que verdaderamente queremos. El segundo paso, explorar, es cuando ya estamos en la conversación con el otro. Allí ponemos en práctica esa mezcla de autenticidad y curiosidad. No es solo hablar, sino también saber escuchar y co-construir. Y el tercero, comprometerse, implica tomar decisiones. A veces es llegar a un acuerdo. Otras, es seguir dialogando. Y en ocasiones, es saber que ese vínculo o contexto ya no es saludable y alejarnos. También incluye la dimensión organizacional: ¿cómo construyo una cultura más resiliente frente al conflicto?



Robert Bordone
Senior Fellow at Harvard Law School

📌 T&G: En muchas organizaciones de nuestra región, el conflicto se evita por miedo a dañar las relaciones o afectar el negocio. ¿Cuáles son los riesgos de esa evitación sistemática?

RB: Uno de los grandes errores es pensar que evitar el conflicto lo resuelve. En realidad, suele ser un veneno lento. Cuando no expresamos lo que vemos o sentimos, la relación se deteriora en silencio, y la organización pierde creatividad, información valiosa y capacidad de adaptación. En el libro mencionamos el caso de Boeing y los fallos del 737 Max. No fue solo un error técnico: fue una falla de cultura organizacional. Hubo personas que intentaron advertir sobre problemas en el diseño, pero fueron silenciadas o ignoradas. Cuando se castiga la disidencia, se castiga la innovación.

📌 T&G: ¿Y cómo pueden las organizaciones empezar a cultivar una cultura más resiliente al conflicto?

RB: Primero, con el ejemplo de los líderes. Decir que se valora la diversidad de opiniones no basta. Hay que demostrarlo en la práctica, recibiendo con apertura las diferencias y no castigándolas. También se trata de crear las condiciones adecuadas, lo que llamo un "invernadero" de resiliencia: un entorno donde las conversaciones difíciles puedan florecer. Y, sobre todo, entender que esto se aprende. Nadie nace sabiendo manejar el conflicto. Pero como cualquier habilidad humana, puede desarrollarse. La neurociencia nos muestra que el cerebro es plástico, y mientras más practicamos el permanecer en el conflicto con apertura, menos miedo nos da y mejor lo hacemos.

📌 T&G: Finalmente, ¿qué mensaje quisiera dejar a quienes hoy lideran equipos y desean ver el conflicto no como una amenaza, sino como una oportunidad?

RB: Que el conflicto no es una desgracia. Es una fuente de crecimiento, conexión y mejora continua cuando se aborda con honestidad y humanidad. Y que, como cualquier habilidad, se puede aprender. Tanto si tiendes a evitar el conflicto como si te sientes demasiado seguro en él, siempre hay margen para mejorar. El punto de partida es la autoconciencia. Lo que hace a los grandes líderes no es evitar el conflicto, sino saber habitarlo. **Ahí es donde nacen los equipos fuertes y las culturas saludables.** 🧠

Evolución digital en RRHH: una historia que empieza con las personas



Todo comenzó como muchas grandes transformaciones: con una pregunta. ¿Cómo podemos simplificar, integrar y modernizar nuestra forma de trabajar sin perder lo que nos hace humanos? Para una organización como Arcos Dorados, con presencia en 20 países, más de 100.000 colaboradores y una cultura de servicio arraigada, la respuesta no estaba en un software, sino en una visión: evolucionar sin dejar atrás lo esencial.

“**T**ransformar no es solo digitalizar. Es repensar la forma en la que trabajamos, aprendemos y nos relacionamos.” Así resume Dario Lukseberg, Director Corporativo de People and Culture de Arcos Dorados, la esencia del viaje que ha liderado durante los últimos años: una evolución digital a gran escala, en una de las organizaciones más grandes de América Latina. “La tecnología no es el punto de partida, afirma. El punto de partida son los procesos. Y detrás de cada proceso, hay personas”.

De la operación al propósito

Todo comenzó con una necesidad urgente: simplificar y unificar una estructura regional diversa. Más de 40 soluciones diferentes de RRHH coexistían en los distintos países. El foco no era solo modernizar, sino elevar la experiencia del empleado. “Nuestro gran diferencial es que para la mayoría de nuestros colaboradores, este es su primer empleo. Eso implica una gran responsabilidad en términos de formación y acompañamiento”, comenta Lukseberg.

Más allá del software: cultura en evolución

Desde el inicio, el equipo de Arcos Dorados entendió que la verdadera transformación no era solo tecnológica, sino profundamente cultural. La digitalización no podía tener sentido si no venía acompañada de una evolución en las formas de liderar, de aprender y de relacionarse dentro de la organización.

Uno de los cambios más significativos fue redefinir el concepto de liderazgo. Se abandonó la idea del jefe que todo lo sabe para dar paso a líderes situacionales, capaces de leer el contexto y habilitar la participación de otros. “No siempre el jefe es quien tiene todas las respuestas, y está bien que así sea”, apunta Dario Lukseberg. Esta visión abrió la puerta a entornos más horizontales, donde el conocimiento se reconoce más allá de la jerarquía. También se promovió la colaboración como práctica cotidiana. Se desdibujaron fronteras entre áreas y países para construir soluciones integradas. La complejidad de una operación multinacional exigía más que nunca equipos que compartieran información, aprendieran juntos y respondieran con agilidad. “El trabajo colaborativo dejó de ser un valor decorativo y se convirtió en una condición para avanzar”, subraya Lukseberg.

“Apostamos por una cultura que entienda que equivocarse es parte del camino. No hay transformación sin ensayo y error.”

Otro principio clave fue la tolerancia al error. En una compañía donde la mayoría de los colaboradores vive su primera experiencia laboral, equivocarse es parte del proceso de aprendizaje. Pero esta mentalidad no quedó solo en los restaurantes. Se extendió a los niveles corporativos como una apuesta por la innovación. Asumir riesgos, experimentar, aprender y ajustar se volvió parte del ADN. "Apostamos por una cultura que entienda que equivocarse es parte del camino. No hay transformación sin ensayo y error", enfatiza Dario.

Y cuando no todos piensan igual, el conflicto no se evita, se canaliza. Por eso se impulsó también la discordancia constructiva: la capacidad de disentir con respeto, de plantear visiones opuestas sin polarizar. El disenso, bien gestionado, se convirtió en motor de decisiones más sólidas, más participativas y más conectadas con la realidad de cada país.

Todo este cambio de mentalidad tuvo un impacto profundo: transformó la manera en que se toman decisiones, cómo se enfrentan los desafíos del negocio y cómo se vive el día a día en los más de 2.400 restaurantes de la región. Porque más allá del software, fue la cultura la que habilitó el verdadero avance.

De la fricción a la fluidez

La implementación del enfoque Hire to Retire fue un punto de inflexión: repensar todo el camino del colaborador, desde el reclutamiento hasta su retiro. Este rediseño se apalancó en herramientas como SAP SuccessFactors, UKG y Power BI, pero siempre priorizando el criterio humano. "Primero revisamos qué tenía sentido cambiar. Luego buscamos qué tecnología podía sostener ese nuevo proceso. En ese orden", enfatiza.


La consolidación de un data lake regional permitió tener una única fuente de verdad sobre las personas. La información se convirtió en un activo estratégico, útil para anticipar necesidades, personalizar la experiencia e integrar decisiones en tiempo real.

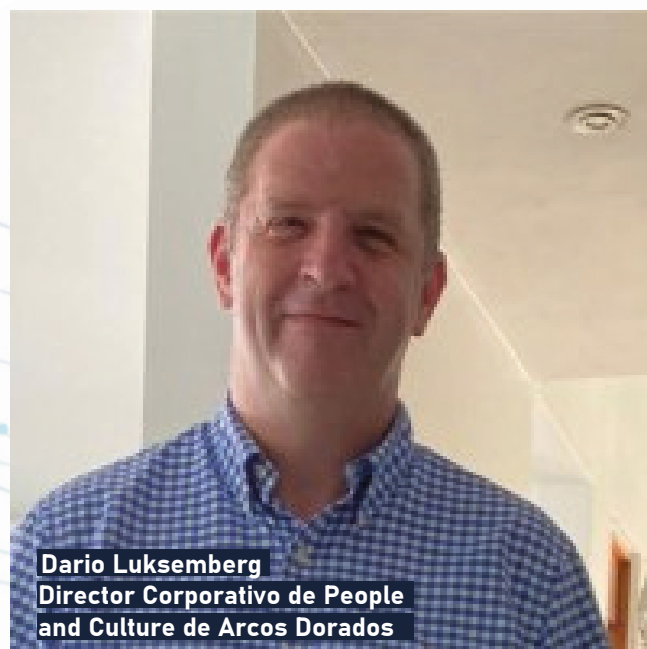
La formación fue otro pilar clave. Desde Hamburger University São Paulo, una de las ocho universidades corporativas aprobadas por McDonald's en el mundo, se han entrenado a más de 100.000 personas en liderazgo, estrategia, pensamiento crítico e inteligencia emocional. "No se trata solo de enseñar procedimientos. Se trata de formar líderes con capacidad de adaptación y visión de futuro", señala Dario.

Un camino que no termina

En la conversación, surge una verdad incuestionable: el avance no depende tanto del país o del tamaño del mercado, sino del liderazgo. "La diferencia entre que un proceso avance o se estanque está en las personas que lo lideran. Hay quienes lo ven como una prioridad, otros como una carga. Y eso marca toda la diferencia", afirma con claridad.

Hoy, Arcos Dorados ha logrado reducir procesos, eliminar redundancias y estandarizar experiencias sin perder la identidad local. Sin embargo, el camino sigue. "Seguimos afinando nuestra estrategia, modernizando la forma de trabajar y preparándonos para lo que viene", concluye Lukseberg.

Porque, en esta historia, lo digital no sustituye lo humano. Lo potencia. 



Dario Lukseberg
Director Corporativo de People
and Culture de Arcos Dorados

COLUMNISTA
INVITADO

Máximas para una rentabilidad feliz

Por: Julio César Carrillo, Socio Fundador Carrillo & Cía.

Cuando sobrevienen las reformas normativas y se presentan modificaciones que generan cambios en la ley laboral, suele ocurrir que, después de afinar en lo pertinente los procesos, las políticas y los reglamentos, la vida de la rutina formal se aquieta y todo retorna a la "normalidad".

↳ ¿Cuál normalidad?

Cambian las normas, cambian las leyes, pero por pensar que el cambio de la ley es suficiente, dejamos de indagar si al interior de la interacción diaria, los seres humanos que se integran en torno a un propósito productivo común con causa en un lazo contractual renuevan el valor, la bondad, la cualidad intrínseca de lo que hacen; de las personas con quienes hacen lo que hacen y de aquellos para quienes hacen lo que hacen.

En un mundo innegablemente gobernado por el desarrollo tecnológico, hoy bajo el imperio ineludible de la inteligencia artificial, urge retomar lo esencial para asumir de manera conjunta los retos que plantean los signos de los tiempos en orden a evitar que el virus del estrés, la mecanización y el afán desesperado por la supervivencia inunden el tejido de lo laboral y lo ensombrezcan con una especie de pandemia, producida por la proliferación de síntomas de una enfermedad letal de inhumanidad que se manifiesta en actitudes de cosificación, egoísmo, soberbia, pérdida de sentido, resentimiento, incapacidad para reconocer al otro, dificultad para caminar en equipo, ambición desmedida y, en general, obstrucción de lo humanamente digno.

↳ ¿Cómo prevenir la proliferación del mal? ¿Qué vacuna aplicar?

No hay fórmula absoluta, como tampoco hay soluciones únicas, pero cuando arrecia lo que nos hace perder calidad en términos de altura humana y el miedo y la depresión acecha buscando a quien devorar y los diplomas de "mejor lugar para trabajar" no son suficientes, conviene retomar principios activos de humanidad que nos permitan elaborar la vacuna para recuperar una vida laboral digna de ser vivida.

Julio César Carrillo, Socio Fundador Carrillo & Cía.

He aquí los que considero fundamentales:

☛ **Interioricemos, fomentemos y ejerzamos en todo tiempo y lugar el reto “ser correctos”,** que se resuelve en el principio según el cual, debe adoptarse como ley no hacer a otros lo que no nos gustaría que nos hiciera a nosotros o a las personas que amamos, o mejor, obrar con los demás como nos gustaría que obraran con nosotros o con las personas que están en nuestro entorno de afectos.

☛ **Gestionemos con los equipos de trabajo la construcción participativa,** que permita a los seres humanos que integran la comunidad empresarial hacer aportes desde su sabiduría cotidiana, recuperando en primer lugar el fin general de la actividad productiva que los une y la razón de ser del área o sección en la que prestan su servicio, para señalar a renglón seguido lo que consideran que los aleja de esos fines y sugerir a continuación lo que estiman pueden ser las soluciones junto con las medidas concretas para hacerlas realidad; de suerte que, recogido lo expresado por las personas, se decanten las contribuciones más significativas para, de esta manera, reforzar con ellas, los planes y las directrices organizacionales, enriquecidos con el sentir de quienes viven en carne propia el quehacer de la vida laboral desde su puesto de trabajo.

☛ **Hagamos de la acción diaria, de las exigencias, de las metas y de las políticas necesarias para lograr rentabilidad, una oportunidad para desplegar bondad,** erradicar la instrumentalización, fomentar el reconocimiento, expresar gratitud y materializar, con el apoyo de la tecnología, un modo de ser y de obrar empresarial que hagan del respeto, de la empatía, la responsabilidad, la generosidad, la amabilidad y demás cualidades necesarias para “vivir-con” en clave de “bien-estar”, el motor de una productividad que se nutre en la calidad humana como cultura organizacional.

☛ **Incorporemos las normas, los reglamentos, las políticas, el código, las certificaciones de calidad, las órdenes y las instrucciones, como un valioso instrumento de apoyo para tejer una acción conjunta inspirada en valores apropiados por la comunidad;** acción ésta en la que la diversidad en torno a un propósito común que todos comparten, sea motivo de riqueza y no de oprobio; una acción conjunta en la que cada persona se sienta “formando por parte de”, ciudadanos empresariales dueños de su propio destino que, conscientes de su aporte y del de sus compañeros, procuran similar propósito de rentabilidad no solo cuantitativa sino también cualitativa, para vivir y propiciar experiencias de plenitud que perduren, es decir, felicidad.

☛ Y como no somos perfectos y los entornos macro traen dificultades y la interacción diaria requiere permanentemente ajustes y los mercados son volátiles y la competencia no siempre es leal y las personas no tienen el mismo grado de desarrollo moral, **avivemos permanentemente el diálogo y la comunicación para**

mantener la conciencia individual y colectiva que energice la resiliencia, cuando sobrevengan las dificultades y sea necesario aplicar con mayor intensidad la cooperación de cada uno de los integrantes de la comunidad empresarial, motivados en el afecto genuino por el fin productivo que los une y que todos consideran una causa común a la que vale la pena apostarle.



Lo reitero, no son principios activos únicos ni absolutos, pero recuperar máximas cualitativas como las antes señaladas para apoyar las ineludibles e innegables exigencias cuantitativas, constituye un camino para retomar principios eficaces de acción que hagan posible construir, con el apoyo de lo normativo, bienestar real y espacios laborales en los que la rentabilidad se obtiene materializando una vida laboral digna de ser vivida -no perfecta- pero sí coloreada por una felicidad programática y operativa, enaltecida con la altura humana de su cultura productiva.

De lo contrario, cambian las normas, pero en el espíritu colectivo de lo social quedarán flotando como formulaciones vacías que se aplican porque “toca cumplirlas”, pero se perciben alejadas de la aspiración individual y colectiva del “buen vivir”, de la “vida buena” a la que hacía referencia Aristóteles cuando aludía a “una vida plena y satisfactoria, lograda a través de la práctica de la virtud y la razón”, es decir, a una vida de felicidad o bienestar (**eudaimonía laboral**).

¡Ese es el reto de humanidad! No demos nada por obvio.



Más allá del perfil: cómo identificar a los líderes que el negocio realmente necesita

Por: Martha Lucía Acosta, socia Human Capital y Amrop Colombia

En un entorno empresarial cada vez más cambiante, la definición de liderazgo ha evolucionado. Ya no se trata solo de contar con ejecutivos con credenciales impresionantes o trayectorias brillantes. Hoy, las organizaciones que perduran y crecen son aquellas que logran alinear su liderazgo con el contexto estratégico, la cultura y el futuro deseado del negocio. Es así como una búsqueda ejecutiva bien diseñada va más allá del perfil técnico y se convierte en una decisión transformacional.

Para lograrlo, se proponen cinco enfoques que permiten redefinir la forma en que se concibe y ejecuta una búsqueda ejecutiva. Estos elementos abordan desde la redefinición del perfil, hasta la participación activa del cliente y el acompañamiento en la integración del nuevo líder.

Cada uno de estos puntos responde a un principio esencial: contratar para transformar, no solo para llenar una vacante.

1. Del perfil tradicional al perfil contextual: Tradicionalmente, los procesos de búsqueda ejecutiva se centraban en la experiencia funcional, el recorrido sectorial y las competencias técnicas. Sin embargo, estas variables por sí solas ya no garantizan éxito. Hoy, se requiere un enfoque más amplio, que integre:

📖 El momento estratégico del negocio (crecimiento, integración, transformación, profesionalización)

📖 La cultura y el sistema de valores organizacional

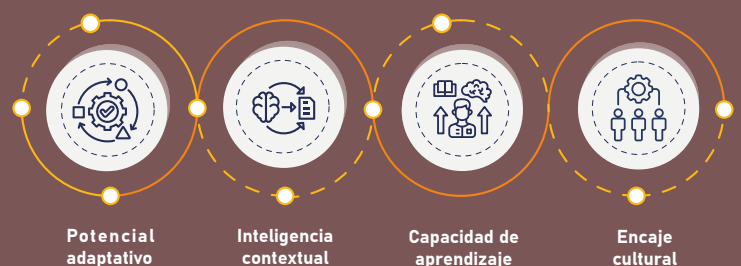
📖 Las brechas actuales y futuras del equipo directivo

Al comprender el contexto como parte del perfil, se construye una mirada mucho más realista y alineada con los desafíos que el ejecutivo enfrentará desde el primer día.

2. Alinear la búsqueda con el propósito del rol: Antes de iniciar cualquier proceso de atracción, es clave preguntarse: "¿Para qué existe este rol en este momento específico del negocio?" Esta pregunta redefine el perfil desde el impacto esperado y no solo desde la descripción de funciones. El propósito del rol permite identificar competencias críticas, estilo de liderazgo requerido y escenarios clave que el futuro ejecutivo deberá navegar.

Esta alineación entre rol, estrategia y cultura evita contrataciones desconectadas del rumbo organizacional, y permite establecer desde el inicio un marco claro de éxito para el nuevo líder.

3. Evaluar más allá del currículum: Un buen proceso de Executive Search incorpora herramientas y metodologías que permiten evaluar:





Estas dimensiones, muchas veces invisibles en el CV, se vuelven determinantes para liderar en contextos inciertos y cambiantes. No se trata solo de lo que la persona ha hecho, sino de su capacidad de crecer, influir y evolucionar con la organización.

4. Involucrar al cliente en la definición y la elección: Una búsqueda exitosa no es solo tarea del consultor. Involucrar al cliente en la reflexión sobre el tipo de liderazgo que necesita, validar supuestos y desafiar ideas preconcebidas sobre el “perfil ideal”, enriquece el proceso y eleva la calidad de la decisión final.

Este trabajo conjunto permite ampliar la perspectiva de quienes toman la decisión, integrar nuevas variables que antes no estaban en el radar y fomentar una elección más consciente y alineada con el futuro del negocio.

5. Cerrar bien el ciclo: Identificar al líder correcto es apenas el inicio. Diseñar un onboarding estratégico que lo conecte con la cultura, los aliados clave y los focos de impacto desde el día uno, maximiza las probabilidades de éxito y consolidación.

Un proceso de integración bien acompañado acorta la curva de aprendizaje, reduce errores críticos y permite al nuevo ejecutivo generar tracción más rápido. Además, envía una señal poderosa al equipo: hay una apuesta estructurada por el éxito del nuevo liderazgo.

En Amrop Colombia creemos que la atracción de talento no debe ser una respuesta táctica, sino una decisión de negocio. Una búsqueda ejecutiva bien pensada no solo

trae a la persona correcta, sino que redefine lo que el liderazgo significa para la organización. Porque cada contratación en el nivel más alto es una oportunidad para alinear cultura, estrategia e impacto real. En este sentido, es fundamental que estos procesos estén acompañados por expertos que puedan ofrecer una visión amplia y profunda, más allá de la validación técnica o del ajuste funcional. Profesionales con capacidad de leer el entorno, traducir las necesidades estratégicas en perfiles de liderazgo y facilitar conversaciones que inviten a la reflexión desde la alta dirección. La mirada externa, bien aplicada, enriquece el proceso, aporta neutralidad y permite detectar dimensiones que muchas veces se escapan dentro de la dinámica interna de la organización.

Además, el acompañamiento experto permite integrar la búsqueda de talento en una conversación más amplia sobre el desarrollo organizacional. ¿Cómo se complementa este nuevo perfil con el equipo existente? ¿Qué capacidades se quieren fortalecer? ¿Cómo se alinea esta decisión con el propósito de largo plazo?.

Estas son preguntas que requieren una perspectiva sistémica, con criterio estratégico y sensibilidad humana.

Por último, contar con aliados estratégicos en estos procesos permite construir confianza en todas las etapas: desde la definición del rol, hasta el seguimiento posterior a la incorporación.

Esto no solo mejora la calidad de la decisión, **sino que fortalece el compromiso con el éxito del nuevo líder y de la organización en su conjunto.** 🧩

Juntas Directivas: del cumplimiento a la transformación estratégica

Por: Equipo Amrop Colombia

En las últimas décadas, el rol de las Juntas Directivas ha experimentado una transformación significativa. Tradicionalmente concebidas como órganos de supervisión, centradas en la revisión financiera y el cumplimiento normativo, hoy se espera que jueguen un papel mucho más activo en la orientación estratégica, la gestión de riesgos y la creación de valor sostenible.

Este cambio ha sido impulsado por múltiples factores: una mayor presión de los grupos de interés, entornos regulatorios más exigentes, el auge de la digitalización, la necesidad de responder a riesgos emergentes, como el cambio climático o las disrupciones tecnológicas, y la demanda creciente de transparencia y responsabilidad. En este nuevo contexto, la junta no solo debe proteger el negocio: debe anticiparse, cuestionar y transformar.

Esto significa pasar de una lógica reactiva a una actitud proactiva, en la que la Junta no espera que ocurran los cambios, sino que los anticipa a partir de una lectura aguda del entorno y sus tendencias.

Anticiparse implica identificar oportunidades y amenazas emergentes antes de que se materialicen, integrando inteligencia de mercado, tecnología, sostenibilidad y expectativas sociales en las conversaciones estratégicas. Cuestionar es tener la valentía de desafiar supuestos internos, rutinas heredadas y decisiones que ya no responden al contexto actual. Transformar, finalmente, requiere impulsar agendas de innovación, renovación cultural o incluso redefinir el modelo de negocio cuando sea necesario.

Este tipo de liderazgo desde la Junta no es opcional en tiempos de disrupción; es un imperativo para sostener la relevancia estratégica de las organizaciones.

Frente a este escenario, cobra sentido preguntarnos: "¿Está preparada la Junta Directiva de hoy para liderar el negocio del mañana?" Para responder a esta pregunta, proponemos cinco dimensiones que consideramos esenciales para evolucionar hacia un modelo de gobierno corporativo más estratégico, efectivo y alineado con los desafíos actuales.

En un mundo donde las reglas del juego cambian a velocidad constante, las juntas directivas también deben evolucionar. Ya no basta con cumplir funciones de supervisión y control. Las juntas llamadas a liderar el futuro son aquellas que agregan valor estratégico, desafían al statu quo y anticipan el cambio.

De acuerdo con el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025 de Human Capital, el 62% de las organizaciones consultadas considera que sus juntas deben ser más efectivas en promover la transformación organizacional. Y en esta misma línea solo un 29% siente que su junta está verdaderamente preparada para enfrentar los desafíos del entorno actual. Esta brecha entre expectativa y capacidad efectiva evidencia la urgencia de repensar el rol del gobierno corporativo.

Para avanzar hacia juntas verdaderamente estratégicas, es necesario identificar las áreas clave en las que debe centrarse su evolución. A continuación, presentamos cinco dimensiones que permiten diagnosticar y fortalecer el aporte real de una Junta Directiva en el contexto actual.

el aporte real de una Junta Directiva en el contexto actual. Estas dimensiones no son recomendaciones aisladas, sino elementos interdependientes que, abordados de manera integral, pueden transformar el gobierno corporativo en un motor activo de sostenibilidad y competitividad.

👉 **1. La nueva expectativa sobre las juntas:**

Inversionistas, reguladores y grupos de interés esperan más. Esperan juntas diversas, competentes, informadas y activas. Capaces de balancear el cumplimiento con la estrategia, la sostenibilidad con la rentabilidad, y el corto plazo con la visión de largo alcance. Hoy, más que nunca, la junta no solo debe proteger el valor, sino también generarlo.

👉 **2. Composición:** La efectividad de la junta empieza por su composición. Diversidad de pensamiento, experiencia sectorial, visiones globales y perfiles digitales ya no son un valor agregado, sino una necesidad. Diseñar una junta alineada con los desafíos futuros es un ejercicio deliberado, que exige revisar perfiles, dinámicas, comités y marcos de participación con una mirada estratégica.

👉 **3. Evaluar la efectividad de la junta (y actuar sobre ello):** Las mejores juntas no solo evalúan a la organización: se evalúan a sí mismas. Identifican oportunidades de mejora, revisan sus dinámicas internas y ajustan su forma de operar para ser más ágiles y pertinentes. La autoevaluación estructurada, complementada con visiones externas, es una práctica creciente en los gobiernos corporativos más avanzados.

👉 **4. La relación con la alta dirección:** Una junta efectiva no suplanta a la gerencia. La reta, la orienta, la apoya y le exige. Construir una relación de confianza, con roles claros y una comunicación fluida, es esencial para maximizar el valor del gobierno corporativo. La junta no es un órgano operativo, pero sí debe ser una fuente constante de dirección, criterio y accountability.

👉 **5. Formación y actualización continua:** El aprendizaje no se detiene en el nivel de junta. La exposición a nuevas tendencias, la actualización regulatoria y el intercambio con otras juntas de referencia fortalecen la capacidad de guiar en entornos complejos. En América Latina, donde muchas juntas aún están en proceso de maduración, profesionalizar su funcionamiento es un factor clave para elevar la competitividad de las organizaciones.



"El verdadero valor de una junta directiva se mide en su capacidad de anticipar y generar futuro."

Desde Amrop Colombia apoyamos a las organizaciones en la conformación, evaluación y desarrollo de Juntas Directivas con visión de futuro. Contar con un gobierno corporativo activo, diverso y alineado con la estrategia del negocio es una de las principales fuentes de sostenibilidad y legitimidad en el entorno actual.

Porque creemos que un buen gobierno no solo protege: transforma. 🤝

Onboarding ejecutivo: escenarios y herramientas para un aterrizaje de alto impacto

Por: Equipo Amrop Colombia

El aterrizaje de un nuevo ejecutivo en una organización es un momento decisivo. Los primeros 90 días pueden definir su credibilidad, su capacidad de generar impacto y su futuro en la empresa. No se trata únicamente de conocer nombres y procesos; es un ejercicio estratégico de lectura de contexto, toma de decisiones y construcción de relaciones. Tanto en entornos corporativos consolidados como en compañías en transformación, el onboarding ejecutivo se desarrolla en escenarios muy distintos, pero con un mismo objetivo: multiplicar resultados con velocidad y estrategia

Escenarios del onboarding ejecutivo

Antes de que un nuevo líder comience a tomar decisiones, debe entender en qué tipo de terreno está aterrizando. No todos los inicios son iguales: algunas veces se llega para construir desde cero, otras para rescatar lo que está en crisis, y en ocasiones para preservar lo que ya funciona. Identificar el escenario correcto es el primer paso para ajustar la estrategia, el ritmo de acción y las prioridades de los primeros meses.

1. Start-up: crear desde cero

En este escenario, el nuevo líder aterriza en una organización joven, donde abundan las ideas pero faltan estructuras. El reto está en priorizar, construir procesos básicos y establecer una cultura sólida. Un ejemplo claro: una directora de operaciones que ingresa a una fintech emergente y debe implementar métricas de control sin sofocar la creatividad de su equipo de desarrollo.

2. Turnaround: rescate urgente

Aquí el ejecutivo llega para revertir una crisis. La presión por mostrar resultados es inmediata. Un caso ilustrativo es el de un gerente general que asume el mando en una empresa de retail con pérdidas sostenidas y debe tomar decisiones impopulares, como cerrar líneas de negocio deficitarias, al tiempo que recupera la moral del personal.

3. Fusión o adquisición: unir mundos distintos

Este escenario combina complejidad cultural y operativa. El líder se convierte en arquitecto de integración. Ejemplo: una directora de recursos humanos que debe alinear beneficios, sistemas y estilos de liderazgo tras la unión de dos compañías con culturas opuestas.

4. Realignment: detectar y ajustar

Todo parece funcionar, pero bajo la superficie hay problemas latentes. Un director comercial que identifica que el crecimiento se ha desacelerado por falta de innovación puede reorientar el enfoque del equipo, incorporando nuevas metodologías de ventas sin generar resistencia.

5. Sustaining Success: mantener y evolucionar

En organizaciones con buenos resultados, el riesgo es caer en la complacencia. El líder debe preservar lo que funciona y agregar mejoras. Por ejemplo, un CEO que recibe una empresa con alto posicionamiento de marca y decide impulsar la digitalización para anticipar cambios en el mercado.

Herramientas para un onboarding efectivo

Reconocer el escenario es solo la mitad del reto. La otra mitad consiste en contar con herramientas prácticas que permitan adaptarse rápidamente, generar confianza y obtener resultados visibles. Estas herramientas no son fórmulas universales, sino marcos y prácticas adaptables que ayudan al nuevo ejecutivo a navegar la complejidad, equilibrar la urgencia con la reflexión y consolidar su liderazgo desde el inicio.



1. Aceleración del aprendizaje.

Observar, escuchar y formular preguntas clave para comprender tanto la estructura formal como las redes informales de influencia. Un nuevo director financiero, por ejemplo, podría invertir sus primeras semanas en reuniones uno a uno con líderes internos y clientes estratégicos.



2. Diagnóstico situacional (Modelo STARS).

Este marco ayuda a adaptar el estilo de liderazgo según si se trata de una start-up, turnaround, realignment o sustaining success. Un líder que identifica que su contexto es de realignment evitará medidas drásticas y priorizará ajustes graduales.



3. Alineación con stakeholders

Conversaciones tempranas para clarificar objetivos, prioridades y formas de trabajo. Un director de marketing que acuerda con la junta metas trimestrales específicas reduce el riesgo de conflictos futuros.



4. Redes de confianza

Más allá de los organigramas, se trata de construir relaciones auténticas. Un director de planta podría organizar desayunos informales con los equipos de turno para conocer sus inquietudes y generar cercanía.



5. Victorias tempranas

Pequeños logros visibles que validen el liderazgo. Por ejemplo, mejorar un proceso crítico en las primeras seis semanas, como reducir tiempos de entrega, refuerza la confianza del equipo.



6. Construcción del equipo

Evaluar capacidades y roles, y realizar los ajustes necesarios. Un director comercial podría reestructurar zonas de ventas para aprovechar mejor las fortalezas individuales.



7. Gestión del equilibrio personal

El liderazgo de alto impacto requiere energía sostenida. Algunos ejecutivos establecen rutinas que combinan análisis profundo, interacción con el equipo y tiempo para la reflexión estratégica.

El onboarding ejecutivo es un momento de alta influencia que puede determinar el éxito a largo plazo. Reconocer el escenario y aplicar herramientas efectivas permite acelerar el aprendizaje, generar impacto temprano y consolidar la credibilidad.

Un aterrizaje bien gestionado no solo facilita la adaptación del líder, **sino que fortalece la cultura organizacional y sienta las bases para un desempeño sostenido.** 🚀



Liderazgo con sabor a innovación: la mesa de Da Vinci en el mundo empresarial

Una introducción donde la gastronomía inspira la estrategia

En el corazón de cada sociedad, la gastronomía ha sido un espacio de encuentro, creatividad y transformación. Alrededor de una mesa no solo se comparten alimentos: también nacen ideas, se tejen alianzas y se proyecta el futuro. En este sentido, llevar la cocina de Da Vinci a un espacio corporativo no es un gesto anecdótico, sino una declaración de principios: así como Leonardo da Vinci unió arte y ciencia, la unión entre Amrop - Human Capital y la experiencia gastronómica de Juan Carlos Franco, Chef Investigador, abre un diálogo donde liderazgo, innovación y creatividad se sientan a la misma mesa.

Gastronomía como metáfora del liderazgo

Para Franco, cada menú es un ejercicio de liderazgo. El chef nunca trabaja solo: guía un equipo, toma decisiones bajo presión, equilibra ingredientes y contextos, y convierte la historia en presente a través de los sabores.



“La innovación culinaria es una forma de creación, afirma y los líderes, como los grandes cocineros, transforman lo que ya existe para adaptarlo a la nueva sociedad”.



Esta visión conecta directamente con el mundo corporativo: los líderes, como los chefs, enfrentan el reto constante de innovar, de equilibrar variables y de inspirar a sus equipos para que cada resultado tenga impacto. La cocina, entonces, no es solo alimento: es un laboratorio de creatividad y de conexión humana que recuerda a las organizaciones que el liderazgo efectivo se cultiva en comunidad.

Da Vinci como inspiración estratégica


Por su parte, José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital y Managing Partner de Amrop Colombia subraya que Leonardo da Vinci es un referente eterno de disrupción: supo unir mundos aparentemente lejanos, arte y ciencia, imaginación y técnica para anticipar el futuro. Esa misma capacidad visionaria es la que Amrop y Human Capital buscan fomentar en los líderes empresariales de Colombia: no solo gestores del presente, sino arquitectos del futuro.

“Así como Da Vinci dibujaba máquinas voladoras siglos antes de que fueran posibles, explica Acosta, nuestro rol es ayudar a las organizaciones a descubrir líderes con potencial de disrupción, capaces de sembrar visión más allá de lo obvio”

Una experiencia simbólica: la mesa como escenario de futuro

Este espacio compartido con líderes empresariales es más que un evento: es un símbolo de cómo la creatividad y la estrategia se potencian mutuamente. La propuesta gastronómica de Franco trae la historia al presente a través de platos que evocan épocas pasadas, mientras el mensaje de Amrop y Human Capital invita a los líderes a mirar hacia adelante, a “caminar con la vista en el cielo”, como diría Da Vinci.

Este primer encuentro es solo el inicio de un camino. La genialidad de Da Vinci nos sirve como punto de partida para demostrar cómo la creatividad, la innovación y el liderazgo pueden encontrarse alrededor de una mesa. Pero el objetivo no termina aquí: Amrop y Human Capital seguirán impulsando experiencias que conecten la visión de grandes líderes de la historia con los desafíos actuales del mundo empresarial.

Como lo resume el propio Juan Carlos Franco: “La mesa no es solo un lugar para comer, es un escenario donde nacen conversaciones distintas. La gastronomía tiene la fuerza de abrir la mente, de relajar jerarquías y de generar un ambiente donde las ideas fluyen con naturalidad. Eso mismo necesitamos en las organizaciones: **espacios que, como un buen banquete, despierten la creatividad y fortalezcan los lazos humanos para construir futuro.**” 

Endomarketing: una palanca estratégica para impulsar resultados corporativos

Por: Equipo de Consultoría Human Capital

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, el foco de las compañías ya no se limita a conquistar mercados externos; también es necesario fidelizar y movilizar a su mercado interno: los colaboradores. En este contexto, el endomarketing o marketing interno, ha evolucionado de ser un conjunto de acciones aisladas a convertirse en una estrategia transversal que incide directamente en la productividad, la retención del talento y, en última instancia, en los resultados corporativos.

El endomarketing como factor de competitividad

El concepto parte de una premisa simple pero poderosa: un equipo motivado, informado y alineado con la estrategia de la organización es capaz de generar un impacto directo en los indicadores de negocio. Diversos estudios muestran que las empresas con altos niveles de compromiso interno alcanzan hasta un 20% más de productividad y una mejora sustancial en la satisfacción del cliente. Esto se debe a que la experiencia del colaborador influye en la experiencia del cliente, cerrando un ciclo virtuoso que fortalece la reputación y la rentabilidad.

Cómo abordar el endomarketing de forma efectiva

Implementar un programa de endomarketing exitoso implica integrar prácticas de comunicación, desarrollo y reconocimiento dentro de la cultura organizacional. No basta con enviar mensajes motivacionales; se requiere un diseño estratégico que incluya:



1. Diagnóstico inicial:

Entender la percepción, necesidades y expectativas del equipo mediante encuestas, entrevistas o focus groups.



2. Segmentación interna:

Identificar grupos de colaboradores según áreas, roles, intereses y generaciones, para personalizar los mensajes y acciones.



3. Definición de objetivos medibles:

Vincular el endomarketing con metas concretas, como la reducción de rotación, el incremento de ventas cruzadas o la mejora en el puntaje de clima laboral.



4. Plan de contenidos y experiencias:

Crear campañas internas, programas de reconocimiento y espacios de participación que conecten con la identidad de la empresa.



5. Medición y retroalimentación continua:

Evaluar el impacto y ajustar las estrategias de forma iterativa.

📌 Comunicación interna desde la perspectiva del cambio

Uno de los retos más grandes para el endomarketing es cuando la organización atraviesa procesos de cambio: reestructuraciones, fusiones, transformaciones digitales o culturales. En estos escenarios, la comunicación interna no solo transmite información, sino que actúa como un mecanismo para reducir la incertidumbre y generar confianza. Desde la perspectiva del cambio, la comunicación debe cumplir con tres principios:

🌱 **Transparencia:** explicar las razones, el alcance y las consecuencias del cambio de forma clara y honesta.

💬 **Consistencia:** mantener un mensaje coherente a través de todos los canales y líderes, evitando contradicciones que puedan erosionar la credibilidad.

👥 **Participación:** involucrar a los colaboradores en el proceso, permitiendo que expresen sus inquietudes y aporten ideas.

Un ejemplo práctico es el de una empresa que adopta una nueva plataforma tecnológica. Si se comunica solo como una imposición, generará resistencia; pero si se presenta como una oportunidad para mejorar el trabajo diario, se acompaña de capacitación y se celebran las primeras mejoras logradas, el cambio será más fluido y productivo.

📌 El rol de los líderes

El éxito de cualquier estrategia de marketing interno depende, en gran medida, de los líderes en todos los niveles de la organización. Ellos no solo transmiten mensajes, sino que encarnan los valores y la visión corporativa a través de sus acciones diarias. En la práctica, el liderazgo se convierte en el canal más influyente del endomarketing: cada conversación, decisión y gesto comunica mucho más que cualquier campaña interna.

Los líderes son responsables de traducir la estrategia organizacional en comportamientos y objetivos concretos para sus equipos. Esto implica no solo dominar la información, sino también ser capaces de contextualizarla, adaptarla y explicarla de forma que conecte con las motivaciones y preocupaciones reales de las personas. Cuando un gerente explica un nuevo proyecto no solo como una meta corporativa, sino como una oportunidad de crecimiento y contribución para el equipo, el mensaje gana relevancia y compromiso.

Invertir en la formación de los líderes en competencias comunicacionales, escucha activa y liderazgo empático no es un lujo, sino una necesidad estratégica. Un líder que sabe gestionar conversaciones difíciles, reconocer los logros y atender las inquietudes de su equipo, multiplica el efecto positivo del endomarketing.

Por el contrario, un liderazgo distante o incoherente puede neutralizar los esfuerzos de comunicación interna más sofisticados.

En entornos de cambio, su papel es aún más crítico: son ellos quienes modelan la resiliencia, canalizan la incertidumbre y transforman la narrativa de amenaza en narrativa de oportunidad. Cuando un líder comunica con coherencia y actúa de acuerdo con lo que predica, se fortalece la cohesión interna, se incrementa la confianza y se acelera la adopción de nuevos comportamientos alineados con la estrategia.

📌 Resultados tangibles y sostenibles

El endomarketing bien ejecutado no es un gasto, sino una inversión con retorno medible. Organizaciones que lo integran a su estrategia reportan mejoras en indicadores clave como reducción de la rotación de personal, aumento de la productividad, incremento de la satisfacción del cliente y fortalecimiento de la marca empleadora. Además, la alineación interna facilita la ejecución de planes estratégicos y la adaptación ante cambios del entorno.

En un mercado donde los productos y servicios pueden ser rápidamente imitados, la verdadera ventaja competitiva radica en las personas que hacen posible la estrategia. El endomarketing, abordado con un enfoque planificado, medible y orientado al cambio, se convierte en una herramienta esencial para potenciar el compromiso, mejorar la experiencia del colaborador y, en consecuencia, impactar positivamente en los resultados corporativos. **Una organización que comunica, escucha e inspira desde adentro está mejor preparada para triunfar hacia afuera.** 🔄





HUMAN CAPITAL



Nuestra experiencia, su éxito

Abordamos el Mapa Estratégico de Gestión Humana como elemento esencial para la conectividad con los resultados del negocio.

Generamos soluciones que aportan a la transformación de las organizaciones **a través de su gente.**

Contáctenos:

info@humancapital.com.co

Teléfono: (601) 6461555 - (+57) 3183514680

www.humancapital-hc.com