



25 AÑOS
TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES

9º PROGRAMA DE INMERSIÓN

INSPIRANDO TALENTO & GESTIÓN

**CONVERSACIONES
CONSTRUCTIVAS**

COMUNICACIÓN Y CAMBIO
María Paula Ospina – Socia Human Capital



¿ Cuántas buenas iniciativas de Gestión Humana no logran el impacto esperado... porque las personas nunca terminan de apropiarse de ellas ?

Podemos diseñar una excelente iniciativa, tener un buen propósito e incluso comunicarla muchas veces.

Pero si las personas no la entienden, no le encuentran sentido o no saben qué hacer diferente, **el cambio no ocurre.**



El reto no es solo lanzar iniciativas.
Es lograr que las personas las conviertan
en **nuevas formas de actuar.**



Toda iniciativa de Gestión Humana tiene dos dimensiones



01

LA DIMENSIÓN TÉCNICA

Diseñar la solución

Lo que la organización
necesita implementar.

¿Qué vamos a hacer?

Modelo · proceso · herramienta ·
política · programa · plataforma ·
metodología



02

LA DIMENSIÓN HUMANA

Lograr la adopción

Lo que necesitamos que ocurra
en las personas.

¿Qué necesitamos que entiendan, valoren y hagan diferente?

Comprensión · sentido · confianza ·
participación · acción · hábito



Podemos tener una excelente solución técnica.

Pero su impacto depende de lo que ocurra del otro lado: en las personas.

**El cambio no ocurre
cuando comunicamos.**

**El cambio ocurre cuando la información
logra convertirse en comportamiento.**



Comunicar puede iniciar el recorrido.

Gestionar el cambio significa acompañar a las personas hasta que algo realmente cambia.

EL CAMBIO TAMBIÉN SE SIENTE

Las personas no se resisten al cambio porque sí.

Reaccionan a lo que sienten que pueden perder, ganar o no controlar.



La resistencia no siempre significa “no quiero cambiar”.
A veces significa: no entiendo, no confío, no sé cómo o todavía no encuentro una razón para hacerlo.

¿Qué hace que una persona finalmente decida cambiar?

Las personas cambian cuando encuentran una razón suficientemente poderosa para dejar atrás lo conocido y avanzar hacia algo diferente.



01

CURIOSIDAD / OPORTUNIDAD

Quiero explorar algo mejor.

—
Veo una posibilidad, un beneficio o algo que me interesa alcanzar.



02

NECESIDAD / DOLOR

Seguir igual empieza a costarme.

—
La situación actual genera suficiente incomodidad o dificultad para moverme.



03

SATURACIÓN

Ya no puedo seguir haciéndolo de esta manera.

—
El costo de permanecer igual supera el esfuerzo de cambiar.



04

SENTIDO / PROPÓSITO

Entiendo para qué vale la pena hacerlo.

—
Encuentro una razón significativa que conecta el cambio con lo que realmente importa.



Cuando las personas encuentran su propia razón, el cambio deja de ser una exigencia y se convierte en una elección.

No todos *cambiamos* al mismo ritmo

9º PROGRAMA DE INMERSIÓN

Las personas tenemos distintos niveles de disposición y adopción frente al cambio.
Reconocerlo nos permite acompañar de manera más efectiva.



Entender en qué grupo se encuentra nuestra gente nos ayuda a diseñar **mensajes, acciones y acompañamientos diferenciados.**



Fuente: HCMBOK® 2025 (HUCMI)

El cambio organizacional pasa por el cambio humano: afecta paradigmas, modifica el statu quo y saca a las personas de su zona conocida.

No es lo mismo cambiar “a” las personas que cambiar “con” las personas

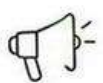
La decisión puede venir de la organización. La **adopción** siempre ocurre en las personas.

CAMBIO IMPUESTO

“Esto es lo que va a pasar”



Define



Comunica



Implementa



La persona ocupa principalmente el lugar de **receptor**.

Suele generar:

- Menor sensación de control
- Más incertidumbre
- Mayor resistencia inicial
- Cumplimiento antes que compromiso



La pregunta de la persona:
“¿Qué van a hacer conmigo?”

PARTICIPAR $\neq$ DECIDIR TODO



No todo cambio es negociable.
Pero casi siempre existen espacios para involucrar a las personas en cómo se llevará a la práctica.

PUEDEN ESTAR DEFINIDOS:



QUÉ
cambia



POR QUÉ
cambia



CUÁNDO
cambia



PODEMOS CONSTRUIR JUNTOS:



CÓMO
implementarlo



QUÉ barreras
resolver



QUÉ apoyos
necesitamos



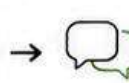
CÓMO
hacerlo funcionar
mejor

CAMBIO PARTICIPATIVO

“Construyamos cómo hacerlo posible”



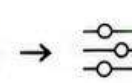
Define



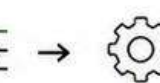
Escucha



Involucra



Ajusta



Implementa



La persona tiene un papel más **activo** en la construcción y adopción.

Puede favorecer:

- Mayor comprensión
- Sentido de participación
- Confianza y apropiación
- Compromiso con la implementación



La pregunta cambia:
“¿Cómo puedo ser parte de esto?”



Cuando las personas tienen voz en el “cómo”, aumenta la posibilidad de que dejen de sentirse objeto del cambio y empiecen a convertirse en **protagonistas** de su implementación.

**9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN**

EL CAMBIO SE DEFINE ARRIBA, PERO SE VIVE EN EL EQUIPO

El líder es quien **traduce el cambio** a la realidad cotidiana de las personas.



Las personas pueden conocer el cambio a través de una comunicación.
Pero muchas veces deciden si creen en él observando a su líder.



Un líder puede acelerar el cambio... o convertirse, sin darse cuenta, en una de sus principales barreras.



El cambio no ocurre solo porque la organización lo decide.
Ocurre cuando los líderes lo hacen comprensible, posible y relevante para su equipo.



9º PROGRAMA DE INMERSIÓN

NO PODEMOS PEDIRLE AL LÍDER QUE MOVILICE UN CAMBIO QUE ÉL TODAVÍA NO HA PROCESADO.

Antes de ser agente de cambio, el líder también necesita **vivir su propio proceso de adopción.**



El líder no es solamente un canal de comunicación.
Es una audiencia del cambio antes de convertirse en movilizador.



ERROR FRECUENTE

Informamos al líder al mismo tiempo que al resto de la organización... y esperamos que cinco minutos después esté preparado para responder por el cambio.



Preparar a los líderes no es entregarles una presentación.
Es darles contexto, tiempo, herramientas y respaldo para poder acompañar a otros.



9º PROGRAMA DE INMERSIÓN

EL CAMBIO NO TIENE UN SOLO DUEÑO

Los cambios se sostienen cuando distintos actores cumplen roles diferentes, pero conectados.



Gestionar el cambio no es repartir tareas.

Es construir una red capaz de escuchar, movilizar, aprender y ajustar durante todo el proceso.



9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN

NO HAY UNA ÚNICA FORMA DE GESTIONAR EL CAMBIO

Los modelos no compiten entre sí. Nos ayudan a mirar el cambio desde perspectivas diferentes.

01 LEWIN

Entender la transición



Nos ayuda a comprender que cambiar implica:



Preparar y cuestionar el estado actual.



Transitar hacia nuevas formas de actuar.



Estabilizar y sostener lo nuevo.



Su gran pregunta:

¿Cómo pasamos de una forma de operar a otra?

02 KOTTER

Movilizar a la organización

8 pasos para liderar el cambio



Pone el foco en crear las condiciones organizacionales para que una transformación avance y gane momentum.



Su gran pregunta:

¿Cómo movilizamos a la organización alrededor del cambio?

03 ADKAR

Acompañar la adopción individual



Pone el foco en lo que necesita ocurrir en cada persona para que el cambio organizacional se haga realidad.



Su gran pregunta:

¿Qué necesita una persona para poder adoptar y sostener el cambio?



LEWIN

Mira la TRANSICIÓN



KOTTER

Mira la MOVILIZACIÓN ORGANIZACIONAL



ADKAR

Mira la ADOPCIÓN INDIVIDUAL



Un modelo nos da estructura.

La gestión del cambio ocurre cuando sabemos leer el contexto y elegir qué intervención necesita cada momento.



Para esta inmersión vamos a detenernos especialmente en **ADKAR**.

“

Endomarketing

“Las personas no compran bienes y servicios, compran relaciones, historias y magia”.

”





Camiseta roja

\$35.000



HUMAN CAPITAL



Camiseta roja

Logo Adidas

\$130.000



HUMAN CAPITAL



Camiseta roja
Adidas - Ronaldo
\$280.000



HUMAN CAPITAL

EL CAMBIO PUEDE ESTAR BIEN DISEÑADO. PERO NECESITA SER **COMPRENDIDO,** **CREÍDO Y CONVERSADO.**

Y ahí entra la **comunicación.**



LA COMUNICACIÓN NO ES UNA ETAPA DEL CAMBIO.
ES UNA CAPACIDAD QUE LO ACOMPAÑA DE PRINCIPIO A FIN.



ANTES

Ayuda a construir sentido

¿Por qué necesitamos movernos?



DURANTE

Reduce incertidumbre y facilita comprensión + participación

¿Qué está pasando y qué significa para mí?



DESPUÉS

Hace visibles avances y ayuda a reforzar la adopción

¿Qué estamos logrando y qué debemos sostener?



No comunicamos el cambio para que las personas “se enteren”.
Comunicamos para ayudarles a entenderlo, darle sentido y actuar frente a él.

NO LE HABLAMOS A “LA ORGANIZACIÓN”

Le hablamos a personas diferentes, con necesidades diferentes.

¿POR QUÉ SEGMENTAR?



Diferentes impactos

No todos se ven afectados de la misma manera.



Diferentes necesidades de información

Un líder necesita saber cosas distintas a un colaborador.



Diferentes motivaciones

Lo que genera valor para un grupo puede ser irrelevante para otro.



Diferentes niveles de influencia

Algunos reciben el cambio. Otros tienen que explicarlo, impulsarlo o hacerlo posible.



Diferentes hábitos de comunicación

No todos consumen información por los mismos canales ni de la misma manera.

MISMA INICIATIVA: NUEVO MODELO DE DESEMPEÑO



ALTA DIRECCIÓN

“
¿Qué impacto tendrá en el negocio?
”



LÍDER

“
¿Qué tengo que hacer diferente?
”



COLABORADOR

“
¿Cómo me afecta a mí?
”



GESTIÓN HUMANA

“
¿Cómo aseguro consistencia y adopción?
”



EMBAJADOR

“
¿Cómo ayudo a que otros lo entiendan?
”

El mensaje puede ser el mismo en esencia.
La conversación no debería ser igual para todos.



Segmentar no es comunicar más.

Es hacer que cada audiencia reciba lo que necesita
para comprender, conectar y actuar.



ANTES DE PENSAR QUÉ DECIR... DEFINE QUÉ NECESITAS QUE PASE

El canal y la pieza vienen después. Primero definamos **el propósito**.



EJEMPLO APLICADO
Iniciativa:
Nuevo modelo de desempeño.

SABER

"Habrán conversaciones trimestrales."



ENTENDER

"No es hacer cuatro evaluaciones al año; es tener **conversaciones** más oportunas sobre mi desarrollo."



SENTIR

"Voy a tener más **claridad** y acompañamiento."



HACER

"Preparo mi primera **conversación** con mi líder."



Una buena comunicación no empieza preguntando "¿qué vamos a publicar?".
Empieza preguntando "¿**qué queremos que ocurra?**".



HUMAN CAPITAL



INFORMACIÓN NO ES LO MISMO QUE MENSAJE

Podemos decir todo lo correcto... y aun así **no lograr que importe.**



INFORMACIÓN

Lo que la organización quiere contar

"A partir del 1 de septiembre entra en vigencia el nuevo modelo de desempeño, que contempla cuatro conversaciones trimestrales..."



MENSAJE

Lo que necesitamos que la persona comprenda

"Ya no tendrás que esperar hasta final de año para saber cómo vas. Tendrás conversaciones más frecuentes con tu líder para reconocer avances y trabajar oportunamente en tu desarrollo."



SIGNIFICADO

Lo que la persona interpreta

"Voy a tener **más claridad** sobre cómo estoy avanzando y qué puedo hacer para **desarrollarme.**"



ACCIÓN

Lo que queremos facilitar

"Llego **preparado** a mi primera conversación."



UN MENSAJE QUE CONECTA RESPONDE 4 PREGUNTAS



¿POR QUÉ?

¿Por qué estamos haciendo esto?



¿QUÉ?

¿Qué cambia concretamente?



¿QUÉ SIGNIFICA PARA MÍ?

¿Cómo me impacta?
¿Qué gano, pierdo o debo hacer diferente?



¿Y AHORA QUÉ?

¿Qué necesito hacer después?



ERROR FRECUENTE

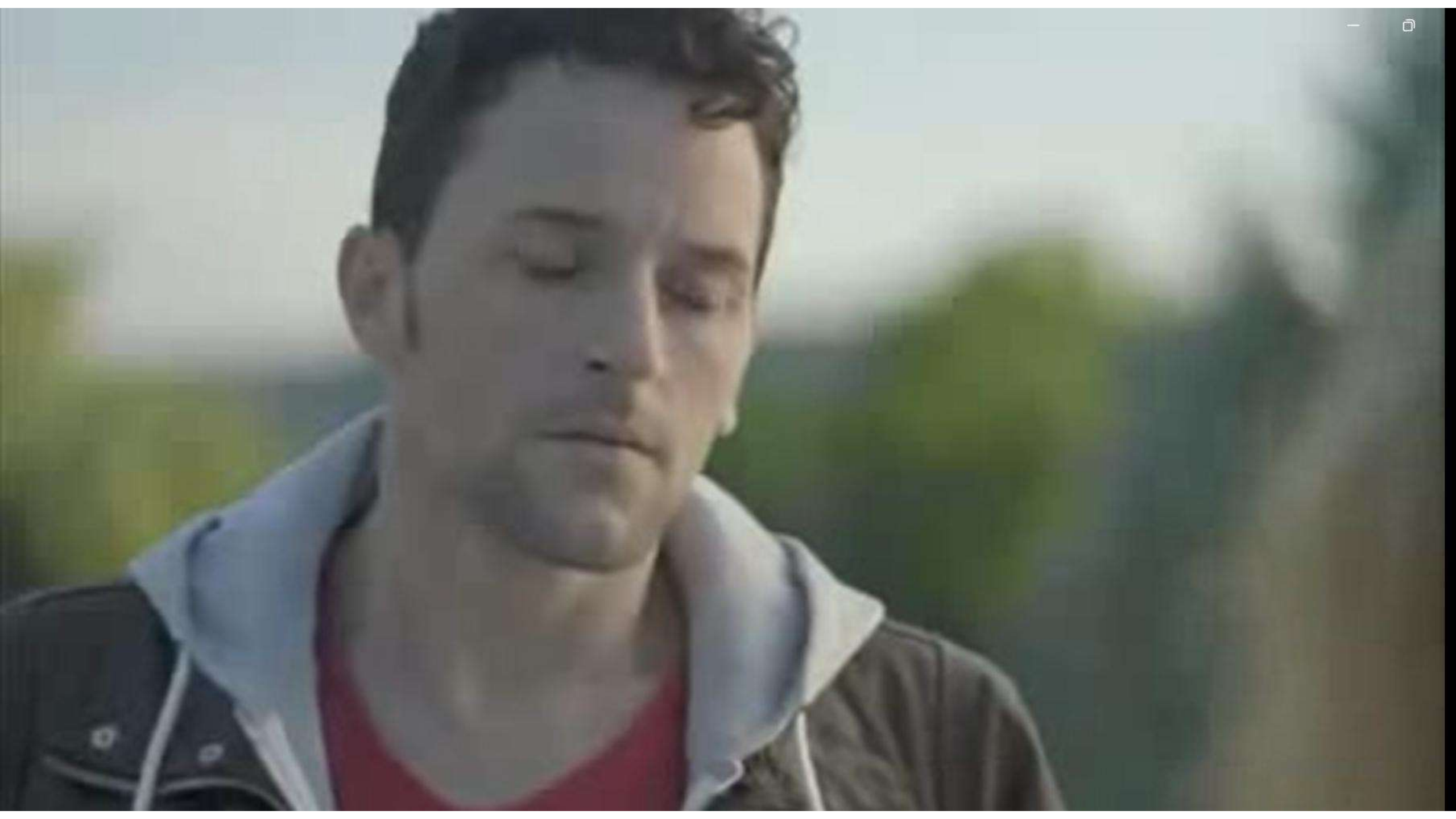
Comenzamos por explicar exhaustivamente el **QUÉ** y dejamos el **POR QUÉ**, el **PARA MÍ** y el **AHORA QUÉ** perdidos en algún lugar del comunicado.



La información describe una iniciativa.
El mensaje ayuda a una persona a encontrarle sentido.



HUMAN CAPITAL



DEL STORYTELLING AL STORYDOING

No basta con contar una historia. Hay que hacerla vivir.

El efecto **WOW** aparece cuando la comunicación deja de ser solamente un mensaje y se convierte en una **experiencia relevante, diferente y memorable**.

¿QUÉ PUEDE HACER MEMORABLE UNA EXPERIENCIA?



ORIGINALIDAD

Romper, con sentido, la forma habitual de comunicar.
No hacer algo diferente por hacerlo diferente.



PERSONALIZACIÓN

Hacer que la persona sienta:
"esto fue pensado para mí".



EMOCIÓN

Provocar una reacción que fortalezca el significado de la experiencia.
Curiosidad, orgullo, reconocimiento, sorpresa, pertenencia...



SORPRESA

Introducir algo **inesperado** que rompa la rutina y capture la atención.



EXPERIENCIA SENSORIAL

Cuando tiene sentido, incorporar elementos físicos, visuales, sonoros o experienciales que hagan tangible el mensaje.



RELEVANCIA

El WOW no es espectáculo. Debe estar conectado con el propósito y con lo que **realmente importa** para las personas.



STORYTELLING

Te cuento la historia.



STORYDOING

Te hago parte de ella.



WOW

Creo un momento que vale la pena recordar.

RELEVANCIA + EMOCIÓN + EXPERIENCIA

= MEMORABILIDAD

Ejemplo aplicado →



MENSAJE

"A partir de septiembre lanzamos nuestro nuevo programa de reconocimiento."



NARRATIVA

"Hay muchas cosas extraordinarias que ocurren todos los días y que pocas veces nos detenemos a reconocer."



EXPERIENCIA WOW

El día del lanzamiento, cada persona encuentra un mensaje escrito por alguien de su equipo reconociendo algo concreto que valora de ella.

No le estamos explicando qué es el reconocimiento, lo está experimentando.



La mejor comunicación no siempre es la que más se ve.
Es la que consigue que alguien viva aquello que queremos contar.



HUMAN CAPITAL

*No elegimos un canal porque esté disponible.
Lo elegimos por lo que necesitamos provocar.*

01 NECESITO INFORMAR



Cuando prima claridad, cobertura y posibilidad de consulta.

SIRVEN:

- Correo
- Intranet
- Newsletter
- Carteleras
- FAQ

Ej.: fechas, políticas, instrucciones, condiciones.

02 NECESITO EXPLICAR



Cuando el tema tiene complejidad y necesitamos profundizar.

SIRVEN:

- Video
- Webinar
- Reunión
- Tutorial
- Guía

Ej.: cómo funciona un nuevo modelo de desempeño.

03 NECESITO CONVERSAR



Cuando pueden existir dudas, inquietudes o resistencia.

SIRVEN:

- Líder directo
- Espacios de equipo
- Town hall
- Encuentros presenciales

Ej.: un cambio de estructura o una nueva forma de trabajar.

04 NECESITO MOVILIZAR



Cuando esperamos una acción concreta.

SIRVEN:

- Activaciones
- Retos
- Talleres
- Llamados a la acción
- Comunidades

Ej.: participar, probar, inscribirse, adoptar una práctica.

05 NECESITO HACER VIVIR



Cuando queremos construir experiencia y memorabilidad.

SIRVEN:

- Experiencias
- Rituales
- Intervenciones
- Eventos
- Momentos simbólicos

Ej.: el lanzamiento del programa de reconocimiento.

EL VOCERO TAMBIÉN ES CANAL

En comunicación interna, a veces el canal más potente es una persona.

CEO / ALTA DIRECCIÓN

Da contexto, dirección y legitimidad.

LÍDER DIRECTO

Traduce el mensaje a la realidad del equipo y responde: "¿qué significa esto para nosotros?".

GESTIÓN HUMANA

Aporta profundidad, herramientas y acompañamiento.

PARES / EMBAJADORES

Generan cercanía, identificación y validación social.

A veces importa menos DÓNDE se comunica que QUIÉN lo comunica.

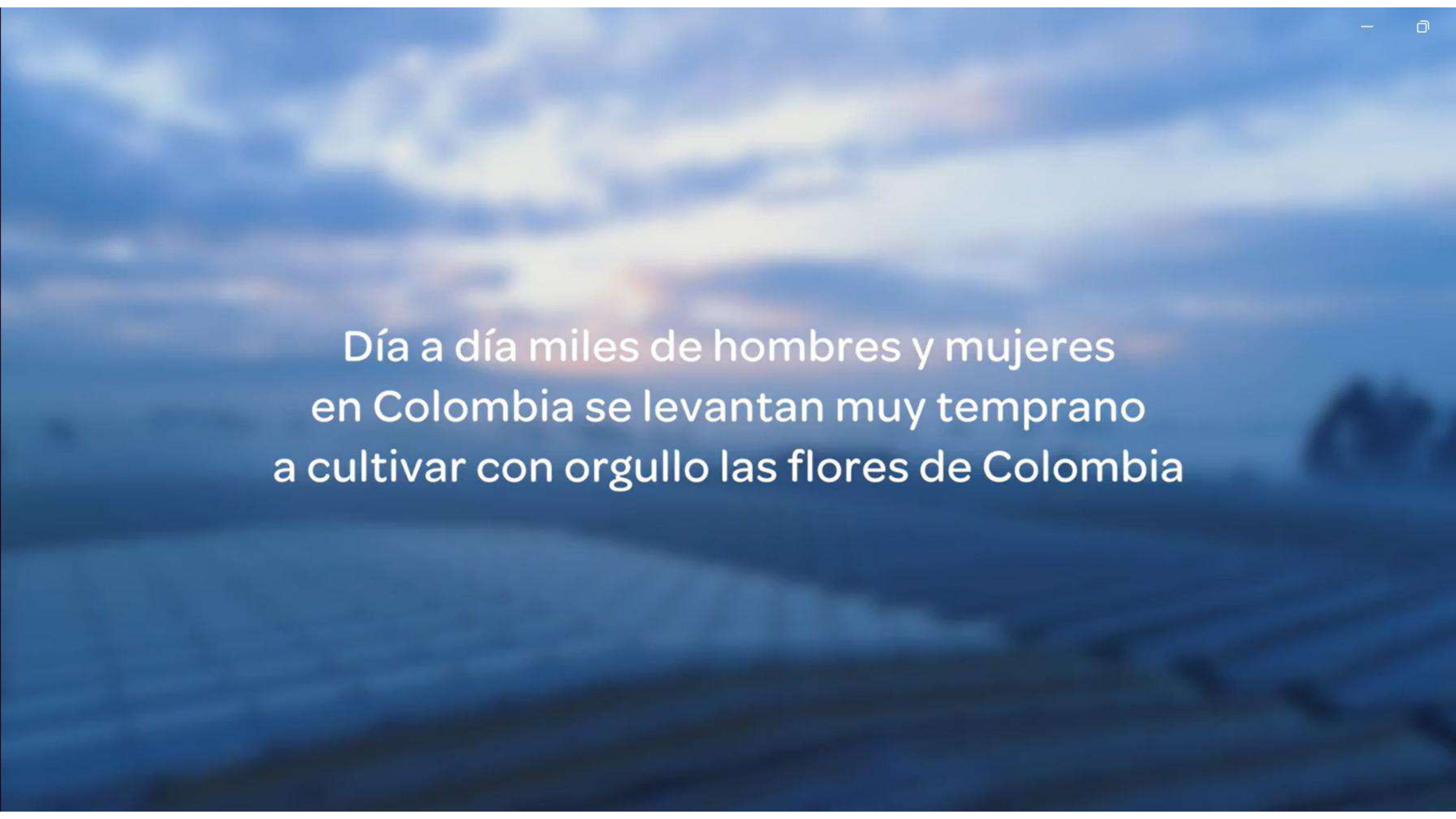


No existe "el mejor canal".

Existe el canal más adecuado para esa audiencia, ese mensaje y ese momento.



HUMAN CAPITAL



Día a día miles de hombres y mujeres
en Colombia se levantan muy temprano
a cultivar con orgullo las flores de Colombia

LA MARCA NO SE COMUNICA SOLAMENTE. *SE VIVE.* Y SON LAS PERSONAS QUIENES LA HACEN CREÍBLE.

Podemos diseñar una gran propuesta de valor,
una narrativa poderosa y campañas memorables.

Pero la percepción de una organización se construye, todos los días,
a través de lo que sus personas **dicen, hacen y hacen sentir.**

Ahí nacen los embajadores de marca.

¿QUIÉN ES REALMENTE UN EMBAJADOR DE MARCA?

No es solo quien publica
cosas positivas en LinkedIn.



VIVE

Experimenta de
manera auténtica
la cultura y los
valores.



CREE

Se identifica y
cree en el propósito
y en lo que la
organización
representa.



COMPARTE

Habla de su
experiencia de
manera genuina
y espontánea.



INFLUYE

Su voz genera
confianza e inspira
a otros a formar
parte o a confiar
en la marca.

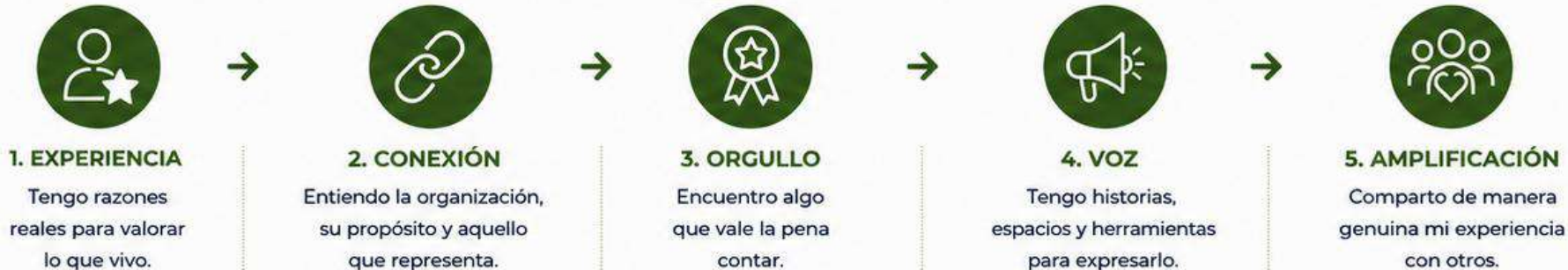


No podemos pedirle a una persona que recomiende hacia afuera
una experiencia que **no reconoce hacia adentro.**



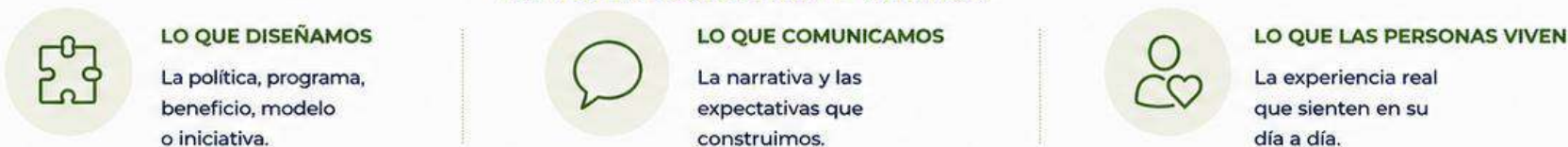
Las personas pueden olvidar una campaña.
Difícilmente olvidan cómo una organización las hizo sentir.

DE COLABORADOR A EMBAJADOR: NO SE DECRETA, SE CONSTRUYE.



El objetivo no es fabricar promotores.
Es crear **experiencias** que merezcan ser **recomendadas**.

GESTIÓN HUMANA TAMBIÉN CONSTRUYE MARCA.



No podemos pedirle a una persona que recomiende hacia afuera una experiencia que **no reconoce hacia adentro**.

*El objetivo no es fabricar promotores.
Es crear **experiencias** que merezcan ser **recomendadas**.*

Oficinas de Publicar
Bogotá 8pm

0:00:01

0:00:01

Publicar_auditoria niños



EJEMPLOS EXPERIENCIALES RELOCALIZACIÓN PLANTA PRODUCCIÓN



L'ORÉAL
COLOMBIA

VOGUE



CADA MANO, CADA MENSAJE, CADA HISTORIA
CONSTRUYEN EL **SUEÑO** QUE HOY **HACEMOS REALIDAD.**



HUMAN CAPITAL

NEGOCIACIÓN COLECTIVA



CONFEDERACIÓN DE TRABAJADORES DE COLOMBIA
110 AÑOS DE LUCHA SINDICAL EN COLOMBIA
PERSONERÍA JURÍDICA 271 DE 1937
NIT: 860.015.866-4

ISSJCH/11111111/1111-11
Bogotá D.C. 22 de febrero 2018

Doctor:
CARLOS CELEBIS
Director General Fiberglass
Mosquera

Respetado Doctor:

Reciba un cordial saludo la Confederación de Trabajadores de Colombia -CTC-.

Nos permitimos informarle que del 25 de febrero al 2 de marzo, tendremos la visita de una delegación conformada por Delegados de sindicatos, empresarios y Gobierno de España, Comunidad Autónoma Castilla y León.

En la agenda que estamos organizando nos gustaría tener posibilidad de visitar un sitio de trabajo con experiencias positivas de diálogo social.

Por esta razón, solicitamos de su amable colaboración para que la delegación visite su empresa el día 25 de febrero de 9 a 12 a.m.

Agradecemos su atención y colaboración.

Respetuosamente,

COMITÉ EJECUTIVO CTC
ROSALBA FARIAS GONZALEZ
Secretaria General CTC

CCS

Confederación de Trabajadores de Colombia



CUANDO NEGOCIAMOS JUNTOS,
CONECTAMOS SUEÑOS Y CONSTRUIMOS FUTURO.



HUMAN CAPITAL

NUEVOS RASGOS CULTURALES



MURO
de los
SUEÑOS

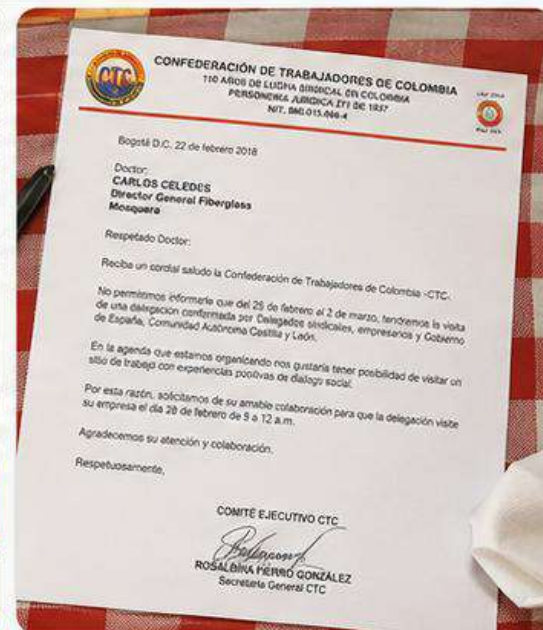
Busca en la planta nuestro
"Muro de los Sueños".

Escribe el sueño que
quieres construir junto
a la familia
FIBERGLASS ISOVER.

Prepárate para
vivir una
experiencia
transformadora.

FIBERGLASS
COLOMBIA S.A.

ISOVER
SAINT-GOBAIN



CONSTRUIMOS CULTURA DESDE LA PARTICIPACIÓN,
LA CONFIANZA Y LOS SUEÑOS COMPARTIDOS.



HUMAN CAPITAL

ACTIVANDO LOS SENTIDOS

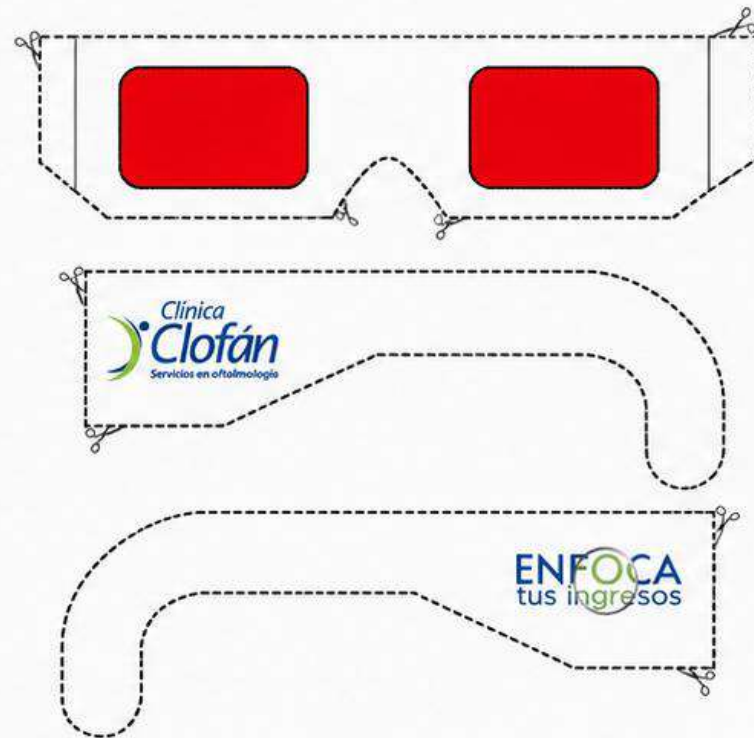
ENFOCA tus ingresos

Al definir claramente qué fases del servicio
NO generan **CU** o beneficios para el paciente
maximizamos nuestros ingresos e
identificamos necesidades.

Esfuerzo positivo, más rentabilidad.



ENFOCA tus ingresos



- Con las piezas de armado de tus gafas.
- Córtalas siguiendo los trazos.
- Dobla por las líneas y pega las pestañas.
- ¡Ya tienes tus gafas ENFOCA tus ingresos.
- Úsalas para conocer tu nueva forma de enfocar tus ingresos.



ENFOCAMOS LO QUE IMPORTA,
PARA GENERAR MÁS VALOR.



HUMAN CAPITAL

ANDRAGOGÍA



Aprendemos mejor cuando
somos **protagonistas**.

Experiencias prácticas que invitan
a **participar, reflexionar** y **aplicar**.



1 Partimos de una hoja
llena de **posibilidades**.

2 Doblamos, creamos
y damos **forma**.

3 Cada pliegue es una
decisión que cuenta.

4 Cuando participamos,
el **aprendizaje** cobra vida.

5 Así construimos juntos
nuevos mundos.



CUANDO PARTICIPAMOS, TRANSFORMAMOS IDEAS EN APRENDIZAJE
Y APRENDIZAJE EN ACCIONES QUE GENERAN IMPACTO.



HUMAN CAPITAL

DANDO VIDA AL CONCEPTO



Equipo de trabajo de Mathiesen, ellos asumieron el reto del Desafío Shivana y hoy pasaron al otro nivel, se permitieron vivir un día de **trabajo profundo** con los **elementos** en esta montaña mágica.



NUESTRO DESEMPEÑO SE NUTRE CON:

CONTRIBUCIÓN

Aporte individual.....	100%
Sinergia entre equipos.....	100%
Resultados conjuntos.....	100%
= GANA GANA	

EL RESULTADO

Sustentabilidad.....	100%
Eficiencia.....	100%
Rentabilidad.....	100%

Los porcentajes diarios recomendados deben responder al propósito de superar el desafío 50 - 3.5 buscando que nuestro desempeño y satisfacción se potencien cada vez más.

A cumplir sin excepción

UTILIDAD OPERACIONAL
Cumplimiento del valor del accionista y la sostenibilidad

Vive el reto
¡SUPEREMOS EL DESAFÍO 50 - 3.5!

30%

MATRIZ CORPORATIVA
• Cumplimiento del presupuesto de ventas 60%
• Ventas por nuevos productos 40%
• Proyectos estratégicos 15%

70%

MATRIZ DE EQUIPO
• Optimización de costos y gastos operacionales 20%
• Efectividad en el control frente a exposición cambiaria 20%
• Gestión tributaria 15%
• Cumplimiento de proyectos estratégicos 15%

MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE

MATHIESEN
YOUR RELIABLE GLOBAL SUPPLIER

Vive el reto
¡SUPEREMOS EL DESAFÍO 50 - 3.5!

SUSTENTABILIDAD
EFICIENCIA
RENTABILIDAD

Te esperamos en Bogotá el 23 y 24 de noviembre.

MATHIESEN
YOUR RELIABLE GLOBAL SUPPLIER



VIVIMOS LOS CONCEPTOS, LOS CONVERTIMOS EN ACCIÓN Y GENERAMOS RESULTADOS QUE CONSTRUYEN FUTURO.



HUMAN CAPITAL

**9º PROGRAMA
DE INMERSIÓN**

INSPIRANDO
TALENTO & GESTIÓN

