

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA 

Jenny González

Presidenta de la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH)

Vicepresidenta de Personas y Cultura en la Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos

RANKING



ESPECIAL

EMPLOYER BRANDING:
El ADN del talento

Capital humano estratégico:

de la gestión a la creación de valor

INTERVIEW

Eddy Olivares

Ministro de Trabajo de la República Dominicana

INTERVIEW

Maira M. Morla Pineda

Directora general de INFOTÉP

GENTE DE ÉXITO

Laura Peña Izquierdo

Presidenta de COPARDOM

10 ANIVERSARIO
FACTOR DE ÉXITO

MISIÓN DE ARQUITECTOS DOMINICANOS EN BARCELONA 2026

EL VALOR DE SER ARQUITECTO

BARCELONA CAPITAL MUNDIAL DE LA ARQUITECTURA 2026

Una plataforma internacional para proyectar el talento,
la cultura y la visión de la arquitectura dominicana ante el mundo.

25 de junio – Conexión y Apertura
Exposición Fotográfica "Trópico Construido".

26 de junio – Ciudad y Memoria
Estreno mundial del documental "Tiempo y Forma".

27 de junio – Evento Central
Auditorio La Pedrera
Programa Académico "El Valor de Ser Arquitecto".

Sé parte de una conversación que construye el mañana

MÁS INFORMACIÓN!!



 www.elvalordeserarquitecto.org  info@elvalordeserarquitecto.org



En Bepensa Dominicana, como parte del Sistema Coca-Cola, nuestro mayor valor está en nuestra gente: quienes, **con compromiso y dedicación, transforman cada día en resultados.**

unidos por el país
que queremos

SISTEMA

Coca-Cola
República
Dominicana

Bepensa
Bebidas

El nuevo liderazgo del talento: medir, cuidar y potenciar

Hay algo profundamente valioso que está ocurriendo en muchas organizaciones: cada vez más líderes están entendiendo que el crecimiento sostenible empieza por la gente. Con ese espíritu, en esta edición #82 —dedicada a Capital humano— ponemos el foco en las decisiones que están ayudando a construir entornos de trabajo más humanos, sin perder claridad estratégica, disciplina y resultados. Hoy el talento se potencia, se mide y se cuida como un activo que impulsa productividad, innovación, reputación y crecimiento.

La portada abre esta conversación con una entrevista central a Jenny González, presidenta de ADOARH, cuya trayectoria conecta el pulso del mercado laboral con la ejecución real en la alta dirección. Su mirada aterriza una idea esencial: cuando la gestión humana habla el idioma del negocio, deja de ser un área de soporte y se convierte en motor de competitividad. Con esa misma mirada, reunimos entrevistas y aportes de líderes y especialistas que están operando el cambio desde distintos frentes para ofrecer al lector una visión amplia, conectada a lo que ocurre hoy en República Dominicana.

Durante las últimas semanas, trabajamos en poner en el centro historias, aprendizajes y prácticas que ya están generando impacto. Conversamos con voces que viven la agenda de talento en primera línea: desde la transformación del liderazgo y la cultura de desempeño, hasta la conversación urgente sobre bienestar, productividad y retención en contextos de reorganización y crecimiento. A lo largo de la edición, el hilo conductor es claro: las mejores estrategias de capital humano no se quedan en intenciones; se traducen en prioridades, rituales, métricas y hábitos que sostienen el desempeño en el tiempo.

Esta edición incluye además una sección especial dedicada a un tema decisivo: Employer Branding, entendido como una estrategia para alinear cultura, propuesta de valor al talento y resultados medibles. Compartimos casos y perspectivas que ayudan a revisar la coherencia entre lo que una organización promete y lo que realmente entrega, y cómo esa coherencia se convierte en ventaja competitiva en tiempos de escasez de habilidades y alta movilidad.

Presentamos también Factor de Éxito Workplace 2026, una iniciativa que visibiliza a las organizaciones que están elevando sus estándares en bienestar, cultura y experiencia del colaborador. Este reconocimiento se comunica a través del sello de excelencia en tres niveles: Oro (Top 5), para culturas sobresalientes con evidencia sólida en bienestar y liderazgo; Plata (puestos 6 al 15), para prácticas consistentes y con impacto comprobable; y Bronce (puestos 16 al 25), para iniciativas claras y sostenidas que muestran avance y compromiso. Más que un ranking, es una lectura para entender qué hay detrás de los resultados y qué aprendizajes pueden trasladarse a otras organizaciones.

Gracias por acompañarnos en esta edición. Espero que estas páginas impulsen preguntas útiles y decisiones concretas. Porque cuando cuidamos a las personas con estrategia, medición y humanidad, cuidamos el futuro.

Isabel Cristina
Directora Ejecutiva





POPULAR

La bondad mueve al país y el país lo movemos juntos

"Así cuidamos el planeta"

"Entre todos sale mejor"

"Aquí nadie trabaja solo"

"Sembremos para el futuro"



Conoce más sobre
#LaEconomíadelaBondad

contenido

directorío

Revista Factor de Éxito República Dominicana
Número 82, Año 10

Directora ejecutiva:
Isabel Cristina Rolo Figueroa

Comité ejecutivo:
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa
Arianna Rolo Figueroa

Fundadora-Directora editorial:
Isabel Figueroa de Rolo

Director de arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de mercadeo:
Arianna Rolo

Coordinadora de comunicaciones:
Eidrix Polanco

Director de negocios internacionales:
Luis Daniel Ariás

Directora de negocios:
María Concepción Romero

Asesor comercial:
Rosely Matos

Secretaría administrativa:
Eimy Pimentel

Digital content manager:
Gabriela Alfonso
Tina Pérez
Lina Bsañis

Web master:
Juan Rebolledo

Digital marketing manager:
Jacqueline León

Diseño y diagramación:
Luis Gota
Daniel E. Gota
Hermes Flores

Portada:
Jenny González
Presidenta de ADOARH

Articulisitas de esta edición:
Rayvelis Roa
Amarilis González
Luisa Guzman
Diego Ledesma
Luis Medina
Belma Polonia
Luz González
Lourdes Peguero
Joseline Feliz

Revista Factor de Éxito República Dominicana
Factor de Éxito Rolga Group SRL
RNC 1-3135817-9
Calle Eugenio Deschamps 34 Corporativo Get One, local
209, Los Prados, Santo Domingo,
República Dominicana.
+1 829.340.5724 – 809.552.8060
info@revistafactordeexito.com

Registro de publicación impresa: ISSN 2520-0100
Registro de publicación electrónica: ISSN 2520-0585

portada pág. 12



Jenny González | Presidenta de ADOARH

Convertir talento en ventaja competitiva sostenible

interview pág. 28



Marta Irazo Bañuls
CEO y fundadora de NEXIA

interview pág. 31



Yafreisy Del Rosario
Directora de Recursos Humanos de Before Boarding

interview pág. 36



Iván Valdez
Managing Director de PedidosYa República Dominicana

interview pág. 39



Dulce Marchena
Vicepresidenta de Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional en el Banco Santa Cruz RD

Gente de Éxito pág. 42



Laura Peña Izquierdo
Presidenta de COPARDOM

Ranking pág. 45



25 EMPRESAS
FACTOR DE ÉXITO
WORKPLACE
2026
Factor de Éxito
Workplace

Liderazgo estratégico

En una jornada marcada por la energía, la conexión y la visión de futuro, más de 350 líderes de Grupo Ramos participaron en el Encuentro de Líderes 2026, un espacio diseñado para alinear, reconocer e inspirar a quienes impulsan día a día el crecimiento del negocio.

Bajo el concepto “Un mundo mejoramos, en las grandes ligas”, el evento tomó como hilo conductor el béisbol, conectando de manera simbólica el trabajo en equipo, la disciplina y la estrategia que caracterizan tanto a este deporte como a la cultura organizacional. Desde el primer momento, los asistentes fueron invitados a asumir su rol como protagonistas en este juego, donde cada decisión cuenta y cada liderazgo marca la diferencia.

Durante toda la mañana, los líderes conocieron de primera mano los resultados alcanzados y las prioridades estratégicas que guiarán el 2026. Este espacio permitió no solo compartir cifras y avances, sino también reforzar el compromiso colectivo hacia los objetivos comunes, destacando la importancia de la colaboración entre áreas para seguir creciendo de manera sostenible.



Uno de los momentos más significativos de la jornada fue el reconocimiento al talento. Se celebraron los logros, el esfuerzo y la dedicación de las personas que han demostrado un desempeño sobresaliente, recordando que detrás de cada resultado hay historias de compromiso y pasión.

Más allá de los contenidos, el Encuentro de Líderes se consolidó como un espacio para conectar. Conversaciones, intercambios y

momentos de cercanía fortalecieron los vínculos entre los participantes, reafirmando que el liderazgo también se construye desde la confianza y la colaboración.

Con este encuentro, la organización no solo mira hacia el futuro con claridad, sino que reafirma su convicción de que, trabajando juntos, está lista para seguir jugando —y ganando— en las grandes ligas.

Productividad laboral

El rumbo del mercado laboral dominicano hacia 2026 y más allá exige una mirada estructural que trascienda el crecimiento económico. En un contexto global marcado por incertidumbre, tensiones geopolíticas y transformaciones productivas, el verdadero desafío no es solo crecer, sino convertir ese crecimiento en productividad sostenible y bienestar.

Un reciente encuentro impulsado por la Confederación Patronal de la República Dominicana puso sobre la mesa una idea clave: el empleo no puede analizarse de forma aislada. Está directamente vinculado a la competitividad, la inversión, la educación y la calidad institucional. En este sentido, el mercado laboral refleja tanto las fortalezas como las debilidades de la economía.

Aunque el país ha mantenido estabilidad macroeconómica y crecimiento en las últimas décadas, esto no garantiza automáticamente mejores empleos. La evidencia muestra que factores como la educación superior, la formalidad y el tamaño de

las empresas inciden directamente en los niveles salariales. En otras palabras, los salarios sostenibles dependen de la productividad.

Uno de los principales retos sigue siendo la alta informalidad, especialmente en sectores como agricultura, construcción y comercio. Esta limita la inversión, la innovación y la capacitación, afectando el desempeño general de la economía.

De cara al futuro, el país tiene la oportunidad de aprovechar su bono demográfico, pero esto requerirá fortalecer el capital humano, impulsar la formación técnica y apostar por sectores más dinámicos como la tecnología, la logística y la economía digital.

El verdadero reto no es solo generar empleos, sino crear trabajos formales, productivos y bien remunerados que impulsen el desarrollo y la movilidad social.

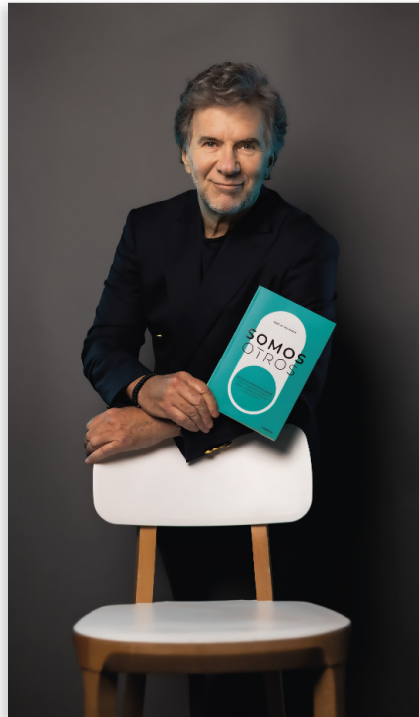


Somos Otros

Sergio Roitberg, CEO de Newlink, puso en circulación en República Dominicana su nuevo libro "Somos Otros", una obra donde reflexiona sobre la transformación global que surgió tras la pandemia del COVID-19 en la era que denomina como el unknown y donde insiste debe predominar el engagement con las audiencias.

Roitberg destacó los cambios que se han producido en estos últimos seis años como el desarrollo de una resiliencia colectiva, la adopción tecnológica, modos más ágiles de trabajar y producir conocimiento, el liderazgo enfocado en el acompañamiento, la relevancia del engagement y la necesidad de un propósito compartido para afrontar ningún reto de envergadura global.

El autor argentino explicó que este libro fue el resultado de más de un centenar de entrevistas con especialistas de diversas áreas en distintas partes del mundo, experiencias y reflexiones propias para analizar la evolución del



liderazgo y cómo las organizaciones deben enfrentar esta nueva realidad.

Eduardo Valcárcel, managing partner de Newlink Dominicana, manifestó que la aparición del libro es una invitación a analizar los grandes eventos globales y sus implicaciones para el sector privado, los gobiernos y los líderes.

"Somos otros es una lectura retadora, nos pregunta si estamos interpretando en toda su dimensión los caminos que ocurrieron y nos invita a generar más engagement", destacó Valcárcel.

Roitberg agota una gira de presentaciones con su más reciente publicación que lo llevará a varios países de América Latina y Europa. En 2018, publicó su primer libro, Expuestos, en el que aborda el empoderamiento de las audiencias, la nueva conducción de las empresas, la necesidad de que los sectores públicos y privados trabajen por un propósito compartido.

Alto desempeño

Seguros Universal reconoció a sus corredores con mejor desempeño en 2025, destacando a Marsh Franco Acra como el mayor productor a nivel nacional y a Ros & Asociados por su crecimiento sostenido en distintas regiones del país. La premiación valoró indicadores como incremento en primas y productividad, con reconocimientos en las zonas Este, Metro-Sur y Norte.

En la categoría "Diamante", Ros & Asociados sobresalió por su crecimiento en primas en las zonas Este y Metro-Sur, logrando además el primer lugar nacional en incremento, consolidando su liderazgo. Por su parte, Marsh Franco Acra reafirmó su alcance comercial al posicionarse como el principal productor del año. En la región Norte, también destacó el desempeño de Max Corredores de Seguros, que ocupó el segundo lugar en su categoría.

Durante la actividad, el presidente ejecutivo de Grupo Universal, Rafael E. Izquierdo, resaltó la importancia de la coherencia estratégica y la ejecución responsable como base del crecimiento



sostenible. Asimismo, Wilfredo Baquero, vicepresidente ejecutivo senior de las filiales de seguros, proyectó un 2026 enfocado en eficiencia, tecnología y transformación.

Con esta iniciativa, Seguros Universal fortalece su red de aliados y reafirma su compromiso con la excelencia en el sector asegurador dominicano.

Inclusión productiva

El Ministerio de Trabajo de República Dominicana, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lanzó la modalidad "Entrenamiento para la Inserción Laboral (EIL)" del programa RD-Trabaja, que cubre el salario mínimo durante los primeros 3 meses de capacitación práctica en empresas.

Esta iniciativa busca facilitar la inserción laboral de personas desempleadas o subempleadas. Las empresas participantes deben comprometerse a contratar al menos al 50% de los beneficiarios por 3 meses adicionales con recursos propios una vez finalizado el período de capacitación subsidiada.

El programa prioriza a jóvenes entre 18 y 35 años, mujeres madres, personas con discapacidad y residentes en zonas vulnerables. Su objetivo es fortalecer la empleabilidad, reducir el desempleo y fomentar un mercado laboral más inclusivo y formal en el país.



RD-Trabaja representa una alianza estratégica entre el sector público,

organismos internacionales y la empresa privada para generar oportunidades

reales de empleo digno y desarrollo profesional.

Talento estratégico

DCH Centroamérica y El Caribe celebrará el 6 de agosto de 2026 en República Dominicana su encuentro "Human Capital Trends 2026", reuniendo a los principales líderes en gestión del talento de la región.

Este evento marca el punto de partida de las actividades anuales del sector de Recursos Humanos y promueve el intercambio de mejores prácticas

regionales. Los temas centrales incluyen: digitalización con inteligencia artificial, análisis de datos en RRHH, flexibilidad laboral, experiencia del empleado y desarrollo profesional personalizado.

Se enfatiza la diversidad, equidad e inclusión como pilares fundamentales en la evolución estratégica de Recursos Humanos. Los asistentes explorarán cómo adaptar sus organizaciones a

las nuevas demandas del mercado laboral, la transformación digital y las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores.

Human Capital Trends 2026 se posiciona como el foro de referencia para profesionales de RRHH que buscan mantenerse a la vanguardia en gestión del talento humano en el Caribe y Centroamérica.



Visión sostenida

La Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH) celebró su 37 aniversario reafirmando su liderazgo en la profesionalización y desarrollo estratégico de la gestión del talento en República Dominicana.

Fundada en 1989, esta organización sin fines de lucro agrupa a más de 1,000 profesionales de gestión humana del sector público y privado. Durante la celebración, realizada en District, Naco, la presidenta Jenny González destacó que "impulsamos la gestión de personas para transformar las organizaciones y el país", enfatizando el compromiso de formar nuevas generaciones y posicionar la gestión humana como pilar estratégico.

ADOARH promueve continuamente espacios de formación, diálogo e intercambio de buenas prácticas que impactan positivamente tanto en las



organizaciones como en los profesionales del sector. La asociación está afiliada internacionalmente a la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana y a la World Federation

of People Management Associations, fortaleciendo su vinculación con redes globales dedicadas al desarrollo del capital humano.

Alianza laboral

Cormidom y el Sindicato de Trabajadores (Sitracema) firmaron un convenio colectivo que consolida un clima de paz laboral y fortalece el bienestar de sus colaboradores. El acuerdo, mediado por el Ministerio de Trabajo, establece condiciones sobre jornadas, turnos nocturnos y rotativos, permisos sindicales, transporte, descanso semanal, alimentación y revisiones salariales.

El proceso, resultado de un diálogo sostenido y respetuoso, fue destacado por el presidente de Cormidom, Edward Chong Chi Chien, quien reafirmó el compromiso de la empresa con una minería responsable que genere valor



social y económico. Desde el sindicato, su secretario general, Henry Payano, calificó el convenio como el más beneficioso en la historia de la empresa, resaltando avances significativos para ambas partes.

La firma contó con la participación del ministro de Trabajo, Eddy Olivares, quien subrayó el pacto como un ejemplo de entendimiento en un contexto global marcado por la polarización.

Asimismo, representantes sindicales y empresariales coincidieron en que este acuerdo refleja un modelo de relación basado en la cooperación y el respeto mutuo.

Con este paso, Cormidom refuerza su visión de desarrollo sostenible en Cerro de Maimón, posicionándose como referente de equilibrio entre productividad y bienestar social en el sector extractivo dominicano.

*"La cultura que no se diseña,
se improvisa."*



Arlette Almanzar
CX | Liderazgo | Transformación Digital



C¹

CALIDAD
Estándares
que se viven.

C²

CULTURA
Identidad que
sostiene.

C³

CAPITAL HUMANO
Formación que
trasciende.

- Experiencia del Paciente-Cliente · Modelo EXCELSA C³®
- Formación por competencias al capital humano desde el Ser
- Formación de facilitadores internos y gestión del conocimiento

*¡Solo empleados felices
hacen clientes felices!*

Arlette Almanzar Burgos
FUNDADORA & CEO · MODELO EXCELSA C³®



WHATSAPP
+1 809-893-7040

EMAIL
arlette@arlettealmanzar.com

LINKEDIN
arlette-almanzar-burgos

¿Tu cultura está diseñada
o improvisada?



Jenny González

Presidenta de la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH)

Vicepresidenta de Personas y Cultura en la Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos

Directora de Finanzas y Tesorería de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH)

Convertir talento en ventaja competitiva sostenible

"La gestión humana trasciende a una faceta estratégica cuando abandona la mirada exclusiva hacia los procesos y empieza a comprender el negocio".

Con más de 20 años de experiencia en gestión humana y una trayectoria que ha acompañado la evolución del sector en República Dominicana, Jenny González se ha consolidado como una de las voces más influyentes en la transformación del capital humano hacia un rol estratégico. Su liderazgo combina profundidad técnica en áreas como compensación estratégica, desarrollo organizacional y gestión del talento, con una visión clara del negocio, permitiéndole posicionar la gestión humana como un habilitador directo de productividad, cultura y sostenibilidad.

Desde su rol como presidente de ADOARH, ha contribuido a elevar el estándar de la profesión en el país, impulsando una gestión respaldada por el análisis, alineada a resultados y con impacto en la competitividad organizacional. Su experiencia liderando proyectos de alto impacto y su participación en organismos internacionales reflejan una mirada que trasciende lo local y conecta con tendencias globales.

En un entorno donde la gestión de personas deja de ser soporte para convertirse en eje estratégico, su visión pone en el centro la capacidad de las organizaciones para traducir talento en resultados medibles, integrando liderazgo, analítica y cultura como motores de valor. Desde esta perspectiva, comparte cómo la gestión humana evoluciona para responder a los desafíos de la era digital y del talento global.

¿Cómo ha vivido la transición desde una gestión de recursos humanos operativa hacia una estrategia de capital humano que funcione como motor directo de competitividad, sostenibilidad y creación de valor en las organizaciones?

He vivido esa transición desde una convicción muy clara: La gestión humana trasciende a una faceta estratégica cuando abandona la mirada exclusiva hacia los procesos y empieza a comprender el negocio. Para poder desempeñar un rol de impacto es necesario que el profesional de gestión humana conozca la organización, su modelo de negocio, sus prioridades, sus riesgos, sus limitaciones, realidades y nivel de madurez.

Además de acompañar y asesorar a la organización en procesos necesarios como cobertura de vacantes, nómina o gestión de beneficios; se trata de construir liderazgo, fortalecer cultura, desarrollar habilidades críticas y elevar el compromiso.

Hoy más que nunca, la competitividad de una empresa no depende solo de su tecnología, de su capital financiero o de su infraestructura. Depende, en gran medida, de su capacidad para atraer, desarrollar, movilizar y fidelizar talento. Por eso he procurado enfocar mi gestión sin perder la esencia: detrás de cada indicador hay personas y detrás de cada gran resultado, suele haber una decisión acertada basada en la gente.

Desde su experiencia asesorando y liderando áreas de personas, ¿qué indicadores se utilizan hoy para demostrar a la alta dirección que la inversión en talento impacta el rendimiento, la productividad y la eficiencia organizacional?

Las mediciones son sumamente importantes al momento de evidenciar resultados. Una sola mirada no es suficiente;

se necesita un panorama 360 que nos permita interpretar la realidad con mayor profundidad y cruzar variables para llegar a conclusiones más sólidas. Los indicadores nos ayudan a entender lo que ya pasó y a tomar mejores decisiones hacia el futuro.

Entre los indicadores más usados y relevantes se aplican los siguientes, según tipo de industria y estado de la organización: rotación total y voluntaria, productividad por colaborador (industrial), eNPS o índice de compromiso, índices de ausentismo (industrial), índice de desempeño organizacional, indicadores de clima y cultura, entre otros.

Es importante también conocer y analizar los indicadores del negocio, de modo que estos puedan ser correlacionados con el impacto del talento, pero siempre teniendo presente que las personas no son "recursos", son los que hacen posible la visión y sostenibilidad de la organización.

Cada vez más, se requiere gestionar por evidencia y no solo por intuición. Por eso la analítica de personas se vuelve clave para conectar causas y efectos: cómo una caída del eNPS anticipa una fuga de talento, cómo una mala experiencia de liderazgo aumenta la rotación, o cómo una apuesta consistente por el desarrollo mejora la retención y la productividad. Ese paso de la intuición a la evidencia es una de las transformaciones más importantes del área.

Ante la aceleración tecnológica y la automatización, ¿cuáles programas de reskilling, upskilling o aprendizaje continuo se deben impulsar para asegurar que la fuerza laboral evolucione al ritmo del negocio sin perder competitividad ni compromiso?

Lo primero es entender que hoy aprender ya no es una actividad complementaria; es una condición de empleabilidad y de sostenibilidad empresarial. En un entorno donde la tecnología redefine funciones, acelera decisiones y cambia modelos de trabajo, las organizaciones necesitan impulsar una cultura de aprendizaje continuo.

Esto no es una tarea solo del empleador, también los colaboradores deben comprender que el aprendizaje continuo es esencial para su crecimiento y diferenciación en el mercado laboral.

”

Los programas de reskilling son esenciales para reconvertir roles impactados por la automatización y mover talento hacia funciones con mayor valor agregado. El upskilling y newskilling se enfocan en competencias críticas o nuevas para el presente y el futuro inmediato: alfabetización digital, análisis de datos, uso estratégico de IA, experiencia del cliente, pensamiento crítico, comunicación, colaboración, gestión del cambio y liderazgo con foco humano.

Hay algo fundamental: el reskilling no es solo enseñar nuevas habilidades; es transformar mentalidades. Y eso requiere líderes con empatía, sensibilidad, adaptabilidad, mentalidad de crecimiento y capacidad de influencia. La transformación no comienza con la tecnología, sino con un liderazgo que pone al ser humano en el centro.

En un mercado donde atraer talento estratégico es cada vez más complejo, ¿cómo se fortalece la propuesta de valor al empleado y la marca empleadora para reducir la rotación voluntaria, mejorar el engagement y posicionar a la organización como empleador de preferencia?

Cada vez las personas buscan más balance, más sentido y más coherencia. Por eso la propuesta de valor al empleado ya no puede limitarse a una lista de beneficios; debe ofrecer una experiencia integral que dé cabida a las distintas dimensiones de la vida de una persona: su rol profesional, su realidad familiar, su salud, su bienestar emocional, sus hobbies, sus aspiraciones y su propósito.

Eso implica diseñar propuestas que integren compensación justa, oportunidades reales de crecimiento, bienestar integral, flexibilidad, reconocimiento, liderazgo cercano y una cultura donde la gente sienta que puede desarrollarse sin dejar de ser ella misma.

Ahora bien, una marca empleadora se fortalece con la coherencia. Es importante comunicar, sí, pero comunicar de manera genuina. Lo que la organización dice afuera debe sentirse adentro. Si una empresa habla de bienestar, debe reflejarlo en la experiencia diaria; si habla de desarrollo, debe abrir oportunidades reales; si habla de cultura, sus líderes deben modelarla. Una cultura distintiva nace de la coherencia entre lo que la organización promueve, lo que sus líderes modelan y lo que sus colaboradores experimentan.

¿Cómo está cambiando la analítica de personas la gestión del talento en República Dominicana, y de qué manera el uso de datos permite pasar de decisiones intuitivas a modelos predictivos sobre gestión del talento?

Durante mucho tiempo, la gestión humana fue vista como un área distante de los números. Nuestra forma de abordar los temas de personas estaba muy asociada a emociones, percepciones o intuiciones. Y aunque esa sensibilidad sigue siendo valiosa, hoy ya no es suficiente. Se hace imprescindible incorporar el análisis profundo de la gran cantidad de datos que generamos para impulsar decisiones más objetivas, más oportunas y más estratégicas.

En República Dominicana hemos avanzado, pero aún hay una brecha importante; se reconoce la necesidad de la transformación digital, aunque todavía hay rezagos en inversión, madurez tecnológica y consolidación de sistemas. Precisamente por eso es tan importante que las organizaciones inviertan en plataformas robustas e integradas que faciliten la trazabilidad, la consolidación y la generación de información confiable. Sin sistemas, no hay data útil; y sin data útil, seguimos reaccionando más de lo que anticipamos.

La tendencia global va justamente en esa dirección: usar IA, analítica y tecnología para eficiencia, personalización y predicción. No se trata de deshumanizar el área. Se trata de tomar mejores decisiones para acompañar mejor a la gente, teniendo en cuenta que la data no sustituye el criterio humano; lo eleva.

En otro orden, como país todavía tenemos una gran oportunidad de avanzar en la generación de conocimiento profundo sobre nuestro mercado laboral.

Hace falta que las organizaciones, las entidades académicas, los gremios profesionales y el Estado destinen mayores fondos para investigaciones socioeconómicas y estudios especializados que nos permitan comprender mejor la dinámica real del trabajo en República Dominicana: patrones de movilidad, brechas de habilidades, niveles de formalidad, expectativas generacionales, impacto de la tecnología, productividad sectorial y nuevas formas de empleo.

Contar con esta información no es un lujo técnico; es una necesidad estratégica país.

Solo a partir de un fundamento sólido podremos entender con mayor precisión cuáles son las competencias que requiere el talento dominicano para competir en el presente y en el futuro, cuáles sectores demandarán mayor reconversión profesional, cómo evoluciona la empleabilidad y cuáles políticas públicas y empresariales se deben impulsar para fortalecer nuestro ecosistema laboral.

En entornos de alta presión regulatoria, financiera o competitiva, ¿cómo se rediseñan los modelos de liderazgo y cultura organizacional para sostener el compromiso de los equipos?

En contextos de alta presión, lo primero que se pone a prueba no es la estrategia escrita, sino la cultura real de la organización. Es en esos momentos cuando vemos si el liderazgo genera confianza o temor, si la cultura sostiene o desgasta, y si la gente se siente parte o simplemente sobrevive.

Rediseñar el liderazgo en esos entornos exige combinar firmeza con humanidad. Las organizaciones necesitan líderes capaces de tomar decisiones en medio de la incertidumbre, pero también de comunicar con claridad, escuchar con empatía, sostener emocionalmente a sus equipos y conectar la exigencia con un propósito. Hoy se requiere agilidad, resiliencia, liderazgo inclusivo, inteligencia emocional y una visión más humana del negocio.

A nivel cultural, esto implica reforzar seguridad psicológica, colaboración, justicia, coherencia y sentido. También requiere traducir la cultura deseada en comportamientos concretos dentro de procesos como desempeño, reconocimiento, desarrollo y compensación. Esa coherencia entre discurso y vivencia es la que evita que la presión erosione el compromiso.

Con su amplia experiencia en compensación total y compensación estratégica, ¿cómo se logra alinear los esquemas de beneficios, incentivos y bienestar con los objetivos del negocio, asegurando equilibrio entre competitividad salarial, sostenibilidad financiera y motivación del talento?

En compensación, el arte está en lograr equilibrio entre lo externo y lo interno (equidad y competitividad). Se trata de escuchar qué pasa dentro y fuera de la organización. Hay que entender el mercado, sí, pero también la realidad, la cultura, la sostenibilidad y la estrategia de la propia organización. No todo lo que se implementa afuera necesariamente aplica a nuestra empresa, ni todo lo competitivo es automáticamente sostenible.

Alinear la compensación total con el negocio implica diseñar una propuesta de valor que sea competitiva, financieramente responsable y emocionalmente significativa para la gente. Eso incluye articular salario, incentivos, beneficios, reconocimiento, bienestar y desarrollo. Pero, sobre todo, implica que cada componente tenga un propósito claro: atraer talento, retener talento clave, reforzar comportamientos deseados, impulsar resultados o fortalecer la experiencia del colaborador.

En adición, hoy la presión sobre los esquemas de compensación es mayor: las personas tienen amplios accesos a la información, lo cual les permite comparar y elegir, el mercado cambia más rápido y el bienestar ha ganado un peso significativo. Por eso la clave está en lograr construir modelos justos, claros, sostenibles y alineados a resultados, sin perder de vista que las personas no solo valoran cuánto reciben, sino cómo se sienten. Nuevamente la coherencia es protagonista en términos de fidelización.

En su trayectoria liderando procesos de cambio, ¿qué práctica tradicional de gestión humana recomienda eliminar, automatizar o rediseñar para liberar recursos hacia iniciativas estratégicas, y qué resultados concretos obtuvo en eficiencia, costo o desempeño?

El consenso en las organizaciones de alto desempeño es que el proceso con mayor potencial de transformación en gestión humana es la Administración de Personal y Gestión de Tiempos/Nómina.

Muchas funciones de gestión humana dedican demasiado tiempo a tareas manuales, repetitivas y de bajo valor estratégico: reportes dispersos, seguimiento administrativo, procesos fragmentados o trámites que podían simplificarse.

No se trata solo de "hacerlo más rápido"; se trata de liberar tiempo del equipo para enfocarlo en iniciativas de mayor impacto: analítica, liderazgo, cultura, desarrollo, experiencia del colaborador y transformación.

En ese proceso de automatización es importante considerar portales de autoservicio del colaborador; esto no solo reduce tiempo en tareas para el área, sino que también genera un impacto positivo en su experiencia y satisfacción.

Los resultados concretos suelen verse en tres niveles: mayor eficiencia operativa, mejor experiencia para el colaborador y mejor capacidad del equipo de gestión humana para sentarse a la mesa estratégica.

En otro orden, durante años, especialmente en modelos y organizaciones más tradicionales, el área asumió funciones que realmente corresponden a la línea de mando: revisión de horarios, seguimiento a la puntualidad, control sobre vestimenta, canalización de permisos o salidas, e incluso conversaciones correctivas cotidianas. En muchos casos, esto ocurría porque existían oportunidades importantes en el desarrollo de los supervisores y gestión humana terminaba asumiendo el papel de la figura que corregía, llamaba la atención o imponía disciplina.

Sin embargo, esta práctica, aunque en su momento pudo responder a una necesidad operativa, limita la madurez del liderazgo y debilita la responsabilidad natural de quienes gestionan equipos.

Hoy la visión es distinta. Nuestro rol es acompañar, formar y habilitar a los líderes para que ejerzan estas responsabilidades de la mejor manera posible: con claridad, respeto, consistencia y alineación con la cultura organizacional.

Desde gestión humana nos corresponde diseñar políticas, establecer lineamientos, fortalecer competencias de liderazgo, acompañar conversaciones complejas y asegurar criterios justos y homogéneos. Pero la gestión cotidiana del equipo debe vivir en el liderazgo directo, porque es allí donde realmente se construye cultura, confianza y compromiso.

Tras más de dos décadas de experiencia y más de diez años vinculada al desarrollo de la gestión humana en el país, ¿qué transformaciones considera más determinantes en la evolución del rol del ejecutivo de Gestión Humana (CHRO) en República Dominicana, y qué retos estratégicos ve hacia el futuro?

En República Dominicana hemos vivido una transformación profundamente positiva en la evolución del rol del liderazgo de gestión humana y, en general, de la gestión humana como disciplina estratégica. Cada vez avanzamos más hacia una gestión con voz propia en la agenda empresarial. Hemos logrado ganarnos un espacio legítimo en las mesas de decisión de las organizaciones, dejando atrás la visión de un área vista como necesidad administrativa, centrada en cumplimiento, nómina o procesos transaccionales.

Esto se refleja en cómo quienes lideran nuestra área han pasado de ejecutar políticas a influir directamente en resultados del negocio, cultura, sostenibilidad, transformación digital, liderazgo, sucesión y competitividad.

Pero este avance no solo se ve dentro de las empresas; también se percibe en el crecimiento de la profesión en el país. Es fascinante ver cómo ha crecido nuestro rol, contando cada vez con una mayor cantidad de profesionales interesados en desarrollarse en el área, con expertos altamente preparados, con posiciones directivas más robustas y con múltiples comunidades y espacios de intercambio profesional.

Desde ADOARH esto nos confirma que vamos por buen camino en nuestro propósito de fortalecer el sector y elevar el estándar de la gestión humana en el país. **Hoy tenemos una profesión más madura, más visible y más respetada.**

”

Nos llena de orgullo el hecho de que el avance de la gestión humana de República Dominicana trasciende fronteras a través de posiciones relevantes en organismos internacionales, donde, además del rol que ocupo como directora de Finanzas y Tesorería en la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), actualmente tanto la vicepresidencia de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión Humana (WFPMA) como la vicepresidencia de la FIDAGH son desempeñadas por dominicanos, ambos pasados presidentes de ADOARH (Aida Josefina Troncoso y Emmanuel Blanc, respectivamente).

Hacia el futuro los retos son igualmente trascendentales. Uno de los más importantes es preparar a nuestras organizaciones para competir por talento a nivel global. Hoy el mercado laboral dejó de ser local. La virtualidad, la digitalización y los nuevos modelos de trabajo han ampliado las fronteras de la competencia. Esto implica revisar nuestras prácticas, formas de trabajo, velocidad de respuesta, flexibilidad, beneficios, experiencia del colaborador y propuesta de valor.

Sin duda, uno de los mayores desafíos país sigue siendo la modernización del marco regulatorio laboral. Nuestro Código de Trabajo, que este mayo cumple 34 años de vigencia, evidencia claros signos de obsolescencia frente a las nuevas realidades del trabajo. Aunque la discusión pública se ha centrado en la cesantía por su impacto económico —sin restarle importancia—, han quedado rezagados aspectos estratégicos clave para la competitividad nacional, como la regulación de esquemas de trabajo más flexibles, la contratación internacional, la economía gig, el trabajo líquido y nuevas formas de medir productividad y desempeño. Estas son ya realidades consolidadas en otros mercados y, si no logramos incorporarlas a nuestra normativa, corremos el riesgo de que la legislación se convierta en una barrera para la formalización, la innovación y el posicionamiento competitivo del país.

Si no logramos modernizar este marco, corremos el riesgo de que la regulación se convierta en una barrera para la formalización, la innovación y la competitividad país.

Mi mirada es esperanzadora: hemos avanzado muchísimo, pero el próximo salto de la gestión humana en República Dominicana estará en nuestra capacidad de seguir elevando la profesión, fortalecer el liderazgo ético y acompañar a nuestras organizaciones a competir exitosamente en un mundo laboral globalizado y cambiante.

Como presidenta de ADOARH y líder de cultura organizacional, ¿qué huella aspira dejar en la profesión de gestión humana, y cómo lograr que el crecimiento de las empresas dominicanas vaya de la mano con el desarrollo profesional, personal y ético de su gente?

Personalmente y también desde mis diferentes roles en ADOARH, FIDAGH y Asociación la Nacional de Ahorros y Préstamos, espero seguir contribuyendo a la elevación y fortalecimiento de nuestra profesión. Espero estar aportando mi granito de arena para que la gestión humana en República Dominicana siga consolidándose no solo como una función necesaria, sino como una fuerza estratégica para el desarrollo de las organizaciones y del país.

Alineada con el propósito de ADOARH, mi aspiración es seguir impulsando el desarrollo de los profesionales del área, continuar promoviendo la ventaja de apoyarnos, de integrarnos y de hacer de la asociación un espacio de crecimiento colectivo; asimismo, inspirar a que cada profesional de gestión humana esté consciente de la importancia de su rol y del gran compromiso y esfuerzo que requiere el estar a la altura del mismo.

A través de las diferentes iniciativas de ADOARH buscamos fortalecer la mirada estratégica de nuestros profesionales, promover mejores prácticas y ayudar a que cada vez más

organizaciones comprendan que crecer de forma sostenible exige desarrollar también a su gente.

Creo en el éxito empresarial unido al crecimiento humano. Creo en empresas que avanzan, pero avanzan con ética; que generan resultados, pero también bienestar; que se modernizan, pero sin perder sensibilidad, coherencia, empatía y respeto.

Porque el verdadero desarrollo no se mide solo en crecimiento económico ni en indicadores financieros, se evidencia en la calidad del liderazgo que construimos, en la ética con la que tomamos decisiones, en las oportunidades que generamos y en la forma en que hacemos que las personas florezcan. Ahí, justamente, está la huella que vale la pena dejar.

Factores clave

- **La gestión humana** evoluciona hacia un **rol estratégico** alineado al negocio.
- **La analítica de personas** impulsa decisiones **basadas en evidencia y anticipación**.
- **La automatización** libera capacidad para **iniciativas de alto impacto**.
- **La coherencia cultural** es clave para la **atracción y fidelización del talento**.
- **El profesional de gestión humana** debe ser consciente de la importancia de su rol y del compromiso y esfuerzo que requiere estar a su altura.

La visión de Jenny González confirma que el verdadero valor del capital humano no está solo en su gestión, sino en su capacidad de impactar resultados medibles sin perder su esencia humana. Su enfoque integra métricas, liderazgo y tecnología para construir organizaciones más competitivas y sostenibles. Al mismo tiempo, reivindica el rol ético y social de la gestión humana, recordando que el crecimiento empresarial debe ir de la mano con el desarrollo de las personas y el respaldo de políticas públicas que impulsen el mercado laboral del país. Hacia adelante, su planteamiento deja una idea contundente: el futuro pertenece a las organizaciones que logren convertir el talento en su principal ventaja estratégica, sin perder de vista su dimensión humana.



Eddy Olivares Ortega
Ministro de Trabajo de la República Dominicana

Convertir empleo formal en competitividad

“El legado que aspiro a dejar es un país con más trabajo decente, menos informalidad y más oportunidades”.

Desde el Ministerio de Trabajo, Eddy Olivares Ortega asume una agenda que trasciende la función regulatoria tradicional. Su enfoque parte de una premisa clara: el trabajo formal, la productividad y la protección social no son dimensiones separadas, sino piezas de una misma estrategia de desarrollo. Bajo esa mirada, el Ministerio se posiciona como un actor llamado a incidir en la competitividad del país, con decisiones que conectan empleo, salarios, diálogo social, formación y bienestar.

Para Olivares, el gran desafío estructural sigue siendo la informalidad, que afecta a más de la mitad de la población ocupada. Reducirla no solo implica mejorar estadísticas laborales; significa ampliar el acceso a seguridad social, elevar la productividad, proteger derechos y hacer más atractivo el mercado dominicano para la inversión responsable. En ese marco, destaca avances como la generación de más de 130 mil ocupados netos en promedio anual en 2025, el objetivo de mover la informalidad desde niveles cercanos al 56% hacia alrededor del 50%, y la certificación de más de 500 empresas en higiene y seguridad laboral bajo el Reglamento 522-06.

Su gestión también incorpora una lectura tecnológica del empleo. La automatización, la inteligencia artificial y la transformación digital obligan a preparar nuevas capacidades, fortalecer alianzas con instituciones como INFOTEP, ITLA y el sistema técnico educativo, y modernizar los servicios públicos laborales con datos, interoperabilidad y herramientas digitales. Desde esa visión, Olivares plantea una conversación sobre liderazgo público, evidencia, productividad y progreso social.

¿Cómo ha liderado la transición del Ministerio de Trabajo desde una gestión regulatoria tradicional hacia un enfoque estratégico donde el capital humano impacta directamente la competitividad del país?

Lo primero ha sido asumir el Ministerio de Trabajo como un verdadero motor de empleo, productividad y bienestar social. Sin descuidar la función regulatoria ni la defensa de los derechos adquiridos, hemos colocado en el centro de la agenda la generación de empleos formales, la mejora salarial y la ampliación de la protección social, porque eso impacta directamente la competitividad del país.

En coherencia con la visión del presidente Luis Abinader, hemos definido como tarea principal de nuestra gestión reducir la informalidad, que afecta todavía a más de la mitad de las y los trabajadores, porque un mercado laboral informal es un mercado laboral menos productivo, más vulnerable y menos atractivo para la inversión. De ahí que vinculemos cada discusión sobre reforma laboral, salario mínimo o diálogo tripartito con el objetivo de fortalecer el capital humano, con la visión de más formación, más seguridad social, más estabilidad y mejores condiciones de trabajo.

Al mismo tiempo, hemos apostado por el diálogo social como un activo de competitividad, conscientes de que la paz laboral y la concertación entre gobierno, trabajadores y empleadores son hoy una de las fortalezas que exhibe la República Dominicana ante el mundo, y eso se traduce en confianza para invertir y crear empleos de calidad.

¿Qué indicadores utiliza para evidenciar que las políticas laborales implementadas, en empleo, formalización y mediación, generan resultados medibles en productividad, reducción de informalidad y crecimiento económico?

En materia de empleo, trabajamos con los indicadores oficiales de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT), que nos permiten dar seguimiento a la ocupación, el desempleo, la participación laboral y la calidad del empleo. Por ejemplo, en 2025 la economía dominicana generó más de 130 mil ocupados netos en promedio anual, alcanzando niveles históricamente altos de ocupación y participación, en un contexto de reducción gradual de la informalidad.

La informalidad es nuestro principal desafío y nuestro principal indicador de éxito: partimos de niveles en torno al 56% de la población ocupada y hemos logrado mover la aguja hacia abajo, con una meta explícita de llevarla en esta etapa a alrededor del 50%, siempre vinculando esa reducción con mayor acceso a seguridad social y pensiones dignas. Medimos también la cantidad de empresas certificadas en materia de higiene y seguridad laboral y el cumplimiento del Reglamento 522-06, donde recientemente alcanzamos más de 500 empresas certificadas, lo que está asociado a mejor productividad y menos accidentes.

Por el lado de los salarios, utilizamos la evolución del salario mínimo real y su posición respecto a la distribución del ingreso. Por primera vez, el salario mínimo de las empresas no sectorizadas supera el primer quintil de ingresos, lo que indica un avance concreto en el poder adquisitivo de los trabajadores y en la contribución del trabajo al combate de la pobreza. Finalmente, cruzamos estos datos con indicadores de pobreza monetaria y de desigualdad para asegurar que el crecimiento económico se traduzca en progreso real para la gente, no solo en números macroeconómicos.

Frente a la transformación digital del mercado laboral, ¿qué iniciativas de reskilling y formación continua están impulsando para preparar la fuerza laboral dominicana ante la automatización y la inteligencia artificial?

Vivimos una revolución tecnológica que no podemos detener, pero sí podemos encauzar para que nadie se quede atrás. Por eso hemos asumido, junto con el presidente Abinader, el compromiso de promover una inteligencia artificial inclusiva, que complemente el trabajo humano y no lo sustituya sin ofrecer alternativas de formación y reconversión.

En la práctica, esto se traduce en alianzas muy concretas: estamos articulando programas de reskilling y upskilling con INFOTEP, el Ministerio de Educación en su rama técnica y el ITLA, orientados a competencias digitales, programación, manejo de datos y habilidades asociadas a las nuevas formas de producción. Estamos priorizando a jóvenes, mujeres y trabajadores de sectores en riesgo de automatización, de manera que puedan transitar hacia ocupaciones con mayor demanda y mejores salarios.

Adicionalmente, desde el Ministerio estamos modernizando nuestras plataformas, incorporando herramientas digitales y de inteligencia artificial en la inspección y la gestión de servicios, lo que nos obliga también a capacitar a nuestros servidores públicos y a predicar con el ejemplo en materia de formación continua.

En términos de marca país y empleabilidad, ¿cómo están fortaleciendo la propuesta de valor del mercado laboral dominicano para atraer talento, inversión y mejorar la calidad del empleo?

La mejor carta de presentación de un país, en el siglo XXI, es la combinación de estabilidad democrática, paz laboral y un mercado de trabajo que ofrece empleos formales, salarios dignos y reglas claras. En esa línea, los aumentos históricos del salario mínimo en distintos sectores, la reducción gradual de la informalidad y el fortalecimiento del diálogo tripartito se han convertido en elementos centrales de la “marca trabajo” de la República Dominicana.

Estamos trabajando con otros ministerios, como el MICM, y con instituciones de formación como INFOTEP e ITLA, para que nuestro capital humano esté certificado, con habilidades reconocidas internacionalmente, y para que los inversionistas sepan que aquí encontrarán trabajadores bien preparados, con protección social y en un entorno de respeto a los derechos laborales. Eso atrae inversión responsable y, al mismo tiempo, abre puertas para que nuestros títulos y competencias sean reconocidos en otros países, fortaleciendo la empleabilidad de los dominicanos dentro y fuera del territorio nacional.

Finalmente, la consolidación de la República Dominicana como referente regional en diálogo social y políticas laborales innovadoras, reconocida en distintos foros de la OIT, también contribuye a posicionar al país como un socio confiable para proyectos de inversión y cooperación que tienen al trabajo decente como eje.

¿De qué manera el Ministerio está incorporando People Analytics o analítica de datos para anticipar tendencias de empleo, cerrar brechas de talento y optimizar la toma de decisiones públicas?

La analítica de datos es el corazón de la nueva gestión laboral que estamos construyendo. Por eso estamos impulsando una reingeniería profunda del Observatorio del Mercado Laboral Dominicano (OMLAD), para que pase de ser solo un productor de estadísticas a convertirse en un verdadero centro de inteligencia laboral del Ministerio.

El OMLAD integra hoy fuentes como la ENCFT del Banco Central, los registros de la Tesorería de la Seguridad Social y otros sistemas administrativos, lo que nos permite analizar con precisión dónde se están creando los empleos, en qué sectores persiste la informalidad y cuáles son las brechas por sexo, edad, territorio y nivel educativo. Con la reingeniería, estamos avanzando hacia tableros de indicadores, modelos de prospección de competencias y herramientas de People Analytics que apoyen, por ejemplo, la planificación de la formación técnico-profesional, las políticas de empleo juvenil y las estrategias de formalización.

La idea es que cada decisión relevante del Ministerio —desde la fijación del salario mínimo hasta el diseño de programas de inserción laboral para jóvenes, personas con discapacidad o trabajadores informales— tenga detrás evidencia sólida y oportuna, y que esa evidencia sea accesible también para los actores del diálogo social y para la ciudadanía. Ese es el sentido de modernizar el OMLAD y de incorporar de manera sistemática la analítica de datos en la gestión pública laboral.

¿Cómo están evolucionando los modelos de liderazgo institucional dentro del Ministerio para responder a entornos laborales más dinámicos, y qué métricas de clima o desempeño respaldan estos avances?

El liderazgo que necesitamos hoy en el Ministerio de Trabajo es un liderazgo cercano, técnico y orientado a resultados. Hemos fortalecido el equipo de altos mandos para consolidar una gestión más moderna y enfocada en el desempeño institucional.

En términos de resultados, los avances históricos en empleo, formalidad y reducción de la pobreza que hemos presentado recientemente son también un reflejo de ese cambio de liderazgo interno. Hoy podemos decir que somos un Ministerio que planifica mejor, que evalúa sus programas y que se coordina de manera más efectiva con otras instituciones. Medimos nuestro desempeño a través de indicadores de cumplimiento de metas, tiempos de respuesta en servicios clave, avances en digitalización y evaluaciones de gestión que ubican al Ministerio entre las instituciones con mejor desempeño del gobierno.

En paralelo, estamos promoviendo una cultura organizacional basada en la capacitación permanente de nuestros colaboradores, en la ética y en el trabajo en equipo, porque un servidor público mejor preparado y motivado se traduce en mejores servicios para trabajadores y empleadores.

En la modernización de la gestión pública laboral, ¿qué procesos tradicionales han sido digitalizados o eliminados para mejorar la eficiencia del servicio, y qué impacto han tenido en tiempos de respuesta o cobertura?

La modernización administrativa implica que un ciudadano hoy puede resolver en línea lo que antes le tomaba horas de filas y traslados. En esa dirección hemos avanzado en la reforma del Sistema Integrado de Registro Laboral (SIRLA) y en la digitalización de múltiples trámites y gestiones del Ministerio, incorporando además interoperabilidad con bases de datos de entidades como la TSS, la DGIJ y el IDOPPRIL, entre otras.

Precisamente, hace poco tiempo anunciamos la modernización del Ministerio mediante la digitalización de servicios y el uso de inteligencia artificial para

fortalecer la inspección y la transparencia, lo que reducirá tiempos de respuesta y permitirá focalizar mejor las acciones donde más se necesitan. La experiencia de situaciones de emergencia climática, en las que hemos emitido resoluciones de flexibilización y orientaciones para el teletrabajo, muestra también nuestra capacidad para adaptar las formas de trabajo y proteger los derechos de los trabajadores utilizando herramientas digitales.

El impacto se refleja en mayor cobertura, mejor trazabilidad de los casos y menos espacio para la discrecionalidad, lo que genera confianza tanto en empleadores como en trabajadores y contribuye a un clima de negocios más transparente y predecible.

Desde su rol como ministro, ¿cuál es el legado que busca construir en términos de desarrollo del talento nacional, asegurando que el crecimiento económico del país se traduzca en progreso real para su gente?

El legado que aspiro a dejar es sencillo de expresar, pero desafiante de alcanzar: un país con más trabajo decente, menos informalidad y más oportunidades para que cada dominicano y dominicana pueda desarrollar plenamente su talento. Queremos que el crecimiento económico, del que tanto se habla, se vea en la mesa de la familia, en un salario que alcance, en una pensión digna, en la seguridad de que un accidente laboral no la hundirá en la pobreza.

Eso implica seguir avanzando en cuatro frentes: más empleos formales, mejores salarios, mayor cobertura de seguridad social y una oferta robusta de formación y reconversión profesional que acompañe la transición tecnológica y productiva del país. Implica también preservar la paz laboral y el diálogo tripartito como marcas de identidad de nuestro país.

Si al final de esta gestión podemos decir que logramos reducir de manera significativa la informalidad, mejorar el poder adquisitivo de los salarios, fortalecer la protección social y dejar un Ministerio de Trabajo más moderno, más transparente y más cercano a la gente, entenderé que hemos cumplido con nuestra responsabilidad ante el país.

Factores clave

- **La formalización laboral** debe gestionarse como una estrategia de productividad, protección social y competitividad país.
- **El diálogo tripartito** fortalece la confianza, la paz laboral y la atracción de inversión responsable.
- **La analítica de datos** permite anticipar brechas de talento y tomar decisiones públicas con mayor precisión.
- **La transformación digital** exige reconversión laboral, modernización institucional y servicios más ágiles para trabajadores y empleadores.

La visión de Eddy Olivares Ortega articula liderazgo público, evidencia y resultados: más de 130 mil ocupados netos en 2025, una meta de reducción de informalidad hacia el 50%, más de 500 empresas certificadas en seguridad laboral y una agenda de digitalización que busca mayor trazabilidad, eficiencia y transparencia. Su enfoque conecta capital humano con competitividad, tecnología con inclusión y crecimiento económico con progreso social. El desafío hacia adelante será sostener esa ruta con datos, diálogo y ejecución institucional.



Lo que sus clientes reciben
a tiempo con nuestros
Eco Mensajeros:

FELICIDAD

Lo que podemos lograr
al permitirnos ser su aliado
de logística sostenible
de última milla:

**UN MUNDO MEJOR
EN CADA ENTREGA**

www.ecomensajeria.com.do

809-363-8732

@ecomensajeriard





Maira Margarita Morla Pineda
Directora General, INFOTEP

Formar talento, activar productividad país

"La formación técnica no es un gasto social, sino una inversión con retorno medible en productividad y empleo."

Con más de 40 años de trayectoria en el ámbito de la formación técnico profesional, y más de tres décadas dentro del INFOTEP, Maira Margarita Morla Pineda ha sido protagonista —y hoy líder— de una transformación estructural en la manera en que se concibe el talento en la República Dominicana. Su gestión no solo ha impulsado la modernización institucional, sino que ha alineado de forma estratégica la formación técnica con las necesidades reales del aparato productivo nacional.

Bajo su liderazgo, el INFOTEP ha consolidado un modelo basado en resultados medibles: más de 109,440 egresados en zonas francas en 2025, más de 509,000 personas impactadas a través de programas empresariales y niveles de satisfacción superiores al 97%. A esto se suma la incorporación de 70 nuevas carreras vinculadas a la industria 4.0, la inteligencia artificial y la transición energética, evidenciando una apuesta clara por el reskilling como eje de competitividad.

En un entorno donde el talento define la capacidad de crecimiento de las economías, su enfoque demuestra que la formación técnico profesional no solo transforma vidas, sino que se convierte en un activo estratégico para la productividad, la innovación y la reputación país. Desde esta visión, la conversación con Maira Margarita Morla Pineda revela cómo el capital humano deja de ser un componente operativo para convertirse en un verdadero motor de desarrollo económico.

¿Cómo ha liderado la transición del INFOTEP desde un modelo formativo tradicional hacia una estrategia de capital humano alineada directamente con la competitividad del sector productivo nacional?

He tenido el privilegio de vivir esta transformación desde adentro durante casi cuatro décadas, y hoy la conduzco desde la Dirección General con la responsabilidad que eso implica. A lo largo de mi trayectoria dentro del INFOTEP he liderado, o formado parte, de iniciativas como la modernización de talleres, actualización del currículo, ampliación de nuestra infraestructura o intercambios técnico-culturales, y otras acciones para promover la transformación digital, la inteligencia artificial y proyectos de innovación.

Además, cuando aún era subdirectora, en 2021, el INFOTEP desarrolló una estrategia clave para alinear el capital humano con las demandas actuales del sector productivo, que fue la Gran Consulta Nacional sobre el Futuro de la Formación Técnico Profesional.

Lo que hemos construido es un modelo que no forma por formar: alineamos cada carrera, cada acción formativa, con lo que el aparato productivo nacional está demandando hoy y lo que demandará mañana.

El carácter tripartito de nuestra institución —sector empresarial, sindical y gubernamental— es precisamente el mecanismo que nos permite que esa alineación no sea declarativa, sino estructural. Nuestro propósito es llegar más lejos, impactar más comunidades y seguir aportando talento calificado al aparato productivo nacional, porque cuando capacitamos transformamos vidas y dinamizamos la economía del país.

¿Qué indicadores clave utiliza para demostrar que la formación técnica impacta resultados económicos medibles?

Los números hablan con claridad. El Estudio de Seguimiento a Egresados 2025, realizado por el Departamento de Investigación de la Dirección de Planificación y Desarrollo del INFOTEP, indica que, en promedio, seis de cada diez egresados lograron insertarse en el mercado laboral, ya sea mediante un empleo formal, la mejora de sus condiciones de trabajo o el desarrollo de iniciativas productivas propias. En la modalidad de Formación Dual, los resultados son aún más contundentes.

A esto se suma el impacto en el sector empresarial: en 2025, el INFOTEP llevó a cabo más de 6,410 acciones formativas en zonas francas, registrando 109,440 egresados en todo el territorio nacional, a través del programa INFOTEP-Zonas Francas. Con relación a las empresas, **4,748 fueron atendidas, impactando a 509,380 personas**, con más de 27,000 acciones formativas.

Estas cifras nos permiten afirmar, con evidencia, que la formación técnica no es un gasto social, sino una inversión con retorno medible en productividad y empleo.

¿Cómo ha rediseñado la oferta formativa del INFOTEP para incorporar reskilling en áreas como automatización, energías renovables o industria 4.0?

La respuesta ha sido decidida y con nombre y apellido. Para 2025 incorporamos 70 nuevas carreras técnicas orientadas al desarrollo de la inteligencia artificial y la industria 4.0, entre ellas Técnico en Telemática, Inteligencia Artificial, Movilidad Eléctrica, Manufactura y Empaque de Semiconductores, Infraestructura y Aplicaciones 5G, Machine Learning y Automatización de Procesos. Esto no fue una decisión improvisada: desde hace varios años el INFOTEP desarrolla programas especializados de la industria 4.0 que incluyen energías renovables, mecatrónica, manufactura automatizada, analítica y ciencia de los datos, entre otros.

A la par, la currícula del INFOTEP se mantiene en continua revisión para mantenerla actualizada de cara a las exigencias de un talento humano más capacitado. El reskilling, más que una moda para el INFOTEP, es una obligación institucional.

¿Cómo ha fortalecido la "marca país" del talento técnico dominicano a través del INFOTEP?

La marca de un país se construye con hechos verificables. En nuestra vida institucional, iniciada en 1980, se han otorgado 13,460,227 certificados. Esto tiene un efecto directo en la reputación del trabajador técnico dominicano ante los ojos del inversor extranjero.

Las zonas francas son el mejor testimonio: más de 100,000 colaboradores formados anualmente en ese sector reflejan que las empresas multinacionales confían en que el INFOTEP les entrega trabajadores competentes.

Durante mi trayectoria he impulsado proyectos de modernización tecnológica, certificaciones internacionales de calidad bajo normas ISO 9001 y programas de articulación con sectores productivos. Esa certificación bajo estándares reconocidos internacionalmente es lo que convierte al técnico dominicano en un activo atractivo, no solo para el mercado local, sino para el regional y mundial, pues tenemos dominicanos y dominicanas aportando su talento en el país donde residen.

En todo este trayecto, hemos construido una marca de confianza y calidad en el empresariado. Según las encuestas, los niveles de aprobación de las empresas con el INFOTEP son de más del 97%.

¿De qué manera el uso de datos y analítica ha permitido anticipar necesidades del mercado laboral?

La evidencia es la base de nuestras decisiones. Contamos con un Departamento de Investigación dentro de la Dirección de Planificación y Desarrollo que produce estudios sistemáticos de seguimiento a egresados y análisis de demanda sectorial. Esos estudios nos han permitido identificar las áreas de mayor demanda por parte de la población y las empresas, lo que reorienta nuestra oferta hacia competencias que el mercado realmente absorbe.

Asimismo, tenemos disponible, no solo para el INFOTEP, sino también para los ciudadanos en sentido general, nuestro Observatorio de la Formación Técnico Profesional, que se alimenta de data aportada por el INFOTEP, Banco Central y la TSS.

El análisis estadístico no es un lujo institucional; es nuestra brújula estratégica.

¿Cómo ha evolucionado el modelo de liderazgo dentro del INFOTEP para asegurar calidad, innovación y alineación con estándares internacionales?

El liderazgo que ejercemos en el INFOTEP parte de una premisa sencilla pero poderosa: trabajar en equipo, dar continuidad a lo ya construido y renovarnos cada día, con respeto y vocación de servicio. Eso se traduce en una gestión orientada a la calidad certificada bajo estándares internacionales, lo que fortalece los procesos internos.

En el plano humano, nos ocupamos de que nuestros docentes realicen programas de formación continua, garantizando así su actualización y la calidad de los egresados. Un técnico es tan bueno como quien lo forma, y por eso la capacitación de nuestros instructores es una inversión irrenunciable.

Hemos participado además en espacios internacionales de gestión del conocimiento y formación profesional, lo que nos permite incorporar las mejores prácticas globales sin perder el anclaje en la realidad dominicana.

¿Qué procesos tradicionales decidió transformar o eliminar para enfocar recursos en programas de mayor impacto estratégico?

La transformación más importante ha sido cultural: pasar de una lógica de cobertura —cuántos cursos ofrecemos— a una lógica

de pertinencia y resultado —cuántos egresados se emplean o emprenden.

Eso implicó rediseñar nuestra oferta formativa para eliminar duplicidades y concentrar recursos en las áreas de mayor demanda productiva. También hemos ido modernizando la infraestructura física con nuevos espacios de formación, incluyendo laboratorios y equipos de última generación.

Hoy el INFOTEP opera 62 centros propios y más de 200 Centros Operativos del Sistema en todo el país, lo que nos permite una cobertura nacional sin precedentes. El resultado es que, entre agosto de 2020 y agosto de 2025, más de 3,425,000 personas recibieron capacitación técnica.

¿Cuál considera que es el mayor legado de valor que está construyendo desde el INFOTEP?

El legado es que la formación técnico profesional se ha consolidado como una vía real de movilidad social en República Dominicana. Lo vemos en nuestro índice de empleabilidad y también en los egresados de los programas de emprendimiento.

Eso tiene un nombre: democratización del talento. Cada técnico que egresa y se inserta en el mercado laboral o genera y ejecuta su idea de negocio reduce la brecha de desigualdad, fortalece la base productiva del país y mejora la reputación del capital humano dominicano ante la inversión extranjera.

Nuestro propósito es llegar más lejos, impactar más comunidades y seguir aportando talento calificado al aparato productivo nacional, porque cuando capacitamos transformamos vidas y dinamizamos la economía de nuestro país. Ese es el legado que me comprometo a seguir construyendo: un INFOTEP que no solo forme, sino que transforme.

Factores clave

- **60%** de empleabilidad promedio en egresados (Estudio 2025).
- **+109,000** egresados en zonas francas y **+509,000** personas impactadas en 2025.
- **70 nuevas carreras** vinculadas a IA, industria 4.0 y energías renovables.
- **+3.4 millones de personas** capacitadas entre 2020 y 2025.

El liderazgo de Maira Morla redefine el rol de la formación técnica como infraestructura estratégica del desarrollo económico. Su gestión conecta métricas concretas —empleabilidad, cobertura, productividad— con una visión de país donde el talento es activo, no costo. Al integrar analítica, innovación curricular y estándares internacionales, posiciona al INFOTEP como un habilitador directo de competitividad. Su legado no es solo institucional: es social, al democratizar oportunidades y elevar la calidad del capital humano dominicano. Hacia adelante, el reto no será formar más, sino formar mejor y más rápido que el cambio. Porque en la nueva economía, quien lidera el talento, lidera el futuro.

Crear, conectar y monetizar.

La visión detrás del Festival que une la industria de creadores

Antes de que la economía de creadores comenzara a ocupar un lugar formal en la conversación empresarial dominicana, Héctor Manzueta ya había detectado una señal difícil de ignorar: una generación de jóvenes estaba construyendo audiencias, influencia y oportunidades, pero aún necesitaba estructura para convertir ese talento en industria. La confirmación llegó en 2023, durante la Semana Global del Emprendimiento en República Dominicana, cuando participó como patrocinador y organizador de un primer encuentro de creadores de contenido. Más de 300 jóvenes asistieron con una energía que, para Manzueta, reveló algo más profundo que el entusiasmo por un evento: había una comunidad lista para profesionalizarse.

Ese momento marcó el origen del Festival de Creadores de Contenido. Lo que comenzó como una apuesta todavía sin forma definitiva se transformó en una plataforma diseñada para conectar talento, marcas y plataformas bajo una visión empresarial. Para Manzueta, el salto no tuvo nada de romántico: implicó sacrificar horas de sueño, tiempo personal y otros proyectos. Sin embargo, cuando una iniciativa logra activar comunidad, abrir oportunidades y empujar una nueva conversación de mercado, esos sacrificios dejan de sentirse como renunciaciones y empiezan a convertirse en inversión.

CEO de Boxx Digital Holding, firma especializada en marketing, comunicación y transformación digital, Manzueta ha construido su trayectoria sobre una premisa clara: conectar creatividad con estrategia. Esa visión se refleja en el diseño del festival,

concebido no como un evento tradicional, sino como un ecosistema en movimiento. Su estructura se articula alrededor de "La Tríada": creadores, marcas y plataformas. Cada componente responde a una necesidad concreta de la economía digital actual: formación, conexión comercial y acceso a oportunidades reales.

Desde el lado del creador, el festival no se limita a inspirar. Busca educar, profesionalizar y abrir puertas. Los espacios con marcas funcionan como puntos de contacto directo donde un creador puede presentarse, mostrar criterio, entender las expectativas del mercado y activar posibles colaboraciones. En paralelo, la presencia de plataformas como YouTube, Twitch y TikTok aporta una dimensión clave: acceso a información, tendencias y estándares globales para quienes desean construir carrera en el entorno digital.

Pero el impacto del festival también se mide por su capacidad de visibilizar emprendimientos locales. Manzueta y su equipo han integrado propuestas emergentes dentro de la dinámica del evento, incluyendo bazares y espacios de exposición que permiten a jóvenes emprendedores participar sin grandes barreras de entrada. En sectores como moda, alimentos y servicios creativos, estas iniciativas han encontrado una vitrina para conectar con audiencias, creadores y posibles embajadores de marca. Lo valioso, según la experiencia del festival, es que muchas de esas conexiones ocurren de manera orgánica, generando validación, visibilidad y oportunidades comerciales.

El modelo descansa sobre tres pilares: educar, conectar e inspirar. Educar, porque el creador necesita entender monetización, estrategia, consistencia y posicionamiento. Conectar, porque ninguna industria crece aislada: necesita marcas, plataformas, aliados y comunidad. Inspirar, porque el cambio de mentalidad es quizás el primer gran paso para dejar de ver el contenido como una aspiración y asumirlo como un negocio real.

Los resultados comienzan a hablar por sí mismos. Entre dos ediciones en República Dominicana y una en Guatemala, el festival ha congregado cerca de 5,000 creadores, ha sumado la participación oficial de ejecutivos de plataformas globales y ha atraído a más de 100 marcas patrocinadoras. También ha contado con figuras destacadas de la región, consolidándose como un punto de encuentro para entender hacia dónde se mueve la economía creadora en América Latina.

La historia de Héctor Manzueta es, en esencia, la de un emprendedor que identificó una industria antes de que estuviera plenamente estructurada. Su apuesta no ha sido solo producir eventos, sino construir puentes: entre talento y mercado, entre creatividad y sostenibilidad, entre comunidad e industria. En ese cruce, el Festival de Creadores de Contenido se proyecta como una plataforma que no solo celebra a quienes crean, sino que los impulsa a convertirse en empresarios de su propia influencia.



Bienestar y cultura: esencia del liderazgo humano

Reny Espalliat, vicepresidenta Senior de Talento Humano en la Asociación Cibao, representa un liderazgo que entiende el Capital Humano como una palanca de valor: no se limita a "administrar" personas, sino a diseñar condiciones para que cultura, bienestar y desempeño se sostengan en el tiempo. Su trayectoria en la institución se refleja en una gestión enfocada en crear claridad organizacional, fortalecer el liderazgo y convertir la experiencia del colaborador en una ventaja competitiva.

Uno de los hitos que sintetiza su enfoque es la puesta en marcha del **Programa Cultura de Paz Organizacional**, iniciativa que impulsa relaciones interdepartamentales más sólidas, mejores dinámicas de comunicación y un estilo de liderazgo que prioriza la escucha y la resolución. Bajo este paraguas, la Asociación Cibao formaliza nuevas políticas de bienestar laboral y ordena planes, programas e iniciativas orientadas a bienestar y productividad, con una narrativa clara: el desempeño sostenible empieza por un entorno seguro, coherente y humano. En palabras compartidas por la institución, el propósito es que las voces del equipo sean escuchadas y respondidas, elevando el bienestar desde "beneficio" hacia "cultura".

El impacto de esta gestión también puede leerse en indicadores concretos de desarrollo interno en el 2025: la institución ha reportado más de 38,369 horas de capacitación y un índice de satisfacción de 92 % en la experiencia del colaborador, con un índice de orgullo de pertenecer a la Asociación Cibao con un 97 % y un Net Promoter Score (NPS) de 96 %, donde los colaboradores recomiendan a la institución como un buen lugar para trabajar. Este punto es clave porque convierte la historia de la líder en una historia con datos: liderazgo que construye cultura y fortalece la marca empleadora desde adentro.

Además, el compromiso institucional con el bienestar y el desarrollo humano está respaldado desde el marco de gobierno corporativo, con énfasis en salud, seguridad, conciliación laboral, compensaciones competitivas y programas de bienestar (educación, salud, vivienda, transportación, recreación y prácticas de disciplinas deportivas). En ese contexto, el rol de la líder se entiende como el de una arquitecta de sistema: conecta políticas con prácticas y propósito con consistencia.

Reny ha liderado una idea poderosa y actual: "proteger la dignidad del trabajo, y a la vez, elevar el rendimiento", reflejo de que en Asociación Cibao la cultura no es un discurso, sino una estrategia que se diseña, se alinea y se convierte en resultados sostenibles. Este enfoque se sostuvo de manera consistente hasta el cierre de su gestión, que culmina como parte de un proceso de retiro planificado y alineado con las mejores prácticas de gobierno corporativo, confirmando una visión de largo plazo que dejó capacidades instaladas y una agenda sólida en cultura y talento humano. La continuidad de ese legado recae ahora en Mary Rose Espinal, quien asume la Vicepresidencia de Talento Humano tras haber sido parte activa de este proceso y quien seguirá construyendo sobre las líneas estratégicas impulsadas por Reny Espalliat, garantizando coherencia, profundidad y evolución en una gestión que entiende el capital humano como motor de valor institucional.



Tecnología con propósito: el enfoque sostenible de Altice

Conectar a más personas también implica hacerse cargo de lo que deja la tecnología cuando se renueva: equipos en desuso, baterías, cables y dispositivos que, sin un canal formal, terminan en la basura o en flujos informales. Con esa premisa, Altice integra la sostenibilidad a su propuesta de valor como un criterio de innovación y de gestión responsable de impactos: ampliar inclusión digital, pero a la vez habilitar hábitos y soluciones prácticas que reduzcan riesgos ambientales y de salud.

El punto de partida es concreto. Los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) combinan dos realidades: por un lado, contienen materiales valorizables que pueden reincorporarse a procesos productivos; por otro, incluyen componentes con potencial contaminante si se manejan de forma inadecuada. Por eso, el desafío no es solo "reciclar", sino hacer que la disposición responsable sea accesible, segura y sostenida en el tiempo. La economía circular, entendida como horizonte, exige infraestructura, reglas claras y confianza: que las personas sepan dónde entregar, qué se recibe y qué ocurre después.

En ese marco, Altice impulsa su Programa de Reciclaje de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) mediante puntos de acopio habilitados en tiendas y espacios corporativos. El diseño prioriza la accesibilidad: cuando el punto de entrega está cerca, identificado y es fácil de usar, la acción se vuelve viable para públicos diversos. El programa abarca el "residuo electrónico" cotidiano desde teléfonos y laptops hasta tabletas, cables, accesorios y periféricos; y reduce la probabilidad de que estos equipos se mezclen con la basura común o se gestionen sin garantías.

La credibilidad del esquema descansa en la cadena de manejo comunicada por la empresa: clasificación de residuos, remoción y reciclaje de baterías de litio, destrucción de equipos con información sensible y recuperación de materiales valorizables (como aluminio y cobre). Este componente no solo mejora el resultado ambiental, sino que responde a una preocupación práctica que suele frenar la participación: la seguridad de datos en dispositivos desechados. Integrar la destrucción segura dentro de la narrativa de circularidad reduce fricción y aumenta adopción.

La expansión de puntos de acopio hacia espacios de alta afluencia, con modalidades permanentes y de fin de semana, fortalece una idea clave: el reciclaje funciona cuando se integra a las rutas habituales de las personas. Más que una

campaña, es infraestructura y recordación; un sistema que vuelve simple, cercana y repetible la conducta correcta. En programas de RAEE, esa simplicidad opera como multiplicador de impacto.

Altice también ha buscado acelerar el cambio de hábitos desde un enfoque de experiencia. Cine Sostenible vincula la entrega de aparatos en desuso con una actividad cultural cercana al público, trasladando el mensaje desde la obligación hacia una propuesta de valor emocional y social. Este tipo de activación funciona como educación ambiental aplicada: acerca el tema, amplía audiencias y contribuye a que la práctica se normalice sin percibirse como "engorrosa".

Hacia adentro, el enfoque se respalda con formación y comunicación continua mediante Altice Academy, su plataforma interna. Convertir sostenibilidad en capacidad instalada entrenable, replicable y medible, reduce la dependencia de iniciativas aisladas y refuerza la consistencia operativa. La inducción desde el onboarding y los refuerzos por comunicaciones internas, reuniones y webinars ayudan a estandarizar prácticas, sostenerlas en el tiempo y respaldar la credibilidad del proceso.

En conjunto, la idea de "tecnología con propósito" se vuelve tangible en acciones: canales de recolección de RAEE, manejo responsable y seguro, activaciones culturales que convierten el reciclaje en hábito y una base interna de formación que sostiene la ejecución. En la República Dominicana, donde la gestión de RAEE demanda constancia y alcance, Altice aporta un modelo de referencia: habilita puntos de entrega, refuerza la trazabilidad del proceso y convierte la economía circular en una opción simple para la ciudadanía.

En Factor de Éxito, destacamos a las organizaciones que convierten la sostenibilidad en capacidad instalada: cuando la visión se traduce en hábitos, formación y métricas, el impacto deja de ser una campaña y se vuelve cultura. En ese cruce entre tecnología, educación y economía circular, Altice demuestra que "conectar" también es habilitar a su gente y a sus comunidades para acelerar una transición responsable.



Marta Iranzo Bañuls

CEO y fundadora de NEXIA

Impulsar la cultura como motor de resultados sostenibles

"Las grandes marcas no se construyen con grandes presupuestos sino con grandes comportamientos."

Con más de 20 años impulsando el Employer Branding cuando aún no formaba parte de la agenda empresarial, Marta Irazo Bañuls se ha consolidado como una referente en la conexión entre marca, cultura y talento. Su experiencia en más de 24 países y junto a más de 100 CEO le ha permitido liderar procesos donde la cultura organizacional se convierte en un activo estratégico con impacto directo en la productividad, la reputación y la sostenibilidad del negocio.

Reconocida como una de las mujeres más influyentes del branding en España en 2024, autora de "Tenemos que hablar de Employer Branding", Marta ha llevado la marca empleadora más allá de la comunicación, posicionándola como un sistema de gestión. En un entorno donde la inteligencia artificial y la globalización del talento redefinen las reglas, su visión es clara: las empresas que lideran son las que logran coherencia entre lo que prometen y lo que viven.

Hoy, cuando la gestión de personas se ha convertido en eje de competitividad, su enfoque conecta con una necesidad crítica: transformar el capital humano en resultados medibles. A continuación, comparte cómo el Employer Branding se convierte en una palanca directa de valor.

Usted ha sido pionera en Employer Branding antes de que el concepto existiera. Hoy, en un entorno donde el talento es escaso y exigente, ¿cómo se traduce una estrategia sólida de marca empleadora en resultados concretos de negocio (productividad, retención, reputación o crecimiento)?

Hace casi 20 años, en una crisis sanitaria muy crítica, una compañía del sector calzado me llamó para su gestión. Puse una condición: si yo dirigía la crisis, las personas estarían en el centro. Tras seis meses, la marca se vio reforzada internamente y con clientes, hubo reconocimiento de las autoridades y no hubo fuga de talento crítico. Mientras otra empresa del sector cerró. No hay mejor resultado que la supervivencia y el aumento reputacional.

Hoy el talento elige dónde trabajar. En un mismo grupo empresarial, una organización apostó por construir marca y otra no. Resultado: una cubría vacantes en menos de 30 días con candidatos de calidad, mientras la otra tardaba más de 60 días con baja calidad. Mejoramos la calidad de postulantes con visibilidad de marca, impactando costos, tiempos y talento.

El error es confundir branding con comunicación. La marca es el mayor valor diferencial. Todo se puede copiar menos la marca.

Esto no va de acciones puntuales, sino de cambiar la forma en que entendemos la vida en la empresa a través del branding.

En su visión, ¿cuáles son los indicadores clave (KPIs) que una organización debe medir para evaluar el ROI del Employer Branding, y cómo conectarlos con métricas como eNPS, rotación o desempeño?

Las empresas miden poco y mal. No puedes medir el clima una vez al año. Necesitamos herramientas de escucha continua. Las encuestas "pulse" cada dos semanas permiten detectar problemas a tiempo.

El 90% de las compañías no comparte ni analiza resultados con sus equipos. Ahí se pierden soluciones clave. Hay que combinar datos cuantitativos con cualitativos.

En una empresa industrial, tras malos resultados de clima, creamos focus groups y entrevistas. De ahí surgieron medidas concretas y una app interna que alcanzó 85% de uso en un mes, cuando lo habitual son seis meses.

El eNPS por sí solo es engañoso. Es clave medir abandono en onboarding y primeros meses para evaluar coherencia entre lo que se promete y lo que se vive.

La rotación 0 no es ideal. Una rotación saludable entre 5% y 8% permite mantener cultura y desempeño. Me preocupa más que se quede la persona incorrecta que la que se va.

Usted plantea que "las personas en el centro no es una opción". En la práctica, ¿qué diferencia a las empresas que realmente lo logran de aquellas que solo lo comunican? ¿Qué decisiones estratégicas marcan esa brecha?

Las empresas fracasan por elegir el camino fácil. Construir una gran marca implica decisiones incómodas.

En un caso, aprobaron casi todo un plan, excepto una acción simple: agradecer semanalmente a un colaborador. No lo rechazaron por costo, sino por incomodidad. Las grandes marcas se construyen con comportamientos.

Las que lo logran toman decisiones y se dejan evaluar. Las que no, solo comunican.

Tres decisiones lo cambian todo: medir a líderes con KPIs de experiencia, invertir en cultura y aceptar que algunos líderes deben salir.

Desde su experiencia internacional, ¿qué pueden aplicar las empresas en República Dominicana para construir marcas empleadoras relevantes sin perder autenticidad?

RD tiene un gran atractivo: la alegría, la cultura y el estilo de vida. Puede ser un hub de talento global si trabaja su marca país.



El error es copiar culturas externas y perder autenticidad. Hay que inspirarse, no copiar.

El propósito y los pilares culturales son globales, pero su ejecución debe adaptarse localmente.

Las nuevas generaciones son globales y buscan equilibrio de vida. Ese es el gran reto.

¿Cómo está redefiniendo la inteligencia artificial la propuesta de valor al empleado y el Employer Branding?

Muchas implementaciones de IA fracasan por las personas, no por la tecnología. La IA nos obliga a reinventarnos, pero el éxito depende de la adaptación de los equipos.

El mayor enemigo del compromiso es la inseguridad. Las personas se preguntan si serán sustituidas o si podrán adaptarse.

La estrategia de Employer Branding debe crear confianza: transparencia, comunicación y claridad.

Sin confianza, las personas se enfocan en sobrevivir, no en crear.

¿Cómo puede el área de talento evolucionar hacia un rol estratégico?

Primero, hablar lenguaje de negocio. ¿Cuál es el impacto en dólares de la rotación? Muchas empresas no lo saben.

Segundo, la escucha continua, combinando datos cuantitativos y cualitativos.

Tercero, construir cultura, no solo políticas. Sin cultura sólida, las estrategias fracasan.

El objetivo es gestionar el talento como un activo diferenciador y fuente de ventaja sostenible.

¿Cómo alinear marca, propósito y cultura para generar compromiso sostenible?

El error es empezar por la comunicación. El problema suele ser estratégico.

Muchas empresas tienen propósito, pero no saben expresarlo ni vivirlo.

La marca visibiliza el propósito y este se convierte en cultura a través de comportamientos.

No se diseña una marca, se construye.

¿Por dónde empezar para lograr impacto tangible en Employer Branding?

Tres quick wins:

- 1) Conversaciones reales con los equipos.*
- 2) Reconocer y celebrar logros.*
- 3) Desarrollar habilidades de comunicación.*

En paralelo, trabajar propósito, propuesta de valor, pilares y comunicación. Construir una gran marca no es una opción, es una necesidad.

Factores clave

- **Reducción de contratación de >60 a <30 días**
- **85% de adopción interna en 1 mes**
- **Rotación saludable (5%–8%)**
- **Employer Branding como motor de productividad y reputación**

La visión de Marta Iranzo redefine el Employer Branding como un sistema de gestión que conecta cultura, liderazgo y resultados. Su enfoque demuestra que la ventaja competitiva no está en la tecnología, sino en la capacidad de generar confianza y coherencia. En la era de la inteligencia artificial, las organizaciones que liderarán serán aquellas que movilicen a sus personas con propósito. La cultura no es intangible: se gestiona, se mide y define el futuro del negocio.



Yafreisy Del Rosario

Directora de Recursos Humanos, Before Boarding

Capital humano estratégico: cuando lo humano y la tecnología deben convivir

"Para sostener valor desde RR.HH., hoy hay que ser más estratégica, más tecnológica y también más humana."

Durante 2026, la gestión humana se mueve en una tensión constante: más automatización, más presión por resultados y, al mismo tiempo, la necesidad de cuidar la experiencia del empleado y la coherencia cultural. En Before Boarding —donde el componente humano sostiene cerca del 80% de la operación—, Yafreisy Del Rosario plantea que el reto no es elegir entre tecnología y humanidad, sino lograr que convivan con propósito.

Con una mirada que combina cercanía, disciplina de indicadores y aprendizaje continuo, comparte qué variables del entorno guían sus decisiones, cómo han convertido el talento en productividad medible y qué rol juegan Notion, la IA y la flexibilidad laboral en esa transición.

¿En su rol actual, qué le está exigiendo más el contexto 2026 en Gestión Humana y cómo lo está viviendo en lo personal y en lo profesional?

La ampliación de un Recursos Humanos que hoy ya no está solo enfocado en gestionar talento, sino también en equilibrar la automatización tecnológica sin dejar de lado la parte humana. En nuestro caso, al ser una empresa que necesita del factor humano para el desarrollo del 80% del proceso operativo, también es un reto incorporar el uso de la inteligencia artificial como fuente para la toma de decisiones.

Implica gestionar la transición de cómo se hacían las cosas, elevar el nivel de pensamiento de los líderes de la organización y hacer todo esto sin perder el enfoque de la experiencia del empleado y la cultura organizacional.

En lo personal, lo vivo desde la añoranza de lo que ya sé y desde la realidad de que tengo todo por aprender, porque siempre hay algo nuevo. Así que voy por la vida como eterna aprendiz.

Desde el enfoque profesional es muy parecido, con una dosis de realidad elevada, porque soy consciente de que, para poder mantenerme ofreciendo valor desde mi rol, debo ser mucho más estratégica, más tecnológica y, sí, aunque parezca contradictorio, mucho más humana.

¿Cuáles son las 3 señales del entorno que hoy guían sus decisiones de capital humano y por qué?

Definitivamente, la primera sería el negocio. Vamos reinventándonos con el paso del tiempo y, de acuerdo con el crecimiento y cambio que vamos teniendo, debemos pensar en qué necesita el negocio, en términos de talento humano, para mantenerse competitivo. Hemos tenido que ser más flexibles a nivel de estructura. Por ejemplo, si el negocio está acelerando su transformación digital, el enfoque debe estar dirigido a perfiles tecnológicos o analíticos. No estamos atados a una estructura jerárquica que no permita este tipo de cambios.

La segunda señal es el contexto económico: inflación, crecimiento, presión por costos o incertidumbre global. Todo esto impacta directamente la toma de decisiones de contratación, congelamientos, ajustes salariales y eficiencia operativa. Es "hacer más con menos" y, a la vez, considerar regulaciones.

La tercera es la cultura. No es algo que se escribe o se publica, sino lo que realmente se vive. Y aunque parezca controversial, porque la cultura se construye a través del tiempo, la realidad es que también la cultura evoluciona.

A partir de esa lectura, ¿qué decisiones concretas han tomado en los últimos 12 meses para que el talento se traduzca en productividad?

Una decisión importante es la incorporación de temas de IA para los líderes de la organización, a los fines de estar al nivel que se requiere en estos tiempos.

También realizamos sesiones de talent mapping en movimiento para posiciones críticas y poder darnos cuenta de que no todos van creciendo a la misma velocidad que la empresa. No porque no se les haya capacitado o porque no se haya invertido, sino porque hay personas que agotan ciclos, y eso también está bien. No todos los que funcionamos en un momento puntual somos quienes estaremos en el ciclo completo.

Y, por último, hemos sido más flexibles con los temas de tiempo en la jornada laboral y valoramos más la importancia del espacio personal en los colaboradores. En una empresa operativa es muy difícil ceder en temas de tiempo, pero hoy tenemos un esquema de trabajo atractivo para el personal. Además, hemos incorporado políticas que permiten disfrutar de mayor tiempo personal al nacimiento de hijos y en el disfrute de vacaciones.

Cuando tiene que priorizar tiempo, presupuesto o headcount, ¿qué criterios usa para decidir qué sí impulsar y qué no? Comparta un ejemplo de una iniciativa que decidieron pausar o descartar.

Nuestros socios tienen un lema: paz social y regulación. En decisiones que tienen que ver con tiempo, presupuesto y headcount, siempre se colocan esos criterios sobre la mesa. No significa que en algún momento hayamos tomado una decisión que afecte la paz social, es decir, el clima organizacional, pero sí es un punto que nunca dejamos de revisar.

Por citar un ejemplo, el mismo cambio de esquema en los horarios de trabajo.

Comparta un desafío complejo reciente en RR.HH. ¿Qué estaba en riesgo, qué decisiones tomaron y qué aprendizaje dejó?

El choque cultural que tenemos. Todo el staff gerencial son mujeres dominicanas y nuestros socios son, en su mayoría, hombres españoles. Somos capaces de ver las cosas bastante

diferente, y es más retador para RR.HH. cuando toca mediar entre unos y otros. Sin embargo, hemos aprendido, cada uno desde sus criterios y el respeto, a comunicar eficientemente los puntos de vista para el beneficio de la organización.

También la adquisición de talento. Al tener en la palestra los temas de bienestar, balance vida-trabajo y "lo que merecen los colaboradores"; en ocasiones los candidatos pueden perder el norte de lo que también necesitan hacer para merecer. El riesgo es quedarnos sin personal calificado que ocupe la posición.

Esto sigue siendo un aprendizaje. Antes, hacer un plan de sucesión era fácil, porque las personas permanecían mucho más tiempo en las empresas. En la actualidad, es muy probable que el sucesor rote antes de que rote quien ocupa el puesto. La única manera de trabajarlo es estar en constante monitoreo.

¿Qué resultados medibles han logrado en 12–24 meses con sus iniciativas de capital humano? Comparta 3 métricas antes de después e indique qué acciones fueron determinantes.

Procesos constantes de capacitación. En comparación con 2024, aumentamos un 10.36% en actividades de formación de calidad y podemos ver el resultado en la operación. Hay líderes más dispuestos a desarrollar procesos de retroalimentación y comunicación con el personal a cargo, lo que se traduce en mayor productividad para la operación.

Aumentamos un 31% en relación con 2024 respecto al índice de permanencia de personal de nuevo ingreso. Hemos desarrollado, en conjunto con líderes de área, un sistema en el que RR.HH. da seguimiento desde el onboarding hasta culminar el proceso de incorporación y entrenamiento de la posición.

Aumentó el clima organizacional de un 80% a un 90% en uno de los departamentos críticos. Para esto, hemos dado acompañamiento, porque la verdadera estrategia viene desde los socios y la dirección. Y nos dimos cuenta de que, aunque el trabajo remoto facilita en gran medida poder tener presencia con el equipo en momentos críticos, también es sumamente necesario que en ocasiones haya presencialidad.

En el eje talento, cultura y tecnología, ¿qué prácticas han sido más efectivas para instalar accountability y cultura de desempeño sin perder bienestar? ¿Qué rol está jugando la IA o automatización?

Una práctica efectiva ha sido la centralización de objetivos, proyectos y aprendizajes en notion que funciona como base de conocimiento viva, y también fomentar una cultura de cumplimiento de indicadores, principalmente para el área de marketing digital basados en resultados.

Estamos incorporando diversas tecnologías que optimizan nuestros procesos y potencian la eficiencia del equipo. Entre ellas, destaca Nano Banano como herramienta de diseño para la creación de imágenes de apoyo incorporando personas en salas creada por IA,. Asimismo, utilizamos herramientas especializadas en generación de mensajes y copys, que permiten simplificar y agilizar la redacción de contenidos.

Por otro lado, el mismo notion que se consolida como una plataforma clave para la gestión del conocimiento, ya que

facilita la alimentación y consulta de la base de datos de Before Boarding, permitiendo acceder rápidamente a información relevante para el desarrollo de proyectos y la identificación de nuevas oportunidades.

Finalmente, integramos soluciones de inteligencia artificial como Gemini y ChatGPT, que apoyan en tareas de análisis, generación de contenido y toma de decisiones, mejorando significativamente la productividad y la calidad de los resultados.

Sin embargo en relación al rol de la IA en el ámbito teórico y operativo, hemos entendido que lo principal es contar con recursos que estén capacitados, resulta interesante ver como hemos integrado al plan de capacitación temas como IA para RRHH, Productividad usando Inteligencia Artificial, Agentes de IA entre otros

Mirando hacia adelante, ¿qué quiere construir como legado en Before Boarding en términos de capital humano y qué recomendaría a una organización que busca pasar de "gestión" a "creación de valor" con personas?

Quisiera dejar una cultura que todas las personas conozcan y vivan en coherencia, y poder mirar atrás y saber que es una organización mucho mejor de lo que tenemos en la actualidad.

Lo que recomendaría a una organización que busca pasar de gestión a creación de valor con personas es estar cerca. En un mundo cada vez más tecnológico, mantener un contacto verdadero es vital. Y no se trata de cantidad, sino de calidad.

Factores clave

- **Integrar IA y automatización** sin perder experiencia del empleado ni cultura.
- **Formar líderes** para gestionar la transición y elevar el pensamiento estratégico.
- **Tomar decisiones de estructura y flexibilidad** alineadas al ritmo del negocio.
- **Priorizar con el principio de "paz social"** y el cumplimiento regulatorio.
- **Medir impacto con indicadores** y sostener continuidad con talent mapping y monitoreo.

La entrevista con Yafreisy Del Rosario retrata un RR.HH. que deja de ser soporte para convertirse en una función de liderazgo y diseño de decisiones. Conecta negocio, cultura y productividad con evidencia. La tecnología y la IA aparecen como habilitadores, pero el diferencial —desde su mirada— sigue estando en la cercanía, la coherencia y la capacidad de sostener desempeño y clima a la vez.



Planeta Azul impulsa la innovación y el talento para transformar la industria del agua



En el mundo empresarial actual, la clave del éxito no solo radica en la estrategia de negocio, sino en el talento humano que la hace posible. Planeta Azul, una empresa líder en el sector de bebidas y agua embotellada, ha diseñado un enfoque integral que impulsa el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores y, a la vez, garantiza el logro de sus objetivos corporativos. A través de programas como Blue Talent, Ideas Innovadoras y el Voluntariado Corporativo, la empresa ha logrado fortalecer su cultura organizacional y fomentar un liderazgo inspirador, con un foco bien centrado en la gente.

Conversamos con Lissa Álvarez, directora de Gestión Humana para conocer más sobre esta estrategia y su impacto.

¿Qué significa para Planeta Azul la innovación dentro de su cultura organizacional?

Para nosotros, la innovación es uno de los pilares fundamentales. Hemos entendido que, en un mundo tan cambiante, la capacidad de innovar no solo es una ventaja competitiva, sino también una necesidad para seguir adelante. El programa "Ideas Innovadoras" es una de nuestras iniciativas clave en este sentido. Busca incentivar a todos nuestros colaboradores, desde los niveles operativos hasta los de supervisión, a contribuir con ideas que puedan mejorar nuestros procesos, reducir recursos y costos, y fomentar una cultura de mejora continua.

¿Cómo funciona el programa "Ideas Innovadoras" y qué impacto ha tenido en la empresa?

Este concurso interno es un ejemplo claro de cómo involucramos a nuestros colaboradores en la innovación. Las ideas pueden ser presentadas de manera individual o grupal y

se revisan en varias etapas. Evaluamos cada propuesta según su viabilidad, ahorros, impacto en la sostenibilidad y retorno de inversión. El proceso no solo ha permitido mejorar nuestra eficiencia operativa, sino que también ha fortalecido el sentido de pertenencia y colaboración entre los equipos. Las ideas implementadas reciben premios, lo que fomenta aún más la participación. Y los resultados no se han hecho esperar: hemos logrado reducir costos y optimizar tiempos en varios procesos clave de la empresa.

Creemos que la mejor manera de innovar es dar voz a nuestros colaboradores. Desde que se implementó esta iniciativa en (año 2021), recibimos más de 48 ideas, de las cuales 10 fueron implementadas, generando ahorros y mejoras en eficiencia.

En cuanto al talento joven, ¿cómo Planeta Azul está abordando la necesidad de atraer y desarrollar nuevas generaciones de profesionales?

Sabemos que el futuro de cualquier empresa depende de su capacidad para identificar y desarrollar nuevos talentos. Por eso, lanzamos el programa "Blue Talent" en 2021. Este programa brinda pasantías de entre 3 y 12 meses a jóvenes estudiantes y profesionales sin experiencia, siendo este su primer empleo. Durante su tiempo con nosotros, adquieren competencias clave en áreas como Cadena de Abastecimiento, Operaciones y departamentos administrativos. Mientras se integran a nuestra cultura organizacional, no solo se les da la oportunidad de aprender, sino también de contribuir activamente al éxito de la empresa. Ya más de 121 jóvenes han sido parte del programa, y muchos de ellos se han incorporado de manera permanente a Planeta Azul, ocupando puestos importantes en diversas áreas. Un ejemplo que sirve como caso de éxito es Omar Fortunato, uno de nuestros Blue Talent que hoy ya es coordinador de Planificación y Mantenimiento, y tiene dos personas bajo su supervisión.

¿Qué impacto tiene Blue Talent en los jóvenes y en la empresa?

El impacto es doble. Por un lado, los jóvenes tienen una experiencia enriquecedora que les permite iniciar su carrera profesional con una sólida formación técnica y organizacional. Por otro lado, la empresa se nutre de su frescura y sus ideas innovadoras, que son esenciales para mantenernos competitivos.

Es una manera de asegurarnos que estamos formando un equipo de trabajo multidisciplinario y con una visión fresca, capaz de enfrentar los desafíos del futuro.

¿Cómo promueve Planeta Azul su liderazgo en la industria, especialmente en términos de capacitación continua para sus colaboradores?

La capacitación continua es clave para mantenernos a la vanguardia. Desde 2019, hemos sido miembros activos de la Latin American Bottled Water Association (LABWA), ofreciéndonos participación en seminarios y capacitaciones

sobre innovación, sostenibilidad y tratamiento del agua. Esto, además, nos ha permitido mantener altos estándares de calidad y mejorar constantemente nuestros procesos.

Creemos que el aprendizaje continuo no solo fortalece a la empresa, sino que también empodera a nuestros colaboradores, permitiéndoles desarrollarse tanto profesional como personalmente.

En los últimos dos años, hemos invertido más de 2,400 horas en capacitaciones internas, alcanzando un promedio anual de 4,500 participantes en las diversas formaciones de la Academia Planeta, nuestro programa de aprendizaje y desarrollo cuyo propósito está orientado a fortalecer las habilidades técnicas, tecnológicas, powerskills y liderazgo de nuestros colaboradores. Entre las formaciones de nuestra Academia Planeta se destaca Liderazgo Planeta donde estandarizamos nuestro modelo de liderazgo que moviliza, inspira y logra. Además, a esta se suma la Escuela Técnica que promueve la especialización de operadores y técnicos mediante un modelo de formación continua por niveles que les permite avanzar hasta roles de mayor responsabilidad. Contamos también con la Escuela de Formación Virtual, que ofrece flexibilidad en la formación mediante encuentros sincrónicos y asincrónicos, fomentando una cultura de autodesarrollo y crecimiento constante.

En cuanto a la responsabilidad social, ¿cómo se refleja el compromiso de Planeta Azul con la comunidad y el medio ambiente?

En Planeta Azul entendemos que la sostenibilidad comienza con las personas. Por eso, hemos desarrollado una cultura corporativa en la que nuestro talento es el motor de cada iniciativa ambiental, social y operativa. A través de nuestro programa de voluntariado, nuestros colaboradores participan activamente en la restauración de cuencas hidrográficas vitales para el país. En alianza con el Fondo de Agua Santo Domingo, reforestamos más de 17 hectáreas y sembramos más de 18,000 árboles, fortaleciendo el vínculo entre nuestra gente, las comunidades y el cuidado de los recursos naturales.

Esta misma visión de sostenibilidad compartida nos ha llevado a extender nuestro impacto hacia la protección de la vida marina. Junto a FUNDEMAR, nuestro equipo ha acompañado el primer censo nacional de manatíes y, en 2024, lidera expediciones de foto identificación para conocer y proteger más de 100 ejemplares en zonas costeras. Estas acciones no solo generan conocimiento científico, sino que también promueven una conciencia colectiva sobre la importancia de preservar nuestro entorno.

Internamente, nuestra gente ha sido clave en la transformación de nuestros procesos productivos hacia modelos más sostenibles. Contamos con un botellón de 5 galones 100% retornable, que permite disminuir el consumo de policarbonato. Asimismo, la transición a una botella de rPET transparente, la primera en la República Dominicana elaborada con material 100% reciclado y reciclable, representa un avance técnico significativo, pero también una expresión de nuestros valores compartidos. Cada paso, desde la reducción del gramaje del plástico hasta la incorporación de tecnologías

más eficientes en nuestra nueva línea de producción, ha sido posible gracias al compromiso de todos los que forman parte de esta organización.

En Planeta Azul, la sostenibilidad no es solo una estrategia: es una forma de trabajar y de pensar compartida por todo nuestro talento. Y es justamente esta convicción colectiva lo que nos permite avanzar con paso firme hacia un futuro más responsable, más justo y transparente para todos.

¿Cuál es la importancia de involucrar a los colaboradores en proyectos como la reforestación?

Involucrar a nuestros colaboradores en proyectos de voluntariado corporativo, como la restauración de la cuenca del río Haina a través de la reforestación, fortalece su sentido de pertenencia y el compromiso con un propósito mayor. Al ver el impacto directo de sus acciones para el cuidado del medio ambiente y la comunidad, se refuerzan algunos de nuestros valores, como la colaboración y el compromiso.

Además, invitamos a que participen con sus familiares, fomentando así la conciencia ambiental en las nuevas generaciones. Esto transforma cada jornada de voluntariado en una experiencia significativa que une a las personas y refuerza nuestra cultura organizacional.

¿Cómo se alinean los programas de desarrollo de talento con los objetivos estratégicos de crecimiento de la empresa?

En Planeta Azul, el desarrollo de talento es un pilar fundamental para alcanzar nuestros objetivos de crecimiento. Programas como Ideas Innovadoras y Blue Talent no solo impulsan la mejora continua de nuestros procesos y resultados, sino que también fortalecen el compromiso de nuestro equipo con la visión de ser líderes en el sector de bebidas.

Complementamos esta apuesta por el talento con la formación continua que brindamos a través de la Academia Planeta, enfocada en fortalecer los conocimientos y habilidades que la industria requiere hoy y que serán clave para afrontar los desafíos del futuro. Así, aseguramos que cada colaborador esté preparado para contribuir activamente al éxito sostenible de la empresa.

¿Qué expectativas tiene Planeta Azul respecto al futuro de la empresa en términos de innovación y talento humano?

Somos conscientes de que el mundo está cambiando rápidamente, y debemos adaptarnos a esos cambios para seguir siendo competitivos. En términos de innovación, seguiremos impulsando la creatividad dentro de la empresa, involucrando a todos nuestros colaboradores en el proceso.

En cuanto al talento humano, nuestra meta es continuar desarrollando y atrayendo jóvenes talentos, asegurándonos de que estén bien formados no solo en lo técnico, sino también en los valores que nos definen. La clave para el futuro será nuestra capacidad para seguir aprendiendo, innovando y colaborando, siempre con un enfoque en la sostenibilidad y el bienestar de nuestras comunidades.



Iván Valdez

Managing Director de PedidosYa República Dominicana

Elevar talento para acelerar crecimiento

“Un equipo comprometido y capacitado es lo que nos permite trascender y generar impacto en el negocio”.

En un negocio marcado por la velocidad, la tecnología y la exigencia permanente del servicio, Iván Valdez entiende que la competitividad no se sostiene solo con procesos eficientes, sino con una cultura capaz de movilizar talento, aprendizaje y ejecución. Desde su rol como Managing Director de PedidosYa República Dominicana, ha impulsado una visión donde las personas dejan de ser un soporte operativo para convertirse en un factor directo de crecimiento, eficiencia y experiencia del cliente.

PedidosYa opera en un ecosistema donde cada decisión incide en tiempos de entrega, calidad del servicio, productividad comercial y capacidad de respuesta. En ese contexto, Valdez destaca la evolución hacia una High Performance Org, apoyada en una Winning Culture presente en 15 mercados. Esa apuesta se refleja en un dato clave: más del 55% del crecimiento en roles de liderazgo proviene de talento interno, una señal de que la organización busca formar, desarrollar y proyectar capacidades desde adentro.

La estrategia también se apoya en métricas que conectan cultura con resultados. La compañía monitorea el engagement vía eNPS, con una meta superior a 55 puntos a nivel regional y más de 85 a nivel local; además, reporta una retención de High Performers por encima del 90%. A ello suma iniciativas de upskilling en inteligencia artificial, automatización de procesos, People Analytics y modelos de flexibilidad que buscan mejorar la experiencia del colaborador sin perder foco en desempeño. Desde esa perspectiva, Valdez plantea una ruta donde liderazgo, bienestar, analítica y tecnología convergen para construir una organización más ágil, humana y orientada a resultados.

¿Cómo ha liderado la transición de una gestión de personas operativa a una estrategia de capital humano que impulse la competitividad en un negocio de alta demanda y velocidad como el delivery?

En PeYa hemos liderado esta transición enfocándonos en transformar a PedidosYa en una High Performance Org. El enfoque ha sido movernos de la simple administración de tareas hacia una cultura donde el capital humano sea el motor de la competitividad. Implementamos una estrategia de Winning Culture presente en nuestros 15 mercados, asegurando que el talento no solo ejecute, sino que suba la vara constantemente. Hoy, más del 55% de nuestro crecimiento en roles de liderazgo proviene de nuestra propia planilla, lo que demuestra que el talento está alineado con la velocidad del negocio.

¿Qué KPIs utiliza para demostrar el ROI del talento en su operación, como productividad por colaborador, rotación, eNPS y tiempos de entrega, y su impacto en EBITDA y eficiencia operativa?

Para demostrar el impacto del talento en el bottom line del negocio, utilizamos indicadores que vinculan directamente a las personas con la eficiencia operativa. Monitoreamos el engagement vía eNPS, con una meta superior a 55 puntos a nivel regional y más de 85 a nivel local, así como la retención de High Performers en más de un 90%. Estos esfuerzos impactan directamente en nuestra Seamless Experience, donde buscamos el mayor porcentaje de entregas sin fricción. También medimos la productividad de nuestros equipos comerciales, apuntando a entregar cada vez más valor a nuestros comercios afiliados. Al final del día, creemos que un equipo comprometido y capacitado es lo que nos permite trascender y generar impacto en el negocio.

En un entorno intensivo en tecnología, ¿qué iniciativas de reskilling han implementado para que sus equipos adopten IA, automatización y analítica sin afectar la experiencia del cliente ni los tiempos de operación?

En nuestra operación, hemos adoptado el modelo de aprendizaje 70:20:10, donde el 70% ocurre enfrentando desafíos reales de negocio con nuevas herramientas. Implementamos iniciativas de upskilling en IA para que la analítica lidere nuestro “cómo”. Por ejemplo, utilizamos IA para optimizar el catálogo de nuestros productos y para entregar una mejor experiencia en servicio al cliente. También fomentamos el uso de estas herramientas de IA para el análisis de datos. Esto permite que nuestros equipos adopten tecnología de punta para mejorar la velocidad sin sacrificar la calidad de la experiencia del usuario.

¿Cómo han fortalecido su marca empleadora en un mercado altamente competitivo para atraer talento digital y operativo, y qué resultados han obtenido en reducción de rotación y costo de contratación?

Nuestra marca empleadora se basa en la autenticidad de nuestra “Cooltura”, en tener bien claros nuestros valores y en ofrecer desarrollo y una experiencia diferenciada a nuestros colaboradores. Hemos diseñado el #ModoPeYa, un ecosistema de beneficios que incluye el #ModoViaje, para trabajar desde cualquier lugar, y el #ModoMix, para la flexibilidad híbrida. Además, con iniciativas de diversidad como #HackTheGap, hemos logrado atraer perfiles digitales que buscan un lugar donde la inclusión sea la base, reduciendo así la rotación en perfiles críticos.

¿De qué forma la analítica de personas, o People Analytics, les permite anticipar demanda de talento, optimizar dotaciones y mejorar la toma de decisiones en tiempo real dentro de la operación?

Usamos People Analytics para dejar de reaccionar e ir más hacia anticipar. La analítica nos permite diseñar estructuras que acompañen el crecimiento del negocio y optimizar dotaciones en tiempo real. En áreas del negocio como los PedidosYa Markets, supermercados 100% digitales, esto es vital: mantenemos un pipeline de talento ágil que nos permite cubrir vacantes ante imprevistos, asegurando que el Delivery Time se mantenga por debajo de los 25 minutos, incluso en picos de demanda.

¿Cómo han rediseñado sus modelos de liderazgo para gestionar equipos de alto rendimiento en entornos dinámicos, y qué indicadores de clima, como eNPS, engagement y desempeño, respaldan estos resultados?

Hemos rediseñado el liderazgo bajo el ADN PeYa, donde los líderes son responsables de construir equipos de alto impacto. Utilizamos rituales como los All Hands y Town Halls para mantener la alineación estratégica y la transparencia. El éxito de este modelo se refleja en nuestro clima organizacional: el feedback constante es nuestro principal motor de crecimiento y es lo que sostiene nuestros niveles de desempeño en entornos tan dinámicos.

En su estrategia de talento, ¿qué procesos tradicionales decidió automatizar o eliminar para enfocar recursos en la creación de valor, y qué impacto concreto tuvo en productividad o costos?



Decidimos automatizar las tareas que no agregaban valor directo al negocio para reinvertir ese tiempo en las personas. Automatizamos desde el onboarding hasta procesos de People Ops, eliminando la burocracia tradicional. También aplicamos el #ModoEficiencia, con reglas claras como #PudoSerUnChat, para asegurar que nuestras reuniones sean solo para crear y colaborar. Esto ha aumentado nuestra productividad operativa, nos mantiene enfocados en lo que realmente importa y nos permite reducir costos administrativos.

¿Qué legado de desarrollo humano y profesional busca construir en su equipo, asegurando que el crecimiento acelerado del negocio también se traduzca en crecimiento sostenible del talento?

Nuestro objetivo es que el crecimiento acelerado de PedidosYa se traduzca en un crecimiento sostenible para cada colaborador. Buscamos construir un legado donde aprender sea parte del día a día, utilizando nuestro Development Cycle anual para que cada persona alcance su mejor versión. Queremos ser el banco de talento más importante de la región, donde trabajar en PedidosYa sea sinónimo de crecimiento profesional y transformación.

Factores clave

- **El talento debe gestionarse** como un motor de competitividad, no como una función operativa aislada.
- **La cultura de alto desempeño** requiere métricas claras, liderazgo visible y feedback constante.
- **La analítica de personas** permite anticipar necesidades, optimizar dotaciones y proteger la calidad del servicio.
- **La automatización libera tiempo** para que los equipos se concentren en creación de valor, colaboración y aprendizaje.

La visión de Iván Valdez conecta liderazgo, cultura y eficiencia con una lectura clara del negocio: el talento impacta el bottom line cuando se gestiona con métricas, aprendizaje continuo y responsabilidad sobre la ejecución. PedidosYa articula crecimiento interno de liderazgo superior al 55%, eNPS local por encima de 85, retención de High Performers superior al 90% y operaciones que buscan sostener tiempos de entrega por debajo de 25 minutos. Su estrategia integra analítica, IA, flexibilidad y automatización para convertir la experiencia del colaborador en una ventaja competitiva medible.

PedidosYa apunta a consolidar una organización donde aprender sea parte del trabajo cotidiano. En ese camino, el crecimiento del negocio se proyecta también como una plataforma de desarrollo profesional y transformación para su gente.



Dulce Marchena

Vicepresidenta de Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional en el Banco Santa Cruz RD

Transformar talento en productividad medible

"La gestión del talento aporta valor cuando se conecta al negocio y se sostiene con datos, experiencia y cultura".

En un mercado laboral globalizado, con mayor adopción tecnológica y expectativas crecientes de bienestar y desempeño, la gestión de personas enfrenta un reto doble: responder rápido sin perder coherencia cultural. Desde Banco Santa Cruz, Dulce Marchena —ejecutiva senior de capital humano con más de 20 años de experiencia en organizaciones locales y multinacionales— impulsa una agenda que mueve la conversación desde prácticas tradicionales hacia una gestión más integral y conectada al negocio.

Su enfoque organiza la estrategia de talento en cinco pilares: propuesta de valor, experiencia del colaborador, bienestar integral, desarrollo y movilidad interna, y analítica para decisiones basadas en datos. En 2025, esa visión se tradujo en decisiones concretas como el lanzamiento de la universidad corporativa Uni Santa Cruz y el fortalecimiento de la medición de desempeño alineada a la estrategia. Los resultados que comparte reflejan esa orientación: engagement del colaborador +4% en 2025 vs. la medición anterior, NPS del colaborador +12% y mejora en cierre de vacantes de 75% (2024) a 91% (2025), además de un crecimiento sostenido del NPS de clientes de 17% en los últimos cuatro años, con su pico más alto en 2025.

La conversación con Marchena muestra una premisa operativa: cuando el propósito, la cultura, el aprendizaje y los datos se integran, el capital humano deja de ser soporte y se convierte en ejecución.

En su rol actual, ¿qué le está exigiendo más el contexto 2026 en gestión de talento y cultura, y cómo lo está gestionando en lo personal y en lo profesional?

El contexto 2026 está llevando la gestión del talento a ampliarse más allá de los enfoques tradicionales. Hoy resulta clave entender el entorno desde la perspectiva global, integrando variables económicas, regulatorias y del negocio. Esta mirada integral permite que la gestión del talento aporte valor de forma más directa y sostenible, convirtiéndose en aliado clave del crecimiento y evolución de las organizaciones.

Una línea de trabajo relevante en el último año ha sido enfocar la gestión del talento sobre 5 pilares clave: el fortalecimiento de nuestra propuesta de valor, la mejora de la experiencia del colaborador, el enfoque en bienestar integral, promover el desarrollo y la movilidad del talento interno e incorporar capacidades analíticas que faciliten la toma de decisiones basada en datos, lo que nos permiten conocer mejor a nuestros colaboradores y tomar decisiones de acuerdo con su etapa personal y profesional.

Esta evolución estuvo guiada por una aspiración clara: consolidar a la organización como una marca empleadora referente en el mercado, reconocida como un espacio donde cada persona puede desarrollar su máximo potencial, aportar al crecimiento organizacional y formar parte de un entorno que promueve la excelencia, la colaboración, la equidad y la innovación.

El reto ahora es escalar este modelo, que implica liderar el cambio, mantener un enfoque estratégico, sin perder la humanidad y la cercanía, invitándome también a mantener el aprendizaje continuo, repensar prácticas establecidas y desarrollar una gestión más intencional.

¿Cuáles son las 3 señales/variables del entorno que más pesan hoy en su lectura estratégica del capital humano? ¿por qué?

Existen muchas variables a considerar en el entorno que impactan la gestión del capital humano. Primero, un mercado laboral globalizado. El talento se mueve no solo entre países, sino también entre industrias; las fronteras son cada vez menos marcadas. Esto implica la necesidad de ser más intencionales en la construcción de la propuesta de valor y el propósito, ya que la atracción y retención no dependen únicamente de la industria o el

territorio. El talento decide en función de aquello con lo que conecta, más allá de la compensación.

Segundo, una alta adopción de nuevas tecnologías en los negocios y la implementación de la inteligencia artificial como habilitador. Esto demanda nuevas capacidades y refuerza la importancia de preparar a los colaboradores en conocimientos de negocio, habilidades técnicas, capacidades conductuales y criterios éticos, necesarios para diferenciarse más allá de la tecnología. También implica fortalecer las habilidades de liderazgo para gestionar equipos diversos y liderar activamente el cambio.

Y tercero, la definición de un "cómo" que impulse los resultados: la necesidad de culturas organizacionales consistentes, donde el liderazgo cercano, la apertura para innovar, los valores y la conexión con un propósito compartido se convierten en diferenciales relevantes.

A partir de esa lectura, ¿qué decisiones concretas han tomado en los últimos 12 meses para convertir talento en productividad?

A partir de esta lectura, en el último año hemos generado cambios importantes para fortalecer la relación entre talento y productividad. Entre ellos, la incorporación de analítica de personas como base para la toma de decisiones. Esto permite combinar información cualitativa y datos para entender la evolución del talento y ajustar de forma más ágil la propuesta de valor, priorizando acciones con mayor impacto en desempeño y permanencia.

Hemos reestructurado las metodologías para el desarrollo de capacidades a través de un modelo de aprendizaje más integrado. En 2025 lanzamos la universidad corporativa Uni Santa Cruz, que integra academias especializadas en gestión comercial, habilidades de liderazgo, cumplimiento normativo y educación continua, complementadas por una plataforma de aprendizaje virtual, con alto foco en habilidades digitales, agilidad, innovación, entre otras. Esto facilita una formación continua ágil y alineada a las necesidades del negocio.

Asimismo, reforzamos los procesos de medición de indicadores y gestión del desempeño, asegurando su alineación a la estrategia organizacional, con el propósito de garantizar que los objetivos individuales impulsen las prioridades institucionales y consoliden una cultura de mejora continua.

Estas decisiones buscan, en conjunto, alinear mejor el talento con los resultados y responder con mayor efectividad a las demandas del entorno.



Cuando tiene que priorizar tiempo, presupuesto, headcount, ¿qué criterios usa para decidir qué iniciativas sí impulsar y cuáles no?

Al momento de priorizar, hay criterios que considero esenciales; la alineación estratégica, el impacto medible y la experiencia de nuestros clientes y colaboradores. Esto permite enfocar los recursos en iniciativas que realmente contribuyen a los resultados, evitando dispersión.

Bajo estos criterios, algunas iniciativas con bajo impacto en productividad o resultados han sido rediseñadas, priorizando aquellas con un retorno más claro en gestión del desempeño, experiencia de nuestros clientes y propuesta de valor a nuestros colaboradores.

Un ejemplo concreto fue el rediseño de los programas de formación. Migramos de programas más generales, hacia rutas de aprendizaje por puesto, diseño de contenido propio alineado a nuestro contexto, vinculando el desarrollo al desempeño y a los resultados, lo que ha permitido mejorar la efectividad y optimizar la inversión.

Comparta un desafío complejo reciente (p. ej., brechas de habilidades, rotación en roles críticos, onboarding, clima/compromiso, desempeño). ¿Qué estaba en riesgo, qué decisiones se tomaron y qué aprendizajes dejó?

En el contexto de la transformación digital del Banco, uno de los principales desafíos ha sido asegurar que nuestras capacidades organizacionales evolucionen al ritmo que exige el entorno, particularmente en habilidades digitales y liderazgo. Este era un factor crítico para sostener la velocidad de ejecución y la competitividad en el largo plazo.

Abordamos este reto como una oportunidad para evolucionar integralmente nuestro modelo de talento. En línea con esto, tomamos decisiones en tres frentes: impulsar una transformación que fomente formas de trabajo y toma de decisiones, acelerar el desarrollo de capacidades digitales y redefinir el modelo de competencias organizacionales como eje de toda la gestión del talento.

Este enfoque nos permite alinear de manera consistente procesos como atracción, desarrollo y movilidad interna, asegurando que las decisiones de talentos estén conectadas con las prioridades estratégicas del Banco. Esto refuerza la importancia de gestionar el talento de manera integrada, donde la cultura, las capacidades y el liderazgo evolucionan para sostener la estrategia del negocio en el tiempo.

¿Qué resultados medibles han logrado o están buscando lograr en 12-24 meses?

Más que optimizar indicadores aislados, nuestro enfoque ha sido conectar la gestión de personas con los resultados del negocio, la experiencia del cliente y el engagement de nuestra gente.

El rediseño de nuestra propuesta de valor nos permitió mejorar el engagement del colaborador en un 4% en 2025 respecto a la medición anterior, así como incrementar el NPS del colaborador en un 12% para el mismo período. Esto junto a otras estrategias de talentos, ha generado un impacto en el cumplimiento de cierre de vacantes de 75% en 2024 a 91% en 2025. Esto nos permite cumplir con la disponibilidad de talentos que el negocio requiere de manera oportuna.

Asimismo, los planes de formación bajo el enfoque de la Uni Santa Cruz, junto a otras estrategias de experiencia de clientes, nos han permitido mantener un crecimiento continuo del NPS de nuestros clientes del 17% en los últimos cuatro años, alcanzando el pico de crecimiento más alto en 2025.

Estos resultados responden a un enfoque integral y a una gestión del talento articulada con propósito.

En el eje talento + cultura + tecnología, ¿qué prácticas han sido más efectivas para instalar accountability y cultura de desempeño sin perder bienestar? ¿Qué rol están jugando la analítica y/o la IA?

En la construcción de una cultura de accountability convergen múltiples factores.

En nuestro caso, se ha fortalecido a partir de la madurez de los procesos de gestión del desempeño y del seguimiento riguroso de tableros de gestión que han ido evolucionando en el tiempo.

A esto hemos incorporado tecnología y analítica de personas, a través de la implementación de dashboards que nos brindan mayor visibilidad sobre los resultados de manera oportuna y que nos permite abordar oportunidades de mejora y desarrollo de nuestra gente.

El principal reto en cualquier proceso de cambio es acompañar a los equipos en la adopción. Esto ha sido posible a través de una comunicación abierta, con espacios para compartir la estrategia y un liderazgo inspirador que moviliza estos cambios. Asimismo, los programas de formación para líderes son clave para apoyarlos como habilitadores.

En conjunto, estas prácticas nos han permitido consolidar una cultura de alto desempeño, manteniendo al mismo tiempo el equilibrio con una buena experiencia del colaborador y su bienestar.

Mirando hacia adelante, ¿qué quiere construir como legado en su gestión de capital humano y qué 3 pasos recomendarían a una organización que busca pasar de “gestión” a “creación de valor” con personas?

Mi enfoque es continuar impulsando la evolución de la gestión de talento hacia un rol verdaderamente estratégico, donde el capital humano sea un motor de creación de valor para el negocio y la sociedad. Porque gestionar personas no se limita a lo organizacional. Es un impulsor del progreso, que impacta la calidad del empleo, el desarrollo de capacidades y la movilidad social.

Para una organización que busca dar ese salto, recomendaría tres pasos:

Primero, alinear el propósito y la estrategia del negocio desde la gerencia, definiendo las capacidades de talento se requieren para ejecutarla con éxito y alienando todo el equipo ejecutivo. Las transformaciones requieren visión y equipo.

Segundo, diseñar una propuesta de valor y una experiencia del colaborador con el mismo rigor que la experiencia de cliente, incorporando métricas claras de éxito.

Por último, avanzar hacia una gestión basada en datos. No es necesario partir con grandes plataformas, sino con una lógica de uso de datos para decidir mejor. La analítica de personas permite anticipar necesidades, priorizar inversiones y asegurar que las iniciativas de talento se traduzcan no solo en productividad, eficiencia y experiencia del cliente, sino también en iniciativas que realmente reflejen lo que los colaboradores más valoran.

Factores clave

- **Diseñar propuesta de valor y experiencia** del colaborador con métricas tan rigurosas como las del cliente.
- **Instalar analítica de personas** para anticipar necesidades y priorizar inversiones de talento.
- **Alinear aprendizaje**, desempeño y competencias a la estrategia del negocio, con rutas por puesto.
- **Liderar el cambio** con comunicación abierta, tableros de gestión y líderes como habilitadores.

Hacia adelante, el desafío será escalar estas capacidades —datos, liderazgo y cultura— para sostener ejecución en un entorno más digital y competitivo. La oportunidad es consolidar una gestión de talento que impacte negocio y sociedad, elevando calidad de empleo y movilidad.

Cuando el talento se gestiona con intención y evidencia, la productividad deja de ser aspiración y se vuelve consecuencia. Los datos, la experiencia del colaborador y la formación alineada a la estrategia permiten tomar decisiones más ágiles y sostener una cultura de alto desempeño sin sacrificar bienestar. En Banco Santa Cruz, los avances reportados —engagement +4%, NPS de colaborador +12% y cierre de vacantes de 75% a 91%— muestran que el capital humano puede operar como ventaja competitiva medible.



Laura Peña Izquierdo

Presidenta de COPARDOM

Definir la competitividad desde la formalidad

“No hay país competitivo sin empresas productivas, ni empresas productivas sin empleo formal de calidad”.

En 2026, hablar de capital humano ya no es hablar de “gestión” como área de soporte, sino de competitividad real. Desde su rol al frente de COPARDOM, Laura Peña Izquierdo plantea una premisa directa: el crecimiento por sí solo no basta; lo determinante es cómo se ejecuta, con qué nivel de productividad, y si ese crecimiento se sostiene sobre una base formal y de calidad.

En su lectura, el capital humano es el activo que define la capacidad de competir porque es donde se materializa, o se frustra, la estrategia: personas capaces de transformar procesos, adoptar tecnología, optimizar costos y responder con agilidad a un entorno más exigente. A nivel país, la ecuación es aún más clara: sin una fuerza laboral preparada, formal y productiva, no hay manera de consolidar competitividad ni de cerrar brechas estructurales. Por eso, el debate laboral que vive República Dominicana no es solo normativo: es estratégico. Y su impacto se medirá en resultados verificables: empleo formal, productividad y atracción de inversión.

En 2026, ¿por qué el capital humano se ha convertido en un diferencial competitivo para las organizaciones y para el país?

Porque la competitividad hoy no se define por lo que una empresa tiene, sino por lo que su gente es capaz de ejecutar, transformar y sostener en resultados.

República Dominicana ha demostrado crecimiento económico, pero el reto ya no es crecer, sino crecer con productividad, calidad y sostenibilidad. Y eso depende directamente del capital humano.

Las organizaciones que hoy están generando valor son aquellas que han logrado alinear talento, estrategia y ejecución. Son empresas donde las personas no solo ocupan posiciones, sino que impactan resultados: optimizan procesos, reducen costos, adoptan tecnología y responden con agilidad a un entorno cada vez más exigente.

A nivel país, esto es aún más determinante. Sin una fuerza laboral preparada, formal y productiva, no hay forma de consolidar competitividad ni de cerrar brechas estructurales.

Hoy el capital humano no es un componente del negocio. Es el principal activo que define la capacidad de competir.

Desde COPARDOM, ¿cuáles son hoy las 3 decisiones más urgentes que deben priorizar las empresas para elevar productividad y competitividad a través de su gente?

Hoy las empresas dominicanas no están compitiendo solo entre sí; están compitiendo contra otros países por inversión, empleo y sostenibilidad productiva.

Y en ese contexto, el tema laboral —costos, reglas y productividad— se ha convertido en un factor decisivo.

Desde COPARDOM, hay tres decisiones estratégicas que deben asumirse con claridad:

Primero, rediseñar el modelo operativo para competir en un entorno de mayor carga y exigencia laboral.

La reforma del Código de Trabajo se da en un momento donde el país compite con economías que han avanzado en flexibilidad y productividad.

Esto obliga a las empresas a operar con mayor disciplina: estructuras eficientes, procesos optimizados y cada posición generando valor real.

Segundo, elevar la productividad como condición para sostener el empleo formal.

No se puede aumentar la carga laboral en un contexto de baja productividad sin afectar el empleo.

La única forma sostenible de avanzar es produciendo más y mejor: con tecnología, mejores procesos, supervisión efectiva y gestión basada en datos.

Tercero, asumir la formalidad como eje de competitividad país.

La informalidad sigue siendo una de las principales barreras estructurales.

Formalizar no es solo cumplir; es crear las condiciones para crecer, acceder a financiamiento, atraer talento y competir.

La verdadera pregunta hoy no es laboral, es estratégica: cómo mejorar condiciones sin perder capacidad de generar empleo e inversión.

¿Qué barreras principales frenan la formalidad laboral en República Dominicana y qué acciones podrían acelerar el avance?

La informalidad es un fenómeno estructural.

Las principales barreras incluyen:

- Complejidad regulatoria
- Costos percibidos de formalización
- Baja productividad en segmentos empresariales
- Limitaciones en capacidades de gestión, especialmente en MIPYMES

Desde el sector privado, el cambio comienza por asumir la formalidad como una decisión estratégica, no como una obligación.

Desde políticas públicas, se requiere avanzar en:

- Simplificación real de trámites
- Digitalización e interoperabilidad institucional
- Incentivos efectivos a la formalización
- Articulación entre formación y empleo

La formalidad no se impone,
se construye haciendo viable que las empresas puedan ser
formales y productivas.



¿Qué relación observa entre formalidad, productividad y sostenibilidad del negocio?

La relación es directa: no hay formalidad sostenible sin productividad, ni productividad escalable sin formalidad. Ese es uno de los grandes retos del país.

Hoy convivimos con un sector formal competitivo y un amplio segmento con baja productividad e informalidad. Esa brecha limita la competitividad nacional. Cuando la productividad no crece al ritmo de las exigencias laborales, lo que ocurre es presión sobre el empleo formal.

En sectores de baja productividad, aumentos en costos laborales sin mejoras en eficiencia generan efectos previsibles: reducción de contratación, traslado de costos o informalización. En cambio, cuando una empresa es productiva, la formalidad se convierte en ventaja: atrae talento, reduce rotación, permite acceso a financiamiento y facilita el crecimiento.

Por eso, el orden es clave: primero productividad, para que la formalidad sea sostenible.

¿Cómo evalúa la evolución de la empleabilidad en el país y qué debe cambiar?

El país ha avanzado, pero no al ritmo que exige el mercado.

Sectores como servicios, turismo, zonas francas y construcción han mostrado dinamismo, pero persiste una brecha crítica: la velocidad de adaptación del talento.

El problema no es solo empleo, es empleabilidad.

Para cerrar esa brecha, se requiere:

- Formación más ágil y pertinente
- Expansión del modelo dual
- Participación activa del sector privado
- Uso de datos del mercado laboral

Esto exige una alianza real entre empresas, academia y Estado. Sin esa articulación, no habrá cierre de brechas.

¿Cuáles habilidades serán críticas en los próximos 2-3 años?

El diferencial estará en la capacidad de adaptación.

- Habilidades técnicas:
 - Competencias digitales
 - Uso de inteligencia artificial
 - Análisis de datos
 - Especialización técnica
- Habilidades humanas:
 - Pensamiento crítico
 - Resolución de problemas
 - Adaptabilidad
 - Comunicación
 - Liderazgo

Pero el punto clave es este: las empresas deben asumir un rol activo en el desarrollo del talento. El mercado no va a suplir estas capacidades por sí solo.

Se habla de un "nuevo pacto" entre empresas y personas. ¿Cómo lo definiría en el contexto dominicano?

En República Dominicana, el "nuevo pacto" es concreto: es la reforma del Código de Trabajo. No es una idea teórica, es una redefinición del equilibrio entre empleo, competitividad e inversión.

El país está respondiendo a una pregunta clave: cómo mejorar condiciones laborales sin afectar la capacidad de generar empleo formal.

Desde COPARDOM, este pacto debe basarse en tres principios:

Primero, equilibrio entre protección y generación de empleo. Sin empresas competitivas, no hay empleo sostenible.

Segundo, alineación con la realidad internacional. El país compite globalmente. El marco laboral no puede ignorarlo.

Tercero, seguridad jurídica.

Reglas claras y previsibles para empresas y trabajadores.

La reforma es necesaria, pero debe ser responsable. Su éxito se medirá en resultados: más empleo formal, más productividad y más competitividad.

Mensaje final a las empresas dominicanas

El mensaje es claro: la formalidad es una ventaja competitiva. Las empresas formales tienen mejores condiciones para crecer, atraer talento y sostener resultados. Las que no, enfrentarán limitaciones crecientes.

República Dominicana tiene una oportunidad real de consolidar su desarrollo. Pero eso solo será posible si el empleo formal se convierte en la norma.

Desde COPARDOM, hacemos un llamado a asumir este compromiso con visión de largo plazo.

Porque al final: no hay país competitivo sin empresas productivas, ni empresas productivas sin empleo formal de calidad.

Factores clave

- **Formalidad como ventaja competitiva, no como cumplimiento:** habilita crecimiento, financiamiento y atracción de talento.
- **Productividad como condición de sostenibilidad:** sin eficiencia, cualquier aumento de carga presiona el empleo formal.
- **Empleabilidad y velocidad de adaptación:** formación ágil, modelo dual y datos del mercado laboral para cerrar brechas.
- **Reforma laboral con enfoque de resultados:** equilibrio, alineación internacional y seguridad jurídica para sostener inversión y empleo.

Laura Peña Izquierdo sitúa el capital humano como el "punto de ejecución" donde se decide la competitividad: productividad primero para sostener formalidad; formalidad como ventaja para atraer talento e inversión; y un nuevo pacto laboral que se mida en resultados verificables.

La competitividad del país dependerá de convertir la formalidad en norma y la productividad en cultura de ejecución. El éxito no se medirá en intenciones, sino en empleo formal, productividad y crecimiento sostenible.

25 EMPRESAS

FACTOR DE ÉXITO WORK PLACE

 República Dominicana **2026**

Empresas que elevan el estándar: FDE Workplace 2026

En Factor de Éxito creemos que la cultura, el bienestar y la experiencia del colaborador son decisiones estratégicas que se traducen en reputación, productividad y sostenibilidad. De esa convicción nace **Factor de Éxito Workplace 2026**, un reconocimiento que visibiliza a las organizaciones que están elevando estos pilares con acciones concretas y resultados observables. A continuación, presentamos las **25 empresas** seleccionadas, que están construyendo entornos laborales más humanos, y celebramos el impacto que están generando en sus equipos y en el país.



El nuevo estándar del capital humano en República Dominicana

Cultura, bienestar y talento como pilares medibles del nuevo liderazgo empresarial.

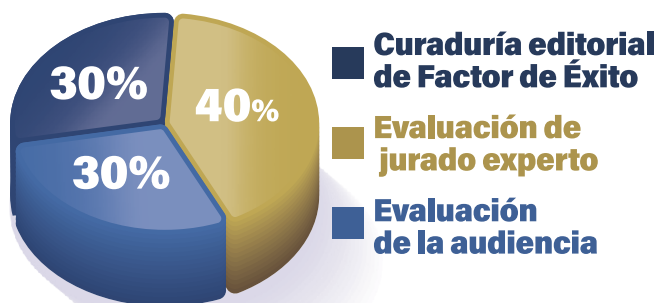
La competencia por el talento se ha convertido en uno de los principales desafíos estratégicos para las empresas. En República Dominicana, atraer, desarrollar y retener colaboradores ya no depende únicamente de beneficios o estructuras tradicionales de recursos humanos, sino de la capacidad de construir culturas organizacionales coherentes, experiencias laborales significativas y modelos de bienestar que impacten la productividad, la reputación y la sostenibilidad del negocio.

En este contexto, Factor de Éxito presenta Workplace 2026, una iniciativa que identifica y visibiliza a organizaciones de República Dominicana que avanzan en la construcción de entornos laborales más humanos, consistentes y orientados a resultados.

Su valor va más allá del reconocimiento: esta primera edición aporta una lectura organizada sobre cómo las empresas están gestionando la cultura, el bienestar y el talento, y ofrece referencias útiles para fortalecer prácticas, abrir conversaciones estratégicas y acompañar la evolución del capital humano en el país.

Factor de Éxito Workplace 2026 fue diseñado bajo un modelo que combina tres perspectivas complementarias: la curaduría editorial, la evaluación técnica del jurado y la percepción de la audiencia. Este enfoque permite construir una visión equilibrada entre lo que las empresas hacen, lo que pueden demostrar y cómo son percibidas en el entorno.

La curaduría editorial —basada en información pública, prácticas visibles y coherencia del discurso— actúa como punto de partida, pero no constituye una auditoría ni certificación. Su valor radica en conformar una muestra representativa que luego es validada mediante el criterio experto y la participación del público.



Jurado experto 2026

Tres especialistas evaluaron de forma independiente las 25 organizaciones seleccionadas en seis criterios ponderados.



**Luis Eduardo
Medina Verjel**

Director HUPRATC, Capital Humano y Gobierno Corporativo

Estratega de negocios con más de 20 años de experiencia especializado en la intersección entre el Capital Humano y la eficiencia operativa.



**Andrea Londoño
Angel**

Gerente de Talento Humano, CGL Consultoría, Santo Domingo

Especialista en Gestión del Talento Humano con más de 22 años de experiencia liderando la transformación del capital humano en organizaciones de alto desempeño.



**Emmanuel
Blanc**

Vicepresidente, Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

Ejecutivo en gestión humana, con más de 25 años de experiencia liderando procesos de transformación organizacional en América Latina.

El jurado evaluó a las organizaciones en seis criterios clave: cultura organizacional, bienestar, desarrollo del talento, liderazgo, reputación empleadora y evidencia de impacto, con ponderaciones diferenciadas que priorizan tanto la experiencia interna como los resultados verificables.

Escala de evaluación del jurado



La audiencia, por su parte, aportó una dimensión crítica: la percepción real del mercado laboral. Con 488 respuestas válidas, esta capa introduce un componente de validación externa que fortalece la lectura del ranking.

Antes de revisar posiciones, el análisis arroja un hallazgo que define esta edición: las organizaciones dominicanas evaluadas muestran un nivel significativo de madurez en la gestión del talento.

El criterio de Evidencia de Impacto alcanza un promedio de 82.1 sobre 100, posicionándose como el

más sólido del conjunto. Esto indica que las empresas no solo comunican iniciativas, sino que cuentan con indicadores, reconocimientos y resultados que respaldan su propuesta de valor como empleadores.

En contraste, Bienestar y Felicidad Organizacional registra 71.7/100, convirtiéndose en el principal espacio de evolución. Más que una debilidad, este resultado revela una transición: muchas organizaciones ya han incorporado el bienestar en su discurso, pero aún trabajan en estructurarlo y medirlo con mayor profundidad.

— Promedio de las 25 organizaciones - Factor de Éxito WorkPlace 2026 —

Los 6 pilares del capital humano dominicano



Una de las conclusiones más reveladoras de esta primera edición de Factor de Éxito Workplace 2026 es que en 24 de las 25 organizaciones evaluadas, los expertos del jurado otorgaron puntajes superiores a los de la audiencia. La diferencia promedio fue de 10.8 puntos.

Esto no es una debilidad — es una oportunidad: estas organizaciones tienen prácticas de gestión humana más maduras de lo que el mercado percibe, lo que

convierte al employer branding en su próxima palanca de crecimiento.

Este dato no representa una inconsistencia, sino una señal estratégica: las prácticas internas de muchas organizaciones están más avanzadas que su posicionamiento como marca empleadora.

En otras palabras, el mercado empresarial dominicano tiene más valor construido del que está comunicando.

En este contexto, el ranking permite identificar distintos niveles de desarrollo organizacional, agrupados en categorías que facilitan su lectura estratégica:

Organizaciones con liderazgo consolidado y consistencia transversal

Empresas con alta solidez técnica pero menor visibilidad

Compañías en proceso de estructuración de sus prácticas

Organizaciones con oportunidades claras de evolución

Sello de excelencia

El Sello de Excelencia Factor de Éxito Workplace reconoce, por niveles, el desempeño de las empresas destacadas dentro del ranking, diferenciando su grado de avance y solidez en cultura organizacional y gestión humana. Esta distinción se organiza en tres categorías —Oro, Plata y Bronce— para comunicar de forma clara el nivel de madurez alcanzado por cada organización



Oro (Top 5) Reconoce una cultura organizacional sobresaliente, con evidencia sólida de bienestar, liderazgo y experiencia del colaborador.



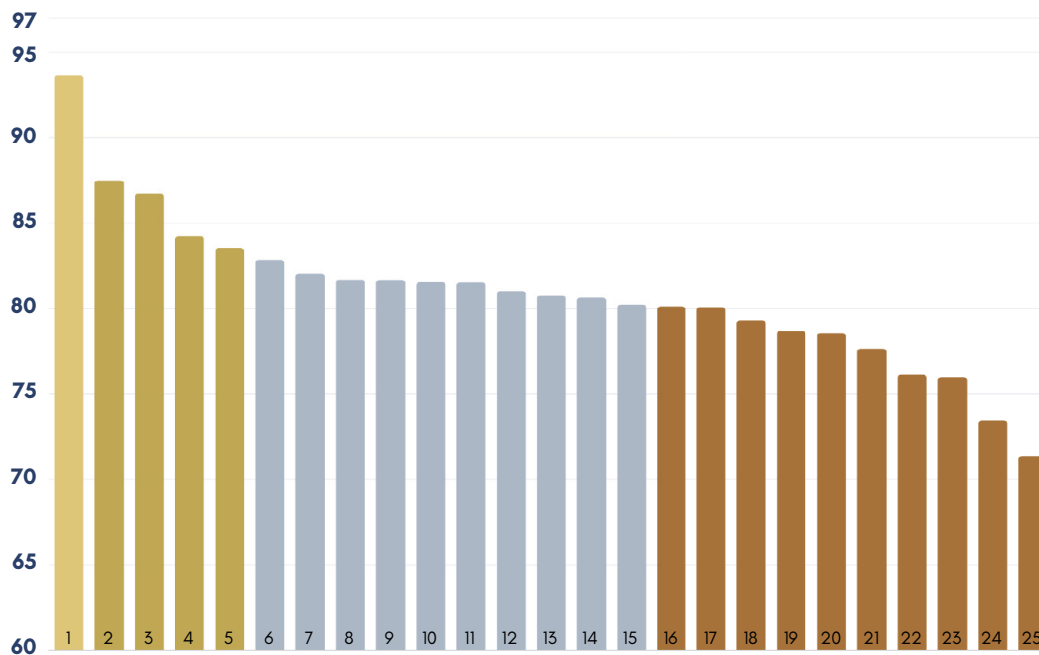
Plata (Puestos 6 al 15) Destaca organizaciones con prácticas consistentes y visibles en cultura, clima laboral y desarrollo del talento, con impacto comprobable.



Bronce (Puestos 16 al 25) Valora iniciativas claras y sostenidas en bienestar y gestión humana, con señales de avance y compromiso hacia una cultura laboral más humana y saludable.

Ranking FDE Workplace por categoría de excelencia

El ranking general reúne a 25 organizaciones de diversos sectores, reflejando la amplitud del ecosistema empresarial dominicano y la transversalidad del tema del capital humano.



- 1 – Grupo Puntacana
- 2 – Cervecería Nacional
- 3 – Grupo Universal
- 4 – Banco Popular Dom.
- 5 – Banreservas
- 6 – Horatio
- 7 – Cap Cana
- 8 – Grupo Humano
- 9 – Pasteurizadora Rica
- 10 – Quala Dominicana
- 11 – Arajet
- 12 – Casa Brugal
- 13 – Colgate Palmolive
- 14 – Asociación Cibao
- 15 – Pepsico Dominicana
- 16 – El Catador
- 17 – Grupo Ramos
- 18 – Industrias San Miguel
- 19 – Central Romana Corp.
- 20 – Bepensa Dominicana
- 21 – Molinos Modernos
- 22 – Pollo Cibao
- 23 – CAEI
- 24 – César Iglesias
- 25 – Trueshore

Empresas Factor de Éxito Workplace 2026

POS.	EMPRESA	FACTOR DE ÉXITO 30%	JURADO 40%	AUDIENCIA 30%	FINAL
1 ★	Grupo Puntacana	100.0	92.0	89.5	93.65
2	Cervecería Nacional	100.0	88.3	73.9	87.49
3	Grupo Universal	100.0	88.7	70.8	86.72
4	Banco Popular	100.0	83.3	69.7	84.23
5	Banreservas	100.0	82.0	69.1	83.53
6	Horatio	100.0	79.3	70.4	82.84
7	Cap Cana	100.0	75.7	72.5	82.03
8	Grupo Humano	100.0	77.0	69.6	81.68
9	Pasteurizadora Rica	100.0	76.0	70.9	81.67
10	Quala Dominicana	100.0	81.7	62.9	81.55
11	Arajet	100.0	77.3	68.7	81.53
12	Casa Brugal	100.0	74.0	71.4	81.02
13	Colgate Palmolive	100.0	76.0	67.9	80.77
14	Asociación Cibao	100.0	77.7	65.2	80.64
15	Pepsico Dominicana	100.0	80.0	60.7	80.21
16	El Catador	100.0	73.7	68.8	80.12
17	Grupo Ramos	100.0	75.0	66.9	80.07
18	Industrias San Miguel	100.0	75.0	64.3	79.29
19	Central Romana Corp.	100.0	71.0	67.6	78.68
20	Bepensa Dominicana	100.0	77.3	58.8	78.56
21	Molinos Modernos	100.0	72.0	62.8	77.64
22	Pollo Cibao	100.0	66.7	64.8	76.12
23	CAEI	100.0	66.3	64.8	75.96
24	César Iglesias	100.0	63.3	60.4	73.44
25	Trueshore	100.0	62.3	54.8	71.36

Más allá de las posiciones, el principal valor de Factor de Éxito Workplace radica en su capacidad de ofrecer una lectura estratégica del mercado. La segmentación en cuadrantes —desde empresas alineadas hasta organizaciones con oportunidades de mejora— permite entender no solo quién lidera, sino cómo evoluciona el ecosistema.

En la parte superior del ranking se concentran organizaciones que han logrado integrar cultura, liderazgo y resultados en un mismo sistema.

— PUESTO N.º 1 —

GRUPO PUNTACANA



PUNTACANA GRUPO

El primer lugar lo ocupa **Grupo Puntacana**, con el puntaje más alto de la edición, destacándose por la consistencia de su desempeño en todas las dimensiones evaluadas y por la alineación entre la percepción del jurado y la audiencia. Su modelo demuestra que la cultura organizacional no es un componente aislado, sino una experiencia que se vive y se proyecta.

★ SCORE FINAL

93.65

de 100 puntos

— PUESTO N.º 2 —

CERVECERÍA NACIONAL DOMINICANA



Cervecería Nacional Dominicana

En segundo lugar, **Cervecería Nacional Dominicana** se posiciona como el referente en evidencia de impacto, siendo la única empresa en alcanzar la puntuación máxima en uno de los criterios evaluados. Su enfoque estructurado en bienestar confirma que la gestión del talento puede ser medida con rigor.

SCORE FINAL

87.49

de 100 puntos

— PUESTO N.º 3 —

GRUPO UNIVERSAL



GRUPO UNIVERSAL

El tercer lugar corresponde a **Grupo Universal**, una organización que destaca por su trayectoria sostenida en cultura organizacional y su consistencia en el tiempo como marca empleadora, consolidando una propuesta de valor que trasciende tendencias.

SCORE FINAL

86.72

de 100 puntos

Mapa de fortalezas – TOP 5

EMPRESA	CULTURA	BIENESTAR	DESARROLLO	LIDERAZGO	REPUTACIÓN	EVIDENCIA	SCORE
Grupo Puntacana	4.67 ▲	4.33 ▼	4.67 ▲	4.67 ▲	4.67 ▲	4.67 ▲	93.65
Grupo Universal	4.67 ▲	4.00 ▼	4.67 ▲	4.00 ▼	4.67 ▲	4.67 ▲	93.65
Cervecería Nacional	4.33	4.00 ▼	4.33	4.33	4.67	5.00 ▲	87.49
Banco Popular	4.33 ▲	4.00	3.67 ▼	4.33 ▲	4.33 ▲	4.33 ▲	84.23
Banreservas	3.67 ▼	4.33	4.00	3.67 ▼	4.33	4.67 ▲	83.53

El análisis confirma que el liderazgo en capital humano no depende únicamente del tamaño o sector de la organización, sino de su capacidad de traducir cultura en decisiones, procesos y resultados.

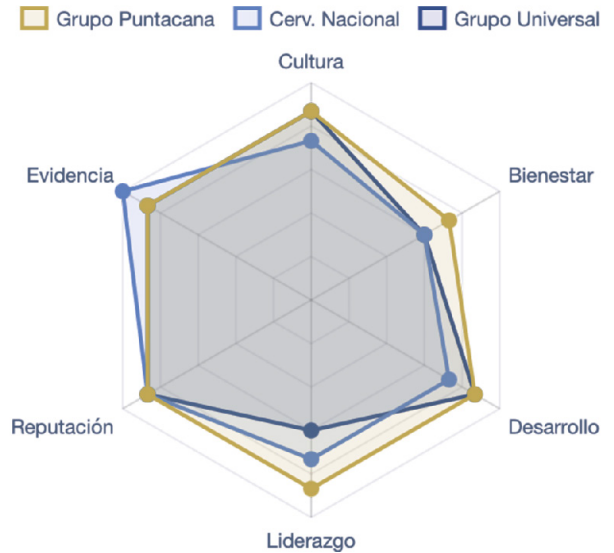
Factor de Éxito Workplace 2026 deja un mensaje claro: la cultura, el bienestar y el propósito son hoy factores decisivos para atraer, comprometer y retener talento.

Las 25 organizaciones reconocidas representan lo mejor del mercado laboral dominicano en la actualidad, pero también evidencian el camino por recorrer. La distancia entre el criterio más sólido –Evidencia de Impacto– y el que presenta mayor oportunidad –Bienestar– define con precisión la agenda empresarial hacia el futuro.

Las empresas que logren convertir el bienestar en un sistema estructurado, medible y estratégicamente integrado serán las que lideren la próxima etapa.

Radar

— TOP 3 - Factor de Éxito Workplace 2026 —



Continuaremos documentando, reconociendo y amplificando a quienes están construyendo el futuro del trabajo en **República Dominicana**.

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

¡Felicidades a las empresas que están construyendo entornos laborales más humanos!





Grupo Puntacana: donde el talento crece y florece

Gruppo Puntacana, organización reconocida por su desarrollo pionero del destino turístico sostenible del Este del país, ha demostrado que los grandes resultados empresariales comienzan con una convicción clara: poner a las personas en el centro.

Para la empresa, el desempeño sostenible no depende únicamente del conocimiento técnico, sino de la integración entre competencias, valores y habilidades esenciales. No solo importa lo que una persona sabe hacer, sino cómo lo hace, cómo colabora y desde qué principios aporta. Esa visión ha permitido construir una cultura sólida, cercana y preparada para evolucionar.

En Grupo Puntacana, el talento se impulsa con acciones concretas. La organización promueve oportunidades reales de crecimiento profesional mediante formación continua, planes de carrera, movilidad interna, cross training y programas de desarrollo. A la vez, fortalece una propuesta de valor enfocada en bienestar integral, inclusión, respeto, liderazgo consciente y sentido de pertenencia.

La empresa entiende que una experiencia laboral positiva trasciende el puesto de trabajo. Por ello, impulsa iniciativas orientadas al bienestar físico, emocional, social y económico de sus colaboradores, integrando también al entorno familiar y fomentando espacios donde cada persona pueda desarrollarse con orgullo.

Esta cultura se refleja en resultados medibles y consistentes:

- Más del 90 % de los colaboradores identifica a Grupo Puntacana como una de las mejores empresas para trabajar, tanto en 2022 como en 2025, según estudio de Gallup Dominicana.
- 98 % expresa satisfacción de pertenecer a la organización.
- 45 % valora especialmente las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- 38 % destaca el buen trato y respeto al colaborador.
- 22 % resalta un ambiente laboral positivo.
- Más del 45 % aprecia facilidades de estudio, capacitación continua y programas de desarrollo.

Resultados correspondientes al Estudio de Imagen y Posicionamiento realizado en 2025 por Gallup Dominicana.

Estos indicadores confirman que cuando una empresa invierte en su gente, el impacto trasciende el clima laboral y se traduce en mayor innovación, productividad y sostenibilidad. Ser reconocidos entre las mejores empresas para trabajar en 2026 valida una visión de liderazgo donde el talento encuentra propósito, crece con oportunidades y florece en una cultura de excelencia.

Sección especial:

**EMPLOYER
BRANDING:**
El ADN del talento

Construir cultura con coherencia y resultados

“Nuestra propuesta de valor se basa en una cultura participativa que promueve el desarrollo del talento y una oportunidad de impactar como profesional dentro de un negocio, que a la vez aporta a sectores claves de nuestra sociedad y que por tanto hacen que cada uno de nuestros colaboradores sean parte del desarrollo y sostenibilidad futura de nuestro país.”

Alexandra Pérez Guerrero

Directora de Administración y Gestión Humana en ALTIO

En ALTIO, fortalecer el employer branding implica sostener una experiencia del colaborador consistente, basada en alineación cultural, liderazgo y mejora continua. Alexandra Pérez Guerrero explica que la propuesta de valor al talento se apoya en una cultura participativa, el compromiso con la excelencia y un enfoque de reconocimiento al desempeño.

Para materializarlo, la organización ha impulsado iniciativas internas como “Vivir nuestros valores”, que traduce los valores corporativos en comportamientos visibles y refuerza el sentido de pertenencia. Asimismo, han desarrollado programas para fortalecer el rol de los líderes, con herramientas y competencias que promueven un liderazgo consciente y alineado a la cultura.

En paralelo, han trabajado la experiencia del colaborador de forma integral, cuidando cada etapa —desde el reclutamiento hasta el desarrollo o salida— para asegurar coherencia entre lo que la empresa proyecta y lo que realmente se vive.

Este enfoque se refleja en altos niveles de compromiso e integración entre equipos, consolidando un entorno donde las personas se sienten conectadas con su trabajo y con la organización.

¿Cómo describiría su propuesta de valor al talento en una frase y cuáles son tres atributos que la distinguen?

Nuestra propuesta de valor se basa en una cultura participativa que impulsa el desarrollo del talento y brinda la oportunidad de generar impacto como profesionales en sectores clave para el país.



Tres atributos que nos distinguen están:

- **Coherencia: lo que promovemos como organización se refleja en la experiencia diaria de nuestros colaboradores.**
- **Compromiso con la excelencia: cada persona busca dar su mejor versión en lo que hace.**
- **Reconocimiento al desempeño: promovemos una cultura donde el aporte y el compromiso son valorados.**

**¿Qué acciones concretas han implementado para fortalecer su cultura interna y la experiencia de sus colaboradores?**

Nuestro compromiso con construir una cultura consistente y que aporte a los objetivos de la sociedad, nos mantiene constantemente trabajando en acciones que promuevan e internalice su significado práctico en cada colaborador, para esto hemos realizado diferentes iniciativas como:

- ⊙ Lanzamiento del programa interno "Vivir nuestros valores", enfocado en fortalecer la comunicación interna y dar vida a los valores de la organización, traduciéndolos en comportamientos concretos del día a día. Como parte de esta iniciativa, se desarrolló una campaña participativa que incluyó una votación abierta, donde los colaboradores podían postular a compañeros que representaran estos valores, culminando con un reconocimiento a los seleccionados al cierre del año.
- ⊙ Fortalecimiento del rol de los líderes, a través de formaciones en competencias y herramientas que promuevan el liderazgo consistente y una gestión de equipo en coherencia con nuestros valores.
- ⊙ Experiencia del colaborador, hemos trabajado en el desarrollo y mejora continua de todos los procesos relacionados a la vida del colaborador, iniciando desde la entrevista y proceso de reclutamiento, hasta su desarrollo o posible salida, de manera que cada paso que viva junto a nosotros refleje lo que somos y conecte con la coherencia que promovemos.

¿Qué resultados medibles han logrado en los últimos 12-24 meses a partir de esas acciones?

Alto nivel de compromiso: el 100% de los colaboradores manifiesta en nuestra encuesta de clima laboral, el orgullo de pertenecer a ALTIO, satisfacción con su trabajo y disposición a recomendar la organización.

Fidelización de colaboradores claves, como empresa hemos logrado formar un equipo que permanece y está comprometido a largo plazo con nosotros, que han ido uniéndose al equipo en los últimos 5 años y que no han presentado rotación en sus roles.

Integración de equipos y ambiente de trabajo, los resultados de la última encuesta de clima, arrojaron resultados superiores al 95% de lo integrado y apoyado que se sienten los colaboradores con las personas que forman parte de su equipo, y con los equipos con que interactúan como área.

¿Qué iniciativas están desarrollando para impulsar crecimiento y desarrollo del talento, y cuál ha sido su impacto cuantificable?

Programas de formación en liderazgo y habilidades clave, desarrollados para nuestro equipo y alineados a las necesidades del negocio.

Espacios de coaching y acompañamiento individual, enfocados en desempeño y desarrollo personal.

Desarrollo del recurso interno y crecimiento de los roles, apoyando a que los recursos junior internos crezcan en competencias y capacidades técnicas, y puedan elevar sus funciones y desarrollarse para ocupar posiciones dentro de mas nivel, o asumir mayores responsabilidades dentro de su propio rol.

¿Qué rol juegan el liderazgo y la toma de decisiones en Altio para sostener una experiencia consistente del colaborador (en todas las áreas) y cómo lo aseguran en la práctica?

En Altio, el liderazgo se releja en cada proceso y en cada rol, promoviendo no solo el líder por posición jerárquica, si no el líder que nace desde la iniciativa, la autogestión y su capacidad de adueñarse de las situaciones que surgen y proponer soluciones.

Para asegurar consistencia:

- ⊙ Se han definido expectativas claras de liderazgo, alineadas a nuestros valores.
- ⊙ Las decisiones organizacionales consideran de forma explícita el impacto en las personas, no solo en resultados financieros.
- ⊙ Existe acompañamiento continuo a líderes, con retroalimentación y espacios de desarrollo.
- ⊙ Se realizan evaluaciones de desempeño que no solo miden objetivos funcionales si no también competencias y capacidades que eleven el capital humano a nivel estratégico.

Esto permite que la experiencia del colaborador sea coherente, independientemente del área o equipo.

¿Qué "momentos de verdad" del journey del colaborador han priorizado y qué mejoras concretas han logrado en esos puntos?

Hemos fortalecido el proceso de definición de metas y evaluación del desempeño, a través de capacitaciones, herramientas, y continuidad del proceso, el cual es vivo y se lleva a cabo durante todo el año a través de espacios de conversación, mediciones durante todo el año, que promuevan una conversación cercana y positiva.

En ALTIO, se ha reforzado como un pilar dentro de la cultura organizacional, promoviendo la valoración constante del compromiso, el desempeño y el potencial de cada colaborador. Este enfoque busca visibilizar los aportes individuales y colectivos, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y la conexión con los objetivos de la organización.

ALTIO construye su employer branding sobre una cultura alineada, liderazgo consciente y una experiencia del colaborador consistente. Con altos niveles de compromiso e integración, la organización continúa fortaleciendo el desarrollo del talento y una cultura que evoluciona con propósito.

multiplicity.

Premium Content



María Gabriela López
Gerente de comunicación estratégica
Fundadora y líder Competenciando



Natalia Batista
Directora General

Transformar la evaluación del talento en decisiones que crean valor

Cómo Multiplicity está redefiniendo la gestión del capital humano con tecnología, ciencia del comportamiento y visión estratégica.

En un contexto donde el capital humano ha dejado de ser una función de soporte para convertirse en el principal motor de competitividad, las organizaciones enfrentan un desafío clave: tomar decisiones más precisas, objetivas y alineadas con los resultados del negocio. En este escenario, Multiplicity emerge como una propuesta innovadora que trasciende los modelos tradicionales de evaluación para posicionarse como un aliado estratégico en la gestión del talento.

Bajo el liderazgo de Natalia Batista, Directora General, y con el respaldo de una visión que combina tecnología, análisis conductual y propósito humano, la firma ha logrado consolidar un modelo que responde a una necesidad crítica del mercado: transformar datos en decisiones accionables que impacten directamente la productividad, el desempeño y la sostenibilidad organizacional.

Desde su concepción, Multiplicity entendió que el problema no era la falta de información, sino la calidad de las decisiones que se derivan de ella. En lugar de depender de percepciones subjetivas o autoevaluaciones, su enfoque se centra en la medición de comportamientos en contextos simulados, permitiendo obtener información más objetiva y predictiva sobre el desempeño real de las personas.

Este cambio de paradigma ha permitido a las organizaciones reducir significativamente la incertidumbre en procesos críticos como la selección, el desarrollo y la promoción de talento. El resultado: equipos más alineados, decisiones más acertadas y una gestión del capital humano que deja de ser reactiva para convertirse en una verdadera palanca estratégica del negocio.

■ De medir potencial a evidenciar comportamiento

Uno de los grandes diferenciales de Multiplicity radica en su modelo de evaluación integral, que combina competencias, aptitudes y motivadores. Esta visión holística permite comprender no solo cómo actúa una persona, sino también cómo piensa y qué la impulsa.

Frente a los métodos tradicionales, que muchas veces se limitan a evaluar el potencial percibido, este enfoque permite evidenciar el comportamiento real en escenarios diseñados para simular desafíos laborales concretos. Esto se traduce en una ventaja competitiva clara para las organizaciones: la posibilidad de identificar con mayor precisión quién está listo para asumir nuevos retos, qué áreas requieren desarrollo y cómo diseñar planes de crecimiento efectivos.

El impacto es tangible. Al contar con información más confiable, las empresas pueden optimizar sus decisiones de talento, mejorar la asignación de roles y potenciar la productividad de sus equipos. En un entorno donde cada decisión cuenta, esta capacidad se convierte en un activo estratégico.

■ Tecnología con propósito: al servicio del humano

En medio de la aceleración digital, Multiplicity plantea una premisa que redefine el uso de la tecnología en la gestión del talento: la tecnología debe estar al servicio del humano, no al revés.

Esta filosofía se traduce en soluciones que, si bien aprovechan el poder de la analítica y la automatización, mantienen como eje central a las personas. Lejos de deshumanizar los procesos, la tecnología se convierte en un facilitador para evaluar de forma más justa, identificar oportunidades reales de desarrollo y construir entornos donde el talento pueda prosperar.

El enfoque no es menor. En un momento donde muchas organizaciones corren el riesgo de reducir la gestión del talento a métricas frías, Multiplicity apuesta por equilibrar eficiencia y sensibilidad, datos y contexto, análisis y criterio humano.

■ Cultura interna: el verdadero diferenciador

Más allá de su propuesta tecnológica, uno de los pilares que ha consolidado la reputación de Multiplicity es su cultura organizacional. La empresa ha construido su posicionamiento no solo desde la innovación, sino desde la coherencia entre lo que propone al mercado y lo que vive internamente.

Basada en principios como la exigencia, el respeto por el trabajo bien hecho y la consistencia en cada interacción, esta cultura se refleja en la calidad de sus entregas y en la forma en que acompañan a sus clientes. En palabras de la propia organización: "La cultura es lo que sostiene la promesa de la marca cuando nadie la está supervisando."

Este enfoque ha sido clave para generar confianza en un mercado donde las soluciones de talento abundan, pero pocas logran demostrar impacto real y sostenido.

■ Un salto hacia la internacionalización

Actualmente, Multiplicity atraviesa una etapa de expansión que marca un punto de inflexión en su trayectoria. Tras consolidar un modelo robusto en el mercado local, la empresa da el siguiente paso: escalar su propuesta hacia nuevos mercados.

Este crecimiento no solo representa una oportunidad de negocio, sino una validación de su modelo. Demuestra que desde República Dominicana es posible desarrollar soluciones tecnológicas de alto nivel, con estándares competitivos a escala internacional.

Además, envía un mensaje claro al ecosistema empresarial: el talento y la innovación no tienen geografía. La capacidad de generar valor no está limitada por el origen, sino impulsada por la visión, la ejecución y la consistencia.

■ Innovación continua y visión de futuro

Mirando hacia adelante, Multiplicity tiene una hoja de ruta clara: seguir elevando el estándar de cómo las organizaciones evalúan y desarrollan su talento. Parte de esta estrategia incluye el lanzamiento de nuevos productos que fortalecerán su posicionamiento tanto a nivel local como internacional, integrando servicios en un ecosistema más completo y conectado.

Pero más allá de la innovación tecnológica, su ambición es más profunda. La empresa busca influir en la forma en que las organizaciones —y la sociedad en general— entienden y gestionan el talento. Esto implica promover decisiones más justas, más objetivas y más alineadas con el verdadero potencial de cada individuo.

En un mundo donde el capital humano se ha convertido en el principal diferenciador competitivo, esta visión no solo es relevante, es necesaria.

■ El nuevo estándar en la gestión del talento

El caso de Multiplicity refleja una tendencia que define el presente y el futuro de las organizaciones: la transición de una gestión del talento basada en intuición hacia una basada en evidencia.

En este nuevo paradigma, el valor no está en acumular información, sino en convertirla en decisiones estratégicas que impulsen resultados. Y es precisamente ahí donde radica la propuesta de valor de Multiplicity: en cerrar la brecha entre lo que las empresas saben sobre su talento y lo que realmente hacen con ese conocimiento.

Porque al final, la verdadera ventaja competitiva no está en tener más datos, sino en tomar mejores decisiones.

Traducir cultura en ejecución sostenible

“La gestión del talento crea valor cuando se conecta con la estrategia y se mide en resultados”.

Ingrid García

Vicepresidenta de Gestión Humana, Comunicación Corporativa y Sostenibilidad Centro Financiero Crecer

En un entorno donde la productividad y la confianza del cliente dependen de la capacidad de ejecutar con consistencia, Crecer plantea una premisa clara: el capital humano no es un frente de soporte, sino una palanca directa de negocio. Bajo su liderazgo como Vicepresidenta de Gestión del Talento, Comunicación Corporativa y Sostenibilidad, la organización impulsa una agenda centrada en alinear la estrategia, cultura y decisiones de gestión para sostener eficiencia, calidad de servicio y adaptación al cambio.

Esa visión se traduce en acciones concretas que fortalecen la organización desde adentro: impulsamos el desarrollo del liderazgo, elevamos capacidades clave y promovemos el bienestar integral como base del desempeño. Al mismo tiempo, consolidamos una comunicación que conecta a las personas con la estrategia y facilita su ejecución. En este enfoque, la experiencia del colaborador se gestiona con intención, como un habilitador directo de resultados y coherencia cultural. La cultura se sostiene en principios como confiabilidad, conexión, agilidad efectiva y templanza activa, junto a valores corporativos de transparencia, respeto, enfoque en el cliente e innovación.

En paralelo, Crecer asume que el aprendizaje es productividad. Iniciativas como la educación previsional y la formación continua elevan criterio, responsabilidad y calidad de decisiones, especialmente en un ecosistema que acompaña tanto el futuro de las personas (AFP Crecer) como momentos sensibles del presente (Seguros Crecer). Y ante la automatización, el marco es explícito: la tecnología debe amplificar el valor humano. La IA y la analítica se incorporan como





habilitadores de eficiencia y escalabilidad, acompañado de la empatía, la escucha, el liderazgo cercano ni el sentido de propósito.

En un contexto donde el capital humano se posiciona como un motor directo de productividad, ¿cómo están alineando en Crecer la gestión del talento con los objetivos estratégicos del negocio y la generación de valor medible?

En Crecer entendemos que la gestión del talento solo es verdaderamente estratégica cuando logra conectar a las personas con la visión del negocio y traducir esa conexión en resultados. Por eso, desde nuestra Vicepresidencia de Gestión del Talento, Comunicación Corporativa y Sostenibilidad trabajamos con una misión clara: conectar el talento con la estrategia, generando valor.

Esto significa que la experiencia del colaborador no se gestiona de forma aislada, sino vinculada a la evolución del negocio, a la cultura, a la transformación organizacional y a la capacidad de responder con agilidad a un entorno cambiante. Hemos venido fortaleciendo aspectos como la definición de propósito y valores, el desarrollo de talento, la gestión del cambio, la comunicación interna y externa, la medición de la experiencia y el bienestar integral, porque sabemos que una organización crea más valor cuando las personas comprenden hacia dónde va, cómo contribuyen y qué capacidades deben desarrollar para avanzar juntas.

Más que administrar talento, estamos construyendo una organización con mayor coherencia, capacidad de ejecución y sostenibilidad, donde las personas inciden directamente en la productividad, la eficiencia y la calidad del servicio.

Desde su propósito de “te acompañamos en cada etapa de tu crecimiento hacia un futuro seguro”, ¿cómo se traduce esta visión en la cultura organizacional y en decisiones concretas que impactan el bienestar y desempeño de los colaboradores?

Nuestro propósito se vive primero hacia adentro, con nuestra gente, y desde ahí se proyecta hacia afuera: te acompañamos en cada etapa de tu crecimiento hacia un futuro seguro. En Crecer entendemos que ese acompañamiento implica

generar las condiciones para que cada persona cuente con el conocimiento y la orientación que requiere para tomar decisiones con claridad, por lo que nuestra cultura promueve relaciones de confianza y entornos de trabajo donde cada colaborador se sienta valorado, escuchado y acompañado.

Esta visión se traduce en decisiones concretas que fortalecen el bienestar integral y el desarrollo de capacidades, asegurando coherencia entre lo que promovemos y lo que ejecutamos. De esta forma, la cultura se gestiona como una práctica activa que orienta la forma en que trabajamos, colaboramos y generamos valor de manera sostenible.

En la era de la inteligencia artificial y la automatización, ¿qué estrategias están implementando para preparar a su talento frente a los cambios del trabajo, y cómo equilibran la tecnología con una gestión humana auténtica?

Estamos abordando esta transformación desde una visión muy consciente: la tecnología debe amplificar el valor humano, no sustituirlo. En Crecer vemos la inteligencia artificial y la automatización como habilitadores de eficiencia, análisis y escalabilidad, pero entendemos que el verdadero diferencial sigue estando en la capacidad humana de interpretar, acompañar, liderar y generar confianza.

Por eso hemos impulsado iniciativas para fortalecer capacidades digitales, promover nuevas formas de aprendizaje y preparar a nuestros equipos para entornos de mayor cambio, automatización y toma de decisiones basadas en datos. Pero al mismo tiempo insistimos en preservar aquello que define nuestra cultura: cercanía, empatía, criterio, escucha y sentido de propósito.

El equilibrio está en avanzar con agilidad efectiva, sin perder la esencia. Es decir, incorporar tecnología con apertura e inteligencia, pero sosteniendo una gestión auténticamente humana, donde las personas sigan siendo el centro de la transformación.

Factores clave

- Conectar propósito, cultura y desempeño con métricas atadas a la estrategia.
- Impulsar el aprendizaje continuo para fortalecer el pensamiento crítico y acelerar productividad.
- Integrar tecnología para eficiencia y análisis, preservando cercanía y empatía.
- Alinear comunicación y gestión del cambio para sostener entrega de valor y resiliencia.

Cuando una cultura se traduce en decisiones y se mide con evidencia, se convierte en una ventaja operativa: fortalece la ejecución y protege la confianza. A futuro, Crecer seguirá consolidando una gestión de talento que combine datos y humanidad. Esa coherencia será clave para sostener crecimiento y calidad de servicio en entornos de mayor cambio.

MÁS ALLÁ DE LOS SISTEMAS: LA MENTE HUMANA, EL LIDERAZGO Y LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA COMO NÚCLEO DE LA TRANSFORMACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

RAYVELIS ROA

CONSULTORA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, REPUTACIÓN Y GOBERNANZA

🌐 www.rayvelisroa.com @ f X in @rayvelisroa rayrr02@gmail.com



En los últimos años, he acompañado a organizaciones de distintos sectores en procesos de cambio, transformación y evolución cultural. Y si hay algo que se repite con una consistencia casi predecible es esto: las organizaciones invierten recursos en rediseñar sistemas, implementar tecnologías y redefinir estructuras, pero no siempre abordan con la misma profundidad el elemento que termina siendo decisivo: la dimensión humana del cambio.

Se continúa gestionando la transformación como un proceso técnico, cuando en realidad es, esencialmente, un proceso psicológico y cultural. El verdadero reto de la gestión del cambio no es técnico. Es profundamente humano. Porque transformar una organización no es solo cambiar lo que hace, sino cambiar cómo piensan, interpretan, sienten y actúan las personas que la sostienen.

Reflexionemos sobre lo que podríamos llamar la "ilusión del cambio", ya que es común confundir cambio con transformación. Se introducen nuevas herramientas, se ajustan procesos, se reorganizan equipos. Sin embargo, muchas de estas iniciativas no logran sostenerse en el tiempo porque no impactan el nivel más profundo: la mentalidad y la cultura.

Y la cultura no cambia por decreto o porque se de un lineamiento. Cambia cuando se transforman las creencias, las conversaciones y las dinámicas relacionales dentro de la organización.

Aquí es donde emerge una verdad incómoda: no todo cambio genera transformación. De hecho, gran parte de los esfuerzos organizacionales se quedan en la superficie porque no logran movilizar a las personas desde adentro, desde su forma de pensar, sentir y actuar.

Desde la psicología, sabemos que el ser humano no responde al cambio únicamente desde la lógica, sino desde la emoción. Ante la incertidumbre, aparecen el miedo, la resistencia y la necesidad de proteger lo conocido. Ignorar esta dimensión no elimina el problema; lo amplifica y lo invisibiliza.

Datos de un estudio del MIT Technology Review Insights (2025) revela que el 22% de los líderes ha evitado impulsar iniciativas de inteligencia artificial por miedo al fracaso o a represalias internas, y que el 39% identifica el miedo como una barrera significativa para la adopción.

Esto nos obliga a replantear el enfoque: el principal obstáculo del cambio no es la complejidad técnica, sino la experiencia emocional que las personas viven frente a él.

En este contexto, el concepto de "seguridad psicológica" deja de ser una idea teórica para convertirse en una condición estratégica. Como plantea Amy Edmondson, se trata de la posibilidad de expresarse, cuestionar, equivocarse y participar sin temor a consecuencias negativas. En otras palabras, es el entorno que permite que las personas piensen sin miedo. Y sin pensamiento crítico, no hay transformación sostenible.

El mismo estudio evidencia que el 83% de los ejecutivos considera que una cultura que prioriza la seguridad psicológica mejora el éxito de las iniciativas, y que el 84% ha observado una relación directa entre esta y resultados tangibles.

Sin embargo, existe una brecha significativa entre lo que las organizaciones declaran y lo que realmente ocurre. Muchas organizaciones están intentando transformarse sobre bases culturales que aún no son lo suficientemente sólidas para sostener ese proceso. Por eso, los esfuerzos no se mantienen en el tiempo o terminan revirtiéndose.

En este punto, dos factores resultan determinantes para construir o erosionar la cultura: la comunicación y el liderazgo.

La seguridad psicológica no se define en políticas. Se construye o se destruye en los micro-momentos cotidianos: en cómo un líder responde a una pregunta, reacciona ante un error o gestiona una opinión distinta. Es en esos espacios donde las personas deciden si pueden participar... o si es más seguro callar.

El estudio del MIT señala que el 60% de los líderes considera que la claridad en la comunicación sobre el impacto del cambio es clave para generar seguridad psicológica, y que la apertura al cuestionamiento y al error es un factor crítico para fortalecerla.

Esto redefine profundamente el rol del liderazgo. Ya no se trata solo de dirigir, sino de diseñar contextos emocionales y culturales que habiliten el cambio. Porque las personas no siguen estrategias. Siguen señales.

Y esas señales están en la coherencia, o incoherencia, entre lo que se dice y lo que se hace.

En entornos cada vez más complejos, el verdadero diferencial de las organizaciones no estará en la tecnología que implementan, sino en la capacidad que desarrollan para movilizar a su gente. Porque transformar no es imponer, es habilitar.

“**La transformación no se logra acelerando procesos. Se logra creando entornos donde las personas puedan pensar, cuestionar, aprender y evolucionar sin miedo.**”

Porque, al final, el cambio no ocurre en los sistemas, sino en la mente de las personas que los operan. Y es ahí donde se define si una organización evoluciona o simplemente se adapta de forma temporal. La verdadera transformación se construye creando condiciones donde las personas puedan pensar, cuestionar, aportar y evolucionar sin miedo. En ese nivel, el humano, es donde se decide, todos los días, el presente y futuro real de la organización.



EL TECHO NO ES EL LÍMITE: POR QUÉ LOS PROFESIONALES MÁS PREPARADOS SON LOS QUE MÁS SE ESTANCAN (Y CÓMO SALIR)

AMARILIS GONZALEZ

ESTRATEGA EN LINKEDIN | SEO EN LINKEDIN | OPTIMIZACIÓN DE PERFIL Y CV
EJECUTIVO | ESPECIALISTA EN COMPATIBILIDAD ATS | MARCA PERSONAL Y
REPOSICIONAMIENTO PROFESIONAL | CREADORA DEL MÉTODO VÉRTICE

Hay un momento en la carrera de muchos profesionales senior que nadie anticipa y pocos saben nombrar: cuando la experiencia acumulada deja de abrirte puertas y empieza a pesarte.

No es burnout. No es falta de ambición. Es algo más preciso y más frustrante: tu perfil ya no refleja quién eres ni adónde quieres ir.

Lo he visto repetirse en directivos con veinte años de trayectoria, en especialistas que dominan su sector, en ejecutivos que buscan dar el salto internacional. Todos comparten el mismo punto ciego: han seguido creciendo por dentro, pero su presencia en el mercado se quedó anclada en una versión anterior de sí mismos.

Y el mercado no espera a que te pongas al día. Lee lo que encuentra, decide en minutos y sigue adelante.

Cuando la experiencia se convierte en ruido

A partir de cientos de procesos de reposicionamiento, hay tres patrones que se repiten en perfiles senior con alto potencial pero bajo impacto en el mercado:

Primero, demasiada experiencia sin narrativa. Perfiles con una trayectoria rica y diversa que, paradójicamente, generan confusión. El reclutador o decisor no entiende rápido cuál es tu foco, y cuando no entiende, descarta.

Segundo, logros que no hablan el idioma del mercado. Se documenta lo que se hizo, pero no el impacto que generó. La diferencia entre "lideré un equipo de

40 personas" y "reestructuré un equipo que aumentó su productividad un 30% en seis meses" no es semántica: es la diferencia entre ser recordado o ser ignorado.

Tercero, un perfil construido para el mercado que ya dejaste. Muchos profesionales senior buscan expandirse, cambiar de sector o internacionalizarse, pero su LinkedIn, su discurso y su propuesta de valor siguen contando una historia antigua. El mercado al que aspiran no se reconoce en lo que ven.

Del estancamiento a la activación: tres decisiones estratégicas

El reposicionamiento no es reescribir un currículum. Es tomar decisiones sobre cómo quieres ser percibido y construir cada elemento de tu presencia profesional en función de eso.

La primera decisión es definir con precisión a quién quieres que te encuentre. No al mercado en general, sino al decisor, empresa o sector específico al que aspiras. Todo lo demás se construye desde ahí. Es un ejercicio que parece obvio pero que muy pocos ejecutan con la distancia y el criterio necesarios.

La segunda es traducir tu trayectoria en valor actual. No se trata de lo que hiciste, sino de lo que eres capaz de generar hoy y en el contexto al que aspiras. Esa traducción requiere saber qué está buscando el mercado correcto y cómo tu experiencia responde a esa necesidad de forma directa.

La tercera, y la más crítica, es alinear todos los puntos de contacto con el mercado: LinkedIn, tu discurso

en conversaciones clave, cómo te presentas en entrevistas o reuniones de alto nivel. Cuando hay coherencia entre todos esos elementos, el mercado no te evalúa, te reconoce.

Bajo esta lógica trabajo el Método VÉRTICE, donde el objetivo no es tener un perfil más bonito, sino activar el mercado adecuado con una estrategia clara y medible.

Lo que cambia cuando el perfil trabaja por ti

He acompañado a profesionales que llevaban meses en procesos sin resultados y que, tras trabajar su reposicionamiento, comenzaron a recibir propuestas alineadas con su nivel real. Ejecutivos que abrieron conversaciones en mercados internacionales que antes les parecían inaccesibles. Directivos que dejaron de justificar su trayectoria en entrevistas y empezaron a dirigir la conversación.

Esto no ocurre porque el mercado de repente los descubrió, sino porque dejaron de ser invisibles para el mercado correcto construyendo una presencia profesional que trabaje por ellos.

“

Has construido una carrera sólida. La pregunta incómoda es: ¿a cuántas oportunidades correctas ya les has resultado invisible?

”

LA IA NO ESTÁ REESCRIBIENDO TECNOLOGÍA, SINO REESCRIBIENDO A QUIÉN ES CONTRATADO

LUISA GUZMAN
GERENTE GENERAL DE CONSULTREE



Durante años, las conversaciones sobre inteligencia artificial se han centrado en la disrupción: sistemas más rápidos, herramientas más inteligentes y la automatización del trabajo repetitivo. Pero ese encuadre pasa por alto el cambio más profundo y consecuente que ya estaba en marcha. La IA no está simplemente transformando la tecnología, sino que está redefiniendo el talento.

La verdadera revolución no está en lo que las empresas pueden construir, sino en quién eligen contratar, desarrollar y en quién confían para liderar.

De roles a capacidades

Tradicionalmente, la contratación se ha basado en descripciones de puesto estáticas: años de experiencia, credenciales académicas y trayectorias profesionales lineales. La IA está desmantelando ese modelo. En un entorno donde la tecnología evoluciona más rápido que cualquier currículo, lo que importa ya no es lo que saben los candidatos, sino cómo aprenden, se adaptan y piensan.

Las organizaciones están empezando a priorizar:

1. Agilidad cognitiva sobre la permanencia
2. La velocidad de aprendizaje sobre la especialización
3. Resolución de problemas frente a ejecución de tareas

Los empleados más valiosos no son aquellos que pueden desempeñar una función, sino quienes pueden redefinirla continuamente.

El auge del "profesional aumentado"

La IA no reemplaza el talento: lo amplifica. La fuerza laboral emergente está compuesta por "profesionales aumentados": personas que aprovechan la IA como socio para mejorar la toma de decisiones, la creatividad y la productividad.

Este cambio cambia fundamentalmente los criterios de contratación. Las empresas ahora se preguntan:

1. ¿Puede esta persona colaborar eficazmente con la IA?

2. ¿Demuestran curiosidad y fluidez digital?
3. ¿Se sienten cómodos operando en ambigüedad?

Las habilidades técnicas por sí solas ya no son un factor diferenciador. Lo que diferencia a los candidatos es su capacidad para integrar el juicio humano con la inteligencia artificial.

Las habilidades blandas se convierten en activos estratégicos

Irónicamente, a medida que la tecnología se vuelve más poderosa, las cualidades humanas se vuelven más valiosas. Las habilidades que antes se consideraban "blandas" son ahora factores críticos del rendimiento:

1. Inteligencia emocional
2. Comunicación
3. Juicio ético
4. Liderazgo bajo incertidumbre

La IA puede procesar datos, pero no puede generar confianza, inspirar equipos ni navegar dinámicas humanas complejas. Estas capacidades se están convirtiendo en el centro de las decisiones de contratación, especialmente para roles de liderazgo.

Un nuevo mandato para los líderes de RRHH

Para los líderes de RRHH, especialmente en mercados dinámicos como la República Dominicana, este cambio representa tanto un desafío como una oportunidad. El manual tradicional de contratación ya no es suficiente.

Las organizaciones con visión de futuro están:

1. Rediseñando los roles para que sean más fluidos y basados en proyectos
2. Evaluando el potencial, no solo la experiencia
3. Integrando evaluaciones conductuales y cognitivas en los procesos de selección
4. Invirtiendo en la mejora continua de habilidades en lugar de en una formación puntual

La pregunta ya no es "¿Quién encaja en este puesto?" sino "¿Quién puede crecer con el negocio a medida que evoluciona?"

Repensando la estrategia de talento en mercados emergentes

En regiones con economías en rápido desarrollo, la IA tiene el potencial de igualar el terreno de juego, pero solo para quienes se adaptan con rapidez. Las empresas que continúan contratando, basándose en criterios obsoletos corren el riesgo de perderse una nueva generación de talento con alto potencial.

Al mismo tiempo, los profesionales deben asumir la responsabilidad de su propia evolución. Las personas más empleables serán aquellas que:

1. Abrazan el aprendizaje a lo largo de la vida
2. Desarrollan habilidades transversales
3. Construyen alfabetización digital e IA
4. Cultivan una mentalidad de reinención

El imperativo de liderazgo

En última instancia, esta transformación no se trata de tecnología, sino de liderazgo. Los líderes marcan el tono de cómo las organizaciones perciben el talento. Deciden si la contratación es un proceso transaccional o una ventaja estratégica.

En la era de la IA, el liderazgo requiere un cambio del control al empoderamiento, de la certeza a la adaptabilidad, y de la autoridad basada en la experiencia a la credibilidad basada en el aprendizaje.

Una reflexión final

La IA no está aquí para reemplazar a los humanos. Está aquí para exponer las limitaciones de cómo tradicionalmente hemos definido el talento.

Las organizaciones que prosperarán no son aquellas con la tecnología más avanzada, sino aquellas con la comprensión más evolucionada de las personas.

Porque al final, la IA puede transformar industrias, pero es el potencial humano el que determinará quién las lidera.



CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: DE LA GESTIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR

DIEGO LEDESMA

ARQUITECTO DE ORGANIZACIONES
INTELIGENTES Y CREADOR DE HUMANWARE™,
LEADERWARE™ Y COOLTURA™

Durante décadas, las organizaciones trataron a las personas como un recurso más. Un costo en la línea de gastos. Un departamento que "gestiona" contratos, nóminas y desvinculaciones. Ese modelo ya no funciona. No porque sea impopular — porque es incapaz de producir los resultados que el mercado exige.

El entorno cambió más rápido que la mayoría de las estructuras diseñadas para operar en él. La inteligencia artificial automatiza tareas que antes requerían equipos completos. Los ciclos de innovación se acortaron a meses. Y los profesionales más valiosos ya no eligen empresas por el salario. Lo que buscan es lo que yo llamo salarificación: la combinación del salario económico con el salario emocional — el sistema completo en el que van a operar, crecer y decidir si se quedan. La pregunta dejó de ser "¿cómo retengo talento?" y pasó a ser "¿qué tipo de organización estoy construyendo para que el talento quiera quedarse?"

Esa pregunta cambia todo.

Comprender antes de gestionar

El error más frecuente en la gestión de personas es intervenir sin comprender. Se lanzan programas de capacitación sin saber qué capacidad falta. Se mide clima laboral con encuestas que nadie lee, cuando lo que las organizaciones necesitan comprender es su ecosistema emocional — algo mucho más profundo que una fotografía de satisfacción. Se contratan perfiles brillantes que fracasan porque el sistema no los sostiene.

Las organizaciones que están convirtiendo su capital humano en ventaja competitiva real hacen algo diferente: primero

diagnostican el sistema completo. No miran solo al individuo — miran la arquitectura organizacional en la que ese individuo opera. ¿El diseño del trabajo permite autonomía? ¿Los procesos de decisión son coherentes con la velocidad que el negocio necesita? ¿La estructura habilita o frena?

Sin esa comprensión sistémica, cualquier inversión en talento es cosmética.

La cultura como sistema operativo

La cultura no es el mural con los valores en la recepción. No es el evento de fin de año. No es lo que dice el CEO en LinkedIn. La cultura es el sistema operativo real de la organización: las reglas no escritas que determinan cómo se toman decisiones, cómo se maneja el conflicto, qué se premia y qué se castiga en silencio.

Cuando ese sistema operativo está diseñado con intención, el talento se potencia. Cuando es accidental — y en la mayoría de las organizaciones lo es — el talento se desperdicia. Las empresas más competitivas no tienen mejor gente. Tienen mejor cultura. Y esa cultura no apareció sola: fue diseñada, implementada y protegida como cualquier otro activo estratégico.

La confianza como ventaja competitiva

El indicador más subestimado en la gestión de capital humano es la confianza. No la confianza como valor abstracto — la confianza como acelerador operativo. En organizaciones con alta confianza, las decisiones se toman más rápido, la información fluye sin filtros políticos, y los errores se corrigen antes de convertirse en crisis. En organizaciones con baja confianza,

todo lo contrario: la información se retiene como moneda de poder y los problemas se esconden hasta que explotan.



El costo de la desconfianza no aparece en ningún estado financiero, pero destruye productividad todos los días. Por eso las organizaciones inteligentes ya no miden solo el ROI. Miden el ROE — el Retorno de la Emoción — porque entendieron que el estado emocional de sus equipos es un indicador adelantado de productividad, innovación y retención.



Construir confianza no es un ejercicio motivacional. Es un diseño organizacional deliberado que requiere coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y líderes que entiendan que su rol no es controlar sino habilitar.

El capital humano no se administra. Se arquitecta.

Las organizaciones que van a liderar la próxima década no son las que tienen más tecnología. Son las que tienen mejor sistema humano para aprovecharla.

EMPLOYER BRANDING EN TIEMPOS INHUMANOS: CUIDAR PERSONAS NO ES UN DISCURSO

LUIS MEDINA

GENERAL MANAGER DE HUPRA TALENT CONSULTING

@luismedinaev @hupratc

in Luis Eduardo Medina Verjel / Hupra Talent Consulting



Hace más de dos décadas, RR.HH. dio un giro clave: pasar de lo administrativo a convertirse en un socio estratégico del negocio. Un avance necesario y valioso.

Sin embargo, en ese camino, muchas organizaciones han perdido algo esencial: el equilibrio entre lo estratégico y lo humano.

Por otro lado, hoy vemos empresas invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo en construir su marca empleadora. Diseñan propuestas de valor atractivas, hablan de bienestar, inclusión, cultura, y logran proyectar una imagen muy sólida hacia afuera.

Pero hay una pregunta incómoda que pocas se hacen: **¿Nuestra marca empleadora refleja lo que realmente se vive adentro, o solo lo que queremos proyectar?**

Porque el Employer Branding no es una campaña, es una consecuencia. Es el resultado de cómo se toman decisiones, cómo se lidera y cómo se cuida o no, a las personas.

La paradoja que muchos prefieren no ver.

A lo largo de mi experiencia, he visto una realidad que se repite: muchas de las organizaciones que hablan de bienestar permanentemente, son las mismas donde el agotamiento se ha normalizado:

- Equipos de alto desempeño constantemente exigidos.
- Líderes operando bajo presión permanente.
- Personas valiosas sosteniendo sistemas que no fueron diseñados para ser sostenibles.

Y en el centro de todo esto suele estar Capital Humano: un área que debe cuidar, contener y desarrollar, pero que rara vez es cuidada.

Esta es una desconexión profunda. Porque no puedes construir una marca empleadora sólida si quienes la sostienen están agotados.

¿Problema de comunicación o del sistema?

Es válido diseñar estrategias de Employer Branding con mensajes poderosos y atractivos, pero eso no es suficiente. El problema no está en lo que dices, está en lo que permites.

El agotamiento no es una debilidad individual, es un síntoma del sistema. Ejemplo: Empresas que premian la sobrecarga, asocia estar ocupado con compromiso y operan con liderazgos poco preparados para gestionar personas en contextos exigentes.

Esto ocurre y genera una consecuencia directa: el talento no se queda con lo que la empresa comunica; se queda con lo que vive.

Tres decisiones que hacen diferencia.

Construir una marca empleadora sólida debe empezar por:

1. Convertir el bienestar en sistema, no en iniciativa.

No es un programa aislado, es una forma de operar: cargas, prioridades, tiempos y expectativas coherentes.

2. Cuidar al equipo que cuida.

Capital Humano no puede liderar bienestar desde el agotamiento. Si ese equipo no está bien, el sistema tampoco lo estará.

3. Abrir conversaciones incómodas.

Hablar de sobrecarga, de decisiones mal tomadas y de dinámicas que desgastan. No desde la queja, sino desde la responsabilidad organizacional.

Lo que realmente percibe el talento.

Las organizaciones suelen medir resultados, eficiencia y crecimiento. Pero pocas miden el costo humano del resultado.

- Carga laboral insostenible.
- Rotación silenciosa.
- Fatiga en los liderazgos.
- Desconexión emocional.

Si una empresa solo mide resultados, no dudo que termine lográndolos, pero incluso a costa de su gente. Eso es Employer Branding: no lo que la empresa dice de sí misma, sino lo que las personas cuentan cuando nadie está mirando.

Reflexión final

Construir una marca empleadora fuerte es un ejercicio de coherencia: alinear lo que dices con lo que haces.

El enfoque de Business Partner seguirá siendo necesario. Pero antes de eso, hay algo fundamental: ser Human Partner.

Ciertamente, estamos en una era de tecnología, IA, eficiencias y resultados, pero no olvidemos que las organizaciones siguen siendo sistemas humanos. Y como todo sistema, requiere: mirada, criterio y muchas veces; una perspectiva externa que permita ver lo que desde dentro ya no es tan evidente.



Porque al final: no hay marca fuerte si la gente se está rompiendo.





speaker

AUTOMATIZACIÓN Y EMPLEADO 4.0 CUANDO EL TRABAJO EVOLUCIONA, EL VERDADERO DESAFÍO SE TRASLADA AL COMPORTAMIENTO, LA TOMA DE DECISIONES Y EL LIDERAZGO

BELMA POLONIA GONZÁLEZ

PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS
ESPECIALIZADA EN CULTURA ORGANIZACIONAL,
LIDERAZGO Y DESARROLLO DEL TALENTO

La automatización avanza dentro de las organizaciones como una promesa para lograr eficiencia, velocidad, optimización.

Los sistemas aprenden, los procesos se simplifican y muchas de las tareas que antes sostenían la operación comienzan a salir del centro de la escena. Todo parece indicar que el cambio está en la tecnología; sin embargo, al observar con más atención, **la transformación más importante ocurre en otro lugar, en las personas.**

Durante años, el valor del empleado estuvo asociado a la ejecución: cumplir, responder, sostener el ritmo del sistema. Ese modelo encontraba sentido en entornos donde la estabilidad marcaba el paso.

“
Hoy, ese equilibrio se desplaza y a medida que la automatización absorbe lo operativo, el valor deja de estar en el hacer y comienza a concentrarse en el cómo interpretar, decidir, priorizar.
”

En ese punto que emerge el empleado 4.0. Un perfil que trasciende lo técnico y que se mueve con mayor conciencia dentro del sistema organizacional ya que su aporte deja de medirse por la cantidad de tareas ejecutadas y comienza a observarse en la calidad de sus decisiones.

Mientras este tipo de talento comienza a tomar forma, muchas organizaciones siguen operando desde esquemas que responden a otra lógica pues impulsa la autonomía mientras se refuerzan mecanismos de control; hablan de agilidad, pero las decisiones continúan centralizadas, se promueve la innovación pero la cultura mantiene una relación tensa con el error y las personas preparadas para pensar están rezagadas en sistemas que siguen esperando ejecución, y es en este contraste, donde el potencial se desaprovecha.

Este desajuste revela la desconexión en la que están evolucionando muchas organizaciones donde la tecnología avanza, pero la cultura y el liderazgo se quedan atrás y es en ese desfase donde se define gran parte del desempeño real, porque cada proceso que se automatiza deja al descubierto cómo se toman las decisiones, qué tan coherente es el liderazgo y hasta qué punto la organización está preparada

para sostener un modelo donde el valor depende cada vez menos de la ejecución y cada vez más del criterio.

En este contexto, el capital humano adquiere una dimensión más estratégica, más visible, más exigente. El foco se desplaza hacia capacidades como el pensamiento crítico, el aprendizaje continuo y la responsabilidad individual y esta tendencia exige algo más que desarrollo de talento, exige liderazgo.

La automatización puede redefinir procesos y reorganizar el trabajo, pero es el liderazgo el que determina hasta dónde esa transformación genera valor o se queda en intención.

“
Más que anticipar qué tareas desaparecerán, debemos confirmar si la organización está preparada para el empleado 4.0 que dice estar construyendo.
”

NO ES TU EQUIPO. ERES TÚ... LIDERANDO POR DEBAJO DE TU PROPIO ESTÁNDAR

LUZ GONZÁLEZ

CEO REAL FOUNDERS, AUTORA DEL LIBRO EL REALITY CHECK, LA NUEVA FORMA DE FUNDAR NEGOCIOS



Durante años, la conversación empresarial ha girado en torno a un mismo eje: atraer, desarrollar y retener talento. Se invierte en cultura, en beneficios, en procesos de evaluación. Y cuando los resultados no llegan, la conclusión suele ser la misma: el problema es el equipo.

Pero hay una verdad que incomoda a la industria, y que rara vez se nombra con claridad:

El verdadero cuello de botella del talento no es el equipo... es el nivel de liderazgo del founder o el directivo.

Este es uno de esos reality checks que no siempre se quieren escuchar.

Porque es más fácil culpar la ejecución que cuestionar la dirección. Es más cómodo pensar que "falta talento" que asumir que el sistema que sostiene a ese talento no está al nivel del resultado que se espera. Y es más común rediseñar estructuras que revisar desde dónde se está liderando.

Desde una mirada founder-céntrica, esto cambia por completo.

Cuando un negocio nace, el founder no solo lidera: es la visión, es la energía, es la capacidad técnica, es el estándar. Es quien toma decisiones, quien sostiene la presión y quien, en muchos casos, ejecuta. Con el tiempo, ese founder comienza a delegar, a estructurar, a crecer. Y en ese proceso, se instala una narrativa peligrosa: que el negocio ya no depende de él.

Pero eso no es del todo cierto.

Esa capa inicial —donde el founder es el centro del sistema— no desaparece. Se queda. Se vuelve invisible, pero sigue operando. Define el ritmo de las decisiones, el estándar de ejecución, la claridad (o

confusión) de la visión. Y en empresas con años de operación, muchas veces esa capa sigue presente... sin ser revisada.

“

**El equipo, entonces,
no es el problema. Es el
reflejo.**

**Reflejo del nivel de
claridad del liderazgo.
Reflejo de los estándares
que se toleran.
Reflejo de las decisiones
que se postergan.
Reflejo de la coherencia
—o falta de ella— en
quien dirige.**

”

Por eso, insistir en "gestionar mejor el talento" sin elevar el nivel de liderazgo es una estrategia incompleta. Porque las personas no operan en el vacío: operan dentro de sistemas. Y esos sistemas están diseñados, consciente o inconscientemente, por quien lidera.

Cuando ese liderazgo no está alineado, el costo es silencioso pero acumulativo: equipos que ejecutan sin dirección clara, talento que se desgasta intentando interpretar expectativas, decisiones que se dilatan, y resultados que dependen más del esfuerzo que de una estructura sostenible.

En mi libro El Reality Check: la nueva forma de fundar negocios, lo planteo de forma directa: el negocio es solo el reflejo. El trabajo real siempre eres tú.

Llevado al contexto organizacional, esto implica asumir que el activo estratégico no es únicamente el talento, sino la capacidad del líder de sostener el nivel de negocio que quiere construir. No desde la presión, sino desde la claridad.

En Real Founders trabajamos precisamente en ese punto de inflexión. Acompañamos a empresarios que ya tienen equipos y operación, pero que han llegado a un límite donde más esfuerzo no genera más resultados. Ahí es donde el foco deja de ser "qué más hacer" y pasa a ser "desde dónde estoy liderando".

Gran parte de ese trabajo ocurre en espacios de coaching uno a uno, donde se revisan las decisiones, patrones y dinámicas que no siempre son visibles en el día a día, pero que están definiendo el rumbo del negocio. Porque elevar el liderazgo no es un concepto abstracto; es desarrollar la capacidad de tomar decisiones más limpias, establecer estándares más altos y construir sistemas que no dependan del desgaste constante.

Cuando eso cambia, el equipo también cambia. No por imposición, sino porque el contexto se redefine. Hay más dirección, menos ambigüedad, más responsabilidad compartida y, sobre todo, más coherencia.

Y la coherencia es uno de los activos más subestimados en el mundo empresarial.

Si realmente queremos hablar de capital humano como generador de valor, la conversación tiene que evolucionar. No se trata solo de potenciar talento, sino de elevar el nivel desde el cual ese talento es liderado.

Porque al final, el equipo siempre responde al sistema. Y el sistema... comienza en quien lo lidera.



speaker

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA VISIBILIZAR EL TALENTO FEMENINO

LOURDES PEGUERO ALFONSECA
CONSULTORA ESPECIALIZADA EN COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Vivimos conectadas a una exigencia que parece no detenerse, donde el teléfono móvil se ha convertido en el primer recurso que consultamos al despertar y el último antes del descanso nocturno, como si desconectarse fuera sinónimo de quedarse atrás. Nos genera ansiedad no poder seguirles el ritmo vertiginoso de las noticias; nos sentimos culpables si no publicamos o comentamos la última tendencia en redes sociales. En medio de esa abrumadora realidad, las profesionales enfrentamos una exposición constante al culto de la opinión y la inmediatez que impone la era digital, lo que va apagando, sin que nos demos cuenta, nuestra capacidad de ser más creativas, estratégicas y productivas desde el ser.

Comunicar con propósito se ha convertido en una competencia clave para el liderazgo femenino. Por largo tiempo, muchas mujeres profesionales nos hemos ajustado y en ocasiones sacrificado nuestro estilo de comunicación para adaptarnos a culturas organizacionales que no fueron diseñadas pensando en nosotras. Como consecuencia, algunas se invisibilizan para mantener la armonía, evitar fricciones a cualquier costo y algunas más compiten entre sí por los pocos espacios disponibles. Ninguna de esas opciones permite aprovechar el verdadero potencial que el talento femenino aporta a las organizaciones.

Desarrollar habilidades de comunicación no es solo un atributo profesional; es la herramienta que le permite al talento femenino alzar la voz y hacerse visible en entornos que históricamente lo han subestimado. Los

valores y el recorrido profesional de cada mujer, cuando se comunican con claridad y seguridad, se convierten en un activo que impulsa el crecimiento y la credibilidad de cualquier organización.

Fortalecer las habilidades comunicativas exige, ante todo, autoconciencia: reconocer quiénes somos y cómo transmitimos lo que pensamos. La autoevaluación nos ayuda a identificar nuestro estilo de comunicación, los mensajes no verbales que enviamos sin intención y los espacios de influencia que cedemos por temor. A esto se suma la escucha activa, que va mucho más allá de esperar el turno para hablar. Escuchar de verdad es comprender el contexto, las motivaciones y las necesidades de quien tenemos enfrente. La empatía es una herramienta de influencia que genera confianza y abre puertas donde las estructuras jerárquicas suelen cerrarlas. La claridad, por su parte, es la forma más directa de respeto: hablar con precisión evita malentendidos y posiciona a quien habla como una profesional que sabe lo que quiere decir y por qué lo dice.

Liderar es saber identificar cuándo un talento merece ser reconocido, valorado y respetado. Se nota en la confianza que se construye día a día, en los acuerdos y en los desacuerdos, en las reuniones donde todas las voces tienen lugar y en las negociaciones donde los intereses del equipo se defienden con la misma convicción con que se presentan los resultados. Comunicar bien no es hablar más. Es hablar desde un lugar de claridad, con una identidad profesional definida y con la convicción de que lo que tienes para decir importa.

Las reflexiones de este artículo no surgen de la teoría. Son el resultado de años de acompañamiento a mujeres profesionales en el diseño de estrategias de comunicación orientadas a visibilizar su talento. El problema rara vez es la ausencia de talento. El verdadero desafío está en la falta de herramientas para comunicarlo con autoridad y claridad, sin renunciar a la propia esencia. He conocido mujeres que aprendieron a ponerse una armadura antes de entrar a la oficina. Ocupan posiciones de liderazgo que les llevaron años de esfuerzo, aparecen en portadas, moderan paneles y llenan auditorios. Y, aun así, algo no termina de encajar: sienten que su trabajo no es visto, que sus ideas no son suficientemente valoradas, que el respeto que proyectan hacia afuera no siempre les llega de retorno.

“

El camino no empieza cuando tienes el micrófono en la mano. Empieza cuando decides que lo que tienes para decir vale la pena ser escuchado. Cuando una mujer aprende a comunicar desde su esencia, no solo transforma su carrera, sino que contribuye a transformar los espacios en los que lidera.

”

LA COMUNICACIÓN INTERNA: DE CENICIENTA A PRINCESA ENCANTADA

JOSELINE FELIZ JAVIER

ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, DOCENTE Y MIEMBRO FUNDADORA DE LA ASOCIACIÓN DOMINICANA DE COMUNICACIÓN INTERNA (ADO CI)



Durante muchos años, la Comunicación Interna fue la Cenicienta de las organizaciones: valiosa, trabajadora, siempre presente... pero poco vista, poco escuchada y, a menudo, relegada a tareas meramente operativas. Se le pedía "avisar", "informar", "enviar un correo", "hacer el flyer". Y mientras sostenía silenciosamente la cultura, la conexión y el clima laboral, no siempre se le reconocía su verdadero poder.

Sin embargo, como en los grandes relatos, había una fuerza latente esperando su momento. Ese momento llegó, algo cambió y cambió para siempre.

En la última década, y con mayor fuerza en los últimos años, la Comunicación Interna se transformó. Pasó de remendar mensajes a construir sentido, de solo distribuir información a movilizar comportamientos, de ser la última en la lista a convertirse en un pilar estratégico para la sostenibilidad del negocio.

La antigua Cenicienta se empoderó, dejó los oficios invisibles para ponerse la corona de Princesa Encantada, con uno de los roles más influyentes en la experiencia del colaborador y en la gestión del cambio.

Como resultado de esta evolución, la Comunicación Interna ocupa actualmente un rol clave que:

Acompaña decisiones estratégicas, participando desde el diseño y no solo en la ejecución. Es decir, se la consulta

antes, no después. Es una aliada clave para anticipar riesgos, ajustar narrativas y fortalecer la claridad en momentos donde cada palabra importa.

Conecta cultura, propósito y negocio.

Traduce la estrategia para que las personas comprendan por qué hacen lo que hacen y cuál es el impacto real de su trabajo. Ayuda a convertir la cultura en un comportamiento cotidiano y no en un discurso decorativo.

Vela por la experiencia del colaborador,

construyendo, a través de diversas estrategias, un puente de conexión y bienestar emocional en cada proyecto interno de la empresa. Su propósito es fortalecer el sentido de pertenencia.

Fortalece el liderazgo. Acompaña a líderes que necesitan comunicar con claridad, empatía y coherencia. En un mundo donde se lidera principalmente desde la conversación, la Comunicación Interna se convierte en un soporte esencial del liderazgo.

Escucha y genera insights. Deja atrás el modelo unidireccional ahora escucha, interpreta y traduce la voz interna de los colaboradores. Detecta tensiones, identifica oportunidades y mide el impacto.

Y si hay algo verdaderamente hermoso es que conecta corazones con los resultados, creando momentos mágicos en cada hito de la organización.

Este giro no es una metáfora, es la respuesta a un mundo laboral que vive

en constante movimiento y cambio, que exige transparencia, diálogo, agilidad y autenticidad. Un mundo donde la cultura dejó de ser discurso y pasó a ser estrategia. Donde el colaborador dejó de ser receptor y pasó a ser protagonista en la escena organizacional.

Hoy día, la Comunicación Interna ya no es la que espera órdenes en la sombra. Es la que abre el baile, articula voluntades y lidera el trabajo en comunidad con las diferentes áreas.

La Cenicienta Operativa que muchos conocieron se convirtió en una Princesa Encantada que sostiene conversaciones de manera proactiva, mueve a las personas y construye redes de influencia para impulsar los resultados que sostienen el éxito del negocio.

“

Y como en verdad esto no es un cuento, la Princesa Encantada no se transformó por arte de magia. Lo logró por la valentía de quienes levantaron su voz, defendieron su valor y demostraron que comunicar no es "mandar un correo", sino mover una organización entera hacia un propósito común.

”

FACTOR DE ÉXITO

AHORA DISPONIBLE EN:

amazon

¡Recíbela en físico, estés donde estés!



La revista Factor de Éxito Internacional ya está disponible en formato físico a través de Amazon, lo que permite que lectores, aliados y organizaciones de diversos países la reciban directamente en sus manos.

CONSÍGUELAS EN:



V EDICIÓN

**WORLD
CORPORATE
GOLF CHALLENGE**



FACTOR DE ÉXITO

2026

FINAL NACIONAL, RD

29 DE AGOSTO

SAVE THE DATE



LA ESTANCIA
Golf Resort & Country Club



2026 國窖 1573
WORLD FINAL
Road to
BEIJING

Más Información



FDE | **FACTOR DE ÉXITO** | **FDE**
SPORTS | FACTOR DE ÉXITO | FACTOR DE ÉXITO