DF
DIARIO FINANCIERO®
SANTIAGO DE CHILE /
MARTES 3 DE NOVIEMBRE DE 2026
df.cl
EDICIÓN ESPECIAL

Certification Nation Day se realiza por segunda vez en Chile
PÁG. 2

¿Qué gana una organización al ser un buen lugar para trabajar?
PÁG. 4

La brecha que surge al sumar inteligencia artificial en las empresas
PÁG. 8



CERTIFICACIÓN Great Place To Work®

LAS ORGANIZACIONES QUE HACEN DE LA CULTURA UNA VENTAJA COMPETITIVA

CERTIFICATION NATION DAY SE REALIZA POR SEGUNDA VEZ EN CHILE

El encuentro organizado por Great Place To Work® Chile reunió en Teatro Zoco a las organizaciones certificadas de su comunidad, para analizar cómo la escucha se convierte en decisiones y cómo esas decisiones contribuyen a construir confianza.



Más de 300 personas, representantes de 120 organizaciones, se reunieron el miércoles 28 de octubre en Teatro Zoco, en La Dehesa, para participar en Certification Nation Day 2026, el encuentro de Great Place To Work® Chile que celebra a las organizaciones certificadas y abre un espacio para intercambiar experiencias y aprendizajes.

La apertura estuvo a cargo de Anamaría Browne, directora de consultoría de Great Place To Work® Chile, quien dio paso a las presentaciones de Ultramar, Murex, Beiersdorf y Youleader, una serie de charlas que recorrió distintos momentos del camino para construir un gran lugar para trabajar: desde cómo convertir la opinión de las personas en decisiones hasta el papel de la confianza y el liderazgo.

La gerente de cultura y talento de Ultramar, Carolina Ramírez, presentó la experiencia de la compañía para transformar la escucha en decisiones que construyan confianza. Por su parte, la gerente de recursos humanos para América Latina de Murex, Fernanda Coelho, planteó la Certificación™ como un hito dentro de un proceso continuo, mientras que el director de recursos humanos para el Cono Sur de Beiersdorf, Juan Pablo Aliaga, compartió el recorrido de la compañía para convertirse en un gran lugar para trabajar.

El bloque de presentaciones cerró con Renán González, CEO regional de Youleader, plataforma de aprendizaje que combina programas de formación, acompañamiento mediante inteligencia artificial y herramientas para medir el progreso de las personas.

Experiencias clave

Además de las presentaciones, los asistentes pudieron recorrer los 10 stands de organizaciones certificadas y conversar con sus equipos sobre las iniciativas que están impulsando.

En su segunda edición en Chile, Certification Nation Day puso el foco en las experiencias detrás de la Certificación™ y en los desafíos que enfrentan las organizaciones para seguir desarrollando sus culturas laborales. Porque, según enfatizan en Great Place To Work® Chile, obtener el reconocimiento marca un hito, pero escuchar a las personas, aprender de sus experiencias y traducirlas en decisiones es un trabajo que continúa.

PUBLIRREPORTAJE

REAFIRMA SU COMPROMISO CON LAS PERSONAS

Sony Music Chile obtiene por cuarto año consecutivo la certificación GPTW

SONY MUSIC

“Este reconocimiento nos llena de orgullo y reafirma nuestro compromiso con una cultura basada en las personas, la colaboración y el respeto”, expresa Arturo Valverde, country manager en Sony Music Entertainment Chile.



En una industria donde la creatividad, la innovación y el talento humano marcan la diferencia, Sony Music Chile vuelve a destacar por su cultura organizacional. La compañía obtuvo por cuarto año consecutivo la certificación Great Place to Work (GPTW), un reconocimiento que valida su compromiso permanente con la construcción de un entorno laboral basado en la confianza, la colaboración, el respeto y el desarrollo de las personas.

Bajo el concepto “La música nos une”, este nuevo logro refleja el trabajo colectivo de equipos diversos que, día a día, contribuyen a fortalecer una cultura donde cada colaborador puede crecer, aportar valor y desarrollar su máximo potencial. Más que un reconocimiento institucional, la certificación representa el resultado de una visión que pone a las personas en el centro de la organización.

“Este logro pertenece a cada persona que forma parte de nuestra compañía. Son nuestros equipos, con su talento, diversidad, compromiso y pasión, quienes construyen todos los días un ambiente donde podemos desarrollarnos, aportar y hacer grandes cosas juntos”, destaca Arturo Valverde, country manager de Sony Music Entertainment Chile.

Este reconocimiento también es de nuestros artistas, motor del desarrollo de la industria musical: su talento inspira a nuestros equipos y da sentido a todo lo que hacemos”, añade Valverde.

La compañía celebró esta nueva certificación como un hito que refuerza el camino recorrido, pero también como un incentivo para seguir elevando sus estándares de bienestar, inclusión y desarrollo profesional. Porque en Sony Music Chile están convencidos de que **“una gran compañía comienza por sus colaboradores y sus artistas, las personas que la hacen posible”.**

Tus líderes ya hicieron el curso...

¿Y qué cambió?

Si no puedes medir el cambio, no fue formación.

Fue gasto.

En Youleader **tenemos programas que hacen lo que otros no se atreven:** diagnosticamos la brecha real, diseñamos programas a la medida de tu negocio y te entregamos evidencia concreta de la transformación de cada líder.

Agenda una demo sin costo

Anamaría Browne
comunicaciones_cl@youleader.com

Youleader.
Desarrollando los líderes del futuro.



BancoEstado comparte su experiencia en gestión de personas en encuentro de Great Place to Work

La entidad financiera participó en el Certification Day, instancia que reunió a empresas reconocidas por sus buenas prácticas laborales para intercambiar experiencias sobre bienestar, liderazgo y cultura organizacional.

BancoEstado fue parte del Certification Day de Great Place to Work (GPTW), un encuentro que reunió a organizaciones que han sido reconocidas por promover buenos ambientes laborales. La actividad permitió compartir experiencias y conocer distintas iniciativas orientadas a fortalecer la confianza, el bienestar y las oportunidades de desarrollo de los trabajadores.

La participación en esta instancia se enmarca en un trabajo sostenido por mejorar las condiciones laborales de sus equipos, con avances en igualdad de oportunidades, conciliación de la vida laboral y personal, y desarrollo profesional.

Este compromiso también se ha reflejado en los reconocimientos obtenidos por la institución en las mediciones de Great Place to Work. Lo anterior se refleja en el quinto lugar obtenido en la edición 2025 de la medición y en el segundo lugar en la edición 2026 de los "Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres".

Estos reconocimientos son el resultado de una estrategia corporativa de largo plazo, la cual pone a los trabajadores del Grupo BancoEstado en el centro. En una industria financiera altamente competitiva y en constante transformación, el motor de éxito de la institución radica en la calidad humana y profesional de sus equipos.

La gerenta general Ejecutiva de BancoEstado, Andrea Silva, comentó que "en BancoEstado queremos que las personas se sientan valoradas y que tengan oportunidades para crecer. Sabemos que un buen ambiente de trabajo se construye entre todos, día a día. Y tenemos algo que nos une y nos llena de orgullo: saber que nuestro trabajo hace una diferencia en la vida de millones de personas, desde Putre a Puerto Williams".

Compromiso con la igualdad de oportunidades

Actualmente en BancoEstado las mujeres representan el 50% de la dotación, el 66% de su Comité Ejecutivo y el 50% de las gerencias de primera línea. La entidad se ha propuesto, además, que ningún sexo tenga una representación inferior al 40% en sus distintos niveles organizacionales.

La base de aquello es una estrategia institucional orientada a buscar y retener los mejores talentos, fortalecer el desarrollo de carreras y la corresponsabilidad.

La gerenta general ejecutiva de BancoEstado, Andrea Silva, comentó que "queremos que todas las personas tengan las mismas oportunidades para desarrollarse y crecer en BancoEstado. Eso significa reconocer el talento, abrir espacios y generar condiciones para que cada uno pueda avanzar en su carrera, sin tener que elegir entre su trabajo y su vida personal. Es algo que nos importa y en lo que trabajamos todos los días".



Andrea Silva, gerenta general Ejecutiva de BancoEstado.

Entre las iniciativas implementadas se encuentra el Programa Promociona Chile XIV, orientado a incrementar la presencia femenina en cargos directivos, junto con un programa corporativo de mentorías con participación equilibrada de hombres y mujeres. El banco cuenta también con un Procedimiento de Desarrollo de Carrera con Perspectiva de Género.

Adicionalmente, promueve la participación equilibrada en sus concursos y la incorporación de mujeres en las listas de candidaturas para cargos ejecutivos. En aquellas áreas donde existe subrepresentación femenina, se procura incluir candidatas en las ternas finales. Estas acciones se complementan con la sensibilización de líderes y la capacitación en entrevistas por competencias con enfoque de género.

Conciliación y beneficios

BancoEstado mantiene más de 60 medidas. Entre ellas se encuentran diez días hábiles por nacimiento o adopción; cinco días por hospitalización de hijos e hijas menores de 18 años; sala cuna corporativa y financiamiento de este beneficio en regiones; apoyo para jardín infantil entre los dos y cinco años, y una jornada laboral de 40 horas, entre otros beneficios muy valorados por los trabajadores.

Este trabajo se suma a la certificación bajo la Norma Chilena NCh3262 y a la obtención del Sello Iguala Conciliación. BancoEstado también alcanzó el séptimo lugar en el ranking de conciliación vida y trabajo de Fundación Chile Unido y ha sido reconocido en la Herramienta Empresarial de Género WEPs de ONU Mujeres.

¿QUÉ GANA UNA ORGANIZACIÓN CUANDO SUS COLABORADORES DICEN QUE ES UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR?



Una organización puede comunicar sus valores, sus beneficios y su compromiso con las personas. Pero hay otra perspectiva igual de importante: la experiencia de quienes trabajan ahí.

Esa es la lógica de la Certificación™ de Great Place To Work®. Se obtiene a partir de la encuesta Trust Index™, que recoge la experiencia de los colaboradores. Desde la organización explican que, para obtenerla, las empresas deben contar con al menos 10 colaboradores, alcanzar un mínimo de 70% de respuestas positivas en la encuesta, cumplir los requisitos de participación necesarios para asegurar la validez de los resultados y completar el Culture Brief™, un cuestionario sobre las características de la organización.

La Certificación™ tiene una vigencia de 12 meses, durante los cuales la institución que la obtiene puede utilizar el sello en sus comunicaciones internas y externas. Así, cuando alguien que busca empleo encuentra el reconocimiento en una oferta laboral o en el sitio web de una organización, sabe que se basa en la experiencia de quienes trabajan allí.

La Certificación™ de Great Place To Work® pone en el centro la experiencia de las personas y ofrece a las organizaciones información para reconocer sus fortalezas y seguir desarrollando su cultura.

Pero el valor de la medición va más allá del reconocimiento. Sus resultados permiten identificar fortalezas, conocer cómo varía la experiencia entre distintos grupos y detectar oportunidades de mejora. Esa información ofrece a los equipos de liderazgo una base para priorizar iniciativas y orientar decisiones.

La experiencia de los colaboradores también presenta diferencias en indicadores relevantes para las empresas. Según Great Place To Work®, el 85% de quienes trabajan en organizaciones certificadas en Estados Unidos afirma que las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para completar su trabajo, frente al 60% en lugares de trabajo típicos. La comparación utiliza datos de empresas certificadas de 2024 y una encuesta normativa estadounidense de 2025.

En materia de resultados financieros, un análisis basado en datos de FTSE Russell muestra que el retorno bursátil acumulado de las empresas certificadas que cotizan en bolsa superó en 19 puntos porcentuales al del índice Russell 1000 entre 2020 y 2024. En cuanto a la rotación voluntaria, las organizaciones certificadas registran una tasa del 10%, frente al 23% del promedio estadounidense, según datos de 2024.

Desde Great Place To Work® subrayan también la posibilidad de formar parte de una comunidad de organizaciones que comparten experiencias y aprenden de los desafíos de sus pares, en encuentros como el Certification Nation Day.



POR QUÉ LA CULTURA TAMBIÉN DEBERÍA ESTAR EN LA AGENDA DEL DIRECTORIO



Mientras los resultados financieros muestran una parte de la historia, la experiencia de las personas revela cómo se vive la cultura y da señales sobre la capacidad de una organización para ejecutar su estrategia.

En los directorios, los resultados financieros se revisan cada mes con detalle: ventas, márgenes, flujo de caja. Revisar con la misma regularidad la experiencia de las personas puede entregar información que esos números no muestran.

Esa diferencia deja fuera información relevante, explica Great Place To Work®. Toda organización tiene una cultura, que se expresa en sus prácticas y decisiones: cómo se ejerce el liderazgo, cómo se reconoce el trabajo o cómo se distribuyen las oportunidades.

Sin embargo, añade, no siempre se sabe cómo llega todo eso a las personas, y para saberlo hay que preguntarles si confían en quienes toman las decisiones, si sienten que reciben un trato justo y si están orgullosas de su trabajo, una experiencia que muestra si la cultura está siendo percibida realmente como la organización cree o espera.

Para la consultora, esa información funciona como alerta temprana. La salida de talento clave, un proyecto que no avanza o un cambio que encuentra resistencia suelen ser señales de problemas que llevan meses gestándose, y muchas veces ya eran visibles en cómo las personas percibían su lugar de trabajo.

Los datos de Great Place To Work en Estados Unidos lo refuerzan. Las organizaciones de la lista Fortune 100 Best Companies to Work For que cotizan en bolsa han tenido un retorno anualizado de 13,4% en los últimos 28 años, frente al 9,2% del mercado accionario estadounidense, según un análisis de FTSE Russell en colaboración con Great Place To Work.

Acercar la percepción

Llevar la cultura al directorio significa contar con información para identificar riesgos, hacer preguntas y supervisar cómo se abordan. Algunos indicadores ayudan: la rotación voluntaria, sobre todo en cargos críticos, y las diferencias en la experiencia entre equipos y niveles. Cuando la percepción de quienes lideran está muy alejada de la de la primera línea, suele haber prácticas que no están llegando como se esperaba, analiza Great Place To Work.

También importa qué se hace con esa información: qué áreas requieren atención, qué prácticas hay que revisar y quién es responsable de hacerlo.

Para la gerencia general, esto implica tratar la cultura con el mismo rigor que otras variables clave, agrega la entidad, y por ello plantea que la ejecución de cualquier estrategia depende de las personas que deben llevarla adelante y de las condiciones que encuentran para hacerlo.

PUBLIRREPORTAJE

SMC es reconocida por Great Place to Work y destaca sus avances en gestión de personas

La compañía obtiene por cuarta vez la certificación que distingue las mejores prácticas en clima y cultura laboral, que refleja el compromiso del bienestar de sus trabajadores, el desarrollo profesional y una cultura laboral basada en la confianza y la colaboración.



SMC Corporation Chile, empresa de origen japonés especializada en soluciones para la automatización industrial, obtuvo por cuarta vez la certificación Great Place to Work, un reconocimiento que refleja los avances de la compañía en la construcción de una cultura de trabajo basada en la confianza, el respeto y la colaboración entre los equipos.

Para la empresa, este nuevo logro representa un respaldo a su estrategia de gestión de personas y al trabajo desarrollado durante los últimos años para fortalecer su cultura organizacional, donde lo importante son las personas, principal motor de crecimiento y sostenibilidad.

"Este reconocimiento es especialmente relevante porque refleja la voz de nuestros trabajadores y confirma que estamos avanzando en la dirección correcta dentro de nuestra estrategia de gestión



de personas desde nuestra casa matriz en Japón", destacan desde SMC.

Indican que más que obtener la certificación, la distinción representa un compromiso permanente con el desarrollo organizacional, la creación de espacios de trabajo inclusivos y el fortalecimiento de una cultura que promueve el bienestar, el crecimiento profesional y el sentido de pertenencia.

Entre las principales prácticas que han contribuido a este logro destacan el fortalecimiento de los canales de comunicación interna y escucha activa, la implementación de programas de reconocimiento y el desarrollo de planes de capacitación y crecimiento profesional.

A ello se suman iniciativas enfocadas en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover entornos laborales seguros e inclusivos y fomentando la participación de los colaboradores en distintos espacios de mejora continua.

Estos avances también tienen un impacto en el negocio. Desde SMC explican que una cultura organizacional sólida contribuye a atraer y retener talento, especialmente en un mercado laboral competitivo, donde los profesionales valoran las oportunidades de desarrollo y la posibilidad de identificarse con el propósito de la empresa.

"En SMC hemos observado que un clima laboral positivo fortalece el compromiso de los equipos, favorece la colaboración entre áreas y contribuye a una mayor eficiencia en la ejecución de los objetivos del negocio", señalan desde la compañía.

La confianza y el sentido de pertenencia también favorecen la participación, la innovación y la responsabilidad de los trabajadores, lo que se traduce en mejores resultados organizacionales y una mayor satisfacción de los colaboradores.

De cara a los próximos años, SMC busca profundizar estos avances con el fortalecimiento del liderazgo, el desarrollo del talento interno y nuevas iniciativas de diversidad e inclusión.

"La certificación Great Place to Work representa un importante hito, pero también constituye un punto de partida para continuar fortaleciendo nuestra cultura organizacional", sostienen desde SMC.

LA HUELLA DEL LIDERAZGO: LO QUE UN EQUIPO RECUERDA DE SUS JEFATURAS



Según Great Place To Work®, con el tiempo, las personas olvidan metas e indicadores. Lo que recuerdan es si podían decir que no estaban de acuerdo, si se sentían valoradas y si había espacio para equivocarse sin miedo.

Muchas personas llegan a liderar porque hacían bien su trabajo. Eran las mejores en lo técnico, resolvían problemas y cumplían metas. Un día les toca hacerse cargo de un equipo y descubren que el rol les pide algo muy distinto. Ahora su trabajo es que otros puedan hacer bien el suyo.

Es un cambio grande y pocas veces se prepara. Se asume que quien fue buen especialista será buen líder, y que el resto se aprende de en el camino.

Mientras tanto, el equipo vive la cultura de la organización a través de esa persona. Los valores pueden estar escritos en la pared, pero se ponen a prueba en momentos concretos: cuando alguien recibe retroalimentación, cuando propone una idea, cuando se equivoca o cuando espera que se cumpla algo que se le prometió. En esas situaciones cotidianas cada persona va formándose una idea de lo que significa trabajar ahí.

Suele pensarse que la confianza depende de la cercanía, de que el líder sea simpático o accesible. Ayuda, pero no es lo que la sostiene. Lo que más pesa, explica Great Place To Work®, es la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, la transparencia para explicar las decisiones y la justicia en el trato. Una jefatura exigente pero consistente puede generar más confianza que una muy cercana que evita las conversaciones difíciles, agrega.

Las claves del líder

Las personas necesitan saber qué pueden esperar de quien las lidera. Si una misma situación recibe respuestas distintas según el día o la persona, el equipo aprende a cuidarse en lugar de aportar.

Por eso el liderazgo se juega menos en los grandes discursos que en los gestos repetidos. Responder un correo, reconocer un buen trabajo frente a otros, admitir un error propio o dar una explicación cuando una decisión no gusta. Ninguno parece importante por sí solo, pero juntos definen la experiencia de un equipo, asegura la consultora.

Pasado el tiempo, pocas personas recuerdan las metas de un año en particular. Sí recuerdan si podían decir que no estaban de acuerdo, si se sentían valoradas y si había espacio para equivocarse sin miedo. Esa memoria es, al final, el legado de quien lidera.

Para las organizaciones, esto plantea una tarea pendiente. Si las jefaturas son quienes traducen la cultura en experiencia diaria, acompañarlas en ese rol es tan importante como definir la estrategia.

PUBLIRREPORTAJE

DURACELL

TRES CERTIFICACIONES CONSECUTIVAS EN GREAT PLACE TO WORK DESDE 2024

Construyendo Cultura desde los Valores: los pilares clave de Duracell Chile

Confianza, Integridad, Responsabilidad y Colaboración, como base fundamental para potenciar el Crecimiento y Desarrollo, Equipo One Team y Beneficios.



Duracell durante la ceremonia de certificación GPTW 2026, representada por: Omar Sánchez, director comercial, Milva Castellanos PS Manager y Gonzalo Moreno, gerente general.

Una cultura no se construye ni se sostiene con una lámina en la pared. En Duracell Chile, los cuatro valores fundamentales marcan las bases para la construcción de la cultura en toda la organización. Líderes y colaboradores trabajan día a día bajo esa premisa desde la creación de la compañía en 2016 y, diez años después, sigue vigente. Luego de tres certificaciones consecutivas en Great Place To Work desde 2024 y evolucionando favorablemente en cada una de ellas, la compañía demuestra que su cultura se sostiene. Estos son los tres pilares que lo hacen posible.

Crecimiento y desarrollo

Promovemos desde adentro y facilitamos los movimientos entre áreas, que enriquecen la carrera y las experiencias de cada persona. Todo el equipo accede a capacitación sin importar su rol: hay entrenamientos en el extranjero, equipos de otros países que nos visitan y clases de inglés que preparan para roles regionales.

Equipo One Team

Los offsites son el espacio donde conversamos, alineamos, priorizamos y seguimos creciendo juntos, además de revisar y celebrar los resultados de cada área. Esto nos permite trabajar de manera integrada a lo largo de toda la organización, derribando barreras entre áreas y persiguiendo objetivos comunes.

Beneficios

Nuestros colaboradores destacan el Work From Anywhere: cada uno decide desde dónde rinde mejor. Basados en nuestros valores, les damos confianza para potenciar su trabajo con un buen balance de vida personal, con horarios flexibles, permisos más allá de los días administrativos cuando la vida lo requiere y una jornada de 40 horas semanales, antes de que la ley lo exigiera. “Mi manager me preguntó desde el primer día qué quería construir. Esa pregunta cambió cómo me sentí aquí.” (Colaborador, equipo Comercial).
“Duracell tiene una comprensión humana de las oportunidades que la vida puede presentar. Hoy el recibimiento ha sido más que bueno: cálido.” (Colaboradora reincorporada).
“Más que el puntaje de la certificación, nos importa que las personas elijan quedarse y crecer con nosotros”, afirma Gonzalo Moreno, gerente general de Duracell Chile, una compañía que sabe que “ser un gran lugar para trabajar se construye un día a la vez, con las personas al centro”.



Equipo Duracell Chile.

“Una cultura en la que las personas se sientan parte, se desarrollan y puedan ser ellas mismas, es lo que hace la diferencia”. **Equipo Duracell Chile**



RECONOCIDA COMO UNO DE LOS MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR, GPTW:

La era del “Líder sin Escritorio”: Cómo Parque Arauco reinventó su cultura corporativa en Sudamérica

- **Con 57 talleres presenciales distribuidos en Chile, Perú y Colombia, la compañía completó con éxito la implementación de su “Sello de Liderazgo”, alcanzando un índice de satisfacción de 4.8 sobre 5 puntos entre sus colaboradores.**
- **Se trata de una práctica innovadora de formación transversal de liderazgo.**

En un ecosistema empresarial donde la única constante es el cambio acelerado y la transformación digital, las viejas recetas de liderazgo vertical han quedado obsoletas. Las compañías del futuro ya no buscan jefes con todas las respuestas, sino organizaciones ágiles capaces de aprender en tiempo real. Parque Arauco ha consolidado su transformación cultural tras capacitar al 100% de su dotación en Chile, Perú y Colombia bajo su nuevo e innovador “Sello de Liderazgo”, un modelo transversal basado en el liderazgo adaptativo que redefine las reglas del juego corporativo.

El despliegue no fue menor: 57 talleres presenciales que rompieron con las jerarquías tradicionales, uniendo a toda la plantilla sin distinción de rangos. ¿El resultado? Un rotundo respaldo de los colaboradores, quienes calificaron la iniciativa con un índice de satisfacción de 4.8 sobre 5 puntos, demostrando que la innovación metodológica genera un alto compromiso cuando se pone a las personas en el centro.



Innovación adaptativa: Más allá de los manuales

La estrategia de la compañía inmobiliaria aborda un problema crítico de la gestión moderna: la diferencia entre lo técnico y lo complejo. Eduardo Pérez Marchant, CEO de Parque Arauco, lo tiene claro: “El liderazgo ya no se define por el título en una tarjeta de presentación, sino por la capacidad de accionar frente a problemas complejos”.

En ese marco, el programa divide los desafíos diarios en dos ligas muy distintas. Por un lado, los problemas técnicos, es decir, aquellos que se resuelven con procesos existentes, expertos y manuales; y por otro, los desafíos adaptativos en cuanto a situaciones inéditas y volátiles que no tienen receta previa y exigen que la organización aprenda nuevas formas de convivir, hacer y ser.

De esa manera, en lugar de ignorar la resistencia natural al cambio o el temor a salir de la zona de confort, el innovador modelo la gestiona de forma estratégica, actuando como una brújula conductual que opera bajo tres dimensiones clave: la excelencia operacional (para el negocio), el riesgo controlado y la innovación (para el futuro), y los puentes de confianza (para las personas).

Del caos de la pista a la perspectiva del balcón

La gran innovación de este programa radica en su aplicación práctica. No se trata de un manual para archivar, sino de herramientas para las conversaciones del día a día y la resolución de conflictos.

El Sello de Liderazgo busca impulsar a cada colaborador a ser un motor activo de innovación, asumiendo juntos que el futuro y la transformación de la organización dependen directamente de la capacidad de evolución interna de cada uno de sus integrantes.

Para lograrlo, la compañía promueve la metáfora de “subir al balcón”. Según explica Carolina Galletti Vernazzani, gerente Corporativo de Personas, mientras que quedarse en la “pista de baile” obliga al colaborador a reaccionar bajo el ruido y la inercia diaria, la posición del “balcón” permite tomar distancia, identificar patrones de comportamiento y evaluar críticamente la responsabilidad individual dentro de la organización.

Parque Arauco deja claro que la evolución de una compañía no depende de un software o de una reestructuración financiera, sino de la capacidad de su talento para hackear sus propias metodologías y evolucionar desde dentro.





LA BRECHA INVISIBLE QUE SURGE AL SUMAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS ORGANIZACIONES



Las organizaciones están invirtiendo en inteligencia artificial (IA) para ganar productividad, acelerar procesos e innovar. Pero aún se habla muy poco de qué necesitan las personas para usarla en su trabajo.

Una investigación global de Great Place To Work® publicada en diciembre de 2025 mostró que el 85% de los trabajadores encuestados tenía acceso a herramientas de IA. Sin embargo, solo el 44% se sentía entusiasmado con utilizarlas o confiaba en que su empleador las usaría de manera responsable.

La brecha también aparece entre líderes y colaboradores. Mientras el 83% de los ejecutivos consideraba que el mensaje de su organización sobre IA estaba llegando con claridad, solo el 37% de los trabajadores de primera línea coincidía. En cuanto al apoyo para utilizar estas herramientas, el 81% de los ejecutivos creía estar alentando a sus equipos, frente al 33% de los trabajadores de primera línea que se sentía alentado.

Los datos apuntan a un desafío que va más allá de la tecnología: comunicar una estrategia no significa necesariamente que las personas la comprendan. Cuando una organización incorpora IA, los colaboradores necesitan entender para qué se utilizará, cómo puede cambiar su trabajo y qué oportunidades abre para su desarrollo. La incertidumbre disminuye cuando esas preguntas encuentran respuestas claras.

Las organizaciones están acelerando la incorporación de la IA, pero mientras un 85% de los colaboradores tiene acceso a esta herramienta, solo un 44% confía en ella. La claridad del liderazgo, la formación y la confianza de los equipos pueden ayudar a transformar realmente la manera de trabajar.

El liderazgo tiene un papel decisivo. Según la misma investigación, las personas tienen 2,5 veces más probabilidades de utilizar IA cuando sus líderes respaldan activamente su uso, y más del doble cuando les explican cómo puede beneficiar sus carreras. La formación también importa. Casi todas las personas que recibieron capacitación en IA la usan de forma activa (94%). Entre quienes no se han capacitado y creen que no lo necesitan, solo la usa un 37%.

Adaptarse al cambio

Un análisis de Great Place To Work® basado en más de 190 mil respuestas recogidas en 2024 refuerza esta perspectiva. Los colaboradores que perciben oportunidades de formación y desarrollo tienen un 20% más de probabilidades de adoptar la IA de manera comprometida. Y quienes sienten que tienen voz en las decisiones que les afectan tienen un 20% más de probabilidades de adaptarse al cambio y asumir un papel activo en la transformación.

Cuando una organización incorpora IA, los colaboradores necesitan entender para qué se utilizará, cómo puede cambiar su trabajo y qué oportunidades abre para su desarrollo. La incertidumbre disminuye cuando esas preguntas encuentran respuestas claras.

La evidencia plantea una pregunta para los equipos directivos: ¿están incorporando a las personas desde el inicio o esperan que se adapten una vez que la tecnología ya está implementada?

En Cisco, por ejemplo, todo el equipo de Recursos Humanos recibió capacitación en IA para explorar cómo la tecnología podía mejorar su trabajo. Sam Oliver, vicepresidente de personas y comunidades para EMEA de la compañía, explica que dar a las personas la oportunidad de experimentar con estas herramientas y familiarizarse con ellas ayuda a reducir parte del temor que genera la tecnología.

Adobe también creó, en 2023, un grupo de trabajo transversal para orientar la experimentación interna con IA generativa. La iniciativa estableció criterios de uso, herramientas aprobadas y mecanismos para evaluar riesgos éticos, de seguridad, privacidad y cumplimiento legal. El objetivo era facilitar la experimentación con pautas claras y un marco de uso responsable.

Revisar la experiencia

La adopción de IA también se relaciona con la experiencia laboral.

Un análisis de Great Place To Work® publicado en 2026 encontró que quienes utilizan IA al menos una vez al mes muestran mayor disposición a involucrarse más allá de lo que se les pide y a adaptarse rápidamente a los cambios. Se trata de una asociación, no de una prueba de causalidad, pero refuerza la importancia de analizar la tecnología junto con la experiencia de las personas.

La inteligencia artificial seguirá evolucionando y las herramientas cambiarán, plantea Great Place To Work®, y suma un tema clave: la pregunta que deben responder las organizaciones es si sus equipos están preparados para evolucionar con ellas.

La IA puede acelerar procesos y ampliar capacidades, pero para que ese potencial se convierta en resultados hace falta que las personas confíen. Y eso no se instala con una licencia ni se resuelve con una capacitación. La transformación empieza cuando las personas entienden para qué sirve la tecnología y encuentran razones para hacerla parte de su trabajo.

GRUPO DF
DF DFLIVE DFMAS DFSUDI SEÑAL DF CAPITAL FED BIO BIO

Director: José Tomás Santa María / **Subdirectora:** Paula Vargas / **Gerente Comercial:** José Ignacio De la Cuadra / **Editora:** Claudia Marín / **Director Creativo y Arte:** Rodrigo Aguayo
Coordinadora: Marcia Aguilar / **Dirección** Edificio Fundadores, Badajoz 45, piso 10, Las Condes, Fono: 2 23391000 / e-mail: buzondf@df.cl / **Impreso por** Gráfica Andes Limitada, que sólo actúa como impresor.
Se prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de la publicación.