

Auren

Revisar los supuestos

“Las decisiones vinculadas al talento tienen impacto directo en el negocio cuando están alineadas con la estrategia de la organización”, dice Luciana Yael Colombo, líder de Personas y Consultoría de la firma.

“No se trata solamente de gestionar personas, sino de desarrollar las capacidades que la empresa necesita para crecer, diferenciarse y sostener resultados. Si una organización busca expandirse, las decisiones sobre perfiles, estructura, selección, y desarrollo de liderazgo son centrales. Crecer sin construir equipos preparados suele generar más tensión que evolución –enfatisa Luciana Yael Colombo, líder de Personas y Consultoría de Auren–. En contextos en los que la prioridad es la competitividad o la productividad, cobran especial relevancia las decisiones vinculadas a formación, tecnología, gestión del desempeño y rediseño de procesos. Hoy muchas organizaciones están revisando cómo trabajan, qué habilidades necesitan y cómo combinar automatización con capacidades humanas más estratégicas. Las empresas que logran mejores resultados son, en general, las que entienden que la gestión del talento no puede ir por un camino separado del negocio”, asegura la ejecutiva.



Luciana Yael Colombo. Vínculos saludables.

–¿Qué tan preparada está la alta dirección para gestionar equipos con visiones, edades y expectativas cada vez más heterogéneas?

–El nivel de preparación es muy diverso. Hay organizaciones que están haciendo un esfuerzo genuino por escuchar, revisar sus prácticas y entender qué esperan hoy las personas del trabajo. Y hay otras que siguen intentando gestionar con modelos de homogeneidad; equipos que opinen parecido, que trabajen igual, que quieren lo mismo. La heterogeneidad ya no es una excepción; hoy conviven distintas generaciones, formas de vincularse, expectativas sobre liderazgo, flexibilidad y desarrollo profesional. Y además, todo cambia a una velocidad muy alta. En ese contexto, la capacidad de escucha se volvió una habilidad estratégica de la dirección. No alcanza con definir políticas sino

que hace falta generar conversaciones reales y entender qué moviliza a los equipos. Gestionar con la humildad de aceptar que el mapa que uno tiene del mundo no es el único posible. El líder más preparado para este momento no es necesariamente el que más experiencia acumuló, sino el que todavía puede aprender de otros. Las empresas que mejor se adaptan no son necesariamente las que tienen todas las respuestas, sino las que están dispuestas a revisar sus supuestos y aprender más rápido.

–¿Cómo se transmite la cultura en equipos híbridos?

–La cultura no se transmite solamente en una oficina. Se vive en las decisiones, en los liderazgos, en los espacios de conversación

y en la coherencia entre lo que la organización dice y lo que efectivamente hace. Por eso, en contextos híbridos o distribuidos, es clave que la empresa tenga claridad sobre su propósito, visión y valores, y que esos conceptos bajen a comportamientos concretos. Los líderes cumplen un rol fundamental porque son quienes traducen la cultura en la experiencia cotidiana de los equipos. También son importantes los rituales, los espacios de encuentro, las dinámicas de *feedback* y las instancias en que las personas pueden sentirse parte, incluso trabajando a distancia. La cultura organizacional hoy necesita mayor intención y más diseño que antes. Ya no alcanza con compartir un espacio físico para construir pertenencia.

Integrar salud mental

–¿La salud mental en el trabajo se está abordando de manera asertiva?

–La salud mental está mucho más presente en la agenda organizacional que hace algunos años, y eso ya representa un avance importante. Sin embargo, todavía existe una brecha entre hablar del tema y generar prácticas realmente preventivas. A veces sigue siendo un tema de conversación interna y no de diseño organizacional. Se anuncia, se informa, se celebra el día mundial. Pero la arquitectura del trabajo –las cargas, los plazos, la ambigüedad permanente, la cultura del siempre disponible– no se toca. Muchas veces las organizaciones reaccionan cuando el problema ya apareció: agotamiento, desmotivación, conflictos o rotación. El desafío es trabajar antes. La prevención tiene mucho que ver con construir entornos en los que haya claridad, escucha, autonomía y vínculos saludables. También es importante formar líderes capaces de detectar señales tempranas y sostener conversaciones difíciles. La salud mental no debería abordarse únicamente como un tema individual, sino también como una responsabilidad organizacional.