

Robert—
—Walters



50 Mujeres Líderes en IT

El camino de mujeres que
lideran el cambio en tecnología

Segunda Edición





Contenido

Líder global en talento y transformación organizacional	6	Marcela Mendez	54
Una historia que sigue escribiéndose	9	María José Calderón	55
El legado de la primera edición	10	Melissa Mamani	56
Alejandra Cortés	13	Mercedes Azpiroz	57
Alexandra Nieto	14	Natalia Drullinsky	60
Ana Monardes	15	Nayi Nuñez	61
Andrea Zuñiga	16	Nicole Haddad	62
Barbara Valenzuela	18	Nidia Fernandez	64
Belén Gavilán	20	Pamela Maldonado	66
Camila Prado	21	Pamela Muñoz	68
Carolina Landeta	22	Paola Gallardo	69
Daniela Villegas	23	Patricia Trejo	70
Danielle Lemaitre	26	Paula Estay	71
Evelyn Medina	27	Paula Popity	74
Fernanda González	28	Paula Reyes	75
Francesca Gatica	30	Rocio Ruiz	76
Francisca Araya	32	Sofia Muñoz	77
Francisca Raffo	33	Valentina Schmohl	78
Gabriela Gámez	36	Valesca Doering	80
Giunelsy Noriega	37	Vanessa Watson	81
Glenda Fariña	38	Vania Figueroa	82
Hilda Jara	40	Verónica Burgos	84
Jasna Rubio	44	Viviana Serrano	85
Javiera Bravo	45	Un equipo experto en el talento del sector tecnológico	88
Jocelyn Arteaga	46	Contacto	91
Karen Orbenes	47		
Katherinne Bustos	48		
Laura Cicchitti	49		
Loreto Bezamat	52		
Marcela González	53		





Robert Walters:

Líder global en talento y transformación organizacional

Robert Walters es la firma global de consultoría en talento que ayuda a las organizaciones a construir los equipos que necesitan para crecer. Desde hace más de tres décadas trabajamos codo a codo con compañías líderes para identificar, atraer y desarrollar el talento que impulsa su transformación, combinando conocimiento profundo de cada industria con una mirada humana de las personas detrás de cada rol.

Con presencia en más de 30 países y equipos especializados por industria, acompañamos a las empresas en selección ejecutiva, executive search y consultoría organizacional, entregando información estratégica sobre el mercado laboral que les permite anticiparse — no solo reaccionar — a los cambios del entorno.

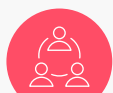
La diversidad de liderazgo no es un checkbox para nosotros: es una ventaja competitiva. Por eso trabajamos activamente junto a nuestros clientes en la construcción de equipos diversos, equitativos y de alto impacto, convencidos de que las organizaciones más completas son las que mejor reflejan al mundo que atienden.

Conectamos personas con oportunidades y ayudamos a que el liderazgo evolucione junto con las industrias que transforma. Seguimos creyendo que todo gran cambio empieza con una historia bien contada. Esta es la nuestra — y la de 50 mujeres que están escribiendo la suya.

Nuestra presencia global

3,600

Empleados



31

Países



74

Nacionalidades



1985

Desde



- África
- Alemania
- Australia
- Bélgica
- **Chile**
- China
- Francia
- Hong Kong

- India
- Indonesia
- Irlanda
- Italia
- Japón
- Malasia
- México
- Nueva Zelanda

- Países Bajos
- Filipinas
- Portugal
- Singapur
- Sur Korea
- España
- Suiza
- Taiwán

- Tailandia
- Emiratos Árabes
- Reino Unido
- USA
- Vietnam



Una historia que sigue escribiéndose

El año pasado nos propusimos algo simple en el papel, pero profundo en su impacto: reunir 50 historias de mujeres líderes en tecnología y ponerlas donde merecían estar, en el centro de la conversación. Hoy, con esta segunda edición, comprobamos que esa primera página no era un punto final, sino el comienzo de algo que sigue creciendo.

En Robert Walters Chile, nuestro equipo de IT & Digital volvió a recorrer el país para encontrar nuevas historias de liderazgo, resiliencia y transformación digital. Cada conversación nos confirmó algo que ya intuíamos: el talento femenino en tecnología no solo existe, sino que lidera, innova y abre camino todos los días, muchas veces sin el reconocimiento que merece.

Quiero agradecer, una vez más, a cada una de las mujeres que nos abrieron la puerta de su trayectoria. Sus historias no son anécdotas aisladas: son evidencia de que el cambio cultural en la industria tecnológica ya está ocurriendo, impulsado por quienes deciden liderar con autenticidad.

Desde Robert Walters seguimos comprometidos con visibilizar estos referentes y con seguir construyendo, junto a nuestros clientes, organizaciones donde el talento — sin distinción — sea el verdadero motor del cambio. Esta es la segunda página de una historia que, estamos seguros, seguirá escribiéndose por mucho tiempo más.



Alfredo Araneda

Senior Director Latam
Robert Walters

El legado de la primera edición

Antes de conocer a las nuevas protagonistas, estas son las palabras de tres mujeres de la primera edición: la prueba de que contar sus historias no solo las visibilizó, también les abrió puertas.



Joselyn Biermann

Subgerente de Gobierno de Datos

Haber sido parte de la primera edición de las 50 mujeres líderes de IT fue un verdadero honor. Más allá del reconocimiento, lo más valioso fue la oportunidad de conectar con una comunidad de mujeres extraordinarias que están transformando el mundo de la tecnología. Conocerlas, compartir experiencias y visiones, y aprender unas de otras ha sido profundamente inspirador.

Ser parte de esta iniciativa me hizo sentir muy orgullosa y agradecida de poder representar, desde mi rol, el trabajo que muchas mujeres estamos impulsando en ámbitos clave como el gobierno de datos, la protección de datos y el desarrollo responsable de la inteligencia artificial, áreas que hoy son fundamentales para construir organizaciones más éticas, transparentes e innovadoras.

Iniciativas como esta no solo visibilizan el talento y liderazgo femenino en tecnología, sino que también construyen redes que nos fortalecen.



María Paz Coloma

Subgerente de Desarrollo TI

Muchas mujeres que lideramos en el mundo TI, nuestra trayectoria profesional pocas veces tiene la visibilidad y el reconocimiento que merecemos, sólo nuestras familias y cercanos conocen nuestra dedicación, compromiso y pasión que colocamos para hacer que las cosas pasen, desde un lugar diferente y con más amabilidad. Por eso estaré siempre agradecida de Robert Walters, de haberme elegido como una de las 50 mujeres líderes en TI, un premio del lugar más inesperado, a una carrera

profesional donde he dado lo mejor de mí. Junto con esto, el regalo de saber que no estamos solas, hoy formamos una red y tenemos un espacio seguro de crecimiento profesional y personal. ¿Me abrió puertas?, sin lugar a dudas, en el mes de abril comienzo mis estudios de magíster en IA en la Universidad Adolfo Ibáñez, y fui seleccionada con la beca mujer. Tremenda iniciativa Robert Walters.



Carola Bode

Subgerente de TI

Ser parte de este Ebook ha sido mucho más que un reconocimiento; fue el catalizador que necesitaba para reflexionar sobre mi trayectoria y dar un salto decisivo en mi carrera. Tras más de 25 años en el mundo de la tecnología y la transformación digital, este espacio me brindó la confianza y la visibilidad para reconectar con mis metas más anheladas.

Gracias a la fuerza de este grupo de 50 mujeres líderes, hoy cierro el año con un gran hito personal: mi regreso a la industria de la minería, el sector que me vio nacer profesionalmente y donde hoy puedo volcar toda mi experiencia en operaciones y estrategia digital. Me recordó que liderar hoy en TI significa combinar la excelencia técnica con una identidad sólida, permitiéndonos navegar contextos de alta exigencia sin perder el propósito.



50 Mujeres Líderes en IT

El camino de mujeres que
lideran el cambio en tecnología

Segunda Edición



Alejandra Cortés

“Dejar el perfeccionismo para empezar a liderar”

Head of Digital

De niña, Alejandra soñaba con entender el detalle más mínimo de las células y los genes: qué nos hace humanos. Esa curiosidad científica la llevó a ser Ingeniero en Biotecnología, donde descubrió que los computadores y el software —incluidas las redes neuronales— podían acelerar la investigación.

Con los años, su perfil se fue desplazando desde la investigación hacia la transformación: del cambio cultural al tecnológico, poniendo siempre al cliente al centro y sin perder de vista el core del negocio. Desde 2016, comenzó a trabajar con equipos organizados en “células ágiles”. Para ella la agilidad no es una metodología; es una forma de entender organizaciones: equipos con propósito común, multidisciplinarios, donde no manda una jerarquía, sino roles que se ajustan según necesidad y donde el accountability es clave.

Su liderazgo se moldeó más por vida que por currículum. Situaciones personales y de salud la obligaron a detenerse y preguntarse quién era y cuáles eran sus valores. Aprendió autoconocimiento como práctica: reconocer qué personas y lugares le hacen bien, y qué hábitos necesita para estar centrada. Para Alejandra, esa estabilidad interna es una condición: solo quien se conoce a sí misma puede sostenerse en su eje, y esa estabilidad le permite manejar mejor crisis, cambios y transformaciones.

Mirando hacia atrás, identifica el obstáculo que más energía le drenaba: el perfeccionismo. Querer ser “perfecta” en lo profesional y personal la alejaba de otros, porque no permitía vulnerabilidad ni aprendizaje. Dejar ese ideal, dice, no fue bajar el estándar; fue recuperar cercanía, autenticidad y foco en el valor real que puede aportar siendo ella misma.

También ha debido enfrentar estereotipos persistentes: que las “carreras duras” son de hombres y las mujeres “blandas”. Lo ve reflejado en la distribución de roles: más mujeres en marketing, diseño o UX, menos en desarrollo, arquitectura o datos. Su respuesta: el liderazgo digital no depende de un perfil único, sino de articular pensamiento analítico y estrategia con humanidad.

A quienes ven lejano un rol de liderazgo, Alejandra les da un consejo: buscar un mentor o una mentora —no el jefe o la jefa, sino alguien que ya haya armado equipos desde cero y sepa moverse políticamente. Alguien a quien mirar y admirar: el aprendizaje vicario, dice, es clave.

En innovación, su mirada es crítica con las modas. Observa organizaciones que quieren copiar modelos —Spotify, Netflix, Google— o simular “espíritu startup” sin comprender su propio ADN. Para ella, transformar una empresa exige primero conocerse: historia, cultura y valores reales. Para alimentar la innovación, el valor base es la confianza.

Hay dos conversaciones que, según Alejandra, los comités ejecutivos siguen evitando. La primera: muchas compañías hablan de equidad de género sin que eso se traduzca en más mujeres en la alta gerencia o en el directorio. Y hay algo que casi nadie nombra: el impacto real de la maternidad y, más adelante, la menopausia, en las carreras femeninas.

La segunda es la inteligencia artificial. En Chile, dice, pocas empresas la usan con impacto real más allá del piloto. Los directorios deben definir una gobernanza y una estrategia de IA para el cliente y para el negocio, para que los ejecutivos puedan ejecutar proyectos con KPIs concretos.

Para Alejandra, en un entorno donde las herramientas cambian rápido, la adaptabilidad real es la única ventaja competitiva que queda.

“Olvidarse del perfeccionismo fue clave: querer ser perfecta en todo genera distancia, te impide ser vulnerable y te aleja de tu verdadera esencia.”



Alexandra Nieto

El computador que abrí y nunca cerré

Subgerente de Desarrollo

De niña desarmaba computadores y soñaba con diseñar videojuegos. Cuando llegó el momento de decidir, también quedó en Medicina —el anhelo de su padre—, pero eligió tecnología, su primera opción.

En la universidad descubrió que el desafío no siempre es técnico. Relata que muchos profesores asumían que su compañero hacía el trabajo y a ella apenas la miraban. Hasta que defendió una parte del proyecto con detalle y rindió una prueba para demostrar autoría. Ahí aprendió a hacerse escuchar con preparación y evidencia.

Su carrera siguió ese rumbo: comenzó en consultoría, programó durante años y luego se movió hacia analítica. Le atrae porque obliga a entender procesos y negocio, no solo a construir “una pieza” de software. Aún hoy, cuando su equipo se atasca, se sienta con ellos y aporta una mirada de proceso para destrabar.

Trabajar en México por dos años terminó de formar su carácter profesional. En un entorno exigente, cuenta que la validación llegó de verdad cuando le pidieron explicar un hallazgo de auditoría. Con el tiempo lo convirtió en método: sostener postura en conversaciones críticas sin caer en dinámicas de poder.

La migración y la diversidad cultural reforzaron esa flexibilidad: equipos de distintos países, formas distintas de trabajar, una misma exigencia de estándar. Hoy lidera un equipo de alrededor de diez personas (y llegó a gestionar más de veinte), con perfiles de distintas edades y necesidades. Ser madre de gemelos le dejó una metáfora concreta: dos personas pueden parecer iguales desde fuera y, aun así, requerir acompañamientos distintos. Por eso combina cercanía con dirección clara.

En su día a día, lidera proyectos de innovación, automatización y mejora continua en un laboratorio, desde licitación hasta implementación, articulando áreas de negocio y prioridades que compiten por recursos. Le gusta la industria farmacéutica por su peso regulatorio y por el propósito: ver productos en una farmacia y reconocer el trabajo detrás.

Y repite una advertencia: muchos proyectos fracasan por no conocer bien el proceso. Si el usuario no lo explica, si TI entiende otra cosa o si todos “quieren IA” sin claridad, el resultado se aleja del objetivo. Por eso vuelve a lo básico: mapa de actores, pasos y dependencias, idealmente en una pizarra, antes de automatizar.

A su versión más joven le daría un consejo breve y honesto: “piénsalo, pausa”. Porque una respuesta impulsiva puede abrir un conflicto innecesario; una pausa breve suele abrir una mejor decisión.

“Piénsalo, pausa”: a veces el liderazgo es elegir el silencio antes de responder.



Ana Monardes

La introvertida que genera grandes cambios

Líder de Innovación Tecnológica

Cuando estudiaba Ingeniería Civil Industrial con mención en Ingeniería Química, Ana quería que su práctica tuviera un impacto más amplio que “cumplir con el requisito”. Por eso postuló a Corfo y conoció la innovación desde una perspectiva poco habitual: operaciones, flujos de proceso y, más tarde, incentivos tributarios para I+D (IMAS-D).

Ese aprendizaje le dio criterio, pero también una incomodidad productiva: evaluar no era suficiente. La acompañó incluso cuando se fue a Nueva Zelanda con una working holiday. Al volver, completó un diplomado en gestión de la innovación y, cuando sintió que estaba cerca del techo, tomó una decisión exigente: estudiar un magíster en Inglaterra para acercarse a la práctica.

De regreso en Chile entró al Centro de Investigación e Innovación de Viña Concha y Toro con una misión clara: transferir conocimiento desde la investigación hacia las áreas productivas, articulando pilotos, pruebas y adopción con “clientes internos” muy distintos entre sí. Ella coordina redes que conectan ciencia, operación y toma de decisiones: desde personas en los viñedos hasta gerencias que definen prioridades.

Ahí su habilidad clave no fue técnica, sino relacional. Ana se reconoce introvertida y recuerda que de joven le costaba hablar en público; hoy entiende que innovar también es construir presencia, confianza y acuerdos, especialmente en organizaciones grandes donde primero hay que “validar” el aporte.

Su prueba más visible fue en vendimia: digitalizar el movimiento interno de uva. Antes, el proceso se registraba en papel, se enviaban fotos por WhatsApp y luego se reescribía la información para emitir guías. Tras un scouting con partners, pilotearon con tres startups en tres fundos y, luego del aprendizaje en terreno, implementaron una solución en más de 40 fundos. El cambio decisivo no fue solo la aplicación, sino el método de adopción: formar representantes por valle para que ellos mismos capacitaran y mejoraran el proceso.

Esa experiencia consolidó su enfoque: evitar copiar estrategias “porque a otros les funcionaron” y diseñar una ruta propia, alineada con la cultura y gobernanza internas. Y, cuando llega la conversación incómoda, Ana es directa: innovación necesita visión desde arriba y debe demostrar impacto; en crisis, suele ser de las primeras áreas en recortarse.

“No es un espacio ganado; es un espacio que se conquista demostrando impacto.”



Andrea Zuñiga

Fidelidad y coherencia en el liderazgo profesional

Gerente de Sistemas y Tecnología

La trayectoria de Andrea en el ámbito tecnológico no se inició a través de una formación informática tradicional. Su ingreso al sector se materializó mediante la implementación de sistemas, tras cursar un programa técnico breve y de orientación eminentemente práctica. Desde su primera función, consolidó el rol que hoy define su identidad profesional: actuar como un puente de comunicación o “traductora” entre las necesidades del usuario y las especificaciones técnicas. Su labor radica en transformar dichos requerimientos operativos en configuraciones o desarrollos tecnológicos complejos, asegurando un acompañamiento continuo hasta lograr la adopción e internalización del cambio por parte de la operación. Desde sus inicios, se sintió motivada por la convergencia entre la complejidad técnica y el impacto tangible en la gestión diaria.

El ámbito de la consultoría le proporcionó una escuela invaluable que trasciende los reconocimientos académicos. A lo largo de su carrera, se ha desempeñado en diversos sectores productivos —incluyendo empresas salmoneras, pisqueras y farmacéuticas—, interactuando con perfiles profesionales que no habían tenido experiencia previa con sistemas de información. En el marco de estas implementaciones, lideró procesos con colaboradores que mantenían metodologías de trabajo tradicionales por más de cuatro décadas, registrando su información en soportes físicos.

“Existe una tendencia a adoptar conductas ajenas para adecuarse al entorno; sin embargo, la experiencia me ha demostrado que posee un valor estratégico superior el permanecer fiel a la propia identidad profesional.”

Esta experiencia le permitió comprender que la transformación digital es, fundamentalmente, una gestión estratégica de la resistencia al cambio, la cual exige paciencia, un lenguaje accesible y un soporte constante.

Posteriormente, orientó su carrera hacia el cliente interno, incorporándose a un sector de alto interés estratégico: las empresas proveedoras de la minería. Aunque su labor no se desarrolla de forma permanente en faena, prioriza el entendimiento de los procesos directamente en terreno. En este entorno, evidenció con mayor intensidad los sesgos de género tradicionales, manifestados en el cuestionamiento técnico hacia las mujeres o en la atribución de sus cargos directivos únicamente a sus competencias blandas. Andrea reconoce que, en una etapa inicial, intentó adaptarse a dichos códigos endureciendo su trato con el fin de ser validada. No obstante, con el paso de los años, optó por mantener la fidelidad a su estilo de gestión, sustentando su posición a través de la solidez de sus resultados.

Esta coherencia profesional se fundamenta en un pilar esencial: su red de apoyo. Andrea destaca el acompañamiento constante de su cónyuge —quien también se desempeña en el sector tecnológico— y resalta que sus hijos constituyen una parte fundamental y un motor central en su día a día, permitiéndole mantener el equilibrio personal y la motivación. En el plano técnico, asume que el aprendizaje acelerado es una condición intrínseca de su profesión, donde las innovaciones emergentes se transforman rápidamente en estándares de la industria.

Sin embargo, su evolución más significativa ha sido de carácter interno: la superación de la autoinvalidación. Ante los cuestionamientos del entorno, aprendió a escuchar y a evaluar alternativas de manera receptiva, pero manteniendo la firmeza en sus decisiones cuando cuenta con la claridad y la experiencia técnica necesarias.



Su modelo de liderazgo se proyecta directamente en la formación de sus equipos de trabajo, promoviendo la colaboración y el acompañamiento por sobre las estructuras jerárquicas distantes. Su objetivo es generar entornos seguros para que los profesionales jóvenes presenten propuestas innovadoras o complejas sin temor a ser desestimadas. Asimismo, su mayor satisfacción profesional no deriva necesariamente de la magnitud de los proyectos, sino de la entrega de soluciones concretas que mitigan fricciones operativas reales. Al respecto, señala que lograr la transición exitosa de un usuario habituado al uso exclusivo de planillas de cálculo hacia un sistema corporativo integrado representa uno de sus mayores logros: orientar la tecnología al servicio y desarrollo de las personas.

Este compromiso ético trasciende sus responsabilidades directivas. Actualmente, participa activamente en un comité gremial de mujeres en empresas proveedoras de la minería, liderando iniciativas de mentoría enfocadas desde la etapa escolar hasta la formación técnica y universitaria. El propósito de esta organización es ampliar las oportunidades laborales y visibilizar la diversidad de roles y liderazgos posibles dentro de una industria que va mucho más allá de la explotación primaria. Andrea sintetiza su visión bajo una premisa constante: la importancia de asumir desafíos antes de considerarse totalmente preparada y la convicción de avanzar siempre en equipos colaborativos.



Barbara Valenzuela

Sonreír cuando todo está bajo presión

Subgerente de TI y Procesos

A los 18, Bárbara buscaba un punto medio entre tecnología y el mundo clínico. La respuesta apareció en una palabra que en Chile casi nadie manejaba: informática biomédica. Afuera ya existía; acá sonaba incierta. Mientras escuchaba “no sabemos si va a funcionar”, ella sintió que era su match: aplicar sistemas a la salud. Su familia dudó, pero la apoyó: “lo importante es que seas feliz”.

El siguiente juicio fue más concreto: Duoc. “¿En un instituto?”. Bárbara entró igual. Las primeras generaciones fueron difíciles —poco referente, poco camino—, pero su estilo era claro: aprender por cuenta propia. Se metió en un electivo de telemedicina mucho antes de la pandemia y se obsesionó con esa idea simple: si la tecnología reduce fricción, la salud se vuelve más humana.

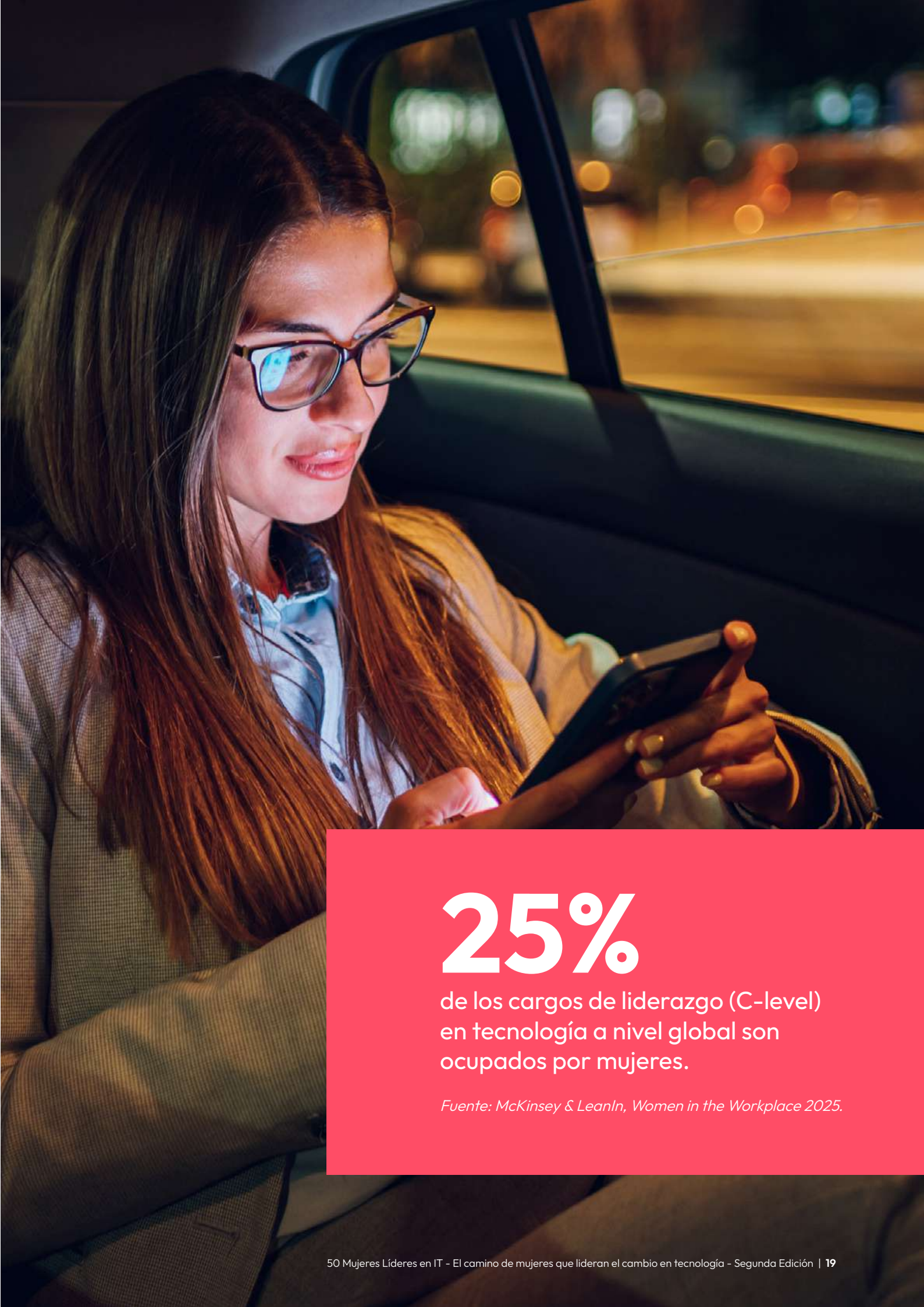
Con el tiempo, eligió dónde aportar mejor: gestión. Entendía la ejecución, pero prefería diseñar cómo se harían las cosas. Se formó en gestión de proyectos TI y se especializó en sistemas clínicos para hablar el idioma real de una clínica: ficha digital, trazabilidad y procesos. Ese foco la llevó a STAX (proveedor) y, desde ahí, a proyectos para Clínica MEDS.

El cambio decisivo ocurrió cuando el gerente de TI le ofreció pasarse “al otro lado”. No buscaba solo técnica: quería alguien con carácter para decirle no a proveedores, y con habilidades blandas para llegar a las personas. Bárbara aceptó cuando el equipo era mínimo y “no había nada”: tocó ordenar soporte, montar procesos, capacitar, mirar infraestructura y crecer junto con la clínica.

En paralelo, también rompió un estereotipo: el “TI nerd” desconectado de las personas. Ella se define extrovertida, energética y cercana, aunque reservada con sus emociones. Esa mezcla le sirve para liderar sin perder humanidad, pero con cuidado: a su yo más joven le daría un consejo incómodo—aprender en quién confiar y cuándo poner postura, porque el mundo laboral también puede ser de “tiburones”.

Su definición de innovación parte por una incomodidad útil: “hacer por hacer”. Cuando alguien propone “un agente de IA”, ella vuelve al proceso: ¿qué problema real vamos a resolver? En enfermería, rediseñó el seguimiento post alta: antes era un mar de llamadas manuales; hoy, un agente contacta por WhatsApp, hace preguntas y deriva al clínico cuando corresponde, liberando tiempo para quien realmente lo necesita. Si todo funciona, nadie lo nota; si se cae, todos miran a TI. Por eso insiste: tecnología no es gasto ni solo soporte; es gobernanza y paciente al centro.

“Sentí que ese era mi match perfecto: aplicar sistemas a la salud”



25%

de los cargos de liderazgo (C-level)
en tecnología a nivel global son
ocupados por mujeres.

Fuente: McKinsey & LeanIn, Women in the Workplace 2025.



Belén Gavilán

Crecí con curiosidad y
preguntando todo

Chief Growth Officer

Belén describe una niñez distinta: papás “bien hippies”, casas lejos y primos cerca. Con poca tele y mucha imaginación, aprendió a inventar, observar y hacerse preguntas. Entre libros y revistas, la curiosidad se volvió hábito.

Cuando el marketing digital recién aparecía, partió en una startup y se preparó sola para entrar: estudió antes de la entrevista, probó herramientas y se enamoró de un mundo que cambia sin pedir permiso. Le gustó que siempre hubiera espacio para construir desde cero y corregir sobre la marcha.

Con el tiempo entendió que lo “digital” no es solo un mundo creativo. En growth, la creatividad también es matemática: leer sistemas, conectar datos y encontrar palancas donde otros solo ven planillas. Su trabajo se volvió más analítico, más de números, sin perder la intuición.

En Tenpo, ese mix se puso a prueba en un contexto difícil de explicar. Al inicio, con pocos clientes, ni siquiera podían contar el producto sin compararlo: “no es como Match”. Había que encontrar motores de crecimiento para que la gente los conociera de forma barata y sostenible, sin perder el propósito. Y el propósito, para ella, no es eslogan: innovar es leer el contexto, conectar equipos y mejorar la calidad de vida del cliente. En esa misma lógica se lo “creyeron” antes de tener todas las certezas: construir un banco nuevo implica pasar de hacer “uno” hoy a hacer “mil” mañana, aprendiendo rápido sin inventar la rueda.

El aprendizaje más incómodo fue personal: hablar antes. A su yo joven —la de Compara— le diría tener más coraje desde el principio. Hoy ese coraje se ve en su liderazgo: “súper humana”, pero también “súper estricta”. Desafía lo que hacen, trae ideas nuevas y se asegura de que las cosas terminen. Lidera una orgánica de cerca de 25 personas y, cuando corresponde, también sabe soltar: si alguien va a brillar más en otro lugar, lo apoya, porque busca un win-win real.

Y si hay un error que ve repetirse cuando las empresas intentan transformarse, es casi siempre el mismo: subestimar procesos y personas. La tecnología corre; lo difícil es cambiar el mindset. Por eso insiste en “evangelizar” hasta que el otro lo sienta propio y lo pueda explicar. Esa es, también, la conversación incómoda que extraña en comités ejecutivos: cultura como core — pertenencia y propósito, no solo retención económica — y una reevaluación honesta de procesos, roles y skills frente al salto tecnológico de los últimos años.

**“Lo más difícil no es la tecnología: es
cambiar el mindset del equipo.”**



Camila Prado

Cuando la curiosidad se vuelve carrera

Tech Director

En sus inicios, Camila escribía. Entró a un e-commerce en el rol más clásico para una periodista: contenido, edición, ritmo y lenguaje. Pero en vez de quedarse en la palabra, se empezó a fijar en lo que nadie notaba: el sistema. ¿Por qué una plataforma podía ser tan poco amigable? ¿Por qué era tan difícil completar tareas simples? Esa pregunta, más que la carrera, fue su puerta de entrada a lo digital.

Sin darse cuenta, comenzó a moverse hacia operaciones. Entendía el flujo completo: dónde empezaba un proceso, dónde se cortaba, qué dolía en el día a día y qué debía cambiar para que la gente pudiera trabajar mejor. Ahí descubrió algo que luego repetiría como método: toda solución tecnológica exige primero entender el negocio, el dolor y el objetivo. Sin eso, solo se implementa “por implementar”.

El siguiente salto fue más abrupto: soporte TI. Camila lo describe como un idioma nuevo. Le tocó liderar equipos de soporte de distintos niveles, con incidentes constantes y una exigencia continua. Fue autodidacta: leer, estudiar, preguntar y tomar decisiones técnicas aun cuando no venía de una formación técnica. En paralelo, se apoyó en pares que la guiaron y que, años después, siguen siendo parte de su red profesional.

En ese proceso, empezó a disfrutar algo inesperado: la tecnología como campo de aprendizaje permanente. Hoy estudia analítica, minería de datos y machine learning, no por moda, sino por interés real. Y su carrera fue girando hasta llegar a un lugar que mezcla propósito con impacto: liderar plataformas de People en Falabella Corp, con alcance corporativo para múltiples países y negocios.

Su liderazgo tiene un rasgo constante: cercanía. Dice que es “excesivamente humana” y que se siente más líder que jefa. No por suavidad, sino por presencia: estar en el día a día, acompañar decisiones y sostener equipos cuando hay presión. En una industria todavía masculinizada, ha debido enfrentar prejuicios silenciosos sobre por qué una mujer joven llega a un rol alto. Su respuesta no ha sido endurecerse, sino insistir con resultados, criterio y una convicción operativa: “se puede”.

Camila también cuestiona modas. Cree que el error recurrente al innovar es implementar por presión externa —“hay que usar IA”— sin preguntarse si agrega valor y qué problema resuelve. Y en comités ejecutivos insiste en una conversación incómoda: empresas grandes se vuelven poco eficientes por exceso de control, silos y burocracia. Se pierde más tiempo pidiendo permisos que resolviendo. Para ella, innovar también es simplificar cómo trabaja la organización.

“Yo no elegí la tecnología; siento que ella me encontró. Fui tomando decisiones que, sin darme cuenta, me llevaron a este mundo.”



Carolina Landeta

Innovar desde la tienda, no desde el escritorio

Subgerente de Omnicanalidad

Carolina no quería estudiar ingeniería. Su plan era Ingeniería en Alimentos, pero en ese periodo los cupos eran escasos y el contexto no ayudaba. Fue su padre quien le propuso una salida práctica le ofreció pagarle un año “para probar”. Si no le gustaba, podía volver a intentarlo con otra ruta. Ella aceptó. El primer año le fue excelente y, contra el prejuicio de que ingeniería era “solo hombres”, descubrió que ese mundo sí era para ella.

Estudió en un ambiente con pocas mujeres y con profesores de otra época. Recuerda comentarios machistas y que buscaban desincentivar. No fue un camino “fácil”: estudió mucho, se exigió y se fue desafiando a sí misma. Con el tiempo, entendió que haber crecido profesionalmente en equipos mayoritariamente masculinos le dio herramientas para moverse con seguridad en el tipo de industria donde trabaja hoy.

Pero el rasgo que más la formó está fuera del currículum. Carolina es madre de dos hijos, uno de ellos es neurodivergente. Esa experiencia, dice, le enseñó todos somos distintos y que todos merecemos una oportunidad real de mostrar quiénes so. También el “cómo” del liderazgo: en vez de imponer, persuadir; en vez de suponer, escuchar. Y le regaló una capacidad que hoy considera: poder conversar de la misma forma con un tienda y con un gerente general, entendiendo dolores, motivaciones y lenguaje.

Esa habilidad calza con su rol actual: ser puente entre lo digital y lo físico. Carolina ha hecho carrera en retail (Falabella, Jumbo y hoy Pronto Copec) y su trabajo se sostiene terreno. Va a tiendas, observa, conversa con colaboradores, pregunta a clientes. o, sino entiendes el patrón de dolor en la operación, cualquier diseño digital se rápido.

Desde esa mirada, innovar es facilitar. En Pronto, la experiencia del cliente hay un requisito que repite: involucrar a todos. Marketing para comunicar, personas para entrenar, tecnología para ejecutar, comercial para sostener, y para adoptar. Si el equipo de tienda no se convence, el proyecto no avanza; si la solución no le sirve al cliente, tampoco. Por eso su obsesión es que cada rol entienda el “por qué” y el beneficio real de cada cosa que hacemos.

“Si no involucras a todos, desde el gerente general hasta de tienda, la transformación no funciona.”



Daniela Villegas

El poder de liderar con voz propia

Superintendente de Innovación y Tecnología

La minería estaba en su biografía mucho antes de ser su trabajo. Por la familia materna, el cobre; por la paterna, una mina de oro en Perú y una comunidad que vivía en torno a esa actividad. Esa cercanía temprana despertó una pregunta que con los años se volvió vocación: ¿cómo hacer una minería más sostenible y conectada con el propósito de un país que depende de sus recursos?

Daniela lleva cerca de 18 años en minería. Se formó en minería subterránea y vivió en el norte — Calama— para entender no solo el yacimiento, sino el entorno: comunidades, familias y cultura minera. Ese aprendizaje la llevó a una convicción: Chile debería comprender la minería como parte de su identidad productiva, especialmente cuando el cobre y el litio se conectan con electromovilidad y desarrollo futuro.

En un rubro históricamente masculino, su primer impulso fue común: “parecerse a ellos”. En los primeros años creyó que debía adoptar las mismas herramientas y códigos de gestión. El quiebre llegó temprano, hacia el segundo año: descubrió que su diferencia no era un obstáculo, sino un método propio. Empezó a identificar sus herramientas auténticas y a usarlas con intención. Ahí, dice, se diferenció.

Su poder, lo nombra con precisión: comunicación. Entender que la forma de comunicar —con detalles, con contexto, con propósito— puede mover decisiones en espacios acostumbrados a otro estilo. Lo aplicó en terreno, con operadores, con jefes de turno y, especialmente, en esos niveles donde la barrera era más dura: pares y niveles superiores. Por eso, cuando sintió que estaba aprendiendo menos que el resto, lo pidió de frente: necesitaba hacer turnos para aprender y aportar mejor. Le dieron el espacio y esa experiencia le abrió otra mirada operacional.

La maternidad fue otro punto de inflexión. Fue la primera mujer contratada en su área y también la primera en ser madre, lo que obligó a la organización a aprender. Esa conciliación real —permisos, flexibilidad y confianza— se convirtió en un estándar que ella decidió replicar. Daniela cuenta que, con esa confianza, ella respondía con rigor: cumplir plazos y retribuir con resultados.

Hoy, desde innovación, su foco no es solo “resolver lo de hoy”, sino anticipar desafíos: descarbonización, operación futura y tecnologías ad hoc. Pero su advertencia es constante: innovación no es solo tecnología. Sin procesos, personas y gestión del cambio, cualquier solución puede convertirse en “elefante blanco”. En minería, esa combinación define si una inversión se integra o se queda estacionada.

“Cuando una organización te da flexibilidad real, una también responde con compromiso, rigor y resultados. Esa confianza genera más oportunidades.”





31%

de las mujeres en cargos de entrada cuenta con un sponsor en su empresa, frente al 45% de los hombres.

Fuente: McKinsey & LeanIn, Women in the Workplace 2025.



Danielle Lemaitre

Aprender a liderar el cambio

Directora de Transformación Digital

Danielle, ingeniera civil industrial de la UDD, ha construido su trayectoria desde una capacidad que aparece una y otra vez en su recorrido: ordenar, organizar y coordinar. Comenzó a trabajar en la Universidad del Desarrollo el año 2009 como coordinadora de innovación en la Facultad de Ingeniería. Allí tuvo su primera aproximación a lo tecnológico: pequeñas soluciones internas que, con el tiempo, escalaban al resto de la UDD.

Después transitó por administración y, entre 2017 y 2020, volvió a la institución como directora de carrera interina y luego pasó a ser jefa de gestión académica. Ese recorrido, más vinculado a la gestión que a lo técnico, le dio una ventaja estratégica: conocer desde dentro los dolores de quienes operan las carreras y de quienes estudian en ella.

En 2020 asumió como subdirectora de Desarrollo y Transformación de la Vicerrectoría de Innovación y Desarrollo. A partir de ese rol tomó proyectos con un componente tecnológico cada vez mayor y aprendió un vocabulario que no venía de su formación: despliegues, ambientes, diseño responsivo, “paso a producción”. Desde entonces fue consolidando una mirada que sigue guiando su trabajo: una solución digital puede surgir desde objetivos institucionales, pero solo se adopta realmente cuando mejora la experiencia de las personas y les aporta un beneficio concreto.

“La transformación digital no consiste solo en incorporar tecnología, sino en diseñar soluciones que hagan sentido para las personas.”

En ese recorrido, la experiencia personal también fue moldeando su forma de trabajar. Una separación la obligó a reorganizar su rutina y a apoyarse en una red cercana. Con tres hijas y viviendo en Viña del Mar, estructuró su trabajo con teletrabajo mucho antes de la pandemia: días intensos de reuniones y días de concentración. Esa organización le permitió compatibilizar responsabilidades personales y profesionales sin perder foco.

Hoy, como Directora de Transformación Digital, trabaja en coordinación permanente con la Dirección de Informática. Priorizan proyectos juntos y buscan evitar soluciones aisladas: si un área llega con una solicitud, su pregunta es si el problema se repite en otras unidades y si conviene diseñar una solución única, escalable y más simple. En paralelo, junto con su equipo, ha ido consolidando una forma de trabajo con etapas, criterios de gobierno y reglas de priorización.

Uno de los aprendizajes que más destaca es la comunicación. En equipos que trabajan con tecnología, no basta con producir avances: también hay que explicarlos, mostrar resultados y conectar cada mejora con el beneficio concreto para las personas. Para ella, comunicar no es solo difundir avances; es una parte esencial del proceso de adopción. Si las personas no entienden el valor de una solución, es natural que vuelvan a lo conocido.

Para Danielle, el desafío es mejorar la experiencia digital en un contexto de expectativas cada vez más altas: los estudiantes comparan cualquier sistema con plataformas globales que funcionan sin fricción, como Netflix o Spotify. A eso se suma una conversación que considera cada vez más relevante: la seguridad de la información y la inteligencia artificial. Sabe que el avance tecnológico va más rápido que la capacidad de adoptarlo y comprenderlo, y que por eso avanzar también exige criterio y resguardos claros.



Evelyn Medina

El puente que hizo hablar al equipo

Líder de Gobierno TI

La entrada de Evelyn al mundo tecnológico fue “más o menos accidental”. Necesitaba una carrera nocturna que pudiera costear trabajando y, desde un rol administrativo en una empresa ligada a redes, se inscribió. Los primeros meses casi se rinde: en programación no entendía nada y el curso era un mundo masculino —un grupo de cerca de 90, con apenas unas pocas mujeres— donde muchos ya llegaban con base técnica.

Decidió pedir ayuda. Un profesor le pasó un libro y le recomendó estudiar cuatro capítulos. Ese día, de la mañana a noche, aprendió lo esencial y se sacó la mejor nota. El quiebre fue íntimo y definitivo: no era falta de talento; era falta de método.

La carrera también le mostró la cara dura del sesgo: comentarios que reducían sus logros a estereotipos. Pero ahí apareció su ventaja menos obvia: el interés genuino por las personas. Entendió temprano que el desafío no siempre está en el código, sino en la comunicación: “¿Cómo haces que un equipo de desarrollo se comunique si no hablan?”.

Tras titularse, en Microsoft su aprendizaje fue 100% gestión —eventos, relacionamiento, coordinación— y luego, en el mundo eléctrico (hoy Enel), se especializó en inteligencia de negocios. Ahí consolidó su sello: ser un puente entre el lenguaje del negocio y el lenguaje técnico, simplificando tecnicismos para que la toma de decisiones ejecutiva no se quedara fuera de la conversación.

La maternidad marcó otro punto de inflexión: paciencia, escucha y contención. También vivió el costo real de “volver a empezar” tras el embarazo, y posteriormente asumir una jefatura con resistencia abierta por machismo se convertiría en el momento más duro de su carrera. Persistió por compromiso, automatizó procesos y el área fue la primera en salir con facturación electrónica, trayendo orden al caos administrativo y sistémico. El precio fue alto: terminó quemada, pero aprendió que debía poner límites sin perder el respeto.

Ese aprendizaje le devolvió la confianza cuando lideró proyectos para minería con equipos remotos que no prendían cámaras ni hablaban. En vez de presionar, creó un espacio seguro: humor, dinámicas, vínculos. Poco a poco, lo que se veía más como grupo de profesionales sin conexión se convirtió en equipo.

Hoy en SQM lidera Gobierno TI, construyendo un modelo de gobernanza tecnológica en un año clave de ciberseguridad y protección de datos, formalizando una disciplina en un contexto regulatorio crítico, con la convicción que ha guiado su trayectoria: integrar norma y humanidad. Y se proyecta como referente sin minimizarse: “Esto lo construí yo”, repite, consciente de que las oportunidades se trabajan mucho antes de que aparezcan y que ningún espacio ganado es casualidad. Fuera de la oficina escribe poesía y camina kilómetros: lo técnico se aprende; lo humano se trabaja a conciencia.

“No necesitamos hacernos pequeñas para encajar ni endurecernos para liderar. No esconderé mi inteligencia, la usaré con rigor y feminidad, con respeto y en el momento correcto.”



Fernanda González

Remodelar desde los cimientos

Gerente Corporativo de Proyectos Digitales

Fernanda es ingeniera comercial y venía de marketing en L'Oréal. Al llegar a Parque Arauco vio un mundo dividido: TI por un lado y negocio por otro, con agendas cortas enfocadas en fechas comerciales. En un mall, además, la relación con el cliente es indirecta: el lugar recibe a la persona, pero la transacción suele ocurrir con el locatario. Si querían poner al cliente al centro, primero debían entenderlo.

Con apoyo de su jefatura, impulsó la creación de un área de innovación (2015) y equipos multidisciplinarios orientados a proyectos de largo aliento. Partieron por habilitadores concretos: renovar tótems, Wi-Fi con hiperlocalización y un data lake. En esos años, recuerda, parte de la información vivía en servidores limitados e incluso en computadores personales; si fallaba el servidor, se perdía. El salto a la nube no fue moda: fue continuidad operacional.

Luego llegó la pandemia y el objetivo cambió de inmediato: ¿cómo ayudar a los locatarios a seguir vendiendo con stock detenido en el mall? El equipo levantó un ecosistema de omnicanalidad con logística, delivery y formatos como dark stores, respondiendo al dolor del momento. Más adelante, tras pasar por Mercado Libre y emprender, volvió a Parque Arauco atraída por la ambición de profundizar esa transformación.

Su forma de explicar la transformación viene de un rasgo personal. En su tiempo libre remodela casas y compra departamentos para intervenirlos. Con esa misma lógica, hoy defiende decisiones difíciles: a veces hay que revisar cimientos, demoler lo que no sostiene y reconstruir el ecosistema digital completo. Ese trabajo hoy incluye una renovación profunda del ecosistema del grupo, con foco en inteligencia artificial y nuevas capacidades de personalización.

También aprendió desde periodos complejos. Más que una historia de desgaste, ahí consolidó una convicción: elegir bien el equipo y el entorno no es “comodidad”, sino una decisión estratégica para generar impacto real. A su versión joven le diría que se permita incomodarse, desaprender y, cuando corresponde, decir que no.

Esa claridad se refleja en su forma de liderar: autenticidad, cercanía y exigencia. Dice que le gusta “arremangarse” y no delimitar artificialmente qué es o no es su tarea; cuando el objetivo lo requiere, moviliza a otros y se involucra. Para ella, el liderazgo se mide por impacto: si no se mueve la aguja, la intensidad no basta.

En innovación, su postura es deliberadamente sobria. Cree que el error más frecuente es decidir por tendencia sin pruebas reales con clientes, sin iteración incremental y sin testear el propio producto. Y en comités empuja otra conversación: no solo cómo la IA cambia al cliente, sino cómo las organizaciones preparan a las personas para el futuro del trabajo, entienden sus motivaciones y se abren a las nuevas generaciones.

**“El foco está en el impacto
y no en el esfuerzo.”**





Francesca Gatica

El desafío de anticiparse

Head of Cybersecurity

Para Francesca, la ciberseguridad no se trata únicamente de tecnología. Se trata de comprender cómo evolucionan las amenazas, cómo impactan a las organizaciones y cómo prepararse para enfrentarlas antes de que se materialicen.

Su interés comenzó desde muy pequeña. Mientras gran parte de su familia se inclinaba por las letras, ella encontraba fascinación en las matemáticas, la lógica y la resolución de problemas. Esa curiosidad la llevó a desarmar computadores para entender cómo funcionaban y, con el tiempo, a especializarse. Con los años descubrió que la ciberseguridad reunía todo aquello que la motivaba: tecnología, análisis, estrategia, investigación y aprendizaje constante. Un campo dinámico donde las amenazas evolucionan permanentemente y donde nunca existe una respuesta única o definitiva.

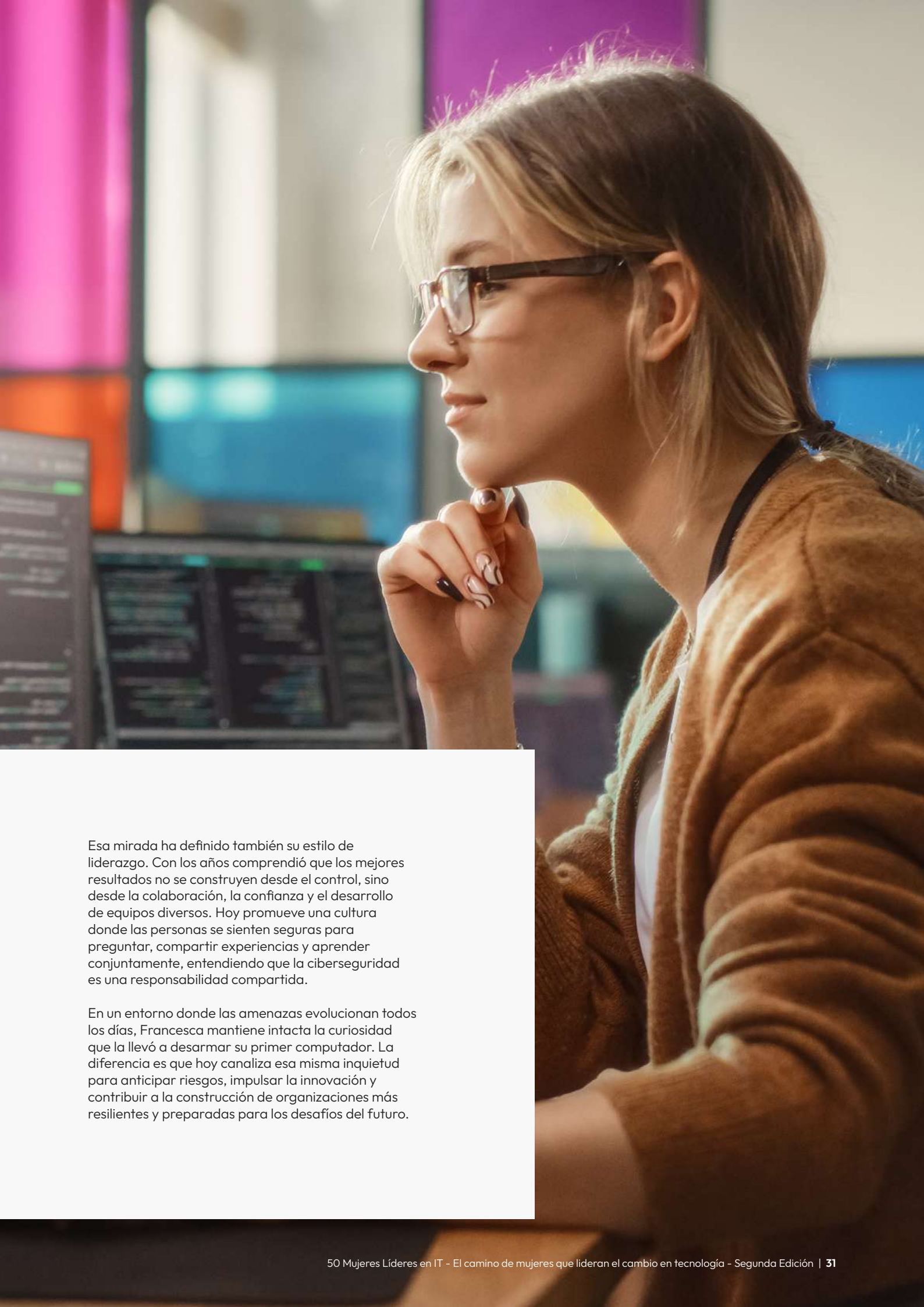
Su convicción de que la ciberseguridad es un desafío colectivo la llevó a involucrarse más allá de las fronteras de su organización. Como líder moderador del Foro Nacional de Ciberseguridad, participó en iniciativas vinculadas a la dimensión I, correspondiente a Estrategia y Política Nacional de Ciberseguridad, colaborando junto a especialistas de distintos sectores en la identificación de desafíos, necesidades y oportunidades para el país. Esa experiencia le permitió constatar un cambio cultural significativo: la ciberseguridad dejó de ser un tema reservado para convertirse en un espacio donde compartir experiencias y conocimiento fortalece a todo el ecosistema.

“Mi trabajo no es predecir el futuro en ciberseguridad, sino ayudar a las organizaciones y personas a estar preparadas para enfrentar el riesgo.”

Uno de los ámbitos que más la apasiona es la inteligencia de amenazas. Comprender cómo operan los adversarios, identificar tendencias emergentes y anticipar escenarios futuros se ha convertido en una parte fundamental de su desarrollo profesional. Por ello dedica una parte importante de su tiempo al estudio, la investigación, docencia y actualización permanente, convencida de que en ciberseguridad mantenerse vigente no es una opción, sino una necesidad.

Esa misma visión la ha llevado a participar en instancias de colaboración nacionales e internacionales, contribuyendo al intercambio de experiencias, buenas prácticas y conocimientos que permitan fortalecer las capacidades de ciberseguridad de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Para Francesca, compartir conocimiento no es una ventaja competitiva que deba resguardarse, sino una herramienta que contribuye a elevar el nivel de protección de todos.

Sin embargo, su principal desafío no está únicamente en la tecnología, sino en las personas. Cree firmemente que la ciberseguridad debe ser comprensible para todos, independientemente de su rol o nivel de conocimiento. Más que transformar a cada colaborador en un especialista, busca desarrollar conciencia, pensamiento crítico y hábitos que permitan tomar mejores decisiones frente a los riesgos digitales. También sostiene una visión pragmática de la seguridad: la protección absoluta no existe. Ninguna organización, por avanzada que sea, está completamente libre de sufrir un incidente. La diferencia radica en la capacidad de anticiparse, detectar, responder y aprender de manera continua para fortalecer su resiliencia.



Esa mirada ha definido también su estilo de liderazgo. Con los años comprendió que los mejores resultados no se construyen desde el control, sino desde la colaboración, la confianza y el desarrollo de equipos diversos. Hoy promueve una cultura donde las personas se sienten seguras para preguntar, compartir experiencias y aprender conjuntamente, entendiendo que la ciberseguridad es una responsabilidad compartida.

En un entorno donde las amenazas evolucionan todos los días, Francesca mantiene intacta la curiosidad que la llevó a desarmar su primer computador. La diferencia es que hoy canaliza esa misma inquietud para anticipar riesgos, impulsar la innovación y contribuir a la construcción de organizaciones más resilientes y preparadas para los desafíos del futuro.



Francisca Araya

Subir al balcón, antes de decidir

Subgerente de Mejora Continua

En su familia, la ingeniería era un idioma común. Francisca venía de un colegio de mujeres cuando entró a la universidad y chocó con un entorno casi completamente masculino y con su primera gran frustración académica: sus resultados no fueron los esperados. Eso le trajo inseguridad y la llevó a cambiarse de universidad para recuperar confianza y sentirse vista como persona.

Al egresar, el miedo volvió. Por distintos motivos, se demoró más de lo esperado en finalizar sus estudios, veía a sus pares avanzando y sentía que no tenía un diferencial. Ahí apareció su principal referente: su madre, consultora SAP. Francisca aceptó un consejo que no le acomodaba: hacer una academia SAP para abrir una primera puerta, aunque ese mundo no fuera su preferencia inicial.

La puerta se abrió en consultoría: implementación SAP en un cliente, con alta responsabilidad para alguien recién certificada. En un ambiente predominantemente masculino, una partner mujer se volvió su ancla: experiencia, exigencia y contención sin pedirle que cambiara su esencia. Ahí entendió que la credibilidad no se impone; se construye con consistencia.

“Cuando todo se mezcla y tenemos una gran cantidad de información a nuestro alrededor, hay que detenerse, subir al balcón y mirar con perspectiva qué está pasando y de qué cosas puedo hacerme cargo.”

Con el tiempo, supo que no quería vivir en consultoría. Quería estar “del lado de la empresa”: entender el negocio completo y conocer sus procesos para aportar desde TI, pero de la mano con el negocio. Ese giro la llevó a IANSA, primero en soporte interno y luego como business partner, hasta unir sus dos mundos: tecnología como herramienta y mejora continua como disciplina para que el cambio se traduzca en trabajo real.

En su liderazgo hay dos gestos que la definen. El primero es humano: reconoce su sensibilidad como fortaleza, la trabaja para convivir con ella y convertirla en su aliada. El segundo es operativo: protege las pausas reales después del trabajo para volver con claridad en un entorno acelerado. Considera que realizar distintas actividades y hobbies —como manualidades, cerámica o deporte— es necesario para mantener el equilibrio y la claridad en un mundo cada vez más acelerado.

Hoy insiste en preguntas básicas antes de ejecutar: ¿Qué beneficio trae esto para el usuario? ¿Traerá un beneficio mayor a la compañía? ¿Cuál es realmente el objetivo de realizar esta mejora? ¿Qué parte del proceso estamos mejorando? Y promueve una regla cultural: a veces se hace un mal uso del término “multitasking”, por lo que cree en la importancia de detenerse, escucharse y enfocarse antes de avanzar. Para ella, mejora continua no es solo metodología; es foco, presencia y una forma sobria de resolver cuando algo sale mal: bajar la urgencia, corregir, aprender y seguir.

También protege tiempo para aprender: aunque sea media hora diaria para observar tendencias y volver al negocio con propuestas. No solo ejecuta requerimientos: cuestiona el “siempre se hizo así” y mejora ese 1% que cambia la forma de trabajar. Y cuando la presión sube, aplica su regla: “subir al balcón” para mirar con perspectiva antes de avanzar.



Francisca Raffo

“Yo quiero el puesto”: Una llamada que abrió puertas

Chief Technology Officer (CTO)

“Hola, Marcel... yo quiero el puesto”. Con esa llamada se ganó una entrevista que no estaba escrita para ella. No era recomendación ni suerte: era la convicción de que podía aportar, aunque todavía no tuviera el “nombre” para pedirlo.

Antes de esa llamada hubo un giro importante. Un requisito de historia le cerró la puerta de arquitectura. Entró a electrónica en la Santa María, le fue bien en cálculo y física, y luego congeló un semestre. Cambiarse a ingeniería industrial fue su manera de recomponerse sin abandonar la exigencia.

En industrial se enganchó con proyectos, producción y evaluación. Trabajó en la universidad, armó una consultora pequeña y llegó a consultoría en Ernst & Young: implementación de SAP, manuales, acompañamiento a usuarios y formación de equipos en terreno. Creció rápido: pasó de consultor senior a manager en poco tiempo.

La vida volvió a mover el tablero: Brasil, proyectos de implementación a gran escala y una hija nacida allá. Luego vinieron telcos, retornos por contexto familiar y consultoría. En Everis lideró cuentas mineras y se metió cada vez más en desarrollo, automatización y cloud. Más tarde, en entornos telco, participó en iniciativas regulatorias como la portabilidad numérica, articulando negocio, tecnología y coordinación externa.

Ese recorrido también la llevó a posiciones ejecutivas de paraguas. Estuvo en un rol de CEO que disfrutó por la visión integral, pero que terminó en un entorno político adverso y con sesgos difíciles de sostener. Hoy trabaja como CTO, aunque reconoce que su lugar natural está donde se combinan tecnología, negocio y personas.

En roles de alta presión, su línea roja sigue intacta. Cuando asesoraba a una empresa y, en paralelo, evaluaba otra oportunidad, siguió en ambos roles solo bajo una condición: transparencia total y cero filtraciones.

Esa exigencia se conecta con su definición de innovación: pensar distinto y ponerse del lado del otro. La IA, por sí sola, no resuelve nada sin criterio para formular, analizar y decidir. Y hay un error que se repite: digitalizar sin plan, sin entender implicancias y costos; y dejar el conocimiento en una sola persona, sin documentación.

Si pudiera volver a sus inicios, dejaría dos recordatorios: reforzar el inglés como herramienta de influencia y aprender a elegir batallas para sostener energía a largo plazo. En tecnología, insiste, se aprende siempre: estudiar y volver a estudiar. A esa convicción suma una certeza sobre el futuro: “Solo puedo decir que me sigo preparando para otro gran desafío, que estoy segura de que llegará a mis 55 años”.

“Preferiría perder un trabajo antes que mis valores sean transgredidos”.

A photograph of a young woman with long, vibrant red hair, smiling and looking towards the right. She is wearing a white t-shirt and has several small hoop earrings. She is sitting at a desk, and a laptop is visible in the foreground. The background is a blurred office environment with warm lighting and other people working.

123 años

es lo que tomaría cerrar la brecha de género a nivel mundial, al ritmo de avance actual.

Fuente: World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2025.





Gabriela Gámez

Cuando entendí que la calma también lidera

Directora Regional de Planificación y Gobierno TI

Gabriela no se imaginaba en tecnología. Su formación era financiera y de administración, en la Universidad de los Andes, y su primera intención era seguir ese camino. La oportunidad apareció cuando Chile abrió programas para profesionales latinoamericanos: un cupo como aprendiz en SAP, enfocado en finanzas (FI/CO).

Lo que para otros pudo ser azar, para ella fue una decisión consciente. Había evaluado países y eligió Chile por razones concretas: transparencia, desarrollo humano y un espacio real de formación. Entrar a consultoría, además, fue una escuela doble: aprender SAP y, al mismo tiempo, adaptarse a una cultura distinta.

Pensó que sería transitorio. Pero después de tres años llegó una realización: no solo estaba construyendo carrera y vínculos; también veía una meritocracia que le permitía crecer por hacer bien el trabajo, con oportunidades que no quería cambiar por incertidumbre. Volver, además, dejó de ser una opción simple.

El comienzo fue, en sus palabras, “demasiado difícil”. Los primeros meses se sintió perdida, como si el equipo hablara “en otro idioma”. En consultoría, el ritmo es pragmático: poca guía, mucha responsabilidad. Gabriela lo vivió como un costo personal; por eso hoy, cuando lidera, no confunde autonomía con abandono. Da orientación, instala confianza y deja que cada persona resuelva, sabiendo que un apoyo oportuno cambia el resultado.

Con el tiempo descubrió su ventaja diferencial: el negocio. Mientras aprendía SAP, profundizó en costos y finanzas, y eso le permitió hablar “de tú a tú” con quienes toman decisiones. Esa mirada explica su rol actual en Softys, en Planificación y Gobierno TI: presupuesto, metodologías, políticas para gestionar proveedores y coordinación para que las áreas técnicas trabajen de manera integrada y con trazabilidad ante auditorías. Su liderazgo se sostiene en tres bases: hacer las cosas bien, tener voluntad de ayudar y liderar con el ejemplo.

Su consejo más honesto no tiene glamour. Primero: muchas veces el problema es más simple de lo que parece; hay que decidir con cabeza fría y sostener la decisión con convicción. Segundo: no dramatizar. Un mentor se lo dijo directo: “nadie se está muriendo por esto”. En un mundo de urgencias, esa frase se vuelve práctica de liderazgo: priorizar, cuidar la energía del equipo y no dejar que la ansiedad gobierne.

“La clave es no dramatizar: con la perspectiva adecuada, todo tiene solución y pocas situaciones son tan críticas como se perciben inicialmente.”



Giunelsy Noriega

Liderazgo con criterio humano en tiempos de IA

Chief Information Officer (CIO)

Desde niña, Giunelsy sabía que su mente funcionaba con lógica: los números, los sistemas, los patrones. En Venezuela eligió telecomunicaciones cuando era una carrera poco conocida, y una universidad con un modelo distinto donde desde el primer año gestionaba proyectos, lideraba equipos y enseñaba metodología. Se graduó joven, con una formación que combinaba ingeniería y gestión en partes iguales. Lo que vino después no siguió un mapa trazado: la situación del país fue empujando decisiones, y aprendió a moverse con criterio incluso en la incertidumbre.

Su entrada al mundo tecnológico fue orgánica y deliberada a la vez. En su primera empresa recorrió cada eslabón — análisis, documentación, QA, desarrollo — no por azar, sino porque entender desde los cimientos siempre fue su forma de aprender. Ese recorrido le dio algo que pocos líderes de tecnología tienen: una comprensión real de cómo se construye, no solo de cómo se dirige. Lo técnico le apasionaba, pero sus habilidades de gestión la llamaban hacia algo más: liderar equipos, coordinar estrategia, impactar al usuario final.

Migrar no fue un evento, fue un proceso. En un periodo corto probó distintos países, tomó decisiones con información incompleta y sostuvo su trayectoria profesional mientras reconstruía lo personal. En 2016 llegó a Lima con un proyecto que pocos habrían tomado: una startup fintech en los primeros años de blockchain y criptomonedas en Latinoamérica. Volvió a hacer lo que sabía — crecer desde adentro, entender cada proceso, construir desde cero. El equipo de TI que desarrolló llegó a 42 personas, con presencia en tres continentes y más de 10.000 usuarios. Antes de los 27 años, lideraba una plataforma que le permitía a familias enviar dinero y acceder a criptomonedas cuando no existían otras alternativas en Latam similares. Ahí se consolidó su convicción: la transformación digital es real cuando cambia la vida de las personas.

Como mujer en tecnología, Giunelsy navegó entornos donde la autoridad había tenido históricamente una sola forma. Eligió no replicarla. Construyó su liderazgo desde la empatía, la cercanía y la transparencia — incluso en los días difíciles — sin sacrificar exigencia técnica ni resultados. Prefiere que su equipo la recuerde como alguien que se preocupa genuinamente por las personas e inspira a crecer. Esa, para ella, es la definición de un liderazgo que deja huella.

Hoy, como CIO en la Cámara Chilena de la Construcción, aplica todo ese recorrido en un territorio nuevo: organizaciones con incidencia pública, múltiples actores y una transformación digital que depende tanto de gobernanza como de confianza. Un sitio web puede ser un producto digital o puede ser el acceso a beneficios y servicios para miles de personas. Cuando el core del negocio no es tecnológico, el área de TI debe ser un habilitador estratégico con mirada de propósito. Eso es lo que construye. Y cuando habla de innovación, es clara: primero el problema y las personas; después, la tecnología. Sin adopción, cualquier solución brillante es inversión perdida.

Hoy, cuando la IA promete resolver casi todo, ella insiste en la misma pregunta de siempre: ¿para quién y para qué? Esa pregunta, simple y exigente, es lo que separa la transformación real del ruido digital.

La inteligencia artificial nos permitirá hacer cosas más complejas con menor esfuerzo. Pero precisamente por eso, lo que más necesitamos fortalecer es el criterio humano para decidir qué sirve y qué no. Esa capacidad no se automatiza, se construye.”



Glenda Fariña

La mujer que convirtió los datos en estrategia

Lead Gobierno de Datos e IA

Glenda no entró a tecnología por vocación temprana, sino por una selección interna. Estaba en banca, en Transformación del Procesos, cuando su gerente armó un equipo para crear una nueva división de Transformación Digital. Escogió a dos personas y ella fue una de ellas. La invitación fue tan inesperada como exigente: de un día a otro, debía aprender metodologías, lenguaje y herramientas para diseñar experiencias digitales “conviviendo” entre el mundo humano y el digital.

Su primer gran proyecto fue, según sus propias palabras, un fracaso. Un workflow complejo, con tecnología nueva y poca experiencia. Pero esa caída temprana tuvo un ingrediente que lo cambió todo: un consultor al lado 24/7. Aprendió “con el proyecto encima”, entendió qué no funciona en la práctica y, poco después, ya estaba capacitando a otros. En vez de esconder el error, lo convirtió en escuela.

Ese recorrido la llevó por Innovación y Modelos Digitales en banca, incluso trabajando con equipos internacionales. Después, terminada la pandemia, sintió el costo del estrés y se dio un respiro largo: tres meses en Tailandia. Volvió distinta, con más claridad sobre lo que quería hacer y con menos miedo a tomar decisiones. Comenzó a trabajar en Transbank (Adquirencia), primero para entender el negocio y luego para tomar un desafío que otros describían como “fome”: Gobierno de Datos.

Aquí ocurrió el giro profesional. Al entrar, vio esfuerzos mal enfocados y un problema de percepción: en Chile, Gobierno de Datos generalmente se entiende como un tema normativo. Glenda lo reencuadró como estratégico. Empezó a posicionarlo internamente, armó equipo, y lo que era un área con “dos proyectos al año” pasó a estar saturada de solicitudes. Su argumento era concreto: la causa raíz de muchas mejoras está en los datos; si se corrigen, se corrige todo lo que viene después—reportes, decisiones, rentabilidad.

Con la reestructuración, sumó IA a su ámbito y reforzó una advertencia que repite con seriedad: inteligencia artificial sin buenos datos puede ser un fracaso y, peor, un riesgo. No solo por dinero perdido en proyectos, sino por aprendizaje errado: si la fuente es mala, la organización “aprende” mal. Para ella, el gobierno es lo que permite que la IA sea confiable y que la empresa decida con información limpia.

La parte personal explica su energía. Glenda viene de un linaje de mujeres trabajadoras e independientes—madre y abuela como referencia—y se formó con esa idea: el éxito no es solo monetario, es sentirse realizada. Mirando hacia atrás, dice que su camino la llevó a querer más, a dejar de castigarse y a mirarse al espejo con orgullo. Hoy, esa madurez se traduce en un paso ambicioso: levantar su propia consultora de Gobierno de Datos e IA, con proyección internacional.

“Aprendí que la clave del éxito es ser una mujer independiente, pero el éxito no es solo ganar dinero: es sentirse realizada.”





Hilda Jara

Cuando la continuidad operacional se convierte en propósito

Subgerente de Mejora Continua

Hilda Jara ha construido una trayectoria profesional marcada por la evolución constante, adaptación a los cambios, el aprendizaje continuo y la capacidad de liderar en entornos donde la tecnología cumple un rol crítico para las organizaciones.

Aunque inicialmente proyectaba su futuro en un área distinta, su afinidad por las matemáticas, el análisis y la resolución de problemas la llevó a estudiar una carrera en tecnología. Los primeros años estuvieron marcados por lo que muchas profesionales conocen bien: el síndrome del impostor y la sensación de que aún debía demostrar más que el resto. Con el tiempo, esa incertidumbre se transformó en una fortaleza: la convicción de que el aprendizaje constante sería la clave de su crecimiento profesional así como el apoyo incondicional de su familia, especialmente de su madre.

Desde sus primeros años profesionales en el ámbito académico, participó en el desarrollo e implementación de sistemas asociados a procesos institucionales y regulatorios, experiencia que le permitió construir una sólida base técnica y comprender la operación tecnológica desde una mirada integral.

“La continuidad operacional es una capacidad estratégica que permite a las organizaciones anticiparse, responder y sostener su operación en entornos cada vez más desafiantes.”

Con el paso del tiempo, evolucionó hacia posiciones de liderazgo en gestión de servicios y continuidad operacional, consolidando una visión orientada no solo al funcionamiento de los sistemas, sino también al impacto que la tecnología tiene en las personas y en la continuidad del negocio.

Buscando fortalecer su capacidad de gestión y ampliar su mirada estratégica, decidió complementar su experiencia tecnológica estudiando Auditoría. Esta decisión le permitió incorporar conocimientos en control, cumplimiento normativo y gestión de riesgos, desarrollando un perfil capaz de integrar tecnología y negocio en la toma de decisiones.

Tecnología con impacto real

Posteriormente, asumió desafíos relevantes en el sector salud, liderando procesos de fortalecimiento tecnológico en un entorno donde la continuidad operacional impacta directamente en la atención y experiencia de pacientes y en la sostenibilidad de los servicios clínicos. En este contexto, impulsó iniciativas vinculadas a gestión de incidentes, continuidad operacional, estrategias de remediación y coordinación de servicios críticos, orientadas a fortalecer la resiliencia organizacional y asegurar la continuidad de la operación.

A lo largo de su trayectoria ha liderado equipos multidisciplinarios integrados por áreas técnicas, clínicas, administrativas y proveedores externos, promoviendo una cultura de colaboración, compromiso y orientación a resultados. Su estilo de liderazgo combina cercanía, capacidad analítica y toma de decisiones efectiva en escenarios de alta exigencia.



Ciberseguridad como eje estratégico

Consciente de los desafíos asociados a la transformación digital, fortaleció aún más su perfil profesional mediante estudios de gestión estrategia en Ciberseguridad. Esta especialización le permitió consolidar una visión integral en la que la ciberseguridad se posiciona como un componente esencial de la continuidad operacional.

En sectores críticos, proteger la información y asegurar la disponibilidad de los sistemas no es solo una necesidad técnica, sino una prioridad estratégica.

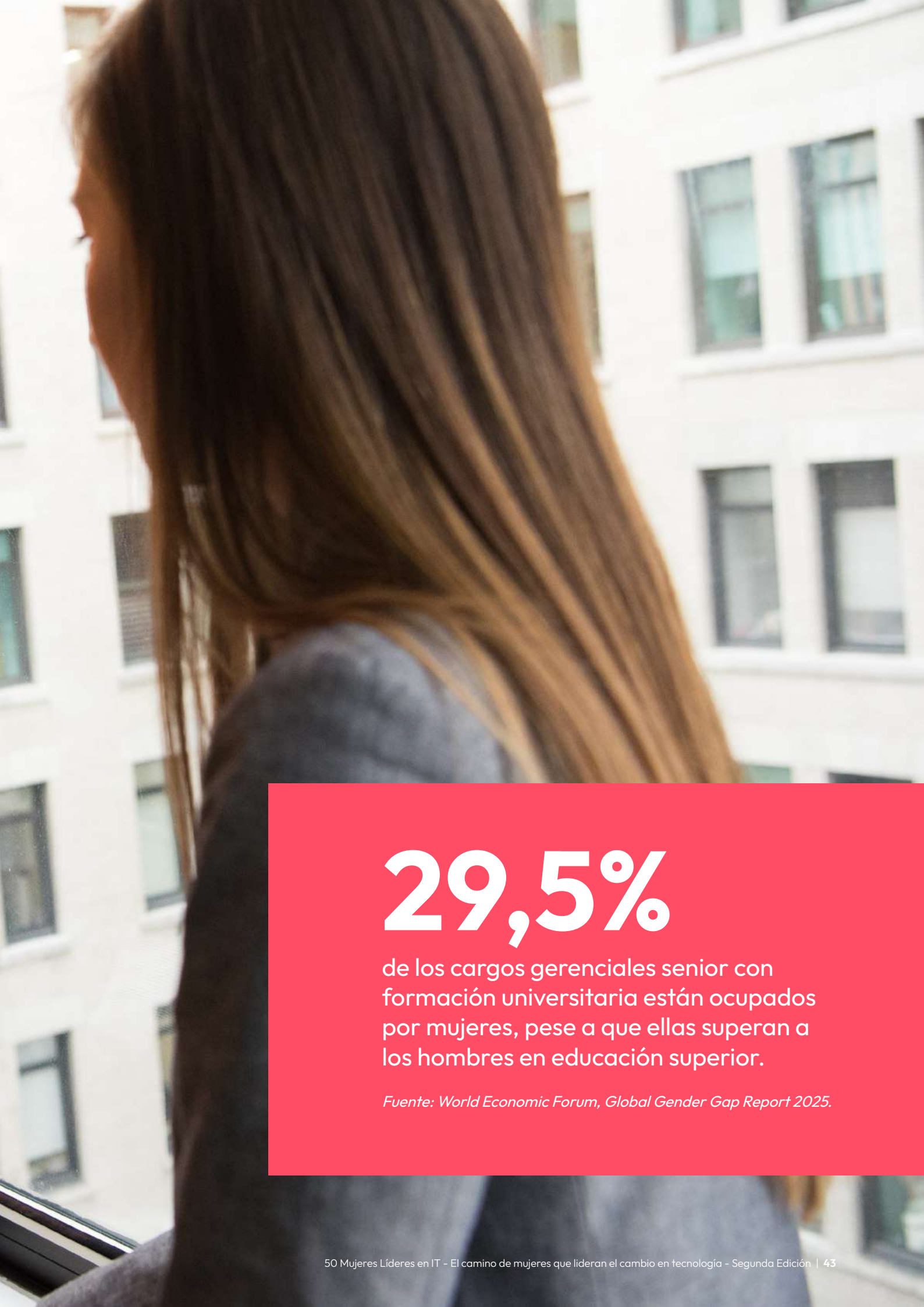
Su enfoque promueve la integración de la seguridad en la operación diaria, incorporando medidas preventivas, planes de respuesta y estrategias de mitigación que permitan a las organizaciones enfrentar escenarios adversos con mayor preparación.

Liderazgo femenino en tecnología

Actualmente, Hilda impulsa una visión centrada en el desarrollo de organizaciones resilientes, seguras y preparadas para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más digital. Su trayectoria refleja cómo la combinación entre conocimiento técnico, capacidad de adaptación y liderazgo puede generar impacto real en las organizaciones y abrir camino para nuevas generaciones de mujeres en tecnología.

Considera fundamental visibilizar referentes femeninos que inspiren a otras profesionales a confiar en sus capacidades, asumir nuevos desafíos y construir espacios de liderazgo en industrias donde la diversidad y la innovación son cada vez más necesarias.



A woman with long, straight brown hair is seen from the side, looking out of a window. The background shows a modern building with many windows. A red rectangular box is overlaid on the bottom right of the image, containing white text.

29,5%

de los cargos gerenciales senior con formación universitaria están ocupados por mujeres, pese a que ellas superan a los hombres en educación superior.

Fuente: World Economic Forum, Global Gender Gap Report 2025.



Jasna Rubio

La pregunta que me cambió la ruta

Directora de Digitalización

A los treinta, ya era conocida por impulsar mejoras de procesos. Cuando su jefe le pedía que un reporte “estuviera en SAP”, ella iba directo a quien dominaba la herramienta: aprendía en el hacer, acompañada por personas con la paciencia de explicar. Ahí entendió algo que marcaría su trayectoria: la tecnología solo tiene valor cuando ordena y simplifica el trabajo real.

Su plan de carrera, sin embargo, iba por otro camino. Venía del mundo de compras y contrataciones, con redes consolidadas y una proyección clara; incluso llegó a instalar la gerencia del área en una filial en Argentina. Cuando le ofrecieron quedarse, priorizó la estabilidad de su hijo en un período de muchos cambios. Esa decisión personal cambió el rumbo: poco después, por un ajuste organizacional, le informaron que al día siguiente pasaba a tecnología. Volver a empezar implicó aprender un nuevo lenguaje sin perder el criterio que ya tenía.

En una industria históricamente masculina, Jasna encontró una ventaja donde otros habrían visto un límite: el permiso de no saber. En su casa, con dos hermanos hombres, nunca sintió diferencias de trato; recién más adelante tomó conciencia del peso cultural que puede tener ser mujer en ciertos espacios. Ya en roles de jefatura, incluso escuchó de frente que a alguien le costaba tener una jefa mujer, además menor que él. No lo tomó como algo personal: avanzó con criterio, consistencia y foco en el trabajo.

Ese mismo criterio es el que aplica a la tecnología. Sentarse con especialistas, pedir que expliquen desde cero y respetar la experticia ajena fue parte de su forma de trabajar mucho antes de liderar digitalización: lo hizo en compras, en terreno y también en contextos críticos, como cuando le tocó coordinar compras y contratos tras el terremoto en Concepción. Para ella, un proyecto tecnológico no comienza con una plataforma, sino con la conversación correcta.

En su equipo, esa idea tiene nombre: la “solucionática”. Cuando la discusión se adelanta demasiado rápido a la herramienta, Jasna vuelve al origen con preguntas clave: ¿cuál es el problema?, ¿por qué el usuario reclama?, ¿qué no está funcionando de lo que ya propusimos? Y si lo “estándar” no resuelve el dolor de quienes usarán la solución, se ajusta.

Otra palabra clave en su liderazgo es expectativas. Jasna insiste en la importancia de ajustarlas y alinearlas desde el inicio, como una forma de devolver foco al propósito. Desde su experiencia, la frustración rara vez nace del trabajo en sí, sino de la distancia entre lo que imaginamos al comienzo y el camino real que implica construirlo.

Desde esa mirada, la transformación no es solo tecnológica: es profundamente humana. Las herramientas pueden habilitar el cambio, pero son las personas quienes lo sostienen en el tiempo. Por eso, Jasna entiende la digitalización como un ejercicio de liderazgo, donde escuchar y diseñar con otros es tan relevante como elegir la plataforma correcta.

“La transformación no parte con una solución, parte con entender bien el problema.”



Javiera Bravo

De business partner a
líder de innovación

Strategic PMO & Innovation Manager

Desde la universidad buscó una mirada amplia: marketing, finanzas, recursos humanos, sostenibilidad, incluso sistema público. Ese recorrido —que ella describe como un “trainee” de la cadena de valor— le enseñó a leer organizaciones end-to-end y a detectar dónde una decisión genera en toda la operación.

La tecnología apareció como consecuencia: no era un fin, sino un acelerador de eficiencia, nuevas ideas y ventaja competitiva. Por eso, cuando le ofrecieron liderar un espacio de tecnología y transformación, tuvo miedo. Fue transparente con los reclutadores: no era técnica. La respuesta también fue clara: buscaban alguien capaz de acompañar procesos de cambio y conectar negocio con áreas técnicas; el resto se aprendería con apoyo.

Al inicio, Javiera se definió como business partner: conectora. Sabía que su valor estaba en las preguntas correctas, en los stakeholders correctos, y en traducir complejidad a un lenguaje comprensible para el negocio. Ese rol la obligó a construir un puente doble: hacia el negocio, dar claridad y foco; hacia lo técnico, pedir explicaciones simples sin esconder su punto de partida. Preguntar, volver a preguntar y sistematizar respuestas se volvió su rutina.

Encontró apoyo en comunidad. En otros países, pares con el mismo rol venían desde sistemas y ella desde negocio; se tradujeron mutuamente y generaron benchmarking regional. Ese aprendizaje consolidó una idea que repite: en tecnología casi no existen “expertos totales”; hay especialidades, y el valor aparece cuando alguien ve el sistema completo y lo comunica con claridad.

Cuando dejó atrás, su liderazgo tomó forma: priorizar. Vio demasiadas iniciativas sin valor real y entendió que su aporte era “ordenar la casa”: gobernanza, foco y cultura. No se trata de implementar por tendencia, sino de decidir qué merece presupuesto, tiempo y energía. En datos lo llevó a terreno: antes del dashboard, definir preguntas; antes del gráfico, decidir qué decisión habilita. Ese cambio cultural —hacer mejores preguntas para tomar mejores decisiones— fue, para ella, el verdadero corazón transformacional.

En ese camino aprendió algo incómodo: no esperar a estar lista. El perfeccionismo puede retrasar decisiones, y en innovación la regla es probar temprano y ajustar con feedback. Lo mismo aplica al liderazgo: avanzar con incomodidad, pero con visión y disposición a aprender.

“Si yo hubiera esperado estar lista, no estaría donde estoy ni haría lo que hago.”



Jocelyn Arteaga

La voz interna para sostener tu lugar

Chief Information Security Officer (CISO)

Jocelyn creció en Coyhaique y eligió una carrera con poca información disponible. “Ingeniería” era la pista principal; Valparaíso, el destino razonable porque su hermana ya estudiaba allí. La chispa fue una conversación sencilla: un amigo de su hermana le explicó informática como una receta, una secuencia para organizar datos y automatizar. Le sonó lógico.

La universidad, enfocada en programación, le gustó, pero no se imaginaba programando todo el día. Al egresar, entró a consultoría en auditoría TI y encontró un rol más cercano a su estilo: conversar, entender, observar procesos y riesgos. Ahí también se topó con un estereotipo persistente: “no pareces informática”. Al inicio lo vivió como ofensa; después entendió que era una lectura torpe sobre su capacidad de relacionamiento,

Entró a la industria bancaria siguiendo el camino de auditoría y aprendió a ganar terreno con presencia. Si necesitaba información, no esperaba “buena voluntad”: En ese camino también se cuestionó su futuro: ¿auditoría para toda la vida? Para romper el guion decidió estudiar un MBA global, altamente selectivo y con beca. Renunció, estudió inglés intensamente, vivió en Estados Unidos y volvió con una mentalidad más amplia: mundo, redes y la certeza de que podía reinventarse.

Ese “desvío” la llevó a una empresa pequeña de tecnología como PMO y, luego, al punto que terminó de definir su carrera: una excolega la invitó a apoyar ciberseguridad justo cuando Chile vivía el hackeo del 2018. Jocelyn entró en un momento fundacional: el área de ciberseguridad estaba y había que hacer de todo— auditorías, regulador, comités, procesos. Esa escuela le dio volumen criterio

Durante su carrera aprendió a liderar en un contexto donde muchas veces es minoría. Lo cuenta casi como ritual: al llegar a una mesa, se descubre contando cuántas mujeres hay. A veces es una sola entre ocho. Entonces se da ánimo en silencio: “Estoy aquí para liderar”. No para imponerse, sino para sostener el lugar con calma.

Su liderazgo se apoya en comunicación. Insiste en que los equipos no deben callar problemas: si algo incomoda, se conversa. También creó espacios de entrenamiento seguro: presentaciones periódicas para que personas técnicas practiquen exposición, reciban feedback y venzan miedos antiguos. La ciberseguridad, para Jocelyn,

“Los equipos no deben callar problemas: si algo incomoda, se conversa”



Karen Orbenes

“¿Por qué yo no?”

Subgerente de Ingeniería TI

Karen escuchó “computación” por primera vez en enseñanza media, cuando su colegio ofrecía esa mención junto a matemáticas. Lo que parecía una opción extraña terminó convirtiéndose en vocación: programaban con un lenguaje antiguo, una “tortuguita” que dibujaba, y ella se fascinó. Desde ahí, la decisión fue clara: estudiar Ingeniería en Computación.

En la universidad descubrió que el mundo era más amplio de lo que imaginaba. Entró pensando que “arreglaría computadores” y se encontró con análisis, programación y desarrollo de sistemas. En su generación había pocas mujeres, pero formaron un grupo fuerte; de hecho, sus amistades más cercanas nacieron ahí.

El primer giro llegó con el trabajo. Karen se trasladó a Santiago y comenzó en un entorno financiero. Desde el área de desarrollo tuvo que aprender un principio básico: para construir una solución tecnológica hay que entender el negocio y sus problemas reales. Y ahí detectó una brecha que la marcó: para muchas personas, “tecnología” era solo equipos y soporte, sin conexión con la operación ni con las decisiones.

Esa incomodidad la llevó a estudiar más: realizó un diplomado en gestión de inversiones para comprender instrumentos, procesos y lógica financiera, y un master en ingeniería de procesos. Con esa base, fue consolidando un sello: convertirse en puente entre tecnología y negocio con una mirada estratégica, para comprender los negocios del hoy y los desafíos del mañana.

El segundo giro fue aún más desafiante. Durante años pensó que infraestructura —servidores, continuidad operacional, “fierro”— era demasiado técnica para ella. Hasta que vio a un profesional proveniente de desarrollo asumir un área de infraestructura. Ese ejemplo encendió la pregunta que cambió su ruta: “¿por qué yo no?”. Empezó a estudiar, pidió oportunidades y terminó liderando infraestructura. Con el tiempo, entendió que su ventaja diferencial era precisamente la mirada de negocio: saber que un servidor que cae no es un evento técnico; es un impacto en facturación, clientes y reputación.

En ese camino también enfrentó un estereotipo persistente: a las mujeres no solo se les exige el currículum; se les exige demostración adicional. Recuerda una escena nítida: recién llegada a un rol, le preguntaron detalles técnicos/financieros “para probar” su competencia. Karen lo manejó con preparación: estudiar, capacitarse y llegar con herramientas reales para sostener su seguridad.

Su liderazgo también evolucionó. Partió en épocas donde el estilo dominante era duro y autoritario, y aprendió por contraste a definir el suyo: observar, formarse, apoyarse en coaching y liderar sin “caretas”. Hoy su norte es influir para que los proyectos terminen bien, con equipos alineados y con sentido de negocio.

“Creí que infraestructura no era para mí, hasta que vi a alguien de desarrollo tomar ese rol. Ahí pensé: ¿por qué yo no? Y me preparé.”



Katherine Bustos

Una trayectoria definida por decisiones

Líder de Gobierno de Datos

Inicié mi vida laboral en funciones administrativas. Muy pronto entendí que no quería que mi desarrollo profesional quedara limitado a tareas básicas. No era inconformidad con el trabajo; era una certeza interna: podía aportar más valor del que ese rol me permitía desplegar.

Esa conciencia se transformó en una decisión estratégica. A los 24 años definí un rumbo claro: formarme en una carrera enfocada en las tecnologías, anticipando el crecimiento acelerado que esta área tendría en los años siguientes. Comencé con una carrera técnica y luego continué con ingeniería informática, profundizando de manera progresiva y consciente en el ámbito tecnológico. La transición exigió disciplina total: trabajar de día y estudiar de noche, rendir exámenes cuando otros descansaban y convertir cada hora disponible en una inversión de futuro.

Vivía sola en Santiago Centro, sostenía arriendo y estudios con recursos mínimos. Esa etapa no solo fortaleció mi resistencia; afinó mi capacidad de priorizar, administrar energía y mantener foco bajo presión. Aprendí a operar con claridad mental aun en condiciones exigentes, una habilidad que más tarde sería clave en contextos profesionales complejos.

“Mi historia no es solo de esfuerzo; es de aprendizaje estratégico, evolución consciente y decisiones tomadas con visión de largo plazo para aportar valor real a las organizaciones.”

Al terminar mis estudios necesitaba experiencia técnica real. Renuncié al rol administrativo y acepté una práctica profesional que me permitía mantenerme económicamente, pero, sobre todo, cambiar de trayectoria. Luego pasé por consultoría y descubrí un patrón relevante del crecimiento profesional: muchas veces, la evolución significativa no ocurre esperando ascensos internos, sino tomando decisiones valientes de movilidad estratégica.

Esa comprensión marcó mi camino hacia el sector asegurador, donde hoy lidero gobierno de datos y participo directamente en la implementación de marcos asociados a protección de datos. Mi foco está en algo crítico para las organizaciones actuales: convertir datos en decisiones confiables, alineando tecnología, regulación y negocio.

Mi desarrollo se ha sostenido en formación continua. Entre 2023 y 2024 cursé un máster en transformación digital en una universidad europea, profundizando en cómo las organizaciones innovan cuando comprenden al cliente a partir de señales reales. En seguros, innovar no es solo crear productos; es interpretar comportamientos, segmentar con criterio y aplicar inteligencia artificial con responsabilidad.

También he observado por qué fracasan muchos proyectos tecnológicos: no por falta de herramientas, sino por no escuchar a quienes entienden los riesgos técnicos y regulatorios. Decisiones tomadas por costo o por confianzas mal asignadas suelen ignorar advertencias esenciales —como la legislación local— y terminan encareciendo el resultado. Por eso, mi liderazgo combina base técnica con credibilidad transversal: articular áreas legales, de datos y de tecnología, y sostener conversaciones complejas hasta lograr acuerdos que funcionen.



Laura Cicchitti

Aprendí a avanzar sin certezas

Chief Operating Officer (COO)

Laura siempre ha estado más interesada en el “cómo” que en el “qué”. Mirar una realidad —un proceso, un sistema o un equipo— y preguntarse cómo podría operar mejor fue el hilo conductor que la fue acercando a la transformación. Con el tiempo, esa curiosidad se ordenó en una convicción: la tecnología no es un destino; es un habilitador que, bien integrado, amplía posibilidades y eleva lo que una organización puede lograr.

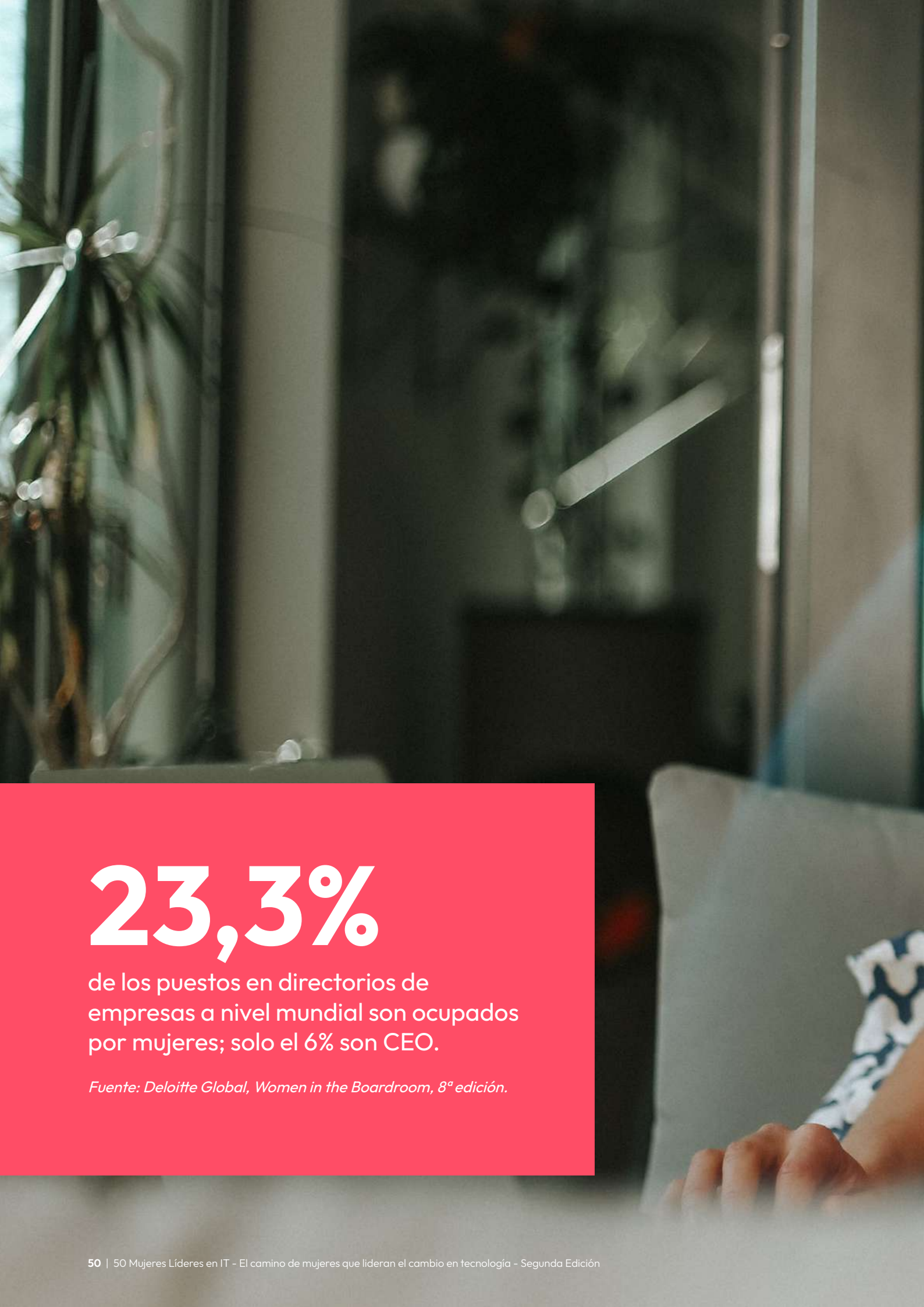
Su liderazgo se consolidó lejos de los escenarios ideales. Cuenta que tuvo que “reconstruirse” en distintos contextos, cuando no tenía todas las respuestas ni las condiciones resueltas. Ahí desarrolló una capacidad que hoy considera crítica en tecnología: avanzar en la ambigüedad. Tomar decisiones sin certezas completas, adaptarse rápido y entender que el valor no está en esperar claridad total, sino en construirla mientras se avanza.

Esa experiencia también le cambió la forma de liderar. Dejó de ver el liderazgo como la capacidad de “tener respuestas” y empezó a vivirlo como habilitación: generar condiciones para que otros aporten, conectar miradas distintas y mover equipos desde la confianza. En transformación, insiste, la incertidumbre no es un accidente; es parte del trabajo. Por eso, quienes lideran deben sostener dirección sin caer en rigidez.

Si pudiera volver a sus inicios, se daría dos consejos que no son cómodos, pero sí liberadores. Primero: no necesitas tener siempre una respuesta; escucha con más atención, no para contestar mejor, sino para entender mejor. Ahí aparecen las preguntas correctas, y con ellas, el impacto. Segundo: no esperes condiciones ideales para hacer un buen trabajo. Gran parte del valor se construye en contextos imperfectos, con restricciones, donde avanzar pesa más que tenerlo todo resuelto.

Esa mirada también define su forma de entender innovación. Para Laura, el error más frecuente es confundir transformación con implementar tecnología. Muchas organizaciones invierten en herramientas, plataformas o metodologías, pero no cambian cómo priorizan, cómo deciden, cómo se organizan o cómo trabajan. Y ahí se pierde el valor. La transformación, dice, rara vez falla por falta de tecnología; falla cuando la organización no desarrolla la capacidad de absorberla y convertirla en impacto real. Innovar no es hacer más “cosas nuevas”: es lograr mejores resultados de manera sostenible para el negocio, la comunidad, los clientes y los equipos.

“No esperes condiciones ideales para hacer un buen trabajo: el valor se construye en contextos imperfectos, con restricciones, donde avanzar es más importante que tener todo resuelto.”



23,3%

de los puestos en directorios de empresas a nivel mundial son ocupados por mujeres; solo el 6% son CEO.

Fuente: Deloitte Global, Women in the Boardroom, 8ª edición.





Loreto Bezamat

Innovar donde realmente
hay impacto

Gerente Digital y Transformación

Loreto creció en una casa donde el trabajo tenía sentido. Su padre, ingeniero; su madre, médico. Ambos apasionados y con vocación. Esa combinación —rigor y servicio— moldeó su forma de entender la carrera profesional: no como una escalera, sino como un espacio para aportar y sentirse coherente.

Por eso eligió Ingeniería Comercial. Le gustaba la dimensión analítica, los ramos científicos, pero también quería diseñar proyectos con impacto. Y, aunque muchas trayectorias se definen con el tiempo, la suya tuvo una brújula temprana: salud. Ahí veía desafíos complejos, relevantes para la sociedad, y un lugar donde su mirada estratégica podía complementar la perspectiva clínica.

Esa sensibilidad se amplió fuera de Chile. Intercambios, trabajos de invierno y verano, y misiones le mostraron realidades distintas. No fue solo “experiencia”; fue contraste. Aprendió a mirar problemas con más capas y a poner a las personas al centro sin romantizar la complejidad. Ese aprendizaje hoy se nota en su forma de liderar transformación: escuchar antes de diseñar, y traducir necesidades reales a decisiones ejecutables.

Con los años también se volvió más selectiva. A su yo joven le daría un consejo incómodo: no intentar hacerlo todo bien, sino enfocarse en lo que “mueve la aguja”. Al inicio tomaba demasiados frentes; hoy sabe decir que no, elegir dónde poner energía y construir vínculos de confianza, porque los desafíos relevantes no se logran en solitario. Se logran influyendo, coordinando y sosteniendo colaboración cuando aparecen tensiones.

Esa capacidad de influencia es, para Loreto, el corazón del liderazgo digital. Le ha tocado desafiar un estereotipo común: que liderar tecnología requiere un único perfil “técnico” y homogéneo. En su experiencia, el valor diferencial está en articular miradas: clínica, tecnología y humanidad. Integrar es trabajo duro: exige lenguaje común, prioridades compartidas y decisiones claras. Pero también es la condición para innovar con impacto real en salud.

Desde esa perspectiva, su advertencia es concreta. El error más frecuente en digitalización no es la falta de herramientas, sino la falta de diagnóstico: organizaciones que implementan tecnología sin definir bien el problema y sin métricas claras de éxito. Para Loreto, innovar no es “incorporar”; es decidir estratégicamente dónde generar impacto, medirlo y sostenerlo.

**“Innovar no es incorporar herramientas;
es tomar decisiones estratégicas sobre
dónde generar impacto y cómo medirlo.”**



Marcela González

Soltar para sostener

Gerente de Planeación y PMO Divisional

En su familia, Santiago no era un destino natural. Marcela creció en Iquique, con la idea de que lo “razonable” estaba cerca. Pero quedó embarazada y con su pareja tomaron una decisión que cambió el mapa: mudarse a Valparaíso. Se preparó, entró a Ingeniería Civil Informática en la Universidad Técnica Federico Santa María, y vivió un entorno duro: en su generación, la proporción de mujeres era mínima. Aun así, se propuso terminar la carrera y lo logró en seis años, combinando los estudios con la maternidad.

Su carrera comenzó en consultoría, ligada a proyectos SAP y a la operación tecnológica. Fue una etapa exigente que le enseñó disciplina, rigurosidad y resiliencia. Sin embargo, pronto descubrió que su principal fortaleza estaba en articular personas, procesos y objetivos para concretar cambios. Así evolucionó hacia la gestión de proyectos y, en 2013, llegó a una PMO estratégica, ese fue el punto de inflexión. La PMO le dio lo que buscaba: ver el sistema completo, ordenar prioridades, poner metodología y, sobre todo, mitigar riesgos cuando los plazos parecen imposibles.

Desde 2018 ha desempeñado roles de alcance regional, impulsando iniciativas de transformación y fortaleciendo la disciplina de gestión de proyectos en distintos países. Actualmente lidera la PMO regional de tecnología, donde coordina portafolios estratégicos, promueve prácticas de gobierno, planificación y seguimiento, y contribuye a conectar las prioridades del negocio con la ejecución tecnológica.

En los últimos años, además, ha participado activamente en procesos de evolución organizacional, impulsando la definición de roles, responsabilidades, capacidades y modelos de gobierno que permitan una mejor articulación entre negocio y tecnología. Para ella, las transformaciones sostenibles ocurren cuando existe claridad sobre el propósito, la forma de tomar decisiones y la manera en que las personas colaboran para alcanzar objetivos comunes.

Con los años, su liderazgo se volvió más claro en dos frentes. Primero: no intentar “parecerse a ellos”. Para Marcela, la diferencia entre mujeres y hombres no es un problema a esconder; es riqueza para pensar y gestionar, y un equilibrio real hace a la organización más completa. Segundo: atreverse. Ve que muchas mujeres se autoexcluyen antes de postular o de tomar un desafío. Su antídoto es pragmático: hay habilidades que son transversales a cualquier cargo —gestión de personas, resolución de problemas, administración de presupuestos— y se entrenan en el camino.

En paralelo a su desarrollo profesional, Marcela ha construido una vida familiar que considera uno de sus mayores orgullos. Es esposa y madre de tres hijas, experiencia que ha moldeado profundamente su forma de liderar. Desde ahí aprendió una lección silenciosa: la carga mental no se resuelve haciendo más, sino compartiendo responsabilidades y confiando en otros. Tanto en la casa como en el trabajo, delegar no es renunciar al estándar; es permitir que el estándar se sostenga en el tiempo.

“Nos cuesta atrevernos: Muchas veces nos autoexcluimos porque sentimos que debemos cumplir todos los requisitos antes de dar el siguiente paso. Mi experiencia me ha demostrado que se puede liderar sin saberlo todo, si existe la disposición a aprender, gestionar personas y atreverse a asumir nuevos desafíos.”



Marcela Mendez

Liderar sin transar el propio sello

Líder de Data e IA

Marcela entró al mundo tecnológico muy temprano. Al terminar la universidad tomó cursos de TI y data mining —así se llamaba entonces lo que hoy conocemos como analítica de datos— y se especializó en modelos predictivos. Desde su primer trabajo quedó instalada en un loop que la define hasta hoy: usar datos para generar información relevante y tomar mejores decisiones comerciales. La tecnología, para ella, nunca ha sido un fin en sí mismo; es una palanca al servicio del negocio.

El punto más personal de su historia, sin embargo, ocurrió mucho antes. En la enseñanza básica no era su materia fuerte: matemáticas. Al entrar a un colegio más exigente, séptimo y octavo fueron difíciles: el miedo a repetir el año se volvió real. Ese verano, una tía profesora le regaló el Baldor de Álgebra. Marcela lo estudió completo antes de entrar a primero medio, y el cambio fue radical: terminó la enseñanza media con promedio 7 en matemáticas y física. Ese quiebre le dejó una certeza que no ha abandonado: las limitaciones rara vez son innatas. Son condiciones, estímulos y oportunidades.

Esa misma convicción la llevó a otra decisión formativa: postular únicamente a la Universidad de Chile. Marcela habla de “impronta” —resiliencia, temple, la capacidad de avanzar incluso cuando el camino se vuelve áspero. A eso se suma un origen que pocos esperarían en alguien con su trayectoria: fue la primera generación profesional de su familia. Lo honra con orgullo, sin romantizarlo.

“Para mí, la tecnología y los procesos tienen sentido cuando son para, por y con las personas.”

Su carrera creció rápido. Lidera equipos desde el segundo año de su vida laboral y reconoce que su motivación más profunda no es solo el resultado, sino el desarrollo de las personas. Le duele perderlas; celebra cuando se lucen; prefiere que tomen protagonismo. Esa vocación de puente —entre tecnología y negocio— nace de lo mismo: confianza, conexión y acuerdos genuinos. No le interesa imponer por la fuerza; su estilo es construir conversaciones difíciles sin brutalidad.

Hay un consejo incómodo que se daría a sí misma: haber apostado antes por la formación que siempre deseó. Postergó un magíster durante años, evaluándolo como una inversión de “rentabilidad incierta”, hasta entender que no era una decisión de negocio: era un regalo personal. La maternidad reforzó esa convicción: ningún trabajo merece postergar un deseo profundo. Hoy protege sus límites con claridad —salir a una hora razonable, dormir, descansar— y sostiene una vida que le hace sentido más allá del trabajo.

En innovación, su mirada es quirúrgica. Innovar no es necesariamente disrupción; es mejora continua con ojos críticos: acortar procesos de días a horas, involucrar a quienes conocen el proceso completo y alinear la tecnología con un objetivo de negocio claro. Su mayor alerta es la ansiedad corporativa por resultados inmediatos. Los proyectos grandes deben avanzar, sí, pero en paralelo hay que generar valor visible para mantener la credibilidad y el compromiso de los equipos.

Y una conversación que nadie puede esquivar —aunque tampoco nadie tiene aún todas las respuestas— es la revolución de la inteligencia artificial. Para Marcela, es un cambio histórico y adaptativo; no existe el “experto” que venga a cerrarlo. Lo que viene exige co-construir criterios, robustez y decisiones en medio de la incertidumbre, sin perder el foco en las personas.



María José Calderón

Cuando la presión se
volvió el método

IT Lead Security

Las manualidades y la paciencia son parte de ella: le gusta armar rompecabezas de miles de piezas, pintar y todo lo relacionado con el arte. Esa paciencia se volvió un sello profesional: ordenar para que otros puedan operar con tranquilidad.

Salió del colegio en 2008 y estudió Ingeniería Informática. La programación la golpeó muy fuerte porque se imaginaba algo diferente y estuvo cerca de abandonar, pero decidió seguir adelante. Financió sus estudios con el CAE para ayudar a sus padres y evitar que tuvieran que trabajar el doble para costear su carrera. Finalizó la carrera con excelencia académica y una tesis con nota máxima, en la que gestionó un software de registro de pacientes para una clínica que aún trabajaba en papel.

En sus primeros trabajos buscó lo concreto: soporte, armado, implementación. También vivió fricciones de un entorno masculinizado: comentarios por ser mujer y una brecha salarial frente a pares que hacían lo mismo. En lugar de quedarse en la frustración, decidió moverse y buscar un espacio donde el estándar pesara más que el estereotipo.

Así llegó al Registro Civil, donde monitoreaba servicios que no podían fallar. Allí entendió que la continuidad depende de anticipación, disciplina y lectura rápida de señales. Con el tiempo, su jefatura vio el ajuste natural: su aporte estaba en gestión, auditoría y cumplimiento. Persiguió checklists, vencimientos, certificados y acuerdos de nivel de servicio, en equipos donde la presencia femenina era minoritaria. Su credibilidad se sostuvo en método.

Pero llegó la pandemia y su vida tuvo un cambio luego de una reestructuración, tras la cual tuvo que reinventarse en algo muy diferente de aquello en lo que se desempeñaba: la repostería. La búsqueda de trabajo avanzaba lentamente, pero siempre se abre una ventana: aparecieron nuevos caminos que la llevaron de vuelta al sector de la tecnología.

Hoy, como IT Lead Security en Inchcape, lidera el cumplimiento y las auditorías tecnológicas. En este rol, verifica que los mercados cumplan con políticas, normativas y controles (ITGC). También lidera las auditorías internas y externas sobre cientos de aplicaciones y puntos de tecnología. Su crecimiento dentro del equipo siguió el mismo patrón: optimizar, ordenar y acelerar sin perder trazabilidad.

Su estilo de liderazgo también tiene un origen personal. Dice que lo aprendió a partir de la educación que le dieron sus padres y, por eso, distingue entre enseñar y acompañar. Con un equipo pequeño a cargo, busca que la exigencia no elimine el trato humano: si una persona se equivoca, se corrige el error; si el equipo enfrenta un riesgo, se responde en conjunto.

Para ella, innovar es crear acciones que optimicen el trabajo de otros. Y su advertencia es clara: la transformación falla cuando se quiere “todo de una vez”. Por eso empuja proyectos por etapas y refuerza la cultura de seguridad con iniciativas de concientización creativas para que el cuidado no dependa solo de un área.

**“A mí me gusta ser líder, no jefatura.
El líder te acompaña; el jefe te manda.”**



Melissa Mamani

Innovar también es saber detenerse

Coordinadora de Innovación

Cuando era niña, el trabajo de su padre obligó a la familia a mudarse muchas veces. Cambió de ciudad, de colegio, de códigos sociales. Esa experiencia le dejó un músculo que hoy considera central: adaptarse sin dramatizar, volver a construir confianza y avanzar aunque el contexto cambie. En innovación, dice, esa flexibilidad no es opcional: los mercados cambian, las prioridades se reajustan y hay que volver a empezar.

Su formación encajó con esa mentalidad. En la USM eligió una carrera única en Chile, mezcla de diseño industrial, procesos de manufactura y negocio. Le gustaba entender cómo se construye valor, pero no desde el operativo. Quería trabajar en descubrimiento: identificar oportunidades, probarlas y transformarlas en propuestas concretas.

Partió en consultoría de estrategia y posicionamiento, liderando proyectos de innovación ligados a marca y nuevos lanzamientos, cuando en Chile la conversación aún estaba muy centrada en “producto”. En paralelo, vio la necesidad de un enfoque más disciplinado: innovación entendida como proceso, no solo como creatividad. Por eso postuló a una beca y viajó a Inglaterra a estudiar un magíster en gestión de innovación corporativa. Ahí observó algo que cambió su estándar: en empresas grandes, innovar debe ser una práctica gobernada, con métricas, financiamiento y método; no un ejercicio ocasional de marketing.

Volvió a Chile por razones personales, aunque a su yo más joven le daría un consejo distinto: habría buscado quedarse más tiempo afuera y sumar experiencia en compañías globales. Esa honestidad no es nostalgia, sino una forma de mirarse con criterio. Luego, en 2021, llegó a CMPC justo cuando se estaba armando el área de innovación. Se quedó porque el desafío era real: construir capacidades transversales para cinco unidades de negocio, instalar herramientas para que cada una pudiera innovar y, más tarde, evolucionar hacia un desafío corporativo centralizado.

En ese trabajo, Melissa se ha encontrado rompiendo estereotipos por acumulación: mujer, indígena, madre de un hijo pequeño y, además, madre soltera. No lo usa como bandera, pero tampoco lo esconde: ocupa la mesa con identidad completa. Y en lo cotidiano, sostiene otra conversación que a veces incomoda: innovación exige también saber detener proyectos. No todo “debe llegar al final”. Detener a tiempo protege recursos, foco y entusiasmo interno, y permite que el portafolio sea sostenible.

“La innovación es una disciplina: requiere procesos, métricas, financiamiento y una decisión real de incorporarla al ADN de la compañía.”



Mercedes Azpiroz

La transformación ocurre cuando lideras desde el sentido de equipo

Gerente de Canales Digitales

Desde muy pequeña su principal motor ha sido la curiosidad. Mercedes cuenta que pregunta todo, una y otra vez, hasta entender cómo funcionan las cosas “por detrás”. Esa necesidad de comprender no se trataba de un rasgo anecdótico: terminó convirtiéndose en su mayor fortaleza en procesos de transformación digital, donde las respuestas simples suelen tener desafíos más profundos.

Su carrera profesional comenzó en logística, pero rápidamente se dio cuenta de que ese no era su camino. Buscó nuevas oportunidades y llegó a la consultoría en proyectos tecnológicos exigentes - como migraciones y reemplazos de software - lo que fortaleció dos pilares clave en su desarrollo: la disciplina y el método. El punto de inflexión llegó en 2015, cuando se integró a Santander Argentina en el área de transformación digital. Ahí por primera vez “hizo clic”: combinaba procesos, necesidades humanas y tecnología con sentido práctico.

Luego vino un salto que la sacó de su zona de confort, pasando de la banca a la industria de telecomunicaciones para liderar la postventa digital en WOM. En banca, explica, el cliente interactúa varias veces al día a los canales digitales; en telecomunicaciones, el desafío es distinto: debes construir una razón clara para que los clientes elijan autogestionarse y perciban beneficios concretos. Fue un cambio de industria, de ritmo y de complejidad técnica, afirma.

Este cambio, que ocurrió durante la pandemia, incluyó un proceso de entrevistas a distancia, con fronteras cerradas y decisiones personales importantes en curso. Aceptó el desafío y comenzó a trabajar desde Buenos Aires, construyendo vínculos “detrás de la pantalla”, hasta instalarse en Chile en enero de 2022, una mudanza en condiciones atípicas, señala. En WOM encontró un entorno donde lo digital es una exigencia constante, siendo necesario desafiar límites, replantear supuestos y buscar siempre la mejor forma en beneficio de cada cliente.

Ya en 2023, su experiencia personal terminó de moldear su estilo de liderazgo. Lejos de su red familiar en su natal Argentina, la maternidad marcó un nuevo punto de inflexión. No solo desafió el mito de que ser madre frena el desarrollo profesional, también potenció su forma de liderar bajo tres pilares: la empatía, cercanía y el sentido de equipo.

Conceptos como la perseverancia, la templanza y la capacidad de adaptación —incluso en algo tan cotidiano como la forma de comunicarse— dejaron de ser ideas abstractas para transformarse en aprendizajes concretos. En un contexto de alta presión y cambios, entendió que contar con un equipo cohesionado no es solo deseable, sino una ventaja estratégica.

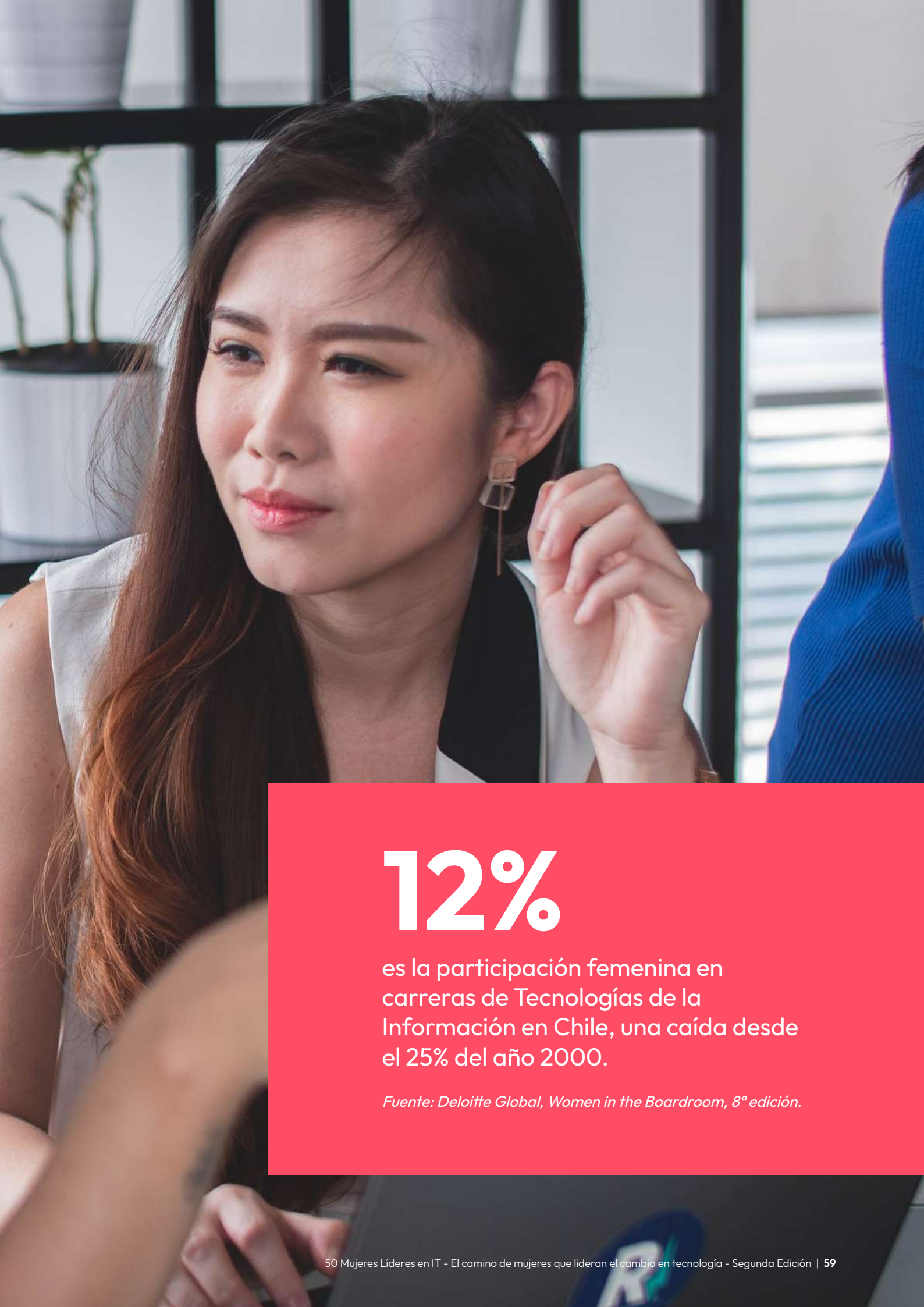
Esa mirada, centrada en las personas y en la capacidad de adaptarse con visión, también define su forma de entender la innovación: devolver el control al cliente. Apostar por la autogestión real, con herramientas claras y una experiencia consistente que, como consecuencia, impulse la eficiencia operativa y la fidelización.

Desde su experiencia, recomienda no esperar la perfección del momento ni buscar el “error cero”, ya que muchas oportunidades suelen perderse por exceso de autoexigencia. En este sentido, afirma, cobra más sentido corregir rápido, avanzar y aprender del error, porque casi nunca ocurre lo peor que imaginamos.

A su juicio, la transformación también implica actuar con criterio y valentía para advertir que un proyecto no va por el camino correcto. Detenerse a tiempo, reencuadrar y volver a avanzar, es la verdadera clave del progreso.

“Mi consejo es apagar los escenarios hipotéticos y avanzar: no existe el ‘error cero’ hay que abrazar el aprendizaje, corregir rápido y seguir.”





12%

es la participación femenina en carreras de Tecnologías de la Información en Chile, una caída desde el 25% del año 2000.

Fuente: Deloitte Global, Women in the Boardroom, 8ª edición.



Natalia Drullinsky

De la estrategia a digital:
una misma brújula, nuevos
territorios

Chief Digital Officer (CDO) – Gerente
de División Desarrollo de Producto y
Transformación

Natalia comenzó como ingeniera comercial con mención en finanzas, egresada de la Universidad Católica de Chile. Su primer trabajo fue analizar acciones y recomendar comprar o vender, hasta que se hizo una pregunta incómoda: estaba cerca de la decisión, pero no en la mesa donde se decide. Se fue a consultoría y pasó cerca de siete años en estrategia y crecimiento, con un aprendizaje acelerado. En ese camino, completó un MBA en la Universidad de Duke, en Estados Unidos.

La tecnología apareció más tarde, primero como evidencia: en Estados Unidos trabajando para un consultora internacional vio que negocio y tecnología no podían separarse. Cuando volvió a Chile, quiso pasar de “definir” a “hacer”. Aceptó un rol que mezclaba estrategia con transformación digital, aun sabiendo que de esa segunda parte sabía poco. Fue honesta con quien sería su jefe; él confió, y ella incorporó lenguaje y capacidades técnicas sin perder su brújula: la tecnología como habilitador del negocio, donde el problema del cliente y el resultado concreto van siempre primero. Más adelante, completó un máster en tecnología en la Universidad de Columbia para sumar rigor técnico y evaluar proyectos con el mismo estándar que aplicaba en finanzas.

Su liderazgo se construyó por método. Trabaja con un modelo de agilidad empresarial y coordina alrededor de 15 células, con gente de negocio y desarrolladores. Las personas son el centro: dedica tiempo estructurado a cada una, planifica conversaciones de feedback y se traza metas concretas de desarrollo para cada integrante de su equipo. Cree firmemente que el

crecimiento de las personas no ocurre por azar, sino por intención y disciplina. Esa convicción se apoya en una idea que trae desde la casa: la tranquilidad no viene del resultado perfecto, sino de saber que lo diste todo.

En comités y reuniones, aprendió otra adaptación: para participar en dinámicas exigentes, a veces hay que hablar con más firmeza y sostener el desacuerdo con claridad. Y el feedback —insiste— no es para descargar frustración, sino para ayudar a que el otro sea mejor.

Por eso, cuando habla de innovación, evita el entusiasmo vacío. La visión se construye mirando afuera: aprendiendo de otras industrias y preguntándose qué problemas reales todavía no tienen buena solución. Esa curiosidad es la que da origen a las ideas. Para ella, innovar no es sumar tecnología por inercia: es mejorar productividad y procesos para lograr resultados concretos. Su método: pilotos pequeños y acotados; si demuestran valor, se escalan; si no cumplen hitos, se detienen. Cada iniciativa necesita caso de negocio, supuestos razonables y fechas de decisión.

A su yo joven le daría un consejo directo: más seguridad y menos exceso de análisis. Y a quienes empiezan en digital, les propone mirar tres variables: impacto real, un buen liderazgo que invierta en su desarrollo y un entorno donde aprender rápido.

“La tecnología no es el destino, es el camino: lo que importa es el problema que resuelve y el valor que genera.”



Naya Nuñez

La vez que dejó la carrera perfecta

Global Vice President
(VP) of Tech & Data

A Naya la formó la matemática. Siempre se inclinó por los números y, cuando apareció el boom de los computadores, se enamoró de la informática: innovar era “estar de la mano del futuro”. En la universidad no se quedó en el plan: fue ayudante de asignaturas e investigadora en ingeniería biomédica, donde adquirió dominio y práctica en las ciencias de la IA cuando aún era un campo de laboratorio.

Fue becada para cursar un magíster e incursionó en la docencia. Cuando tuvo la opción de postular a un doctorado, se enfrentó a una decisión importante: seguir una carrera académica que parecía natural para ella, o salir a probar la industria. Eligió lo segundo. Su primer trabajo llegó por un aviso en un diario: entró a una empresa de servicios financieros, donde nadie la conocía, pero alguien confió en su potencial. Con esa confianza armó un área desde cero. Construyó una estrategia, una estructura, un equipo y un ecosistema tecnológico que acompañaron el crecimiento de la compañía. Esa motivación por emprender “desde la primera piedra” se convirtió en un sello.

Más tarde trabajó en una importante aseguradora, en donde adquirió conocimiento y conexión con ese rubro. Unos años más tarde, en su primera startup, descubrió un mundo más vanguardista y experimental, así como un enfoque de trabajo Cloud Native, lo cual le resultó refrescante.

Luego llegó una invitación perfecta: ser parte de un equipo ejecutivo que debía instalar una aseguradora internacional en Chile, desde cero. Se incorporó cuando aún no había computadores, oficinas ni el permiso normativo para operar en el país. Lideró todo tipo de

definiciones e implementaciones tecnológicas propias de un inicio de operaciones. El equipo rompió récords de crecimiento temprano gracias, entre otras cosas, a su mindset nativo digital. De hecho, durante la pandemia, mientras muchos sufrían el trauma de la adaptación, para ellos no hubo disrupción, ya que eran nativos del trabajo híbrido.

Cuando decidió incorporarse a un gran grupo financiero que estaba apostando por ella, se reencontró con la madurez corporativa de sus primeras experiencias y se dio cuenta de cuánto la habían cambiado sus experiencias en startups. Entendió que su pasión es la creación y la transformación; que se siente plena formando equipos, contagiando sueños, probando y construyendo ideas, forjando identidad colectiva y culturas de trabajo de alto desempeño.

En su último desafío encontró todo eso junto: ideas grandes, desafíos profundos, dinamismo, libertad, confianza. Su experiencia más completa.

Con el tiempo, aprendió que es más importante cumplir las expectativas propias que las de los demás. Describe su estilo de liderazgo como activador y transformador, buscando que las personas se sientan empoderadas y conectadas con el impacto que generan.

“No es tan importante cumplir las expectativas de otros como cumplir tus propias expectativas.”



Nicole Haddad

Construir la mesa, no golpearla

Gerente Corporativo de Estrategia Digital y Datos

Nicole estudió Ingeniería Civil Industrial en la USACH y desde temprano buscó salir de los caminos tradicionales postulando a una beca para el magister de innovación de la universidad de Lorraine en Francia. Fue seleccionada y obtuvo una beca que marcaría un punto de inflexión en su carrera. Más allá del mérito académico, la experiencia implicó mudarse, adaptarse a un nuevo contexto cultural, desarrollar autonomía en un contexto cultural distinto.

En Francia se integró a investigación aplicada. Su desafío fue crear un modelo para medir calidad o cantidad de innovación en empresas y comparar resultados entre Chile y Francia. La experiencia le mostró una diferencia de época: allá, un contexto más igualitario y con mayor innovación corporativa; acá, más oficio y ejecución, pero más cautela frente a innovar y desafiar lo establecido. Esa dualidad —innovar con criterio y ejecutar con foco— se transformó en una de las bases de su liderazgo.

Cuando volvió a Chile y defendió la tesis, un detalle la marcó: su madre entró a verla. “No entendí nada... pero te salió súper bonito”, le dijo después. Nicole entendió que ese momento había sido irreplicable y lo valioso de contar un punto de vista distinto. La innovación le calzaba por personalidad: romper miedo a equivocarse, salir de patrones, intentar de nuevo. Incluso si en un inicio pensó que la banca era “cuadrada con estructuras rígidas”, terminó nueve años en el sector financiero, y lo transformó en una oportunidad para aprender a influir, gestionar stakeholders y movilizar cambios reales sin perder su esencia.

Con el tiempo, su liderazgo se apoyó en tres pilares: optimismo, foco por resolver problemas y una convicción profunda en el valor de las personas. Nicole insiste en que las ideas no existen sin equipo. Por eso pone la humildad al centro: escuchar, aprender, ajustar, enseñar. Y en ambientes donde otros buscan imponer presencia, ella prefiere construir condiciones para que el trabajo ocurra: abrir espacios de opinión, co-crear, y sostener conversaciones difíciles sin personalizar los prejuicios. Para ella, los estereotipos sobre edad, género o apariencia son “del sistema”, no de la persona, es decir, ella no personaliza sino profesionaliza. Su respuesta a lo anterior es método para construir condiciones para que las cosas ocurran y no sólo sean ideas o sueños: volver a explicar si es necesario, vincular a resultados y mantener la calma interna y generar confianza desde conversaciones difíciles y maduras.

En su mirada, la innovación no es un departamento ni una pose. Es buscar distintos caminos para llegar a un fin, aceptar que ese fin puede cambiar y aprender sin equivocarse “caro”. También cuestiona la innovación convertida en moda: palabras repetidas, urgencias vacías, y expectativas irreales. La transformación —dice— no tiene fecha de término. Es una espiral: cada vuelta deja aprendizajes, y cada vuelta exige volver a empezar con más criterio y desafíos. El error más común es creer que se “compra” transformación y se cierra el tema. Cuando eso ocurre, se pierde dinero, se agota a las personas y la organización queda atrasada antes de darse cuenta.

“En vez de golpear la mesa para que te escuchen, hay que construirla. Co-crear, escuchar, aprender y sumar equipos: si nos equivocamos, nos equivocamos juntos.”





Nidia Fernandez

El compromiso de retribuir
a través del liderazgo
humano y digital

Chief Information Officer
(CIO) de Canales Digitales

El peso de la realidad y el pragmatismo

El sueño de Nidia Fernández no nació entre computadoras, sino en la vibración de las ondas radiales. Su verdadera vocación era el periodismo: la conversación pública, la opinión y el pulso de la calle. Sin embargo, crecer en la Cuba de finales de los 90 significaba enfrentarse a una contradicción temprana y dolorosa: ¿cómo ser periodista en un entorno donde la libertad de pensamiento tiene un costo personal? Esa pregunta la obligó a ser pragmática mucho antes de lo previsto.

En su hogar, la presión era distinta. Su madre, con el anhelo de seguridad, empujaba con fuerza hacia la medicina. Nidia, en cambio, buscaba una salida que fuera a la vez realista y transformadora. La figura que inclinó la balanza fue su tío, quien vivía en Alemania y regresaba a la isla cada año como un viajero del tiempo. En pleno “período especial” —aquella época de escasez extrema donde faltaba casi todo—, él fue directo: “Sé práctica: estudia inglés y estudia informática; es el futuro”.

La forja de la independencia

Sin internet, sin antecedentes técnicos y con más dudas que certezas, Nidia se postuló a una universidad creada específicamente para las ciencias informáticas. Al entrar, se enfrentó a una realidad doble: una exigencia académica feroz y la confirmación de que había tomado la decisión correcta. Aunque hubo etapas de desencanto, terminó amando la disciplina.

“La actitud multiplica todo. Hoy el conocimiento está más disponible que nunca; lo que diferencia a una persona es cómo moviliza y construye.”

Pero el hito que realmente moldeó su carácter fue la distancia. Nidia vivía en Guantánamo con su familia, y a los 17 años decidió cruzar la isla para estudiar en la capital. Ese viaje fue definitivo: “nunca más volvió” a vivir en casa de sus padres; regresaba solo de visita. Esa autonomía temprana, la necesidad de resolverlo todo por sí misma en una Habana compleja, forjó su resiliencia y una forma distinta, casi quirúrgica, de mirar los problemas.

Chile: La actitud como brújula y el compromiso de retribuir

Migrar a Chile a los 29 años fue el desafío que terminó de pulir su resiliencia, pero también el inicio de un vínculo inquebrantable. Nidia no solo ve a Chile como el país donde creció profesionalmente, sino como la tierra que le abrió las puertas y la adoptó como una hija. Hoy, desde la CIO de Canales Digitales de Caja Los Andes, siente que está en el lugar correcto y en el momento preciso: un espacio que le permite devolverle a Chile y a los chilenos, a través de la inclusión y el bienestar social, todo lo que este país le ha entregado.

En su gestión, sostiene que el conocimiento técnico es solo la base; el verdadero impacto está en cómo una líder se hace presente. Su filosofía se aleja de los manuales rígidos para centrarse en la energía y la movilidad. Habla de una energía que no es casual: nace de adaptarse, de reírse incluso en momentos difíciles y de no quedarse inmóvil frente al cambio. Es esa chispa la que le permite navegar la incertidumbre sin perder el rumbo, convencida de que en un mundo saturado de tecnología, lo que realmente mueve la aguja es cómo una líder se presenta: si construye, si co-crea y si moviliza voluntades.



El factor humano: La verdadera arquitectura detrás de la tecnología

Esta filosofía se refleja en su visión de la innovación. Nidia es una crítica firme de la “innovación por innovar” y de las estructuras donde el miedo al error bloquea el aprendizaje. Para ella, el éxito no reside en la herramienta, sino en conectar con la necesidad real del cliente para ejecutar soluciones simples y consistentes.

Desde su posición, Nidia lidera las conversaciones que el sector suele postergar: el desarrollo genuino de las personas y la creación de planes de carrera con impacto real. Su convicción es absoluta: en un mercado donde la tecnología es un commodity, la verdadera ventaja competitiva radica en cómo una organización potencia su capital humano. Porque, al final, el activo que multiplica el valor de cualquier sistema no es el software; son las personas que lo sostienen.



Pamela Maldonado

La capa de superhéroe
tiene su peso

Gerente de Transformación Digital y TI

Pamela creció en San Bernardo, en una familia de esfuerzo. Es la única mujer entre 5 hermanos y trabajó desde los 15 años en la ferretería de barrio de sus padres, llegando a administrarla cuando ellos se ausentaban. Esa responsabilidad temprana le dio competencias que no aparecen en un título: empatía hacia el cliente, sentido de urgencia y una ética de trabajo innegociable. Su madre fue un pilar fundamental en esta etapa: le enseñó, con el ejemplo, a partir desde cero y a reinventarse cada día con compromiso y empuje.

Salió de un liceo técnico y, como parte del espíritu de superación que la caracteriza, decidió seguir estudiando; hoy cuenta con dos ingenierías y dos postítulos. Para lograrlo, partió trabajando en distintos roles que le permitieran financiar este camino: secretaria, fabricando muebles, vendedora, mantención de computadores, clases.

Al terminar la Ingeniería en Telecomunicaciones, llegó a Telefónica. En un entorno mayoritariamente masculino, se desafió permanentemente llegando a ser jefa de proyecto, lo que le permitió gestionar proyectos end to end, con cercanía a lo técnico, pero con vocación por la dirección, gestión y control.

Más tarde llegó a Mutual de Seguridad como administradora de red y en 20 años ya es Gerente de Transformación Digital y TI. Durante este proceso, encontró obsolescencia tecnológica y un modelo poco eficiente. Pamela ha impulsado un cambio en la

lógica: usó proveedores estratégicamente para liberar capacidad y poder enfocarse en lo esencial. Justificó las inversiones con modelos y estándares de la industria y aceleró tiempos en grandes proyectos de transformación de la estructura de gobierno y de infraestructura tecnológica, llevando a Mutual a un nuevo estándar.

A medida que fue creciendo y le ofrecieron jefaturas, no partía como experta en aplicaciones ni procesos. Partía como alguien dispuesta a aprender, a facilitar y seguir desafiándose para lograr el propósito organizacional. Su definición de liderazgo es clara: los líderes están para habilitar; lo técnico es una parte, pero la mayor carga es gestión de personas, acuerdos y prioridades, sosteniendo la visión que se busca alcanzar.

Esa lógica se profundizó cuando asumió responsabilidad en el ámbito de Experiencia de servicio. Ahí descubrió el corazón de la transformación: ponerse en el lugar del cliente final. En momentos críticos, Pamela entendió que el argumento más importante no era técnico, sino humano.

En ese proceso, también ha reconocido lo esencial: destaca el apoyo incondicional de su esposo y sus 3 hijas, quienes han sido su sostén y su equilibrio en todo. Hoy, además, valora profundamente a los equipos y líderes que la rodean: un grupo de personas en quienes confía y se siente cuidada, que le han permitido enfrentar los desafíos con confianza y colaboración.

El crecimiento sin duda no es un proceso fácil. En retrospectiva, admite que muchas veces se puso una “capa de superhéroe” para proteger a los equipos, exigiéndose para no equivocarse y demostrar que es factible cumplir con los objetivos. La pagó con cansancio y con señales de desgaste. Hoy lo mira distinto: pedir ayuda, reconocer límites y cuidarse también es parte del liderazgo.

Su propósito —explica— está anclado en la fe, la familia y el servicio: hacer las cosas bien “como si fueran para Dios” y dejar un legado que aporte a los que vienen.

“Me puse la capa de superhéroe: Proteger a los equipos, sentir que no podía cansarme, que no podía equivocarme. Hoy sé que puede haber un costo; pero hay que pedir ayuda y volver a lo esencial.”

A close-up, profile view of a woman with long dark hair, looking out of a window. Her hand is resting against her chin in a contemplative pose. The background is a blurred view of a city or landscape through the glass.

16%

de las vacantes tecnológicas en
Chile son ocupadas por mujeres.

Fuente: Informe de Brechas de Género 2025 /
Observatorio Económico.



Pamela Muñoz

Innovación con datos, criterio y futuro

Subgerente de Innovación

Estudié ingeniería, pero nunca me vi siguiendo la ruta tradicional. En mi último año, la presión por definir mi tesis me empujó a buscar algo que me hiciera sentido de verdad. Mientras la mayoría optaba por proyectos de mejora continua en plantas industriales, apareció un profesor con una propuesta distinta: investigar el mundo de los inversionistas ángeles. Aunque el tema me era desconocido, mi intuición fue clara: prefería explorar territorio nuevo antes que repetir lo conocido. Así descubrí el ecosistema de startups, innovación y financiamiento —y de paso me encontré con un dato que me inquietó: las mujeres en la inversión ángeles eran escasas.

Esa tesis no terminó siendo un documento más; me abrió la puerta a una práctica en una startup con base en San Francisco y oficinas en Chile, YouNoodle, donde trabajé con clientes del ecosistema como Start-Up Chile y me conecté con equipos globales. De pronto, las tendencias de innovación, las metodologías ágiles y la cultura startup dejaron de ser teoría para convertirse en mi rutina diaria. Me sentí en mi elemento: creatividad con estructura, ejecución con curiosidad y un aprendizaje acelerado.

Lo que vino después fue el desafío de vivir la innovación desde el mundo corporativo. Pasé por consultoría y luego me incorporé a Transbank, formando parte del equipo llamado a construir desde cero la gestión de innovación. Ahí comprendí el delicado equilibrio que guiaría mi carrera: innovar en un entorno regulado se

trata de expandir el marco, no de romperlo. Cuando más tarde asumí como Product Owner de la billetera digital OnePay, esa experiencia se volvió concreta: lideré células de desarrollo, tomé decisiones de producto y vi resultados tangibles, como la mejora sustancial en la calificación de la app.

El salto a Sodimac fue otro tipo de desafío. Llegué al área de innovación porque mi jefa —una referente del ecosistema de innovación— necesitaba dejar el área en manos confiables durante su postnatal. Tras solo tres meses en el cargo, quedé al frente de toda el área, en plena pandemia, construyendo relaciones a través de una pantalla y posicionandome internamente. En poco tiempo tuve que aprender el negocio, convencer a stakeholders y priorizar recursos. Hoy, eso se traduce en gestionar un portafolio que abarca desde proyectos de IA generativa hasta iniciativas físicas en tienda.

Gestionar una diversidad de proyectos con la velocidad, agilidad y flexibilidad necesarias para una industria como el retail requiere de una gran capacidad para equilibrar intensidad, exigencia y presión. Para mí, esa habilidad no se formó en una oficina, sino en mi historia personal. Durante años trabajé como garzona mientras estudiaba: turnos de noche, presión constante, clientes exigentes y múltiples frentes simultáneos —cocina, caja, mesas, tiempos. Hoy reconozco esa etapa como un entrenamiento real para la gestión de proyectos complejos y escenarios de alta exigencia: aprendí a manejar la urgencia, comunicar con claridad y mantener el buen trato incluso cuando el entorno aprieta.

Por eso hoy, mi definición de innovar es muy clara: resolver un dolor real, cuantificarlo y diseñar soluciones con indicadores de negocio concretos. No creo en la “tecnología atractiva” que solo sirve para la foto; si no mueve la aguja del negocio, solo acumula polvo. Soy firme creyente en que la innovación no es decoración, es la estrategia para que una empresa siga siendo relevante en 10 o 15 años. Lograrlo requiere de inversión sostenida, tolerancia al largo plazo y el respaldo real desde la alta dirección que conviva con la urgencia del día a día.

“En innovación, si no cuantificas el problema y no defines indicadores concretos terminas haciendo algo ‘atractivo’ que no mueve nada. La data mata el relato.”



Paola Gallardo

Entendí que la
ambición es virtud

Subgerente de Gobierno TI
y Operación Tiendas

La escena que mejor la describe no ocurre en un escenario de celebración. Ocurre en una reunión difícil: Paola con lágrimas en sus ojos, aclarando que no es fragilidad sino impotencia, y pidiendo seguir conversando para resolver. Con los años, aprendió a no esconder esa emocionalidad y, al mismo tiempo, a no permitir que le quite foco.

Su entrada a tecnología fue pragmática. Quería ser profesora —le gusta enseñar—, pero eligió otro camino “por descarte”: técnico electrónico en reparación de computadores. En su curso eran seis mujeres de 35. Como ese mundo incluía computación, siguió con redes y luego con informática. Lo hizo mientras trabajaba y formaba familia temprano: tres frentes abiertos, una disciplina aprendida en la práctica.

La parte más decisiva de su historia ocurrió fuera del currículum. Tras convertirse en madre a los 20, vivió un quiebre matrimonial y se vio sola. Ahí se prometió no esperar rescates: tomó las riendas, se concentró en estudiar y trabajar con una responsabilidad casi obstinada, porque había una hija que proteger y un origen de pobreza que no quería repetir.

En ese trayecto aparecieron mentores. Paola recuerda especialmente a uno que la empujó a no conformarse con un título técnico: si iba a sacrificar tiempo y energía, debía ir por la ingeniería. Esa conversación no solo elevó su formación; también reforzó una idea que hoy transmite con convicción: la ambición es positiva, aunque a muchas mujeres se les juzgue por expresarla.

Si le preguntas a su equipo, dice, la describirían como cercana y resolutiva. La buscan cuando un problema laboral tiene una capa personal. Y su enfoque es directo: le tranquiliza más un “error humano” —porque se puede reconocer, aprender y reconstruir— que una falla del sistema sin explicación.

Esa mentalidad se refleja en cómo entiende innovación hoy. En su rol, como subgerente de Gobierno y con vínculo con la operación, está impulsando el uso de guías internas y casos prácticos para democratizar nuevas prácticas. En paralelo, trabaja temas de FinOps y automatización de procesos contables: después de hacerlo manual, concluyeron que no era sostenible seguir igual.

Por eso, cuando habla de transformación, pone el dedo donde pocas organizaciones invierten: gestión del cambio. Sin adopción, sin un lenguaje común fuera de TI y sin una base de conocimiento que sobreviva a la rotación, la innovación se queda a medias. Y su advertencia al comité es clara: la IA no es un complemento; va a transformar la forma de hacer las cosas, igual que antes ocurrió con la ciberseguridad.

“No voy a cambiar para encajar: puedo llorar, pero siempre voy a resolver.”



Patricia Trejo

Liderar para que los equipos brillen

Head of Ingeniería TI

Patricia llegó a tecnología antes de saber que eso podía ser ‘una carrera’. Con diez u once años veía a su padre escribir código, imprimir listados y trabajar con digitadoras. A ella le parecía monótono. Él le respondió con una invitación que se volvió decisiva: “aprende lo que hago y después conversamos con argumentos”. Ese mismo semestre entró a un taller escolar de programación en LOGO y terminó siendo la mejor alumna. Más tarde, aprendió otros lenguajes como BASIC y desarrolló sus primeras páginas web en un bloc de notas cuando internet recién se abría.

Su historia, sin embargo, no es la de una niña “segura”. Patricia cuenta que prácticamente no hablaba; sus padres incluso llegaron a pensar que podía tener dificultades de lenguaje en la infancia. La voz apareció recién en octavo básico, cuando entró a scout y a un taller de teatro. Ese giro la acompañó siempre: el escenario se volvió una forma de pensar, expresar y procesar presión.

Entró a Ingeniería en la USM: 113 alumnos, 8 mujeres. Aprendió rápido el costo de ser minoría. No era solo la incomodidad: eran comentarios machistas de profesores, dinámicas donde las mujeres eran vistas como buenas para estudiar, pero no necesariamente elegidas para proyectos relevantes. Patricia dice que muchas de esas cosas se naturalizaban; solo con el tiempo entendió su violencia.

Luego vino el mundo corporativo y un problema más sofisticado: la validación. En tecnología, explica, las mujeres suelen negociar menos, pedir menos y esforzarse más por demostrar que “sí pueden”. Ella lo vivió en primera persona: jornadas hasta medianoche, culpa, miedo a no estar a la altura. Con los años, y también con conversaciones difíciles, entendió que el desgaste no se premia: cuando todo gira en torno al trabajo, la carrera se vuelve frágil.

Su liderazgo se transformó por contraste. En una etapa en particular sintió que solo la escuchaban si era dura, y eso la volvía alguien que no quería ser. Más tarde conoció otra cultura —agilidad, colaboración, desarrollo de personas. Ahí aprendió un principio que hoy aplica: equipos mejores no se construyen con control; se construyen habilitando a las personas, con seguridad psicológica, feedback y responsabilidad compartida.

Hoy, en un mundo donde aún hay muy pocas mujeres en ingeniería, su foco es doble: ordenar y, en paralelo, preparar el ambiente para que más mujeres puedan llegar sin pagar el costo de “sobrevivir”. Para Patricia, diversidad no es un eslogan; es calidad de producto, alcance y justicia en oportunidades.

“Atrévete a hablar, busca referentes y no dejes que los techos autoimpuestos definan hasta dónde puedes llegar.”



Paula Estay

La experiencia del cliente
como punto de partida

Líder de Proyectos Transformacionales

Su primera experiencia laboral fue en Cencosud, en un equipo pequeño de experiencia de cliente ligado a Paris. Eran tres personas y, por lo mismo, todo debía traducirse en impacto visible. Iban a tienda, observaban filas, cajas, probadores, recorridos y fricciones, y diseñaban mejoras concretas.

Una de esas iniciativas fue rediseñar la experiencia en el área de calzado, optimizando la solicitud de productos hacia bodega y reduciendo fricciones en la atención. Esa experiencia reforzó una convicción que mantiene hasta hoy: la innovación muchas veces está en resolver pequeños dolores cotidianos con impacto real para el cliente.

Su jefa marcó profundamente su carrera. No por un manual, sino por su energía: era una líder “movilizadora”, con una capacidad natural para alinear personas y empujar decisiones. Paula tomó ese estilo como escuela y permaneció siete años en ese mundo, hasta darse cuenta de algo que definiría su camino profesional: le apasionaban los proyectos porque le gustaba hacer que las cosas pasaran.

Esa identidad la llevó a asumir roles de transformación, donde el desafío es entrar a espacios donde “siempre se ha hecho así”, cuestionar procesos instalados y proponer nuevas formas de trabajar. Hoy su rol consiste precisamente en eso: impulsar mejoras, coordinar equipos diversos y movilizar cambios que impacten tanto en la experiencia de las personas como en la forma en que operan las organizaciones.

Fuera del CV, la maternidad también reordenó su mirada. Es madre de dos niños pequeños y reconoce que postergó durante años la idea de ser mamá, pensando que nunca sería el “momento adecuado” profesionalmente. Cuando finalmente tomó la decisión, descubrió algo que hoy comparte con convicción: existe una pausa, pero no un retroceso;

el trabajo sigue y muchas veces el miedo es más grande que la realidad. También quiso que sus hijos crecieran viendo una madre que disfruta su desarrollo profesional y encuentra propósito en lo que hace.

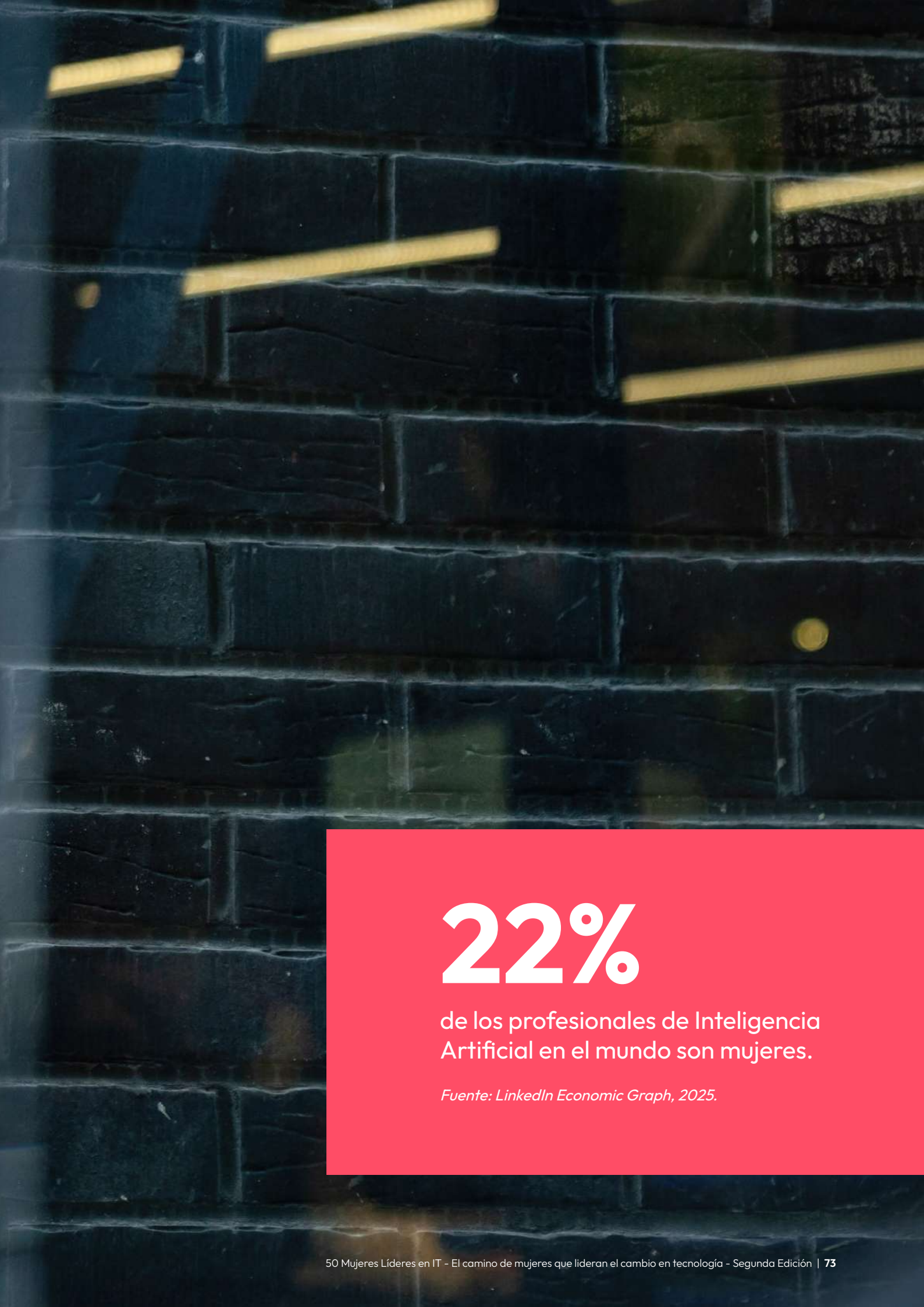
Parte importante de su crecimiento profesional ha sido desarrollar una voz y un estilo de liderazgo propio. Hoy valora la capacidad de impulsar ideas, movilizar equipos y generar cambios desde la cercanía y la convicción.

Hoy entiende la innovación desde una mirada práctica y cercana. No se trata necesariamente de crear algo completamente nuevo, sino muchas veces de mejorar procesos existentes con foco en mejora continua. Una validación menos, una aprobación más ágil o una firma que deja de ser papel pueden generar impactos significativos en experiencia, eficiencia y calidad.

En organizaciones con un fuerte componente social, como Caja Los Andes, ese cuidado se vuelve aún más relevante. Paula insiste en dos elementos clave para cualquier transformación: mantener siempre al cliente al centro y fortalecer la coordinación transversal entre equipos. Para ella, los proyectos realmente exitosos no se construyen solo desde la estrategia o las presentaciones, sino desde la comunicación, la cercanía y la capacidad de movilizar personas hacia un objetivo común.

“Me di cuenta de que me apasiona movilizar: acercarme, observar, conversar y generar cambios que realmente impacten a las personas. Si tiene sentido, lo empiezo y lo sostengo.”





22%

de los profesionales de Inteligencia Artificial en el mundo son mujeres.

Fuente: LinkedIn Economic Graph, 2025.



Paula Popity

Entendí que el tiempo
es de verdad

Business Partner Transversal

En su infancia, el cajón de juguetes de Paula era un manifiesto: libros, autos, aparatos “prestados” de la casa para abrirlos y “arreglarlos”. Su familia lo vio. O, al menos, algunas personas lo vieron. En un viaje a Buenos Aires, su abuelo materno volvió con regalos para cuatro primas; a ellas les dio muñecas, a Paula le dio un robot. Hubo reclamos inmediatos, pero él respondió con una frase que terminó siendo una brújula: “mírenla, eso es lo que le gusta”.

Esa libertad se mezclaba con otra energía: arte, baile, actuación y un colegio con orientación docente, donde la psicología y lo humano también estaban presentes. Paula creció aprendiendo a moverse en extremos y a conectarlos. Por eso, cuando llegó la presión de decidir carrera, dudó entre caminos muy distintos. No quería estudiar sistemas “como su papá”; quería ser ella. Pero su padre —con una intuición práctica— la llevó a un centro de cómputo en los 90 y le dejó una computadora. El tiempo se le fue sin darse cuenta. Ahí entendió que esa era su ruta.

Entró a una universidad donde era una de cinco mujeres en un curso de 120. Escuchó frases directas, desubicadas, que cuestionaban su presencia. A diferencia de otras, ella resistió: no por dureza, sino por un contexto que le había enseñado algo simple y poderoso—no había “roles de género” en su casa; había trabajo compartido, respeto y respaldo. Y con los años entendió otra responsabilidad: abrir camino para quienes no han tenido el mismo apoyo.

Su carrera la llevó a ARAUCO y a entornos industriales donde la tecnología debe servir al negocio. Pero el hito que reorganizó su liderazgo ocurrió en 2007: recibió un diagnóstico de tumor maligno. En ese momento se le quebró una creencia antigua—que el valor está en la productividad. La pregunta real fue otra: “¿qué va a ser de mis hijos?”. Desde ahí cambió su relación con el tiempo. Aprendió a poner límites con una claridad que antes no tenía: el trabajo termina, y la vida personal también es una agenda que se respeta.

Más adelante, cuando miró a la líder que era “muy joven”, se reconoció con crudeza: de ese estilo rígido y autoritario a su forma actual había una distancia enorme. Tomó una decisión formativa: estudiar Programación Neurolingüística para mejorar comunicación, escucha y empatía. En su lenguaje, la transformación solo ocurre cuando se alinean tres dimensiones: negocio, tecnología y personas. La tecnología por sí sola no es valor; vale cuando mejora la vida de las personas y libera tiempo para tareas de mayor significado.

Hoy, su satisfacción aparece cuando escucha cómo otros relatan un proyecto “propio”, con su versión y su aprendizaje. Para Paula, el estándar no es perfección: es evolución. Y su sello, más que imponer, es acompañar y formar—identificar “dónde está la luz” del otro y empujarla con cuidado, con respaldo y con confianza.

“Entendí que la tecnología no es el valor por sí misma: vale cuando mejora la vida de las personas, les devuelve tiempo y las ayuda a aprender algo nuevo.”



Paula Reyes

Crece duele, pero abre camino

Subgerente de Gobierno TI

Paula salió del colegio sin un plan perfecto, pero con una intuición: su futuro estaría en informática. Estudió Ingeniería en Informática en un contexto de restricciones económicas, donde la posibilidad de estudiar era un privilegio que no podía desperdiciar. Al entrar, el entorno la golpeó con fuerza: salas llenas de hombres y una presencia femenina mínima. Dudó, como duda cualquiera cuando siente que “no pertenece”. Y aun así, se quedó: lo convirtió en un desafío personal y en una promesa silenciosa para quienes venían después.

En medio de la carrera quedó embarazada. Tenía 20 años y la vida se volvió más exigente: trabajo de día, estudio de noche, fines de semana ocupados y una hija que cambió la prioridad de todo. El punto decisivo fue la red: familia sosteniendo cuando ella repetía “no doy más”. Con ese respaldo, el esfuerzo dejó de ser solo personal; se volvió responsabilidad.

Al entrar al mundo laboral apareció otro tipo de tensión: compatibilizar roles y exigencias técnicas. Trabajar por turno, sostener conversaciones muy especializadas y, al mismo tiempo, cuidar la vida familiar. Para ampliar opciones, Paula estudió Ingeniería Civil Industrial: buscaba roles más estratégicos y menos dependientes del 24/7 técnico. Se movió hacia planificación, control y bases de datos, siempre con un patrón constante: mejora.

Ese camino la llevó de vuelta a tecnología, a un cargo de subgerencia en Gobierno TI. Lo describe como reencontrarse con la Paula de los inicios: la que toma desafíos con miedo, pero avanza igual. Su liderazgo también cambió: antes venía desde el control, con decisiones “blanco o negro”; hoy es más negociadora, más de escuchar, más de comprender necesidades de otros para coordinar el trabajo. Y, deliberadamente, no intenta copiar un modelo: refiere liderar desde valores, experiencia y coherencia cotidiana: flexibilidad cuando la vida aprieta, exigencia por objetivos y un equipo tratado como personas, no como máquinas.

En la práctica, su contribución más visible: cultura de calidad, pruebas, criterios, y estandarización de datos para tomar decisiones. Para Paula, innovar no es sumar herramientas por moda; es definir la necesidad, la ruta crítica, el costo y el resultado. Y, cuando la conversación se vuelve difusa, vuelve a lo objetivo: datos. Desde ahí, el cambio deja de ser promesa y se vuelve ejecución.

“Crece duele. Implica sacrificio, esfuerzo y muchas veces incomodidad, pero también forma el carácter y abre nuevas oportunidades.”



Rocío Ruiz

Dejé de esperar estar lista

LATAM Business Leader

Rocío creyó, al principio, que su trayectoria sería lineal. Entró a la industria financiera y asumió que ese sería su camino. Sin embargo, muy temprano entendió que lo que la movilizaba no era una industria en particular, sino los momentos en que los negocios necesitan reinventarse, redefinir prioridades y encontrar nuevas formas de crear valor.

El punto de inflexión llegó con IBM. No solo por el tamaño o la marca, sino por la cultura: innovación, desarrollo comercial y transformación tecnológica como terreno cotidiano. En ese entorno, Rocío dejó de ver su desarrollo profesional como una secuencia de cargos y comenzó a gestionarlo de manera estratégica. Aprendió a observar hacia dónde se movían las organizaciones y el mercado, identificar dónde se concentraban las inversiones y desarrollar las capacidades necesarias para aportar en esos espacios. Anticipación, aprendizaje continuo y movilidad se convirtieron en parte de su forma de crecer.

Esa misma lógica moldeó su liderazgo. En su historia personal hay un momento bisagra: su primer rol de liderazgo regional ocurrió prácticamente en paralelo a convertirse en madre por primera vez. Más que una tensión, fue una escuela acelerada. Tuvo que aprender a priorizar con claridad, diferenciar urgencia de

importancia y liderar con foco sin perder flexibilidad. La experiencia amplió su mirada sobre las personas y reforzó una convicción que mantiene hasta hoy: los resultados sostenibles se construyen entendiendo tanto los desafíos del negocio como las realidades de quienes lo hacen posible.

Con el tiempo también entendió que esperar sentirse completamente preparada podía transformarse en una limitación. Muchas de las oportunidades más relevantes de su carrera llegaron antes de tener todas las respuestas. Aprendió que la confianza no siempre precede al desafío; muchas veces se construye en el proceso.

En un mundo donde todavía se asume que liderar tecnología exige un perfil técnico profundo y, a veces, un estilo rígido, Rocío ha contribuido a ampliar esa definición. Su fortaleza está en conectar capacidades diversas, traducir objetivos estratégicos en planes de acción concretos y alinear equipos distintos hacia un propósito común. Para ella, la cercanía, la escucha y la empatía son herramientas esenciales cuando el desafío es movilizar cambios complejos.

Su visión sobre la innovación también es clara. La transformación suele fracasar cuando se aborda únicamente desde la tecnología: se invierte en herramientas sin suficiente claridad sobre el problema que se busca resolver o el valor que se espera generar. Para Rocío, la innovación ocurre cuando convergen visión, ejecución disciplinada y personas comprometidas, con capacidades que permitan sostener el cambio en el tiempo.

“Deja de esperar a sentirte completamente lista, porque ese momento no llega. Atrévete antes: levanta la mano, expresa lo que quieres y asume nuevos desafíos. La perfección suele ser un freno para el crecimiento.”



Sofía Muñoz

Del piso de planta al
core del negocio

Subgerente de Sistemas

Sofía Muñoz no llegó a tecnología por moda ni por inercia. Llegó porque, en medio de una carrera mayoritariamente masculina, descubrió algo que la fascinó: que la realidad podía “escribirse”. Estudió Ingeniería Civil Industrial con mención en tecnología, guiada por su afinidad con las matemáticas y por una profesora que le enseñó a disfrutar el rigor. En su casa, el consejo era prudente: “ingeniería es un mundo de hombres”. Aun así, insistió. Prefería el desafío antes que escoger por expectativas ajenas.

En la universidad ese desafío se hizo visible. Trabajos en grupo, jornadas largas y códigos poco acogedores reforzaban la sensación de ser “la única”. Pero un ramo de introducción a la programación cambió el rumbo: entendió que el código era una forma de interpretar la realidad y construir soluciones. Desde entonces, su interés se ordenó hacia TI.

Su primera etapa profesional no partió en desarrollo, sino en gestión y operaciones. Se acercó a la tecnología desde la simulación y la optimización: representar sistemas, encontrar eficiencias, convertir datos en decisiones. Luego, al incorporarse a un gran holding de manufactura entró por el lado operacional, cerca de las máquinas y del negocio, pero con un objetivo claro: moverse hacia tecnología. Un jefe se la jugó por ella, le abrió una oportunidad y Sofía dio el salto hacia la gestión de TI, justamente porque quería estar donde se diseñan las capacidades que habilitan la operación.

Ese tránsito definió su propuesta de valor: ser puente. Ella lo nombra como “traductora del mundo tecnológico”. No busca ser la más técnica en la sala; busca conectar requerimientos, entender tensiones entre áreas y devolver una solución con sentido. En su experiencia, en empresas productivas la tecnología dejó de ser un proveedor que “toma pedidos” y pasó a ser parte del core, capaz de generar ventajas competitivas. Los roles de gestión en TI, cuando están bien ubicados, obligan a mirar el negocio completo.

También allí se formó su liderazgo. Vio a muchas mujeres liderando tecnología en estilos muy distintos y aprendió una idea simple: no hay un molde único. Esos referentes le mostraron que se puede dirigir con cercanía y autenticidad, sin confundir carácter con dureza. La caricatura de la líder “separada y pesada” no le sirve; busca un liderazgo que logre resultados sin perder humanidad. Por eso insiste en la solidaridad entre mujeres: apoyarse, evitar conflictos estériles y construir redes reales.

La maternidad llegó mientras su carrera seguía avanzando. Sofía fue madre justo cuando la promovían, con esa mezcla de orgullo y culpa que tantas reconocen. Un consejo la ordenó: el “momento ideal” no existe. El equilibrio se construye con corresponsabilidad, acuerdos y renuncias conscientes al perfeccionismo: no se puede estar al 100% en todas partes. Y liderar también es dejar de “pedir permiso” por la vida personal y atreverse a decir lo que se necesita con claridad.

Su mensaje para quienes comienzan en tecnología es coherente con su historia: no se autoimpongan frenos. Busquen referentes, diseñen pasos hacia un propósito y conviértanse en el puente que traduce negocio y tecnología en impacto.

“Yo fui mamá en este instante en que me subían de rol y con culpas. ‘No busques el momento preciso para ser mamá, porque el momento ideal no existe’.”



Valentina Schmohl

Liderar sin volverse indispensable

Gerente de TI y Transformación

Eligió biomédica por una razón simple: quería tecnología con impacto directo. Al salir de la universidad, Valentina se trasladó a Santiago y comenzó en equipamiento médico, cerca de técnicos y operación. Esa primera etapa le enseñó que la tecnología se valida en continuidad: cuando funciona, nadie lo nota; cuando falla, todo se detiene.

Con el tiempo pasó a la administración de contratos y presupuesto de la gerencia de tecnología. Ahí se encontró con infraestructura, licencias y sistemas, y con el nacimiento de un hub de productos digitales: clínica, TI y procesos trabajando juntos. La pandemia fue un acelerador: lo digital dejó de ser un “extra” y se volvió parte del servicio.

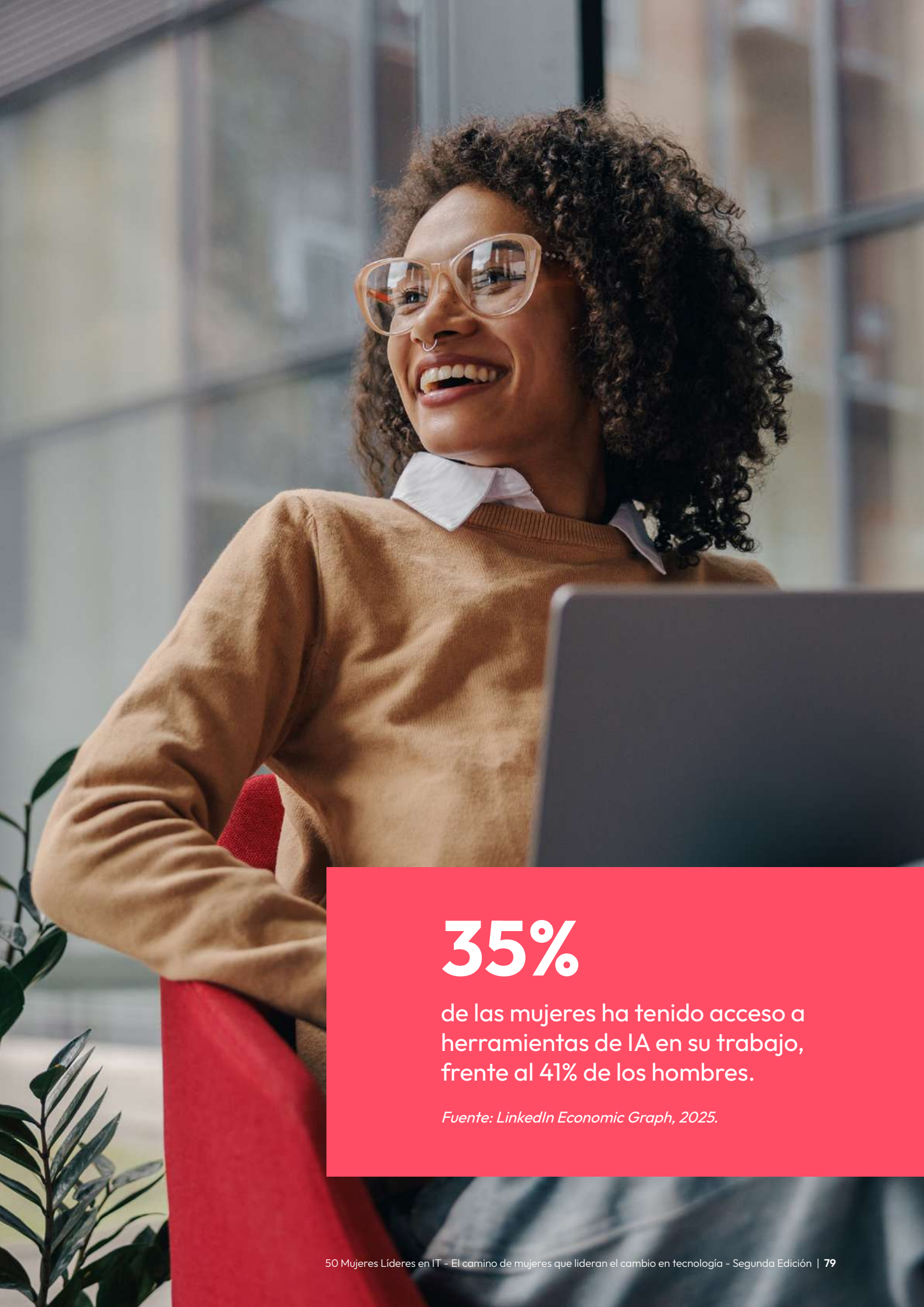
Su estilo de liderazgo se formó en dos aprendizajes. El primero fue personal: la maternidad y el trabajo no siempre se equilibran; se gestionan, se conversan y se planifican. Cuando entró a un equipo pequeño y poco después comunicó que estaba embarazada, entendió que la conversación correcta no es culpa, sino planificación: cobertura, continuidad y desarrollo del equipo.

El segundo aprendizaje fue profesional: una líder no debe volverse indispensable. Valentina lo vio en sus primeros jefes, que enseñaban, validaban ideas y dejaban espacio para proponer. De ahí tomó una regla: si el equipo depende de ti para funcionar, no hay crecimiento posible. Por eso invierte en autonomía, exposición y herramientas, incluso cuando el aprendizaje es incómodo. Ella misma lo vivió al asumir funciones que no dominaba y aprender desde cero, con disciplina y práctica, hasta convertirse en referente.

Hace un año cambió de industria y llegó a una multinacional del sector seguridad. El entorno era más masculino, pero el desafío le calzaba: traducir negocio y tecnología, y empujar cambios con método. Su foco volvió a lo esencial: cuestionar expectativas infladas, ordenar procesos y datos, y diseñar adopción. Para Valentina, innovar no siempre es inventar; muchas veces es hacer algo distinto dentro del propio contexto, con criterio y sostenibilidad.

Mirando hacia atrás, Valentina a su yo más joven le diría dos cosas. Primero: arriesgar cuando el costo de equivocarse es menor; esos saltos tempranos abren opciones que después se vuelven difíciles. Segundo: no esperar estar perfecta ni “pedir permiso” para ocupar espacio; la seguridad se construye haciendo.

“Ser mamá y trabajar implica sacrificios para ambos lados; la clave es encontrar un equilibrio que también refleje quién eres.”



35%

de las mujeres ha tenido acceso a herramientas de IA en su trabajo, frente al 41% de los hombres.

Fuente: LinkedIn Economic Graph, 2025.



Valesca Doering

Una carrera construida a través de la curiosidad, los desafíos y las ganas de seguir aprendiendo

Tribe Lead Habilitadores B2B

La agilidad, la inteligencia artificial, las plataformas digitales y el liderazgo de equipos para Valesca son parte de una misma historia: la de una carrera construida aprendiendo cosas distintas, explorando nuevos desafíos y sin quedarse siempre en el mismo lugar.

Su recorrido comenzó con una decisión simple, pero compleja a la vez: elegir el lugar donde más podía aprender. Esa búsqueda la llevó a estudiar Ingeniería Civil en la Universidad de Chile. Más que una universidad, buscaba un entorno desafiante, con diversidad de miradas y experiencias. “Éramos 10 mujeres en un curso de 120”, pero descubrió rápidamente que el valor no estaba en intentar encajar, sino en desarrollar una mirada propia, participar activamente y aprovechar cada oportunidad para crecer, “sin renunciar a la identidad”.

Esa forma de enfrentar los desafíos la ha acompañado siempre. Frente a escenarios nuevos, su tendencia siempre ha sido comprender el contexto, aprender rápido y avanzar. Con el tiempo entendió que las mejores soluciones rara vez se construyen en solitario, por lo que combinó esa iniciativa personal con algo igual de importante: la colaboración.

Al egresar, ingresó a Entel y encontró algo que marcaría su desarrollo profesional: la posibilidad de construir una carrera diversa. A lo largo de los años pasó por áreas de sistemas, de negocio, de atención a clientes, técnicas y operativas, acumulando experiencias que le permitieron conocer el negocio desde distintos ángulos, desarrollar nuevas habilidades y entender mejor cómo se conectan las distintas piezas de la organización, las

“El verdadero desafío está en las personas: cómo enfrentan el cambio, desarrollan nuevas capacidades y encuentran nuevas formas de aportar valor”

personas, los procesos, la tecnología y los resultados. Esto se transformó en una fortaleza para el desafío que hoy enfrenta. Mirando su trayectoria, la define como una sucesión de decisiones valientes que la desafiaron a adaptarse permanentemente.

En paralelo, fue construyendo un estilo de liderazgo basado en la cercanía. No se identifica con modelos jerárquicos ni con la idea de liderar desde la distancia. Su sello está en acompañar a los equipos, generar espacios de confianza y ayudar a que las personas desarrollen su mejor versión. Porque los resultados, como suele recordar, nunca son el trabajo de una sola persona. Una jefa le hizo notar que su aporte crecía cuando hablaba antes, sin esperar tener todo resuelto: “participar, proponer y ser protagonistas no exige perfección técnica”.

Desde esa misma mirada entiende la innovación. “No se trata de un “gran proyecto”, sino de la capacidad de cuestionar lo establecido, mejorar procesos y encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Un hábito que debemos entrenar diariamente.”

También ha aprendido que las transformaciones más complejas rara vez son tecnológicas. El verdadero desafío está en las personas: cómo enfrentan el cambio, desarrollan nuevas capacidades y encuentran nuevas formas de aportar valor. Por eso insiste en la importancia de anticiparse, hacerse preguntas difíciles y prepararse para el futuro antes de que sea urgente hacerlo.

Las oportunidades más valiosas suelen aparecer cuando uno se atreve a salir de lo conocido. Cuando eligió estudiar ingeniería, las mujeres eran minoría en la sala. Años después, lidera desafíos vinculados a IA y transformación digital. No porque haya seguido un plan perfecto, sino porque decidió mantenerse aprendiendo nuevas habilidades, explorar caminos distintos y asumir nuevos desafíos cada vez que aparecieron. Por eso, su experiencia la traduce en un consejo concreto: elegir el camino que te permita crecer, aprender y descubrir de lo que eres capaz.



Vanessa Watson

Del dato al impacto

Head of Product

Ella no diseñó su carrera como una receta. Vanessa cuenta que se fue dando: esfuerzo, desarrollo y decisiones tomadas a tiempo. Al salir de la universidad, su objetivo era claro: “quiero datos”. Su inicio profesional estuvo enfocado en esa área, con aspiraciones a data science. Y tuvo una condición que marcó su forma de trabajar: partió con un equipo que también estaba empezando. Aprendían juntos, se apoyaban, y el trabajo en equipo se volvió acelerador de crecimiento.

Luego apareció la oportunidad de moverse a producto dentro de esa misma empresa. Ahí ocurrió lo que ella llama una “epifanía”: entendió que quería ser la persona que toma decisiones con el dato, más que la persona que lo construye. No fue un cambio de moda; fue un cambio de identidad profesional. La base en datos se mantuvo, pero el norte pasó a ser el impacto de la decisión.

El siguiente paso fue el más arriesgado. Tenpo aún no era conocido; de hecho, todavía era un proyecto y ni siquiera tenía una aplicación en la tienda. Vanessa renunció igual. Lo describe como un salto de fe: “acá voy a aprender”, pensó, y si no salía bien, igualmente ganaría valiosos aprendizajes. Llegó con 26 años, cuando eran unas 40 personas, y el trabajo era end-to-end: creación de productos desde cero, revisar contratos, pensar campañas, coordinar partes que antes vivían separadas. Esa amplitud redefinió su estándar de lo que significa liderar.

Fuera del currículum, su escuela fue la casa. Tener hermanos le dejó tolerancia, escucha y respeto por la diferencia. Y en su familia no existían roles rígidos: su madre, de carácter práctico, le enseñó electricidad y carpintería; su padre, más conectado con lo emocional y el deporte, le inculcó el valor de la competencia honesta y disfrute, algo que estuvo presente en cada etapa de su crecimiento. Vanessa tomó esa mezcla como guía: se puede competir por lograr más, pero con respeto y en un entorno donde se pase bien en el trabajo.

A su yo más joven le daría un consejo incómodo: está bien no saber. Reconocerlo temprano evita “sufrir de más” y acelera el aprendizaje. Para ella, la humildad no es solo un gesto social; es una herramienta de desempeño. Un “vaso lleno no se puede llenar”: preguntar es condición para crecer.

Esa filosofía se volvió clave cuando colideró —junto a otra gran compañera— un hito mayor: la obtención de la licencia bancaria de Tenpo. Fueron cerca de dos años intensos, sin pausa hasta alcanzar el objetivo y recién ahí se sentaron a dimensionarlo: habían aprendido cómo se construye un banco. Y ahí está su convicción: la innovación no la hace una persona, la hace el talento que se obsesiona con el problema y logran contagiar a toda la organización.

Por eso, cuando observa por qué fallan empresas al “innovar”, su respuesta es “falta de foco”. Innovar no ocurre en “cinco minutos después de terminar el quehacer diario”. Requiere dedicación, cultura y una mirada transversal: no es un proyecto de tecnología; es un proyecto de empresa.

“Me di cuenta de que no quería solo construir datos, sino tomar decisiones con impacto a partir de ellos.”



Vania Figueroa

Transformar organizaciones comienza mucho antes que la tecnología

Directora de Estrategia, Innovación y Transformación Empresarial

Mucho antes de liderar procesos de transformación, Vania Figueroa comprendió que la tecnología no sería el motor del cambio. En su primer trabajo, en una empresa de soluciones oleohidráulicas para la minería, descubrió que su interés no estaba en los productos, sino en entender cómo funcionaban las organizaciones y cómo podían evolucionar para generar mayor valor.

Esa convicción ha guiado su trayectoria. Para Vania, transformar una organización comienza antes de implementar una herramienta tecnológica: empieza al cuestionar lo establecido, identificar el problema correcto y movilizar a las personas hacia una visión compartida.

Durante quince años ha liderado procesos de transformación en el retail, la seguridad social y la industria previsional, integrando estrategia, personas, operaciones, tecnología y experiencia de clientes para simplificar procesos complejos.

Uno de los hitos de su carrera ocurrió en Caja Los Héroes, donde lideró mesas de trabajo junto a la Asociación de Cajas de Chile para replantear el modelo de cálculo y pago de licencias médicas. La propuesta fue acogida por la SUSESO y adoptada por COMPIN, modernizando un proceso nacional y reduciendo los tiempos de pago para miles de personas.

Transformar para generar valor

En AFP Modelo consolidó su perfil como líder de transformación al crear la Subgerencia de Servicios Operacionales e impulsar iniciativas pioneras, como la incorporación digital mediante biometría y la modernización de procesos críticos. Más allá de implementar soluciones, promovió un cambio de paradigma: posicionar a Operaciones como un socio estratégico capaz de crear valor.

Durante los últimos dos años lideró la Gerencia de Transformación y Experiencia de Caja La Araucana, impulsando una agenda transversal que conectó estrategia, innovación, tecnología, procesos y experiencia para responder a las expectativas de los afiliados y construir una organización más simple y cercana.

Su desafío no fue solo liderar proyectos, sino instalar capacidades para que la institución siguiera evolucionando. Bajo su liderazgo, Caja La Araucana avanzó 26 posiciones en el Praxis Experience Index y alcanzó el segundo lugar de la industria. El resultado reflejó una transformación que simplificó la experiencia de los afiliados, fortaleció la eficiencia operacional y consolidó una cultura de mejora continua.

Convencida de que el aprendizaje permanente es esencial, Vania es Ingeniera Comercial, Magíster en Finanzas y cursó el programa Agentic AI for Business Transformation de MIT xPRO, incorporando perspectivas sobre cómo la inteligencia artificial puede transformar los modelos de negocio y potenciar la creación de valor.

“La transformación no se mide por la tecnología implementada, sino por el valor que genera y la capacidad que deja instalada para seguir evolucionando.”



El liderazgo que más cuesta

Para Vania, el mayor desafío nunca ha sido la tecnología. Lo verdaderamente complejo es lograr que personas con perspectivas, intereses y objetivos distintos construyan una visión compartida. Transformar implica generar confianza, alinear voluntades y conseguir que el cambio deje de percibirse como una imposición para convertirse en una convicción colectiva.

Con esa mirada, se incorporó al Comité de Innovación de la Cámara de Comercio de Santiago y a REDMAD, participando en la Mesa de Tecnología y Transformación Digital. Allí busca aprender, compartir experiencias y contribuir al desarrollo de organizaciones más innovadoras y colaborativas.

Para Vania, las organizaciones necesitan desarrollar la capacidad de evolucionar permanentemente. Solo aquellas que aprenden, cuestionan y se adaptan pueden generar un valor que perdure, incluso cuando el entorno cambia.



Verónica Burgos

La curiosidad marcó el camino

Chief Information Officer (CIO)

Creció en Los Ángeles, hija de profesores normalistas. Buena alumna y con múltiples intereses, llegó al momento de elegir su carrera con más de una alternativa en mente. Le encantaban las matemáticas y también la biología. La informática apareció por una conversación familiar, y con muy poca información disponible: nada de buscadores, solo folletos, contactos y mucha curiosidad. Sus padres querían una carrera tradicional, pero al final le dieron el consejo que definió todo: estudiar lo que la hiciera feliz. Eligió Ingeniería Civil Informática y se fue a Valdivia, a la Universidad Austral, en un entorno de naturaleza y profesores cercanos.

Comenzó sus estudios en una época en que pocas mujeres optaban por esta carrera. Aun así, Verónica se involucró temprano en laboratorios y proyectos. Su tesis abordó la automatización de la bodega de productos terminados de una fábrica de tableros de fibra de madera mediante códigos de barras, con el objetivo de optimizar todo el proceso de inventario. Para ella, esa experiencia resumía la esencia de la profesión: tomar una tecnología emergente y convertirla en una mejora concreta.

Al titularse, tomó una decisión inevitable en un país centralizado: mudarse a Santiago. Entró a la banca y ahí vivió un hito que aún cuenta con orgullo. A fines de los 90, cuando se autorizó a los bancos a intermediar seguros, el Banco de Chile necesitaba un sistema para administrar estas operaciones.

“Aprendí que el impacto de un mensaje depende tanto de su contenido como de su forma. El liderazgo se ejerce todos los días, en cada conversación y en cada decisión”.

La invitaron cuando era muy joven. Partió literalmente con una hoja en blanco: diseñar y programar desde cero un sistema. Ganó la confianza de su jefe y, sobre todo, de usuarios que temían que la tecnología reemplazara sus “carpetas”. Verónica entendió esos miedos y construyó una relación de trabajo que terminó convirtiendo el sistema en un activo del banco que siguió operando por muchos años.

Después llegó un salto inesperado: la industria de telecomunicaciones. Cuando la llamaron para participar en el proceso, su primera reacción fue de cautela: pensaba que no sabía lo suficiente de la industria. Al principio dudó. Avanzó en el proceso hasta sentir un nudo en el estómago: si era seleccionada, tendría que aprender sobre una industria nueva y partir casi desde cero. Aceptó y los primeros meses fueron muy desafiantes: era un idioma completamente diferente. Pero, al cabo de un tiempo, apareció el aprendizaje que hoy transmite: cada industria tiene sus propios retos, pero la lógica para abordarlos es sorprendentemente similar. Su formación en Tulane University y MIT en Estados Unidos impulsó una trayectoria de creciente responsabilidad, liderando equipos y transformaciones digitales en operaciones críticas con impacto en millones de clientes. En 2024 cambia a una nueva industria (sanitaria), liderando hoy la Gerencia de Tecnología de Esva y Aguas del Valle.

Su evolución más personal ocurrió en liderazgo. Ella misma reconoce que, al inicio de su carrera, decía “verdades sin anestesia”. Un jefe le dio uno de los consejos más importantes en los comienzos de su vida laboral: no era el contenido, era la forma. Desde entonces, su sello ha sido mantener la claridad del mensaje, pero cuidando la forma en que llega a la otra persona. Para Verónica, el liderazgo no se declama: se ejerce todos los días, con respeto, con feedback privado, con reconocimiento público y con un equipo que se siente acompañado cuando el día a día lo desafía.



Viviana Serrano

El consejo que me cambió:
Muestra sin temor lo que
sabes hacer

IT Business Relationship Manager and
Technology Head of Continuity

Inició su camino en Grupo Santander como analista para la mejora continua de procesos financieros, un entorno que le planteó sus primeros desafíos profesionales. Allí tuvo un primer acercamiento a las inversiones, un sector que en aquel entonces desestimó por su complejidad, manteniendo su enfoque prioritario en la optimización de procesos bancarios; sin sospechar que ese sería, años después, su campo de especialización.

Pronto surgió una nueva oportunidad: fue seleccionada por su dominio en la optimización de procesos y, paradójicamente, por su falta de bagaje en inversiones. Esta ausencia de prejuicios sectoriales le permitiría diseñar flujos desde una lógica pura y una perspectiva totalmente objetiva.

A pesar del difícil comienzo, Viviana se dedicó a dominar el lenguaje del sector. En medio de una reducción estructural del área de Procesos, fue una de las tres personas elegidas para dirigir un proyecto de software clave desde el Equipo Tecnológico. Su honestidad sobre sus límites técnicos fue valorada como una oportunidad estratégica por su superior, quien le facilitó coaching y formación especializada. Este voto de confianza fue punto de inflexión que definió su trayectoria.

Posteriormente ingreso a Moneda Asset Management, donde gestionó diversos proyectos tecnológicos pequeños, introduciéndose progresivamente en el área de Corredora de Bolsa, donde ya poseía experiencia. Su trayectoria dio un salto cualitativo cuando el nuevo Gerente de Operaciones la descubre y designa para liderar las soluciones tecnológicas de la Administradora General de Fondos (AGF), consolidando así un nuevo reconocimiento a su capacidad técnica y compromiso profesional.

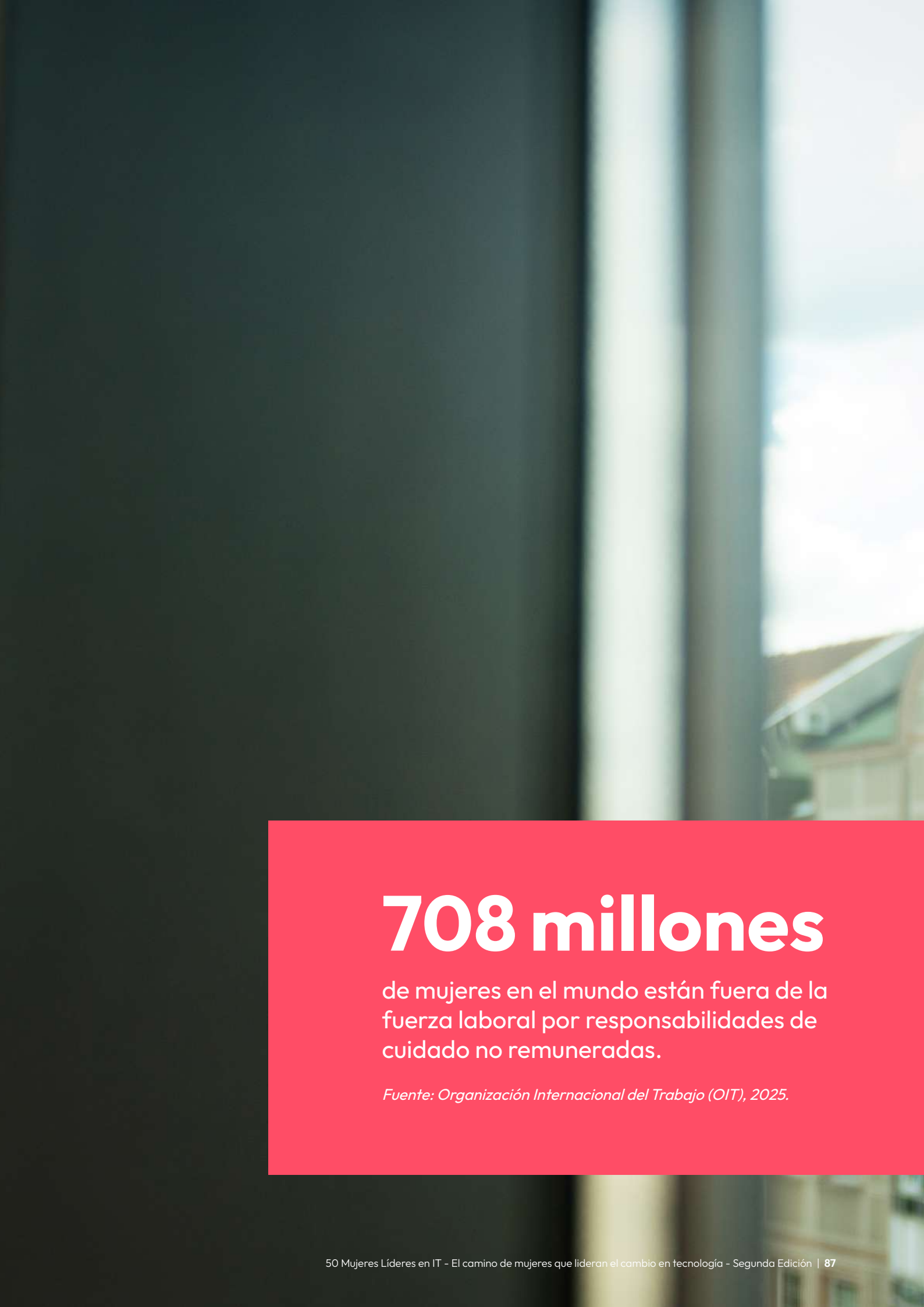
No obstante, una fusión corporativa y su reasignación estratégica al área de Recursos Humanos la impulsó a buscar nuevos horizontes, cerrando con ello un ciclo de casi 10 años. Este cambio la llevó a la alta dirección de una empresa local, enfrentándose a un entorno de desconfianza y rigidez organizacional. Su intervención fue decisiva: mediante un enfoque centrado en las personas y una reingeniería de procesos, consiguió integrar la tecnología y la operación, estableciendo finalmente un marco de trabajo sólido para su equipo.

Manteniendo siempre su vínculo con Moneda, fue convocada nuevamente para liderar los proyectos de fondos, esta vez con alcance global en Patria Investments. Tras asumir el control de manera inmediata, identificó una prioridad estratégica: fortalecer la continuidad operativa y tecnológica. Bajo la premisa de consolidar los cimientos antes de proyectar nuevas estructuras, aceptó el liderazgo de esta transformación, desempeñándose actualmente como Technology Head of Continuity.

Su evolución profesional no habría sido la misma sin sus dos grandes pilares: sus padres y su propia familia. Ellos han sido el apoyo incondicional que evitó cualquier flaqueza, permitiéndole enfrentar cada nuevo reto.

“La clave reside en combinar actitud y formación continua para recibir cada desafío con determinación. Solo al despojarnos del miedo logramos liberar nuestra capacidad, permitiendo que el talento se manifieste sin restricciones”





708 millones

de mujeres en el mundo están fuera de la fuerza laboral por responsabilidades de cuidado no remuneradas.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2025.



Un equipo experto en el talento del sector tecnológico

En el equipo de IT & Digital de Robert Walters, nos especializamos en identificar y atraer al mejor talento ejecutivo del sector tecnológico. A través de un enfoque consultivo y estratégico, combinamos conocimiento profundo del mercado, análisis de tendencias y herramientas especializadas para conectar a las empresas con profesionales altamente calificados. Nuestro alcance se basa en una comprensión detallada de factores regionales, perfiles profesionales y dinámicas de la industria, lo que nos permite entregar shortlist precisas y alineadas con las necesidades estratégicas de cada negocio.

Nuestro equipo de IT & Digital



Daniel Durán

Daniel es Senior Manager en Robert Walters, con más de 13 años de experiencia en headhunting y liderazgo de equipos especializados. Actualmente lidera las áreas de minería, energía, supply chain, agroindustria, construcción, tecnología y digital. Destaca por su conocimiento del mercado, liderazgo y enfoque consultivo, conectando talento con propósito y acompañando a las empresas en la formación de equipos capaces de impulsar la transformación y el crecimiento de industrias clave para el país.



Daniela Melo

Daniela Melo es psicóloga con más de 13 años de experiencia en reclutamiento especializado y gestión de talento en el mundo tecnológico. Ha liderado equipos y estrategias en headhunting IT, transformación digital y ciberseguridad. Con un enfoque consultivo, conecta talento con propósito, impactando organizaciones tanto en Chile como a nivel internacional.



Catalina Jara

Catalina es Senior Consultant en Robert Walters, experta en reclutamiento de perfiles tecnológicos y digitales, tanto técnicos como ejecutivos. Ingeniera Comercial, destaca por su enfoque consultivo y participación en iniciativas de diversidad, innovación y liderazgo. Su mirada estratégica potencia la conexión entre talento y empresas en múltiples industrias.



Claudia Pérez

Senior Consultant con más de 13 años en el sector tecnológico, Claudia ha liderado la comercialización de servicios TI y la selección de talento digital. Especialista en headhunting 360° y outsourcing, destaca por su enfoque estratégico, habilidades en ventas consultivas y gestión de clientes corporativos, impulsando el crecimiento de negocios en empresas relevantes del mundo del talento.

Reclutamiento Tecnología y Digital

Descubre las mejores vacantes del mundo tecnológico en Robert Walters. Conectamos a profesionales con oportunidades únicas en áreas como desarrollo, data, ciberseguridad y transformación digital. Da el siguiente paso en tu carrera con roles que impulsan el futuro.



Laura Guerrero

Laura es Senior Consultant de Sales & Marketing en Robert Walters, especializada en la selección de talento senior y ejecutivo para áreas de ventas, marketing y entornos digitales. Destaca por su enfoque cercano y consultivo, construyendo relaciones de confianza con clientes y candidatos para comprender sus desafíos y generar conexiones de alto impacto. Su experiencia en headhunting y orientación a las personas contribuye a fortalecer equipos y transformar trayectorias profesionales.





Vemos más allá de la descripción de cargo

Oficina en Santiago

+56 9 4297 9475

chile@robertwalters.com

Av. Presidente Riesco 5435,
Oficina 1303, Las Condes

robertwalters.cl

Nuestros Servicios

- Reclutamiento Especializado
- Executive Search
- Consultoría de talento
- Outsourcing

Robert—
—Walters

África | Australia | Bélgica | Canadá | Chile | China | Emiratos Árabes | España | Estados Unidos | Filipinas | Francia |
Alemania | Hong Kong | India | Indonesia | Irlanda | Italia | Japón | Malasia | México | Nueva Zelanda | Países Bajos |
Portugal | Reino Unido | Singapur | Suiza | Corea del Sur | Taiwán | Tailandia | Vietnam.