

Colección: Irreemplazables en la Era de la IA™
"Porque el liderazgo empieza por ti"

Este no es un ebook más.
Es una guía práctica diseñada para líderes que, en un entorno donde la tecnología y la inteligencia artificial avanzan sin pausa, buscan asegurar que su liderazgo, sus decisiones y sus resultados se mantengan relevantes y sostenibles.

Fue concebida y escrita desde un lugar de convicción profunda: combinando la claridad estratégica con la fuerza del amor genuino por el impacto positivo, el poder personal que nace de la experiencia, y la esencia de lo que significa liderar con integridad. Cada concepto, herramienta y marco aquí incluidos han sido seleccionados con un único propósito: aportar valor real que pueda transformar, de forma tangible, la manera en que lideras y generas resultados.

La experiencia demuestra que la mayoría de las transformaciones que fracasan no lo hacen por limitaciones técnicas, sino por factores invisibles que erosionan el rendimiento: resistencia interna, desalineación cultural, pérdida de foco estratégico o falta de compromiso de los equipos. Estos elementos rara vez aparecen en los indicadores, pero determinan el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa.

Aquí encontrarás herramientas y marcos de acción concretos para:

- Identificar y anticipar riesgos que pueden frenar tu estrategia.
- Proteger y potenciar tu capacidad de liderazgo en entornos de alta disrupción.
- Utilizar la tecnología —incluida la IA— como un multiplicador de resultados, no como un sustituto.
- Mantener la competitividad sin comprometer la cohesión de tu equipo ni el futuro de tu organización.

Este material está disponible en formato PDF para que puedas consultarlo fácilmente. Si prefieres la versión editable, al final encontrarás el enlace al centro de descargas para obtenerlo en Word y adaptarlo a tus necesidades. Cada semana se añadirá un nuevo ebook a la colección, hasta completar 25 en total. Solo tendrás que visitar el centro de descargas para descubrir qué hay de nuevo cada semana.

Si este contenido llegó a tus manos, no es por casualidad: eres la persona correcta, en el momento correcto y con las circunstancias adecuadas para que esta información marque una diferencia real. Y quizá, al ponerla en práctica, descubras que también puede ser el inicio de una transformación para otros.Porque en la nueva era, el verdadero valor no está solo en la tecnología que usas, sino en tu capacidad para liderar con visión, precisión y propósito.

2) Tema Central del Ebook

Institucionalizar la visión humana en la junta

Institucionalizar significa que una idea deja de depender del carisma de una persona y pasa a depender de reglas, mecanismos y hábitos repetibles. En este ebook, institucionalizar la visión humana implica que:

- La cultura y el liderazgo humano dejan de ser "un tema blando" y se vuelven **un tema de gobierno**.
- Lo humano deja de ser un "programa" y se convierte en **un sistema**: normativo (estatutos/políticas), organizativo (comités), operativo (agenda anual) y medible (indicadores).

Enfoque: guía práctica para juntas, consejeros, comités y alta dirección que buscan proteger el desempeño de largo plazo sin sacrificar la dignidad humana ni la sostenibilidad cultural.

---

3) Secciones Iniciales

Introducción: por qué este tema es crítico hoy

En contextos de presión (transformación digital, IA, recortes, fusiones, competencia, cambios regulatorios), las organizaciones tienden a reforzar lo que ya dominan: números, eficiencia, control. Es lógico. Pero también es insuficiente.

Cuando una junta solo mira lo medible y desconoce lo humano, ocurre un fenómeno recurrente: **se exigen resultados sin comprender el sistema humano que los produce**. Eso abre la puerta a decisiones que parecen racionales en el corto plazo, pero que destruyen capacidades en el mediano: confianza, aprendizaje, innovación, reputación, atracción de talento, cohesión y resiliencia.

Lo humano no es "el costo" del negocio. Es parte del motor del negocio. Y cuando la junta lo institucionaliza, lo protege.

Propósito de la guía: 5 objetivos

1. **Clarificar** qué significa "visión humana" en términos de gobierno corporativo.
2. **Proporcionar marcos prácticos** para llevarlo a estatutos, políticas, comités y agenda.
3. **Mostrar ejemplos aplicados** (cuando corresponda, casos hipotéticos) para aterrizarlo.
4. **Entregar plantillas** listas para usar dentro del texto: tablas, checklists y métricas.
5. **Inspirar acción concreta**: decisiones pequeñas, ejecutables y sostenibles.

Cómo usar esta guía

- **Lectura lineal (recomendada):** si estás iniciando la institucionalización.
- **Consulta puntual:** si ya tienes estatutos/políticas y quieres reforzar un componente.
- **Trabajo colaborativo:** úsalo como agenda de una sesión de junta, comité o retiro ejecutivo.
- **Reflexión continua:** cada subtema incluye preguntas, métricas y próximos pasos.

---

4) Desarrollo del Tema (Módulo Central)

Subtema 1: Estatutos actualizados

1) Definición

Los estatutos no son un documento legal "para cumplir". Son la Constitución operativa del poder: **definen cómo se toman decisiones, qué se protege, qué se prioriza y qué se sanciona**.

Actualizar estatutos para incorporar visión humana significa incluir principios, responsabilidades y mecanismos explícitos para que la junta supervise:

- Cultura y clima como activos estratégicos.
- Ética operacional (no solo declarativa).
- Riesgos humanos (burnout, acoso, discriminación, miedo a hablar, rotación crítica).
- Calidad del liderazgo (no solo resultados).
- Impacto de decisiones en personas y sostenibilidad.

La pregunta no es "¿podemos hablar de esto?". La pregunta es: **¿queda claro en el sistema formal de gobierno que esto importa?**

2) Marco práctico: "La ruta 5C" para estatutos con visión humana

Usa este marco para revisar y actualizar estatutos sin convertirlo en poesía corporativa:

1. **Claridad:** ¿Qué se entiende por visión humana en esta organización?
2. **Competencias:** ¿Qué responsabilidades y competencias se exigen a la junta y al CEO en lo humano?
3. **Controles:** ¿Qué mecanismos aseguran supervisión real (comités, reportes, auditorías culturales)?
4. **Consecuencias:** ¿Qué pasa si se incumplen estándares humanos (ética, seguridad psicológica, no discriminación)?
5. **Continuidad:** ¿Cómo se mantiene aunque cambie el CEO o la presidencia de junta?

3) Ejemplo aplicado (caso hipotético)

Caso hipotético: Empresa de servicios financieros en expansión regional. En 18 meses, implementa automatización e IA para atención al cliente. Mejora eficiencia, pero aumenta rotación en áreas operativas y se deteriora la confianza. La junta recibe números positivos, pero ignora señales humanas: ausentismo, renuncias clave, quejas, pérdida de talento crítico.

Se decide incorporar en estatutos un mandato explícito: el comité correspondiente debe revisar trimestralmente indicadores humanos obligatorios, y cualquier proyecto de IA

superior a un umbral de inversión debe incluir evaluación de impacto en personas y plan de mitigación.

Resultado esperado: la junta deja de reaccionar tarde y empieza a **gobernar** el costo humano antes de que sea un riesgo financiero y reputacional.

4) Ejercicio paso a paso (roles, insumos, tiempos, entregables)

Objetivo: producir un borrador de actualización estatutaria con cláusulas de visión humana y mecanismos de supervisión.

Roles sugeridos:

- Presidencia de Junta (facilita y valida criterios).
- Secretaría General / Asesoría jurídica (redacción normativa).
- Comité de Auditoría o Riesgos (alineación con control interno).
- Comité de Nombramientos/Compensación (alineación con liderazgo y talento).
- CEO y CHRO (viabilidad operativa y aterrizaje).

Insumos:

- Estatutos actuales (última versión).
- Modelo de gobierno corporativo vigente (reglamentos internos).
- Reportes de rotación, clima, quejas, incidentes éticos (si existen).
- Lista de proyectos estratégicos (especialmente IA/transformación).

Tiempo total sugerido: 2 semanas (con 2 sesiones de 90 min + trabajo técnico).

Paso a paso:

1. **Sesión 1 (90 min): Diagnóstico de brechas (junta + legal + comités)**
    - Identificar dónde los estatutos hoy "callan" sobre lo humano.
    - Elegir 3–5 principios no negociables (ej.: no retaliación, no discriminación, seguridad psicológica, transparencia, desarrollo humano).
    - Definir 3 mecanismos institucionales (comité, agenda anual, indicadores obligatorios).
2. **Trabajo técnico (3–5 días): Redacción inicial (legal + secretaría)**
    - Redactar cláusulas concretas: roles, responsabilidades, periodicidad de revisión, exigencias mínimas de reporte, consecuencias por incumplimiento.
3. **Sesión 2 (90 min): Revisión y ajuste (junta + CEO + CHRO)**
    - Validar que el texto no sea aspiracional sino operativo.
    - Asegurar coherencia con comités y políticas permanentes (subtema 2).
    - Definir responsables y calendario de aprobación.
4. **Cierre (2–3 días): Entregable final**
    - Versión "lista para aprobación" + matriz de trazabilidad (qué cambió y por qué).

Entregables:

- Borrador de estatutos actualizado (sección de visión humana y supervisión).
- Matriz de trazabilidad de cambios.
- Plan de implementación (qué comités y qué indicadores se activan).

5) Plantilla sugerida (tabla con 1 fila ejemplo + 1 fila en blanco)

Plantilla específica: Matriz de actualización estatutaria con visión humana

Cláusula / Artículo	Qué regula	Riesgo que mitiga	Mecanismo de supervisión	Responsable de reporte	Periodicidad	Evidencia mínima
Art. 18 – Supervisión de cultura y prácticas humanas	La junta revisa cultura, clima y riesgos humanos críticos	Rotación crítica, burnout, miedo a hablar, reputación	Comité de Personas + dashboard obligatorio	CEO/CHRO	Trimestral	Reporte de KPIs + plan de mitigación

6) Checklist de validación (4–6 ítems)

- ¿Las cláusulas incluyen **responsables, periodicidad y evidencia mínima**?
- ¿Existe un mecanismo de supervisión (comité/agenda/indicadores) y no solo declaraciones?
- ¿Se define qué se considera incumplimiento ético-cultural y cómo se trata?
- ¿Se conecta cultura/visión humana con riesgos y desempeño (no como "programa")?
- ¿Está alineado con políticas permanentes (subtema 2) y comités (subtema 3)?
- ¿La junta puede auditarlo sin depender de relatos informales?

7) KPIs sugeridos

- % proyectos estratégicos con evaluación de impacto en personas (meta: 100%).
- Rotación de talento crítico (meta: definida por industria; seguimiento trimestral).
- Índice de seguridad psicológica (línea base y tendencia).
- Incidentes éticos reportados vs. resueltos (tiempo de cierre y calidad).
- % cumplimiento del calendario de supervisión humana por parte de la junta.

Subtema 2: Políticas permanentes

1) Definición

Las políticas permanentes son el puente entre estatutos y vida real. Si los estatutos son la Constitución, las políticas son el "sistema nervioso" que define comportamiento esperado, límites y protecciones.

Institucionalizar visión humana con políticas permanentes significa que la organización garantiza, sin negociación coyuntural:

- **Protección contra prácticas degradantes:** discriminación, acoso, represalias, manipulación de métricas, silencios obligados.
- **Estándares mínimos de liderazgo:** cómo se lidera, cómo se retroalimenta, cómo se decide.
- **Derechos y deberes reales:** del equipo, de líderes, del comité, de la junta.
- **Debido proceso y transparencia:** para que lo ético no dependa del poder.

Una junta madura entiende esto: si no hay políticas permanentes, la cultura queda a merced de urgencias, estilos personales y ciclos de presión.

2) Marco práctico: "Políticas que no se rompen en crisis (4P)"

1. **Principios:** 5–7 principios no negociables (claros y operables).
2. **Procesos:** qué ocurre cuando hay quejas, conflictos, riesgos humanos, decisiones difíciles.
3. **Protecciones:** medidas anti-represalia, confidencialidad, rutas de escalamiento.
4. **Pruebas:** cómo se verifica cumplimiento (auditoría, indicadores, comités, reportes).

3) Ejemplo aplicado (caso hipotético)

Caso hipotético: Empresa industrial adopta IA para mantenimiento predictivo. Se exige rapidez y se presiona a equipos a "no fallar". Aparecen prácticas tóxicas: culpar, ocultar errores, maquillar reportes, castigar a quien habla.

La junta aprueba una política permanente de "Transparencia operativa y seguridad psicológica":

- Se protege el reporte temprano de errores.
- Se prohíben represalias por alertas.
- Se obliga a un comité a revisar incidentes de cultura y prácticas de poder.

Resultado esperado: se reduce el costo oculto del miedo y aumentan aprendizaje y mejora continua.

4) Ejercicio paso a paso

Objetivo: diseñar un paquete mínimo de políticas permanentes que sostengan la visión humana desde la junta.

Roles:

- Presidencia de Junta (patrocina y protege la prioridad).
- Comité de Personas / Nombramientos (define estándares).
- Legal/Compliance (coherencia y cumplimiento).
- CHRO + líderes funcionales (implementación y capacitación).
- Auditoría interna (pruebas y seguimiento).

Insumos:

- Políticas existentes (si las hay).
- Incidentes recurrentes (renuncias, quejas, sanciones, encuestas).
- Valores declarados + riesgos estratégicos.

Tiempo sugerido: 10 días.

Paso a paso:

1. **Inventario (2 días):** listar políticas existentes y evaluar si son "decorativas" o "operables".
2. **Selección (1 día):** elegir el "paquete mínimo" (3–5 políticas permanentes). Ejemplos:
    - No discriminación y equidad de oportunidades.
    - Anti-represalia y canales de denuncia confiables.
    - Liderazgo responsable: estándares mínimos de trato y retroalimentación.
    - Gestión del cambio humano en proyectos estratégicos (incluye IA).
    - Conflictos de interés y ética operacional (alineada con conducta real).
3. **Diseño (3 días):** para cada política, definir: alcance, reglas, proceso, protecciones, sanciones, evidencia requerida.
4. **Validación ejecutiva (2 días):** probar la política en escenarios reales (¿qué pasa si…?).
5. **Aprobación y despliegue (2 días):** plan de comunicación, capacitación y auditoría.

Entregables:

- Paquete mínimo de políticas permanentes (documento).
- Plan de despliegue (quién capacita, cuándo, cómo se mide).
- Primer tablero de cumplimiento (KPIs y auditorías).

5) Plantilla sugerida

Plantilla específica: Matriz de políticas permanentes

Política permanente	Conducta que protege	Conducta que prohíbe	Proceso (resumen)	Protección clave	Evidencia de cumplimiento	Dueño
Anti-represalia por reportar riesgos	Reportar errores/abusos sin temor	Castigo, aislamiento, bloqueo de carrera	Canal → investigación → resolución → seguimiento	Confidencialidad + sanción por retaliación	Reportes trimestrales + casos cerrados	Compliance/CHRO

6) Checklist

- ¿Cada política define **qué se protege y qué se prohíbe** con claridad?
- ¿Tiene proceso real (no solo intención) y dueños identificados?
- ¿Incluye protección anti-represalia y rutas de escalamiento?
- ¿Se puede auditar con evidencia mínima observable?
- ¿Está conectada a indicadores obligatorios (subtema 5)?
- ¿La junta se compromete a revisar cumplimiento, no solo aprobar?

7) KPIs sugeridos

- % líderes capacitados y certificados en políticas permanentes (meta anual).
- Uso y confianza del canal de reporte (no solo "número de casos", sino tiempos y calidad).
- Tiempo promedio de investigación y cierre de casos.
- % reincidencia por tipo de conducta (debería bajar).
- Índice de percepción de justicia organizacional (tendencia).

Subtema 3: Comités de personas

1) Definición

Un comité de personas no es un "comité de bienestar". Es un órgano de gobierno con mandato explícito para supervisar riesgos y capacidades humanas que determinan estrategia: liderazgo, cultura, sucesión, ética operacional, diversidad, clima, seguridad psicológica y sostenibilidad del talento.

Institucionalizar visión humana en la junta exige **estructura**, porque lo humano no puede depender de "cuando haya tiempo".

Un comité de personas bien diseñado:

- Tiene mandato, atribuciones, agenda y métricas obligatorias.
- Traduce lo humano al lenguaje de riesgo y valor de largo plazo.
- Supervisa a la administración sin microgestión.
- Protege la coherencia: lo que se decide no debe contradecir lo que se declara.

2) Marco práctico: "Mandato–Agenda–Métricas–Decisiones (MAMD)"

1. **Mandato:** ¿para qué existe el comité? (3–5 responsabilidades claras).
2. **Agenda:** ¿qué revisa y con qué frecuencia? (calendario anual).
3. **Métricas:** ¿qué indicadores son obligatorios? (subtema 5).
4. **Decisiones:** ¿qué decisiones puede tomar o recomendar a la junta?

3) Ejemplo aplicado (caso hipotético)

Caso hipotético: Junta con alta orientación financiera. Hay un comité de auditoría fuerte, pero ningún órgano que supervise cultura y liderazgo. Surgen riesgos: renuncia de líderes clave, equipos exhaustos, conflictos internos, pérdida de reputación en redes.

Se crea un comité de personas con atribuciones:

- Revisar trimestralmente indicadores humanos obligatorios.
- Aprobar el plan anual de cultura y liderazgo.
- Supervisar sucesión de roles críticos con criterios de liderazgo humano.
- Acompañar proyectos estratégicos de IA con enfoque de impacto en personas.

Resultado esperado: la junta deja de enterarse tarde y empieza a gobernar capacidades humanas como activos estratégicos.

4) Ejercicio paso a paso

Objetivo: diseñar el comité (o rediseñar uno existente) con mandato y operación real.

Roles:

- Presidencia de Junta (define prioridad y designa liderazgo).
- Consejero/a con sensibilidad estratégica (preside el comité).
- CHRO (presenta realidad operativa, sin maquillar).
- Auditoría interna / Riesgos (conexión con control).
- CEO (alineación con estrategia).

Insumos:

- Estructura actual de comités.
- Agenda anual de junta.
- Principales riesgos estratégicos + iniciativas (IA, expansión, reestructuración).
- Resultados de clima, rotación, desempeño, incidentes (si existen).

Tiempo sugerido: 1 semana.

Paso a paso:

1. **Definir mandato (60 min):** 3–5 funciones no negociables.
2. **Diseñar agenda (60 min):** 12 meses, con revisiones trimestrales y dos sesiones profundas (semestres).
3. **Seleccionar métricas (60 min):** 8–12 indicadores obligatorios y responsables de reporte.
4. **Reglas de decisión (45 min):** qué aprueba el comité y qué eleva a junta.
5. **Operación (45 min):** formato de reporte, tablero, actas, seguimiento y "acciones cerradas".

Entregables:

- Estatuto interno del comité (mandato, atribuciones, miembros).
- Agenda anual del comité.
- Tablero de indicadores obligatorios + calendario de revisión.

5) Plantilla sugerida

Plantilla específica: Diseño de Comité de Personas

Elemento	Definición	Frecuencia	Evidencia/Entregable	Responsable
Mandato	Supervisar cultura, liderazgo, sucesión y riesgos humanos críticos	Anual (revisión)	Estatuto del comité actualizado	Presidencia del comité

Elemento	Definición	Frecuencia	Evidencia/Entregable	Responsable

6) Checklist

- ¿El comité tiene mandato con **atribuciones reales** (no simbólicas)?
- ¿Existe agenda anual con temas obligatorios, no “cuando se pueda”?
- ¿Tiene tablero de indicadores obligatorios y responsables claros?
- ¿Se conecta con auditoría/riesgos sin duplicar funciones?
- ¿Puede elevar decisiones a junta con trazabilidad?
- ¿El comité protege coherencia: estrategia, cultura y liderazgo alineados?

7) KPIs sugeridos

- % sesiones del comité ejecutadas según agenda (cumplimiento).
- % acciones cerradas dentro del plazo (disciplina).
- Tendencia en rotación de talento crítico y desempeño de liderazgo.
- Progreso de sucesión en roles críticos (cobertura y preparación).
- Índice de confianza en liderazgo (tendencia).

Subtema 4: Agenda anual de cultura

1) Definición

Una agenda anual de cultura no es un calendario de eventos. Es un sistema de gobierno del comportamiento colectivo: define qué conversaciones se sostienen, qué hábitos se instalan y qué decisiones se revisan para que la cultura no se degrade.

Institucionalizar visión humana obliga a convertir cultura en **ritual de alto nivel**. No como espectáculo. Como disciplina: revisión, aprendizaje, corrección y refuerzo.

2) Marco práctico: "Cultura como sistema: 3 capas"

1. **Capa de decisiones:** qué decisiones de junta afectan cultura (incentivos, recortes, metas, tiempos, cambios).
2. **Capa de hábitos:** qué prácticas se repiten (reuniones, feedback, priorización, reporte de riesgos).
3. **Capa de símbolos:** qué se celebra, qué se sanciona, qué se tolera.

La agenda anual debe intervenir las tres: si solo haces talleres, no cambias decisiones; si solo cambias incentivos, pero toleras abusos, no cambias hábitos.

3) Ejemplo aplicado (caso hipotético)

Caso hipotético: En una empresa tecnológica, la junta aprueba metas agresivas y bonos por velocidad. Cultura se vuelve tóxica: sobrecarga, baja colaboración, sabotaje interno, miedo a fallar.

La agenda anual incorpora dos revisiones obligatorias:

- Revisión semestral de incentivos vs efectos culturales.
- Revisión trimestral de seguridad psicológica y calidad de liderazgo.

Resultado esperado: la cultura deja de ser "accidental" y se vuelve "diseñada y supervisada".

4) Ejercicio paso a paso

Objetivo: construir una agenda anual de cultura conectada a decisiones de junta.

Roles:

- Presidencia de Junta (asegura que se incluya formalmente).
- Comité de Personas (líder del sistema).
- CEO/CHRO (ejecución y reportes).

- Líderes de áreas (aplican hábitos y recogen señales).

Insumos:

- Calendario anual de junta y comités.
- Estrategia anual (objetivos, apuestas, riesgos).
- KPIs humanos (subtema 5).
- Principales tensiones culturales actuales (si existen).

Tiempo sugerido: 3–5 días.

Paso a paso:

1. **Seleccionar 6 "momentos culturales" del año (2 horas):**
   - 2 revisiones profundas (semestrales).
   - 4 revisiones de seguimiento (trimestrales).
2. **Definir objetivo por momento (2 horas):** qué se busca corregir/instalar.
3. **Asignar formato y evidencia (2 horas):** tablero, sesión, retroalimentación, acciones.
4. **Amarrar a decisiones duras (2 horas):** incentivos, metas, estructura, inversión IA.
5. **Cerrar con plan 30–60–90 (1 hora):** primeros hábitos y responsables.

Entregables:

- Agenda anual de cultura (calendario + objetivos + evidencia).
- Tablero de seguimiento por trimestre.
- Lista de decisiones de junta que serán revisadas por efecto cultural.

5) Plantilla sugerida

Plantilla específica: Agenda anual de cultura (extracto)

Momento del año	Objetivo cultural	Tema central	Evidencia requerida	Responsable	Resultado esperado
Q1 – Revisión trimestral	Identificar señales tempranas de desgaste	Seguridad psicológica y carga sostenible	Dashboard + acciones	Comité de Personas / CHRO	Plan de mitigación activado

6) Checklist

- ¿La agenda incluye revisiones trimestrales y semestrales con evidencia?
- ¿Está conectada a decisiones duras (metas, incentivos, inversión, estructura)?
- ¿Tiene responsables y mecanismos de seguimiento?
- ¿Incluye espacios para escuchar señales (no solo reportes)?

- ¿Se traduce en acciones concretas con plazos?
- ¿Se mide impacto (no solo “actividades realizadas”)?

7) KPIs sugeridos

- Índice de seguridad psicológica (tendencia trimestral).
- Carga sostenible: horas extra, ausentismo, burnout percibido (tendencia).
- Calidad de liderazgo: evaluación 180/360 (tendencia).
- Confianza en canales de reporte (tendencia).
- % acciones culturales cerradas según cronograma.

Subtema 5: Indicadores obligatorios

1) Definición

Lo que no se mide con disciplina termina ignorándose. Pero medir mal también destruye: puede incentivar maquillaje, miedo y juegos políticos. Por eso se habla de **indicadores obligatorios**, no para castigar, sino para hacer visible lo que sostiene la estrategia.

Indicadores obligatorios de visión humana son métricas mínimas que la junta revisa con periodicidad definida, igual que revisa ingresos, riesgos y cumplimiento. Son "obligatorios" porque no dependen del humor del trimestre ni de si hay crisis.

2) Marco práctico: "Indicadores con dignidad (6 reglas)"

1. **Pocos y poderosos:** 8–12 indicadores clave, no 60.
2. **Tendencia > foto:** importa la evolución, no solo el número del mes.
3. **Triangulación:** combinar percepción (encuestas) + comportamiento (datos) + evidencia (casos).
4. **Causa, no teatro:** medir para corregir, no para mostrar.
5. **Protección anti-maquillaje:** indicadores con auditoría y señales cruzadas.
6. **Conexión estratégica:** cada indicador debe relacionarse con riesgo o capacidad estratégica.

3) Ejemplo aplicado (caso hipotético)

Caso hipotético: Junta define un indicador de "satisfacción del equipo" basado solo en una encuesta anual. Se maquilla comunicación, pero la rotación crítica aumenta y se pierden líderes.

Se rediseña el sistema: indicadores trimestrales, triangulados:

- Rotación de talento crítico.
- eNPS o clima (pulso) trimestral.
- Seguridad psicológica (pulso).
- Tiempo de cierre de casos éticos.
- % proyectos estratégicos con evaluación de impacto humano.

Resultado esperado: la junta deja de recibir "relatos" y recibe un tablero con señales consistentes.

4) Ejercicio paso a paso

Objetivo: diseñar un tablero de indicadores obligatorios para junta y comité.

Roles:

- Comité de Personas (patrocinio y supervisión).
- CEO/CHRO (dueños operativos).
- Data/BI o Control de gestión (fuentes y automatización).
- Auditoría interna (validación y controles anti-maquillaje).

Insumos:

- Indicadores actuales (si existen).
- Fuentes de datos disponibles (HRIS, encuestas, canal de denuncias, desempeño).
- Principales riesgos estratégicos (IA, expansión, reputación, regulación).

Tiempo sugerido: 1–2 semanas.

Paso a paso:

1. **Definir categorías (60 min):**
    - Cultura y confianza.
    - Liderazgo y desempeño humano.
    - Riesgos éticos y seguridad psicológica.
    - Sostenibilidad del talento (rotación, sucesión, carga).
2. **Elegir 8–12 indicadores (90 min):** uno por categoría mínimo.
3. **Definir ficha técnica por indicador (2–3 días):** definición, meta, línea base, frecuencia, dueño, fuente.
4. **Diseñar tablero (2–3 días):** visual simple para junta, con semáforos y tendencias.
5. **Blindaje anti-maquillaje (1–2 días):** triangulación y auditoría de datos.
6. **Aprobación (60 min):** comité valida y eleva a junta.

Entregables:

- Tablero de indicadores obligatorios (ficha técnica + visual).
- Calendario de revisión trimestral.
- Protocolo de acciones cuando un indicador cae (qué se activa).

5) Plantilla sugerida

Plantilla específica: Tablero de KPIs (versión junta)

KPI	Definición	Meta	Línea base	Frecuencia	Propietario	Fuente de datos
Seguridad psicológica (pulso)	Promedio de ítems sobre confianza para hablar sin represalias	≥4.2/5	3.6/5	Trimestral	CHRO	Encuesta pulso

6) Checklist

- ¿El tablero tiene máximo 12 KPIs y cada uno es estratégico?
- ¿Cada KPI tiene ficha técnica: definición, dueño, fuente, frecuencia?
- ¿Se mide tendencia y se definen umbrales de acción?
- ¿Existen mecanismos anti-maquillaje (triangulación y auditoría)?
- ¿La junta revisa y toma decisiones basadas en estos KPIs?
- ¿Los KPIs se conectan a agenda anual de cultura (subtema 4)?

7) KPIs sugeridos (lista base para junta)

- Seguridad psicológica (pulso trimestral).
- Rotación de talento crítico (trimestral).
- Cobertura y preparación de sucesión en roles críticos (semestral).
- Calidad de liderazgo (evaluación 180/360, semestral).
- Justicia organizacional percibida (pulso).
- Tiempo de cierre de casos éticos y % reincidencia (trimestral).
- Carga sostenible (horas extra/ausentismo/burnout percibido).
- % proyectos estratégicos con evaluación de impacto humano (trimestral).

---

5) Plantillas y Herramientas Sugeridas (Globales)

Esta sección reúne herramientas para convertir la visión humana en ejecución repetible. Úsalas como kit de gobierno: priorización, responsabilidades, métricas, riesgos y planes de acción.

A) Rúbrica de priorización (Impacto × Esfuerzo)

Iniciativa	Impacto (1–5)	Esfuerzo (1–5)	Prioridad	Responsable	Próximo hito	Fecha
Crear Comité de Personas con tablero obligatorio	5	3	Alta	Presidencia de Junta	Estatuto del comité aprobado	15/09

Cómo usarla: lista iniciativas, puntúa impacto/esfuerzo y prioriza lo que crea estructura (no solo actividades).

B) Matriz RACI (Proyecto de institucionalización)

Actividad	R	A	C	I	Entregable	Fecha
Definir mandato del Comité de Personas	Secretaría Junta	Presidencia Junta	CEO, CHRO	Junta	Mandato aprobado	06/09

Regla de oro: si no hay “A” (accountable) claro, la iniciativa muere en la agenda.

C) Tablero de KPIs (plantilla base)

KPI	Definición	Meta	Línea base	Frecuencia	Propietario	Fuente de datos
Rotación talento crítico	% salidas en roles críticos del mapa de talento	≤X%	X%	Trimestral	CHRO	HRIS

D) Mapa de riesgos (humano–cultural)

Riesgo	Probabilidad (A/M/B)	Impacto (A/M/B)	Mitigación	Dueño	Estado
Miedo a hablar → ocultamiento de errores	Alta	Alto	Política anti-represalia + pulso + auditoría cultural	Comité de Personas	En curso

E) Plan 30–60–90 (por rol)

Horizonte	Objetivo	Acciones	Responsable	Indicadores	Entregable
30 días	Definir sistema de gobierno humano	Mandato comité + KPIs mínimos	Presidencia comité	Agenda aprobada	Estatuto + tablero v1

Plantillas específicas de este ebook (por subtema)

1) Matriz de actualización estatutaria

(Ya incluida en Subtema 1)

2) Matriz de políticas permanentes

(Ya incluida en Subtema 2)

3) Diseño de Comité de Personas

(Ya incluida en Subtema 3)

4) Agenda anual de cultura

(Ya incluida en Subtema 4)

5) Tablero de indicadores obligatorios

(Ya incluida en Subtema 5)

Herramientas digitales recomendadas (para ejecución ágil y colaborativa)

- **Miro**: mapear agenda anual de cultura, riesgos humanos, diseño de comités.
- **Notion / Confluence**: repositorio vivo de políticas, actas, decisiones de comité y evidencias.
- **Trello / Asana / Jira**: seguimiento de acciones cerradas, responsables y plazos.
- **Power BI / Tableau / Looker Studio**: tablero ejecutivo de KPIs obligatorios con tendencias.
- **Forms / plataformas de pulso**: encuestas trimestrales de seguridad psicológica y justicia.
- **HRIS (nómina/talento)**: rotación, sucesión, desempeño, capacitación y trazabilidad.

---

6) Resumen y Próximos Pasos

Resumen de aprendizajes

1. **Estatutos actualizados:** la visión humana se protege cuando queda escrita como responsabilidad de gobierno con mecanismos verificables.
2. **Políticas permanentes:** lo humano se sostiene cuando existen reglas operables que no se rompen en crisis.
3. **Comités de personas:** la junta necesita estructura para supervisar cultura, liderazgo y sucesión con disciplina.
4. **Agenda anual de cultura:** la cultura no mejora por discursos, mejora por hábitos revisados y decisiones coherentes.
5. **Indicadores obligatorios:** lo invisible se vuelve gobernable cuando se mide con dignidad, triangulación y acción.

Checklist de próximos pasos (tabla obligatoria)

Próximo paso	Responsable	Plazo	Estado	Observaciones
Hacer diagnóstico de brechas estatutarias	Secretaría / Legal	10 días	Pendiente	Identificar vacíos sobre cultura y riesgo humano
Definir paquete mínimo de políticas permanentes (3–5)	Comité de Personas	15 días	Pendiente	Priorizar anti-represalia y liderazgo responsable
Diseñar o rediseñar Comité de Personas (mandato y agenda)	Presidencia de Junta	15 días	Pendiente	Atribuciones reales + tablero
Construir agenda anual de cultura conectada a decisiones duras	Comité + CEO/CHRO	20 días	Pendiente	Trimestres + revisiones semestrales
Definir KPIs obligatorios (8–12) y tablero versión junta	CHRO + BI	30 días	Pendiente	Ficha técnica + tendencias
Activar primer ciclo trimestral (revisión + acciones)	Comité de Personas	90 días	Pendiente	Disciplina de seguimiento

---

7) Autoevaluación (15 preguntas)

Instrucciones

Responde cada ítem en una escala del 1 al 5:
1 = Totalmente en desacuerdo / No existe
2 = Existe de forma débil o informal
3 = Parcialmente implementado
4 = Implementado con consistencia
5 = Institucionalizado y medido con disciplina

Preguntas (1–15)

1. La junta revisa formalmente cultura y riesgos humanos con periodicidad definida.
2. Los estatutos incluyen responsabilidades explícitas sobre supervisión de cultura/ética y evidencia mínima.
3. Existen políticas permanentes operables (no solo declarativas) para proteger prácticas humanas esenciales.
4. Hay protección real anti-represalia y canales confiables para reportar riesgos o abusos.
5. Existe un comité con mandato claro para supervisar liderazgo, cultura, sucesión y riesgos humanos críticos.
6. La agenda anual de junta/comités incluye momentos obligatorios para revisión cultural (trimestral/semestral).
7. La organización mide seguridad psicológica de forma periódica y actúa sobre los resultados.
8. Se monitorea rotación de talento crítico y se toman decisiones preventivas.
9. La sucesión de roles críticos se revisa con criterios de liderazgo humano, no solo técnicos.
10. Los proyectos estratégicos (incluida IA) incluyen evaluación de impacto en personas y plan de mitigación.
11. Los indicadores humanos se presentan a junta con tendencia y triangulación (no solo una encuesta anual).
12. Existe auditoría o validación para evitar maquillaje de métricas humanas.
13. La junta revisa coherencia entre incentivos/metas y efectos culturales (no solo resultados).
14. Los líderes son evaluados por cómo logran resultados (trato, ética, desarrollo), no solo qué logran.
15. Las decisiones difíciles (recortes, cambios, transformaciones) incluyen un enfoque explícito de sostenibilidad humana.

Método de cálculo

- Suma tus respuestas: **puntaje total mínimo 15 / máximo 75**.

Rangos y lectura

- **15–35 (Bajo):** lo humano depende de voluntades; alto riesgo de ceguera cultural.
- **36–55 (Medio):** existen elementos, pero falta disciplina, estructura o medición.
- **56–75 (Alto):** la visión humana está institucionalizada y se gobierna con mecanismos reales.

Recomendaciones por rango

Si estás en 15–35:

- Prioriza crear estructura: comité + KPIs obligatorios + política anti-represalia.
- Actualiza estatutos con 3 mecanismos verificables (supervisión, agenda, evidencia).
- Inicia con 8 KPIs y un ciclo trimestral de revisión y acción.

Si estás en 36–55:

- Reduce “programas” y fortalece “sistemas”: agenda anual, trazabilidad, auditoría anti-maquillaje.
- Conecta decisiones duras (incentivos/metas) con impactos culturales.
- Asegura que cada política tenga proceso, dueño y evidencia.

Si estás en 56–75:

- Enfócate en sofisticación: triangulación avanzada, análisis predictivo de riesgos humanos, mejora continua.
- Profundiza sucesión con criterios de liderazgo humano y resiliencia cultural.
- Mantén disciplina: la institucionalización se pierde si se vuelve optativa.

---

8) Glosario (15 términos)

1. **Visión humana:** enfoque de gobierno que protege dignidad, coherencia ética y sostenibilidad cultural como activos estratégicos.
2. **Institucionalizar:** convertir una intención en reglas, mecanismos y hábitos repetibles que no dependen de una persona.
3. **Gobernanza:** sistema de toma de decisiones, supervisión y control que guía la organización hacia su propósito y sostenibilidad.
4. **Riesgo humano:** amenaza a desempeño o reputación derivada de cultura, liderazgo, prácticas de poder, desgaste o miedo.
5. **Seguridad psicológica:** percepción de que se puede hablar, preguntar y reportar errores sin temor a castigo o humillación.
6. **Anti-represalia:** protección formal para evitar castigos directos o indirectos contra quien denuncia o alerta riesgos.
7. **Políticas permanentes:** reglas operables que se mantienen en el tiempo y se aplican incluso en crisis o presión.
8. **Comité de Personas:** órgano de gobierno que supervisa cultura, liderazgo, sucesión y riesgos humanos críticos con agenda y métricas.
9. **Agenda anual de cultura:** calendario institucional de revisiones y decisiones que sostienen hábitos y coherencia cultural.
10. **Indicadores obligatorios:** métricas mínimas que se revisan por disciplina de gobierno, no por preferencia coyuntural.
11. **Triangulación de métricas:** combinación de percepción (encuestas), comportamiento (datos) y evidencia (casos) para validar realidad.
12. **Talento crítico:** personas o roles cuya salida impacta de manera desproporcionada la continuidad del negocio.
13. **Sucesión:** preparación y cobertura planificada de reemplazo para roles críticos, basada en competencias y liderazgo.
14. **Auditoría cultural:** evaluación sistemática de prácticas, riesgos y coherencia ética-cultural, basada en evidencia.
15. **Coherencia de incentivos:** alineación entre metas/bonos/mediciones y los comportamientos culturales que la organización necesita sostener.

Nota Final de Gratitud

Gracias por dedicar tu tiempo, energía y atención a explorar este material. Cada concepto y herramienta aquí compartida fue diseñado con la intención de aportar claridad, enfoque y visión estratégica a tu liderazgo.

El hecho de que estés aquí, invirtiendo en tu propio desarrollo y en el de tu organización, ya es una señal de compromiso con un futuro más sólido y consciente. Recuerda que el verdadero impacto no está solo en lo que aprendes, sino en lo que decides aplicar y compartir con otros.

Que este conocimiento te sirva como punto de partida para decisiones más sabias, conversaciones más profundas y transformaciones más significativas. Gracias por permitirnos acompañarte en este camino.

Referencia al HBT PORTAL™

El lugar donde encuentras:

- 📕 Ebooks prácticos.
- 🎧 Resúmenes en Spotify.
- 📽️ Videos en YouTube.

Todo diseñado para conectar la innovación con lo humano.

Link: **HBT PORTAL™**