



Columna

Luz María Antúnez

vicepresidente de Capital Humano de Claro Chile



Cuando la tecnología transforma empresas, las personas deciden si eso importa

Chile es uno de los países con mayor penetración de fibra óptica y 5G en América Latina. Esa frase se repite en todos los informes sectoriales y presentaciones de inversionistas. Lo que rara vez aparece en esos mismos espacios son las preguntas que desde Capital Humano nos hacemos todos los días: ¿quiénes son las personas que hacen posible esa transformación? y ¿Qué tipo de empresa necesitan para sostenerla?

Las telecomunicaciones viven un momento de reinversión acelerada. La convergencia entre redes fijas y móviles, la expansión de infraestructura de última milla, la irrupción de la IA en la operación y la atención al cliente: todo ocurre en tiempo real, con equipos que deben adaptarse a una velocidad que hace dos décadas era impensable. Y en ese contexto, la capacidad de una organización para movilizar a sus personas se vuelve tan relevante como la tecnología misma.

La transformación tecnológica del sector es inevitable y bienvenida. Lo que no está garantizado es que sea sostenible.

En Claro lo aprendimos de la manera más concreta: a través de una fusión. Integrar Claro y VTR no fue solo un proceso corporativo o regulatorio. Fue, ante todo, un proceso humano. Dos culturas, dos historias, dos formas de hacer las cosas, convergiendo en una sola organización con la ambición de ser la empresa de telecomunicaciones más admirada de Chile y con la mejor experiencia a clientes. Lo que emergió no fue un promedio de las dos culturas anteriores, sino algo nuevo: una organización definida por pasión, excelencia, agilidad y eficiencia, valores que hoy guían cómo tomamos decisiones, cómo nos relacionamos con

los clientes y cómo operamos internamente. Son precisamente las personas quienes, en su día a día, transforman estos valores en acciones concretas y hacen que la cultura deje de ser una declaración para convertirse en una forma real de operar y tomar decisiones en el día a día.

Agilidad, en particular, es un valor que el sector exige casi como condición de supervivencia. Para nosotros, agilidad no es solo metodología: es una forma de relacionarse con el cambio, viendo en él una oportunidad y no una amenaza. Pero la agilidad sin propósito es velocidad sin dirección. Por eso en Claro la cultura no existe separada de la estrategia: la habilita. Cuando decimos que trabajamos para hacer posible un mundo mejor, es el marco que conecta lo que hace un técnico desplegando fibra en regiones apartadas con lo que hace un equipo de datos optimizando la experiencia de miles de clientes. El propósito da sentido, y el sentido, en contextos de alta exigencia y cambio permanente, es uno de los activos más escasos que puede tener una organización. Y es también lo que permite que las personas se alineen, tomen decisiones coherentes y sostengan el cambio en el tiempo.

La transformación tecnológica del sector es inevitable y bienvenida. Lo que no está garantizado es que sea sostenible. Para eso se requieren liderazgos que comuniquen con claridad el rumbo, culturas que no se fracturen bajo la presión del cambio continuo, y una gestión de personas que mire más allá de la dotación. En Claro apostamos a que cultura y estrategia son la misma conversación. Que una empresa admirada no lo es solo por su red o sus productos, sino por la forma en que trata a sus colaboradores, a sus clientes y a las comunidades donde opera. Porque finalmente son las personas quienes ejecutan la estrategia, quienes toman decisiones en momentos clave y quienes hacen posible que el cambio cultural ocurra de verdad.