



Interview - Silvia Lemos

WP 2

Actividad 1 (Entrevista líderes)

Developed by University of Aveiro | July, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Metadatos de la entrevista

Fecha de la entrevista:	21 de julio de 2025
Nombre del entrevistador:	Marta Ferreira Dias
Consentimiento para la recogida de datos	sí
Observaciones adicionales sobre la entrevista	Entrevista realizada a través de Zoom, grabada con su consentimiento. Se utilizaron materiales visuales y se compartió la pantalla.

Conoce al líder

Nombre:	Silvia Lemos
Edad:	40-50
Género:	Mujer
Cargo y puesto actual:	Directora de Recursos Humanos
Años de experiencia laboral:	Desde 1996 (aproximadamente 28 años)
Años en cargos de liderazgo:	Desde 2021 (aproximadamente 4 años)
Organización:	CFA – Financial Auditing and Consultancy
Sector de actividad:	Auditoría financiera y consultoría, servicios empresariales
Ciudad:	Aveiro, Portugal
Tamaño de la organización:	☐ Micro ☐ Pequeña ☒ Mediana ☐ Grande

Contenido principal de la entrevista

Sección de entrevistas	Resumen de respuestas	Citas seleccionadas
El camino hacia el liderazgo Momentos clave, desafíos, valores	Silvia comenzó su carrera en auditoría, en un contexto en el que, en aquel momento, no se animaba a las mujeres a realizar trabajo de campo y se las mantenía alejadas de ese tipo de responsabilidades. Con el tiempo, y tras algunos cambios organizativos, se integró en equipos en los que la distinción de género se mitigó. Fue reconocida por sus habilidades interpersonales y animada a cursar un posgrado en Gestión de Recursos Humanos. Este cambio de carrera, realizado más tarde en su vida, reflejó una fuerte alineación con su propósito personal: trabajar con y para las personas.	
Tu enfoque para liderar Inclusión, toma de decisiones, visión	Silvia valora el liderazgo basado en la escucha activa, la empatía y la comunicación positiva. Dirige un equipo multigeneracional (de 21 a 56 años) y promueve el respeto mutuo. Fomenta el diálogo para comprender las necesidades individuales y crear un entorno de trabajo saludable. En un entorno de trabajo multigeneracional, a menudo no es fácil crear el ambiente adecuado para que todos se sientan cómodos expresando sus inquietudes y dudas. Esto puede ser especialmente difícil para la integración de los elementos más jóvenes. Destacó la importancia de crear un contexto adecuado para escuchar y para que todos se expresen.	
Impulsando el cambio Estrategias para obtener resultados sostenibles y positivos	La organización está comprometida con la responsabilidad social y medioambiental. Crearon un departamento de ESG (ambiental, social y gobernanza, por sus siglas en inglés), midieron el impacto a través de informes de sostenibilidad y participaron en actividades comunitarias. A nivel interno, ofrecen horarios flexibles, promueven la salud mental y escuchan continuamente a sus empleados. La implementación de rutinas y herramientas para monitorear la sostenibilidad es fundamental, ya que contribuye a mejorar la visibilidad de las acciones implementadas.	
Sesgo y pertenencia Herramientas, prácticas, concienciación	La empresa fomenta una fuerte cultura de inclusión priorizando la empatía, la flexibilidad y el apoyo individualizado. Una de las estrategias fundamentales es la escucha activa: se anima a los líderes a identificar los primeros signos de desmotivación o angustia e iniciar conversaciones significativas con los empleados. El bienestar psicológico es una prioridad clara: la empresa ofrece	

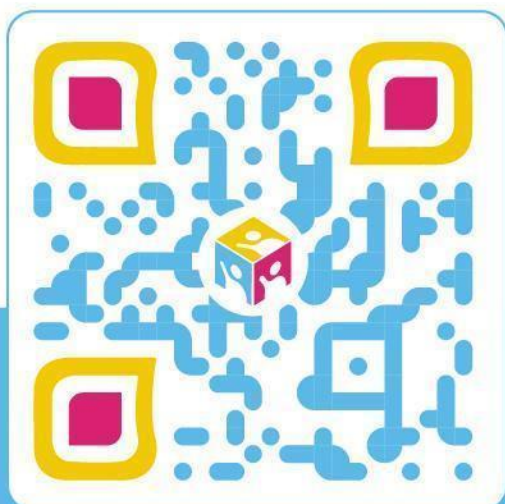


	acceso gratuito a consultas psicológicas, incluidas citas urgentes cuando se detecta tensión emocional o mental. Silvia compartió historias impactantes de empleados que estaban en riesgo de agotamiento o crisis emocional, y cómo la intervención oportuna, incluida la terapia financiada por la empresa, les ayudó a recuperar la motivación y a permanecer en la organización. Además del apoyo a la salud mental, la empresa promueve la movilidad interna como forma de responder a las preferencias o retos individuales. Se anima a los empleados que se sienten desalineados con sus funciones actuales a explorar diferentes áreas dentro de la empresa, lo que les permite crecer profesionalmente y renovar su compromiso. Las funciones y tareas se adaptan cuando es necesario, creando un lugar de trabajo en el que las personas se sienten escuchadas, valoradas y apoyadas en su singularidad. Estas prácticas inclusivas contribuyen no solo a la retención y la productividad, sino también a un sentido más profundo de pertenencia en equipos diversos.	
Compartir lo que funciona Inspiración, ejemplos, herramientas transferibles	Silvia compartió prácticas replicables que contribuyeron a una cultura organizativa más inclusiva, empática y receptiva. Entre ellas se incluyen entrevistas de incorporación estructuradas que se realizan tres meses después de la contratación, lo que permite a la organización evaluar el proceso de integración e identificar las necesidades de formación o apoyo. También mencionó la implementación de evaluaciones de rendimiento a mitad de año, que complementan el proceso de evaluación anual y garantizan una retroalimentación continua y el compromiso de los empleados. La empresa ha adoptado horarios de trabajo flexibles y opciones de trabajo híbridas en respuesta a las preferencias de los empleados recopiladas a través de encuestas de satisfacción. Además, ofrece formación en salud mental y apoyo psicológico proactivo a los empleados que muestran signos de angustia. En particular, Silvia destacó la importancia de mantener una comunicación abierta con todos los empleados, incluidos los que abandonan la organización, utilizando las entrevistas de salida como oportunidades de aprendizaje para mejorar el liderazgo, los procesos y el bienestar en el lugar de trabajo. Estas prácticas no solo son eficaces, sino que también son altamente transferibles a otros contextos organizativos que tienen como objetivo crear entornos de trabajo inclusivos y centrados en las personas.	



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.