

# discursojubilacion.es

---

Buenas tardes a todas y todos.

Hoy nos convoca una alegría serena: celebrar la jubilación de María Eugenia Torres —para muchos de nosotros, simplemente, Mariú— después de 35 años de trabajo incansable, lúcido y profundamente humano en esta casa.

Cuando uno intenta resumir una trayectoria así, corre el riesgo de quedarse corto. Así que prefiero recordar escenas, decisiones y gestos que, juntos, cuentan la historia mejor que cualquier lista.

Enero de 1991.

Usted entró como analista, con una libreta cuadriculada bajo el brazo y una forma de escuchar que desarmaba. No tenía cargo, pero ya tenía criterio. Era la primera en preguntar por el “para qué” de cada tarea, y la última en abandonar una mesa hasta entender el detalle que faltaba. Esa mezcla de curiosidad y rigor le abrió camino rápido.

En 1998, llegó su ascenso a Gerente.

Para entonces, ya había empezado a contagiar una idea que hoy nos parece obvia: el liderazgo cercano no es blando; es exigente y justo. Usted pedía resultados, sí, pero jamás sin preguntar qué necesitaba el equipo para lograrlos. Recuerdo aquel correo suyo, a las 6:57 de la mañana, con un asunto que no se me olvida: “Métricas claras, discusiones breves y café fuerte”. Era una guía de prioridades, pero sobre todo era una promesa de coherencia.

En 2008 asumió la Dirección de Operaciones.

Ese era un año para valientes. La compañía crecía y el margen de error se hacía pequeño. Usted entró al tablero para ordenar lo urgente sin descuidar lo importante. Estableció rutinas, simplificó procesos, devolvió a las cifras su poder de evidencia y a las personas el espacio para hacerse responsables. No necesitó

grandes discursos: le bastó con pedir explicaciones cuando faltaban y brindar respaldo cuando tocaba arriesgar.

En 2010 llegó una prueba que todos en Operaciones recuerdan.

Una crisis logística, camiones detenidos, ventanas de entrega cerrándose. Fue una de esas noches en las que cualquiera podría buscar excusas. Usted pidió teléfonos, abrió un mapa, formó una mesa de coordinación y se quedó hasta la madrugada con el equipo. Entre llamadas y decisiones, alguien preguntó si había cena. Usted dijo: “Primero rearmamos la ruta, luego pedimos pizzas”. A las dos de la mañana, la ruta estaba dibujada y las cajas apiladas en la sala de reuniones. No fue un gesto heroico. Fue práctico, fue humano, y enseñó algo que nos acompañó siempre: cuando el liderazgo se sienta al lado, el cansancio amaina y el foco vuelve.

Entre 2015 y 2019, usted lideró la transformación digital.

No fue un proyecto de sistemas; fue un cambio de cultura. Vinieron nuevas plataformas, flujos automatizados, datos integrados. Pero, sobre todo, vino una pregunta incómoda que usted repetía con naturalidad: “¿Qué problema de cliente resuelve esto?”. Esa pregunta evitó derivas, forzó prioridades y nos ahorró más de un atajo costoso. En cada comité, usted buscaba el punto en que la tecnología dejaba de ser brillo y se convertía en herramienta.

En 2021, sumó otra página clave: la apertura de operaciones en México y Chile. Hablamos de husos horarios, proveedores nuevos, marcos regulatorios distintos. Usted armó equipos mixtos, dio espacio a talentos locales, y marcó una regla sencilla: “Misma calidad, mismo respeto”. La expansión fue un logro cuantificable, pero su mejor indicador no entró en las hojas de cálculo: fueron las personas que, de ambos países, hoy se sienten parte genuina de esta compañía.

Y hay escenas que, aunque pequeñas, retratan con precisión su forma de dirigir. Una vez, en una reunión con un gran cliente, notó un error en la diapositiva final. Se podía haber pasado de largo. Usted frenó, lo explicó con claridad, y propuso un plan de corrección en tres pasos y tres fechas. El cliente no solo

aceptó: aumentó el contrato. Crea tu propio discurso personalizado en [discursosjubilacion.es](https://www.discursosjubilacion.es) No por el descuento, ni por una promesa; por la confianza que da la transparencia. Ese día aprendimos que la meritocracia no es solo premiar al que logra más, sino también al que sostiene la verdad aunque incomode.

Sus valores han tallado la manera en que trabajamos.

Liderazgo cercano, que no confunde amabilidad con indulgencia.

Meritocracia, que mira resultados y esfuerzos, no amistades.

Transparencia, que evita sorpresas, incluso cuando podría convenir callar.

Orientación al cliente, entendida como la búsqueda del porqué y del para qué.

Compromiso con la diversidad, no como folleto, sino como forma real de construir equipos que piensan distinto y llegan más lejos.

Bajo su impulso creamos el Programa Talento Joven.

No fue un gesto corporativo; fue una apuesta por el futuro. Más de 60 becarios pasaron a plantilla fija. Hoy hay jefes de proyecto, analistas sénior, coordinadores de operaciones que empezaron con un cuaderno y una curiosidad enorme, tal como usted en 1991. Muchos han dicho que lo que más les sorprendió fue que la Directora de Operaciones los llamara por su nombre, y les pidiera presentar en reuniones en lugar de hablar por ellos. Eso es abrir puerta y apartarse a tiempo para que otros entren con su propio paso.

Señora Torres, su huella no se mide solo en indicadores, que son magníficos.

Se ve en lo que esta casa considera normal. Normal que alguien levante la mano y reciba una explicación, no un gesto de fastidio. Normal que se nos evalúe por lo que construimos, no por lo que prometemos. Normal que pidamos disculpas cuando nos equivocamos y corriamos sin dramatismo. Esa normalidad, que costó años, es uno de sus legados más valiosos.

No todo fue fácil, ni falta que hizo.

Usted nos enseñó a discutir fuerte y cerrar filas después. A entrar a una reunión con una hipótesis y salir con un plan. A medir dos veces antes de cortar una, y a no perdernos en la medición eterna. Si algo la caracterizó como Directora de Operaciones, fue su capacidad para convertir la complejidad en una secuencia

de pasos que la gente puede ejecutar. Eso, para una organización, es oro.

Permítame ahora, con su permiso, hablar de la persona más allá del cargo. Quien la ha visto llegar los lunes con una carpeta y un pincel fino asomando sabe que la acuarela no es un pasatiempo para usted, es una forma de mirar. El trazo paciente, la luz que no se impone, el color que se gana su espacio sin atropellar al vecino. Muchos procesos nuestros fueron, en esencia, una acuarela suya: capas finas, secadas a tiempo, suma de transparencias hasta que aparece la forma.

Su amor por la ópera también dejó señales.

Hay algo en su manera de ordenar las reuniones que recuerda a un buen director: cada instrumento entra cuando corresponde, y el coro, cuando llega, no tapa a los solistas. Cuando las tensiones subían, usted decía: “Vamos al compás”. Y funcionaba. No por mística, sino porque ordenar el ritmo devuelve confianza.

Y está la sierra, el senderismo.

Usted la describe como “el método más directo para aclarar la mente”. Tal vez por eso, en momentos de bloqueo, proponía caminar alrededor de la manzana en silencio y volver a decidir. Parece una simpleza, pero nos ahorró diagnósticos largos y nos regaló resoluciones nítidas.

Y las tardes de lectura con sus nietos.

Esa imagen —usted con un álbum ilustrado, ellos haciendo preguntas— nos recuerda que el tiempo que viene no es descanso en sentido pasivo; es otra forma de estar al mando, de curiosear, de sembrar.

Hoy, al despedirla de su rol formal, no la despedimos de su influencia.

Por eso, con total formalidad y, a la vez, con el afecto que se ha ganado, queremos expresarle tres deseos y una invitación.

Primero, que disfrute de su familia sin reloj.

Que las meriendas duren lo que dure una buena conversación. Que la agenda la

marquen las risas de sus nietos y el olor a pan tostado, no el calendario de proyectos.

Segundo, que pinte muchos paisajes.

Que encuentre en la acuarela una forma de seguir haciendo lo que mejor sabe: revelar lo esencial con trazos honestos. Si alguna de esas obras termina colgada por aquí, sepa que tendrá fila para fotografiarla.

Tercero, que vuelva a la sierra todo lo que quiera.

Que cada subida le regale una decisión sencilla y cada bajada, una historia nueva para compartir cuando nos visite.

Y la invitación:

Las puertas de esta casa están abiertas para usted como consejera. No para que resuelva lo que otros deben resolver, sino para que, cuando lo desee, se siente en nuestra mesa, haga dos preguntas certeras y nos recuerde que la claridad es una disciplina, no un golpe de suerte.

Sé que, fiel a su estilo, preferiría que no exageráramos con elogios. Así que vuelvo a los hechos.

Usted ingresó en 1991 como analista.

Fue Gerente en 1998.

Assumió como Directora de Operaciones en 2008.

Condujo la transformación digital de 2015 a 2019.

Abrió operaciones en México y Chile en 2021.

Sostuvo a su equipo en crisis sin perder el humor ni el foco —a veces con mapas y, cuando hacía falta, con pizzas—.

Apostó por el Talento Joven y vio a más de 60 becarios convertirse en colegas de planta.

Defendió la meritocracia, la transparencia y la orientación al cliente, y lo hizo sin discursos grandilocuentes: con decisiones.

Eso es historia de la compañía, y también es historia de su vida profesional,

escrita con paciencia, firmeza y algo que aquí valoramos con especial gratitud: decencia.

Antes de terminar, déjeme contar una última escena que me guardo con cariño. Hace unos años, al cerrar un trimestre complejo, le pregunté si estaba satisfecha. Usted sonrió apenas y dijo: “Estoy en paz con el proceso. Ahora, a mejorar el próximo”. No buscaba aplaudirse. Marcaba el compás. Esa frase nos acompaña hoy. Estamos en paz con el proceso: el suyo, el nuestro. Y estamos listos para el próximo.

Señora Torres, Mariú,  
gracias por su trabajo, su ejemplo y su forma de estar. Gracias por las veces en que eligió explicar antes que imponer. Por las veces en que dio crédito al que había estado detrás de una solución. Por las discusiones francas que terminaron en acuerdos sólidos. Por cada decisión a tiempo y cada silencio oportuno.

La despedida de hoy es, en verdad, una celebración.  
Brindamos por su recorrido, por lo que deja en nosotros y por lo que viene para usted: más acuarelas, más montañas, más música, más libros leídos en voz alta y, por qué no, más visitas a esta casa que sigue siendo su casa.

Que su jubilación sea, como sus mejores proyectos, un plan claro con espacio para la sorpresa, un camino firme con descansos bien elegidos, una partitura precisa con momentos de improvisación.

Muchas felicidades, Mariú.  
Y hasta pronto.

Este discurso fue creado con [discursojubilacion.es](https://discursojubilacion.es). Responde algunas preguntas y genera tu propio discurso personalizado ahora en [discursojubilacion.es](https://discursojubilacion.es)

Crea tu propio discurso personalizado en [discursojubilacion.es](https://discursojubilacion.es)