

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

ECUADOR



@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Exito  
www.revistafactordeexito.com

## Rafael Avilés Ledergerber

Socio de Ecuaprimas

El liderazgo humano y digital  
impulsa una nueva forma de servir

## Talento y tecnología: El punto de intersección en la transformación digital

### Daniel Montalvo Figueroa

Vicepresidente de Recursos Humanos, Diners Club del Ecuador

Formar es importante, pero transformar la mentalidad lo es aún más

### César Bettencourt

CEO de Publicis Groupe Ecuador

El 'en vivo' que impulsa ventas

### Caridad Arosemena Baquerizo

Directora de Desarrollo Profesional y Consultoría en la Universidad Ecotec

Educación ejecutiva para un mercado digital

### Diego Ledesma

Consultor en transformación organizacional y liderazgo digital

"La IA no reemplaza la sensibilidad humana, la amplifica"

Gente de Éxito

# WORLD CORPORATE GOLF CHALLENGE



30 DE AGOSTO  
2025

PGA  
Ocean's 4



2025 网赛 1573  
WORLD FINAL  
Road to  
SHANGHAI

¡Inscríbete, compite y gana  
la oportunidad de jugar en la **final mundial!**



MÁS INFORMACIÓN:  
849-354-5724 | [info@revistafactordeexito.com](mailto:info@revistafactordeexito.com)

FDE  
SPORTS

FACTOR DE ÉXITO

FDE  
FACTOR DE ÉXITO

# EXPO 2025

## FACTOR DE ÉXITO 5

LIDERAZGO EMPRESARIAL  
Y DE NEGOCIOS

### ¿Por qué participar?

- Conexiones directas con inversionistas y decisores de alto nivel
- Proyectos inmobiliarios exclusivos y oportunidades de inversión premium
- Networking estratégico con líderes empresariales globales

## Sostenibilidad y Convergencia: El futuro de los negocios en el Caribe

Real Estate | Energía Renovable | Turismo | MiPymes

**24 y 25 de octubre 2025**

**Hotel Sanctuary Cap Cana**



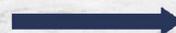
### Un encuentro diseñado para:

- Desarrolladores inmobiliarios de clase mundial
- Fondos de inversión internacionales
- Operadores hoteleros de prestigio global
- Líderes en energías renovables
- MiPymes innovadoras

**¡Asegure su lugar en el evento empresarial más exclusivo del Caribe!**

Sea parte del futuro empresarial del Caribe:  
cada conexión es una oportunidad  
para crear el próximo gran proyecto regional.

Acceda a la información aquí



La tecnología evoluciona,  
pero el talento es quien la  
convierte en progreso.

Isabel Figueroa de Rolo

CEO y Directora Editorial, Factor de Éxito

**E**n un mundo donde lo digital avanza a velocidad vertiginosa, nos encontramos frente a una verdad incuestionable: la transformación digital no es una opción, es una necesidad. Pero hay algo que esta revolución no puede —ni debe— reemplazar: el factor humano.

La tecnología evoluciona, pero el talento es quien la convierte en progreso.

En esta edición internacional de Factor de Éxito, recorremos el punto de intersección donde el capital humano y la tecnología se encuentran para redefinir el presente y construir el futuro. Desde las voces que lideran la banca digital, pasando por expertos en inteligencia artificial aplicada al reclutamiento, hasta formadores de líderes que entienden que sin habilidades humanas no hay innovación sostenible, encontramos una verdad transversal: la transformación digital es tan profunda como el talento que la guía.

Según un estudio de McKinsey & Company, el 87% de las organizaciones en el mundo ya enfrentan brechas de habilidades digitales y el 61% afirma que esas brechas se han vuelto más críticas desde la pandemia. Mientras tanto, el World Economic Forum proyecta que más del 40% de las competencias laborales actuales cambiarán para 2027 debido al avance de la automatización, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático.

Esto nos obliga a una reflexión esencial: quien no abraza la transformación digital será sustituido por quien sí se prepare para liderarla.

No se trata solo de aprender nuevas herramientas, sino de reaprender cómo lideramos, cómo nos comunicamos y cómo resolvemos problemas en entornos cambiantes. Las empresas más

exitosas no son las que más invierten en tecnología, sino aquellas que forman, valoran y escuchan a su gente. Porque incluso la IA más sofisticada necesita propósito, contexto y ética. Y eso sólo puede darlo el ser humano.

En esta edición especial, los testimonios que compartimos dan cuenta de un cambio cultural que ya no es futuro, sino presente. Desde las grandes urbes hasta las regiones emergentes, desde startups disruptivas hasta corporaciones consolidadas, vemos cómo el talento humano es el verdadero motor de la transformación digital.

Hoy más que nunca, el liderazgo se define por la capacidad de adaptarse y aprender continuamente. Quien desarrolla habilidades técnicas pero no cultiva su visión estratégica y humana, se queda a mitad del camino. Por eso, desde Factor de Éxito, apostamos por visibilizar a quienes lideran esta nueva era entendiendo que la tecnología es el medio, pero el talento es el fin.

Esta edición es un homenaje a quienes están cambiando las reglas del juego. A quienes entienden que no hay transformación digital sin transformación humana. A los líderes del presente que ya están construyendo el futuro.



# Desarrolla tu Liderazgo Con Evidencia Neurocientífica

## Nuestros **entrenamientos**

- Autorregulación emocional
- Toma de decisiones consciente
- Motivación basada en el cerebro

 social  
Website



# [contenido]

portada

El liderazgo humano y digital impulsa una nueva forma de servir

pág.  
12

**Rafael Avilés Ledergerber**  
Socio de Ecuaprimas

INTERVIEW

Formar es importante, pero transformar la mentalidad lo es aún más

pág.  
20

**Daniel Montalvo Figueroa**  
Vicepresidente de Recursos Humanos, Diners Club del Ecuador

INTERVIEW

El 'en vivo' que impulsa ventas

pág.  
26

**César Bettencourt**  
CEO de Publicis Groupe Ecuador

INTERVIEW

Educación ejecutiva para un mercado digital

pág.  
30

**Caridad Arosemena Baquerizo**  
Directora de Desarrollo Profesional y Consultoría en la Universidad Ecotec

INTERVIEW

“La IA convierte lo rutinario en cognitivo, pero exige un uso ético”

pág.  
46

**Juan Carlos Terán V.**  
CEO, ConsulAdvisors LLC | Consultor en innovación y digitalización TIC

Gente de éxito

“La IA no reemplaza la sensibilidad humana, la amplifica”

pág.  
50

**Diego Ledesma**  
Consultor en transformación organizacional y liderazgo digital

## ► Revista Factor de Éxito Ecuador Número 18, Año 4



APUNTA Y ACCEDE  
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



**CEO y Directora Editorial:**  
Isabel Mariella Figueroa de Rolo  
i.figueroaderolo@revistafactordeexito.com

**Dirección Administración y Finanzas:**  
Isabel Cristina Rolo Figueroa

**Comité Ejecutivo:**  
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo  
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa  
Arianna Rolo Figueroa

**CEO-Directora Editorial:**  
Isabel Figueroa de Rolo

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Redacción:**  
Isamar Febres

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Eimy Pimentel

**Digital Content Manager:**  
Tina Pérez  
Lina Bsarís

**Web Master:**  
Juan Rebolledo

**Digital Marketing Manager:**  
Jacqueline Leon

**Diseño y Diagramación:**  
Luis Gota  
Daniel E. Gota  
Hermes Flores

**Portada:**  
Rafael Avilés Ledergerber  
Socio de Ecuaprimas

**Articulistas de esta Edición:**  
Gustavos dos Santos  
Jeannina Valenzuela  
Andres Silva Arancibia  
Alvaro Cuco De Venegas  
Amarilis González  
Gonzalo Zermeño

**Revista Factor de Éxito Ecuador**  
**Instagram: @RevistaFactordeExito**  
**Twitter: @RevistaFDE**  
**Facebook: Revista Factor de Éxito**  
**www.revistafactordeexito.com**

**Sede Principal:**  
Factor de Éxito Rolga Group SRL  
RNC 1-3135817-9  
Dirección: Av. Lope de Vega #29, Novo Centro. Nivel 3.  
Local C-6.  
Ensanche Naco. Santo Domingo.  
Teléfonos: +1 829.340.5724 – 809.542.2479  
info@revistafactordeexito.com

## Apasionados por el trabajo.

**D**e acuerdo con el estudio Enamorados del trabajo de Multitabajos, Ecuador lidera la región con el 21% de personas que afirman estar “enamoradas” de su trabajo, seguido de Perú (20%), Panamá (15%), Chile (13%) y Argentina (11%). Aunque esta cifra representa una baja de 8 puntos respecto a

2024, el 80% de los ecuatorianos manifiesta una valoración positiva de su empleo.

El estudio, que analizó la conexión emocional de más de 3.700 trabajadores en cinco países, revela que el 55% de quienes disfrutan su trabajo lo hacen porque les apasiona lo que hacen;

el 18% siente que contribuye a la sociedad; y el 10% lo considera su trabajo soñado. Entre quienes no disfrutaban su empleo, el 32% lo atribuye a un salario insuficiente y el 29% al entorno laboral.

Además, el 85% seguiría trabajando incluso si ganara la lotería, principalmente porque disfruta su labor o no concibe la vida sin trabajar. El 73% afirma que volvería a elegir su trabajo actual si empezara desde cero.

Estos datos reflejan una fuerte conexión emocional de los ecuatorianos con su vida laboral, más allá del sueldo o condiciones externas. Multitabajos concluye que la pasión por el trabajo sigue siendo un motor clave de satisfacción y compromiso en el país.



## Salario promedio

**E**l Informe Regional sobre el Mercado Laboral de la EHR Tech Jobint, integrada por Multitabajos y otras marcas líderes de Latinoamérica, revela que en mayo de 2025, el salario pretendido promedio en Ecuador alcanzó los USD 860, situándose como el más bajo de la región. En contraste, Argentina lidera con USD 1.388 (dólar oficial) y USD 1.352 (dólar MEP), seguido por Chile (USD 1.211), Panamá (USD 1.047) y Perú (USD 889).

Ecuador, Panamá y Perú destacan por su estabilidad salarial desde mayo de 2020 hasta 2025. Argentina muestra una notable recuperación salarial. Ecuador, a pesar de tener salarios bajos, mantiene un crecimiento sostenido. En seniority, Ecuador presenta las expectativas



salariales más bajas en todos los niveles; Argentina lidera en jefe o supervisor, seguido por Chile y Perú.

En Tecnología y sistemas, Argentina lidera en todas las categorías; en Administración y Finanzas, Chile y Argentina destacan; y en Producción, Abastecimiento y Logística, Argentina lidera también. Ecuador registra una brecha salarial de

género del 10.34%, menor que la de Chile. En general, los salarios han experimentado incrementos en la región, con Ecuador mostrando un crecimiento del 6.59% desde 2020.

Este informe se basa en datos de los portales de empleo de Jobint en cinco países de Latinoamérica y destaca la importancia de seguir fortaleciendo el mercado laboral y el desarrollo profesional en la región.

## Transformando la conectividad

Con motivo de su 25.º aniversario, la Asociación de Empresas Proveedoras de Servicios de Internet, Valor Agregado, Portadores y Tecnologías de la Información (AEPROVI) organizó el Summit Ecuador Digital 2025, un evento de alto nivel enfocado en el futuro de la conectividad en el país. Participaron expertos de Ecuador y otros países como Brasil, México, Colombia, España y República



Dominicana, quienes abordaron temas clave como inteligencia artificial, ciberseguridad, transformación digital, protección de datos y regulación del sector.

La jornada incluyó espacios de networking que impulsaron el intercambio entre profesionales, representantes de entidades públicas y privadas, y jóvenes universitarios. En una emotiva ceremonia, AEPROVI también rindió homenaje a sus fundadores y colaboradores, destacando su rol en hitos como la creación del NAP.EC, que optimizó el tráfico de internet nacional, y el crecimiento de la conectividad, alcanzando a más de 12 millones de usuarios de internet fijo a través de más de 1.300 ISP.



Francisco Balarezo, director ejecutivo de AEPROVI, destacó la misión de la asociación: garantizar el acceso a internet como derecho y herramienta de desarrollo. Desde 2000, AEPROVI ha liderado la evolución del ecosistema digital en Ecuador, y reafirma su compromiso de construir una conectividad segura, asequible y resiliente para el futuro.



## Habilidades laborales.

Según el estudio Habilidades más buscadas de Multitrabajos, el 54% de los expertos en Recursos Humanos en Ecuador considera que las habilidades blandas son las más demandadas, pero también las más escasas entre los candidatos. Esta tendencia se refleja en otros países de la región como Perú, Chile, Panamá y Argentina. En el contexto laboral actual, las empresas priorizan cada vez más competencias como la empatía, el liderazgo y la adaptabilidad, debido a su impacto en la formación de equipos colaborativos y resilientes.

En Ecuador, las cinco habilidades blandas más buscadas son: empatía (44%), trabajo en equipo (40%), liderazgo (39%), capacidad de respuesta y adaptabilidad (38%) e inteligencia emocional (37%). Estas cualidades son esenciales para desenvolverse en ambientes



laborales colaborativos, manejar la presión y mantener relaciones laborales saludables.

La empatía permite generar entornos de respeto; el trabajo en equipo fomenta soluciones colectivas; el liderazgo impulsa a otros de manera ética; la adaptabilidad facilita la respuesta al cambio; y la inteligencia

emocional mejora la gestión personal y de conflictos.

Miguel Bechara, Director de Multitrabajos, destaca que las habilidades blandas son el verdadero diferencial, ya que la actitud no se aprende como el conocimiento técnico, pero sí se demuestra con acciones.

## Impulsando formación juvenil

**N**estlé, en alianza con la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) y la Fundación de las Américas (FUDELA), llevó a cabo una nueva edición de sus programas YOCUTA (Jóvenes Talentos Culinarios) y Nestlé Jóvenes Baristas, integrados por primera vez en un mismo espacio. Ambas iniciativas, parte de la Iniciativa “Por los Jóvenes”, buscan capacitar y mejorar la empleabilidad de las nuevas generaciones mediante formación técnica y práctica en gastronomía y barismo.

En esta edición, 43 jóvenes de Quito participaron en el ciclo formativo: 33 estudiantes de gastronomía de la UIDE y 10 jóvenes de FUDELA. Durante 24 horas de capacitación teórico-práctica, los participantes abordaron temas clave como nutrición, higiene alimentaria, lectura de etiquetas, control de calidad, manejo de



maquinaria, métodos de extracción de café y técnicas de servicio. Además, desarrollaron habilidades blandas esenciales para el ámbito laboral, incluyendo elaboración de hojas de vida y simulación de entrevistas.

La formación fue impartida por expertos de Nestlé, como Fernanda Donoso y Julio Plaza, e incluyó clases magistrales de Alejandro Huertas, chef y fundador del restaurante

3500, y David Miño, primer campeón nacional de barismo en Ecuador.

Desde 2015, la Iniciativa “Por los Jóvenes” ha beneficiado a más de 300.000 jóvenes en Ecuador, reafirmando el compromiso de Nestlé con el desarrollo del talento, la sostenibilidad y el fortalecimiento del sector gastronómico y del café en el país.

## Impulsando el ecobranding

**L**a publicidad exterior, antes símbolo de innovación, enfrenta críticas por su impacto ambiental. En América Latina, toneladas de residuos de vallas y lonas terminan en rellenos sanitarios, y muchos materiales no son reciclables. En Ecuador, donde el reciclaje no supera el 5%, esta publicidad contribuye a la contaminación visual y ecológica.

Ante este problema surge el ecobranding, tendencia que busca reducir la huella ambiental mediante formatos y materiales sostenibles. En Ecuador, la empresa Arpay lidera esta transformación con productos publicitarios que limpian el aire y materiales biodegradables.

Arpay, con 10 años en el mercado, implementó lonas biodegradables que pueden convertirse en

compost tras su uso, y desarrolló un recubrimiento fotocatalítico con nanopartículas de dióxido de titanio que purifica el aire al reaccionar con la luz solar. Esta innovación podría aplicarse en vallas, paradas de buses y otras superficies, creando redes de descontaminación urbana.

El gerente Daniel Chávez destaca que esta tecnología elimina suciedad, olores, bacterias y contaminantes, mejorando el ambiente y reduciendo costos de mantenimiento. La empresa, inspirada en modelos de México y Argentina, busca incrementar



sus proyectos sostenibles y ofrecer alternativas a marcas comprometidas con el planeta.

El ecobranding permite a las compañías alinear su comunicación con políticas verdes, atraer inversores y generar un impacto ambiental positivo.

## Prevención hepática

**E**l Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2024) reporta que el 37% de los ecuatorianos padece hígado graso, afectando principalmente a mujeres mayores de 45 años. Esta condición, relacionada con hábitos poco saludables y estrés, se intensifica en entornos laborales donde predominan horarios irregulares y sedentarismo. El hígado, órgano esencial con más de 500 funciones, influye directamente en la energía, productividad y bienestar general.

La Organización Mundial de la Salud advierte que las enfermedades hepáticas crónicas son una de las causas de muerte prematura de mayor crecimiento. En Ecuador, el sedentarismo, la dieta alta en ultraprocesados y la automedicación agravan el hígado graso no alcohólico.

Ante esta realidad, Laboratorios Bagó promueve la prevención y conciencia en los espacios laborales. La Dra. Carla Cevallos, Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional, subraya que la salud hepática se construye con decisiones



diarias: alimentación natural, hidratación adecuada, pausas activas, manejo del estrés y evitar automedicación.

Además, las empresas juegan un rol clave fomentando programas de

bienestar, jornadas médicas y hábitos saludables que mejoren la salud hepática y el compromiso laboral. Bagó refuerza este enfoque con su Programa de Vigilancia en Salud.

## Jubilarse joven

**E**n Ecuador, donde la esperanza de vida supera los 77 años, expertos en finanzas personales de Fideval resaltan la importancia de planificar la jubilación desde edades tempranas. Aunque tradicionalmente se asocia con personas mayores de 50 años, iniciar un plan de retiro en los 20 o 30 años brinda ventajas clave para alcanzar libertad financiera y reducir preocupaciones futuras.

Actualmente, solo el 27% de los mayores de 65 años accede a una pensión contributiva del IESS, debido a la informalidad laboral y la falta de planificación. Ahorrar e invertir desde joven permite acumular capital mediante el interés compuesto, donde las ganancias reinvertidas hacen crecer el fondo de forma exponencial. Esto reduce el esfuerzo mensual y asegura mejores resultados a largo plazo.

La educación financiera es esencial para que los jóvenes comprendan conceptos como

fondos de retiro, perfil de riesgo e inversiones. Aunque muchos enfrentan empleos inestables, existen fondos flexibles que se adaptan a sus ingresos, permitiendo aportes periódicos y opciones de rendimiento.

Gregorio Moreno, director de fondos de Fideval, destaca que planificar el retiro temprano

“es cuidar el futuro”. Fideval promueve esta cultura a través de productos accesibles y asesoría especializada, fomentando decisiones responsables.

Construir la jubilación no empieza a los 60, sino desde ahora, asegurando autonomía y calidad de vida para las próximas generaciones.



El liderazgo humano y digital impulsa una nueva forma de servir

Rafael Avilés Ledergerber

Socio de Ecuaprimas

*“Lo que transforma una organización no es solo lo que hace sino cómo lo hace”*

**E**n el mundo de los seguros, donde la confianza y la credibilidad son moneda de cambio, pocos líderes han sabido combinar visión empresarial, innovación tecnológica y enfoque humano con tanta coherencia como Rafael Avilés Ledergerber. Cofundador y socio de Ecuaprimas, Avilés ha dedicado casi tres décadas a construir una organización que no solo es referente del sector asegurador en Ecuador, sino también un modelo de cultura corporativa centrada en el servicio y en el desarrollo integral de las personas.

Desde aquel enero de 1996, cuando inició como asistente de gerencia, Avilés ha sido testigo y protagonista de una transformación profunda. Lo que comenzó como un proyecto con grandes sueños se convirtió, bajo su liderazgo como Gerente, Presidente Ejecutivo y luego CEO, en una compañía que ofrece soluciones de seguros que trascienden el aspecto transaccional, aportando verdadero valor y tranquilidad a miles de personas y empresas.

Su filosofía empresarial parte de una premisa clara: “La innovación no comienza en la tecnología, sino en el corazón de las personas”. Por ello, ha impulsado proyectos que integran herramientas digitales como Ecuaprimas CONNECT, optimizando la experiencia del cliente y fortaleciendo el trabajo colaborativo de los equipos internos. Esta visión le ha permitido guiar la transformación digital de la compañía sin perder de vista el propósito humano que la sostiene.

Reconocido por MERCOSUR como uno de los líderes con mayor reputación en Ecuador durante tres años consecutivos y recientemente elegido como uno de los Top LinkedIn Leaders del país, Avilés se ha convertido en una voz influyente dentro y fuera de la industria. Su experiencia se ha proyectado internacionalmente como CFO de RiskCo, la mayor red latinoamericana de brókers independientes, y como miembro del Consejo Consultivo de Jiang Tai, el corredor de seguros más grande de China. Además, ha compartido su conocimiento como conferencista en foros empresariales en América, Asia y Latinoamérica, abordando temas de liderazgo, innovación y tendencias en seguros.

Su compromiso no se limita al ámbito corporativo. Como coach certificado, maratonista y autor del blog todoesposible.blog, Avilés inspira a otros a desarrollar su potencial y a enfrentar los retos con determinación y optimismo. Sus artículos,

seguidos por una amplia comunidad, promueven el aprendizaje continuo, el reskilling y la empatía como pilares para construir el futuro.

También ha contribuido al fortalecimiento del ecosistema empresarial ecuatoriano como miembro del Directorio de la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE Ecuador) y de la Cámara de Comercio Ecuatoriano China, fomentando la colaboración y el intercambio entre sectores.

Hoy, desde su rol como Socio de Ecuaprimas, sigue impulsando el crecimiento comercial y consolidando relaciones de largo plazo con clientes y aliados estratégicos. Su liderazgo, marcado por la cercanía y el ejemplo, demuestra que el verdadero éxito de una organización no reside únicamente en lo que hace, sino en cómo lo hace y en el impacto positivo que deja en las personas.

**Usted ha liderado Ecuaprimas durante casi tres décadas. ¿Cómo ha evolucionado la gestión del talento en la organización a lo largo de ese tiempo, especialmente en el contexto de la transformación digital?**

*Cuando empezamos Ecuaprimas en 1996, el enfoque en el talento era más intuitivo que estratégico. Con el tiempo, entendimos que una cultura sólida, basada en valores y propósito, es lo que permite atraer, desarrollar y retener a las personas correctas. La transformación digital nos llevó a repensar cómo acompañamos a nuestro equipo en su desarrollo, cómo creamos entornos flexibles y cómo convertimos la tecnología en aliada para potenciar el talento, no para reemplazarlo. Hoy, la gestión del talento en Ecuaprimas está en el centro de nuestra estrategia.*

**En un sector como el de los seguros, donde la confianza y el servicio son fundamentales, ¿de qué manera están incorporando tecnologías como la inteligencia artificial o la automatización sin perder el enfoque humano?**

*Hemos aprendido que la tecnología debe estar al servicio de las personas, no al revés. Implementamos herramientas digitales y automatización para simplificar procesos, mejorar los tiempos de respuesta y ofrecer soluciones más personalizadas. Pero nunca hemos delegado en la tecnología lo que solo puede hacer un ser humano.*

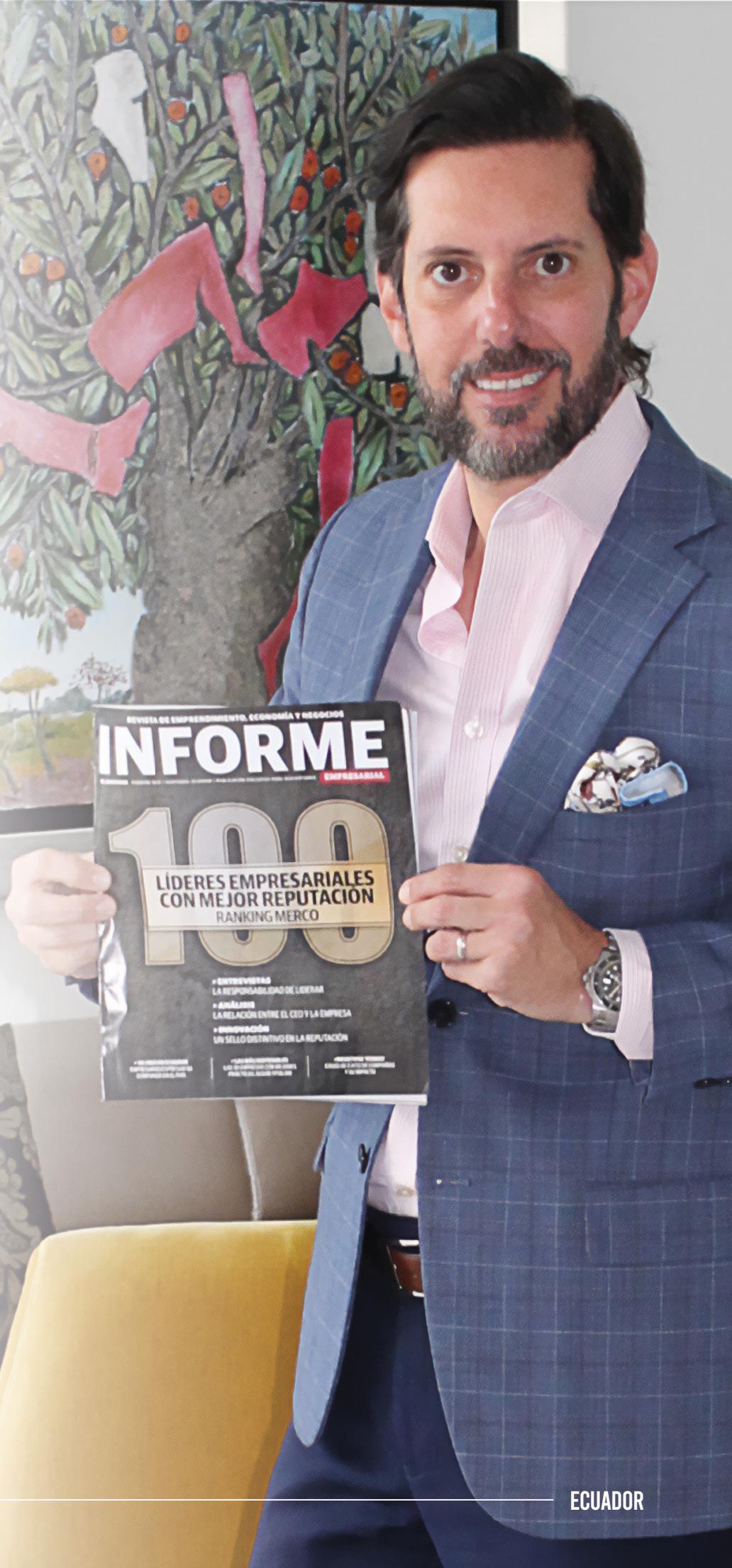
*Y no me refiero solo a analizar técnicamente la información en el contexto de las pólizas o riesgos de nuestros clientes, sino a escuchar con empatía, generar confianza y acompañarlos en los momentos difíciles. Por eso, nuestra filosofía es integrar lo digital sin perder lo esencialmente humano.*

**En su experiencia, ¿qué elementos culturales considera indispensables para lograr que una transformación digital sea sostenible y centrada en las personas?**

*Tres elementos son clave: propósito, confianza y comunicación. El propósito da sentido al cambio. La confianza permite que las personas se sientan seguras para adaptarse y proponer. Y la comunicación es esencial para garantizar un proceso ordenado en el que todos los miembros del equipo estén enfocados hacia un mismo objetivo. La transformación digital no es solo una cuestión de herramientas, es una transformación cultural que debe estar anclada en el valor de las personas.*

**¿Cómo han abordado en Ecuaprimas los procesos de formación en competencias digitales para sus colaboradores y líderes? ¿Qué estrategias de reskilling o upskilling han dado mejores resultados?**

*En Ecuaprimas creemos que la transformación digital comienza con las personas. Más que enfocarnos solo en herramientas, hemos apostado por cultivar una mentalidad abierta al cambio, al aprendizaje continuo y al uso de la tecnología como un aliado para servir mejor. Cada proceso de formación ha buscado conectar con el propósito de nuestro equipo y potenciar sus talentos, acompañándolos en el desarrollo de nuevas competencias con un enfoque humano y práctico.*



**Usted promueve un liderazgo transformacional y humano. ¿Cómo equilibra esa visión con los retos que impone la digitalización de procesos y servicios?**

*Creo profundamente en un liderazgo al servicio de los demás. Eso implica escuchar, inspirar y acompañar en el proceso de cambio. La digitalización no puede ser una excusa para deshumanizar las relaciones. Todo lo contrario: nos exige ser aún más humanos. El equilibrio se logra cuando entendemos que liderar no es imponer una tecnología, sino facilitar que las personas la integren como parte de su crecimiento profesional y personal.*

**Desde su rol en asociaciones empresariales y su experiencia internacional, ¿qué tendencias observa en la región respecto al vínculo entre innovación tecnológica y desarrollo humano?**

*En la región vemos una aceleración de la transformación digital, pero también una mayor conciencia de que no hay innovación real sin desarrollo humano. Las empresas que lideran el cambio son las que entienden que el talento no es un recurso, sino la fuente misma de la innovación.*

*Hay un giro hacia modelos más colaborativos, flexibles y con propósito, donde la tecnología es un habilitador, no el fin. Es un momento de enorme oportunidad para reinventarnos desde lo humano.*

**¿Podría compartirnos un caso puntual en el que la integración de tecnología en Ecuaprimas haya generado un impacto positivo tanto en la eficiencia del negocio como en la experiencia de los colaboradores o clientes?**

*El desarrollo de nuestro ecosistema digital ecuaprimas CONNECT ha sido un hito. Nos permitió integrar todos nuestros servicios de atención al cliente en una sola plataforma, mejorando la eficiencia operativa y elevando significativamente la experiencia del usuario. Al mismo tiempo, nuestros equipos comerciales y de servicio ganaron mayor visibilidad, agilidad y capacidad de respuesta. Esta iniciativa es un ejemplo claro de cómo la tecnología bien aplicada puede beneficiar a todos los actores del sistema.*

**En su trayectoria ha demostrado un fuerte compromiso con el servicio y el crecimiento personal. ¿Qué valores personales lo guían en su liderazgo diario y cómo los promueve en su equipo?**

*El servicio, la empatía y la integridad son los pilares que guían el liderazgo en Ecuaprimas. Creo en el poder de liderar desde el ejemplo, de construir desde el respeto y de estar al servicio de los demás.*

*En Ecuaprimas promovemos estos valores con coherencia, tanto en las decisiones estratégicas como en la forma en que nos relacionamos con nuestro equipo, nuestros clientes y aliados. Porque estoy convencido de que lo que transforma una organización no es solo lo que hace, sino cómo lo hace. Eso es lo que llamamos la forma Ecuaprimas.*





# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

ECUADOR 

@RevistaFactordeExito  
Revista Factor de Éxito  
www.revistafactordeexito.com

**Rafael Avilés Ledergerber**

Socio de Ecuaprimas

El liderazgo humano y digital  
impulsa una nueva forma de servir

**Talento y tecnología:**  
El punto de intersección en la transformación digital

**Daniel Montalvo Figueroa**

Vicepresidentes de Recursos  
Humanos, Dinero Club del Ecuador  
Formar es importante, pero  
transformar la mentalidad lo es  
aún más

**César Bettencourt**

CEO de Publicis Groupe Ecuador  
El 'en vivo' que impulsa  
ventas

**Caridad Arosemena Baquerizo**

Directora de Desarrollo Profesional y  
Consultoría en la Universidad Ecuotec  
Educación ejecutiva para un  
mercado digital

**Diego Ledesma**

Consultor en transformación  
organizacional y liderazgo digital  
"La IA no reemplaza la  
sensibilidad humana, la  
amplifica"



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE

**FDE**  
FACTOR DE ÉXITO

# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



CHILE | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO | PANAMÁ  
REPÚBLICA DOMINICANA | MIAMI | ATLANTA | NEW YORK

A photograph of Daniel Montalvo Figueroa, a man in a dark blue suit and tie, speaking into a microphone. He is holding a pen in his right hand and has a thoughtful expression. The background is a warm, reddish-brown color.

# Daniel Montalvo Figueroa

Vicepresidente de Recursos Humanos, Diners Club del Ecuador

Formar es importante, pero transformar la mentalidad lo es aún más

Diners Club apuesta por una transformación digital centrada en las personas y guiada por el talento

**E**n una era donde el cambio es constante y la tecnología reconfigura cada rincón del mundo empresarial, el liderazgo humano sigue siendo el eje que articula la verdadera transformación. Así lo entiende Daniel Montalvo Figueroa, Vicepresidente de Recursos Humanos de Diners Club del Ecuador, quien ha convertido la gestión del talento en una palanca estratégica para rediseñar organizaciones más ágiles, digitales y centradas en el valor humano.

Con más de 25 años de trayectoria en la gestión de talento y transformación organizacional, Montalvo se ha consolidado como un referente en el sector financiero y académico. Desde su posición en Diners Club y como director de la Maestría en Gestión del Talento Humano en la UDLA, ha sido testigo directo de cómo la transformación digital va mucho más allá de la automatización: implica modificar culturas, relaciones y comportamientos para adaptarse a una nueva lógica empresarial.

Para Montalvo, el área de Recursos Humanos ha dejado de ser solo operativa para convertirse en un verdadero socio estratégico. A través de herramientas como la analítica de personas y la inteligencia artificial, ha impulsado decisiones basadas en datos que permiten anticipar necesidades, reducir la rotación, personalizar la formación y medir en tiempo real el compromiso de los equipos. En su visión, la tecnología es el medio, pero el talento humano sigue siendo el verdadero motor del futuro.

Uno de los pilares de su gestión ha sido el desarrollo de competencias adaptadas al nuevo entorno. Apoyado en estrategias de upskilling y reskilling, promueve modelos formativos que no solo buscan cerrar brechas técnicas, sino transformar la mentalidad de los equipos hacia el aprendizaje continuo. Este enfoque ha generado resultados tangibles en productividad, fidelización y capacidad de adaptación.

El trabajo híbrido, por su parte, ha sido abordado desde la inclusión, la equidad y la transparencia. Para Montalvo, la flexibilidad debe tener propósito y estar alineada con una experiencia del colaborador coherente y significativa, donde todos —sin importar su ubicación— tengan acceso equitativo a oportunidades y desarrollo.

Además de su impacto corporativo, su liderazgo se distingue por un compromiso genuino con el bienestar, la coherencia y la evolución constante. Con una mirada crítica pero optimista, ha sabido convertir los desafíos del cambio acelerado en oportunidades para humanizar la transformación digital y posicionar a RRHH como el núcleo de la innovación organizacional.

**Usted lidera procesos de transformación cultural en una industria tan regulada como la financiera. ¿Cómo ha logrado integrar agilidad organizacional y digitalización sin comprometer la estructura operativa tradicional?**

*La transformación cultural y digital en una industria altamente regulada como la financiera exige, primero, entender que no se trata de una disyuntiva entre cumplir con la normativa o innovar. Es posible hacer ambas cosas si se cuenta con una visión clara, un marco de actuación definido y un liderazgo comprometido.*

*En Diners Club hemos apostado por una estrategia donde la agilidad organizacional y la transformación digital son habilitadores del cumplimiento, no enemigos. Implementamos un modelo de gestión basado en células ágiles, centrado en el cliente y en la mejora continua, lo cual nos ha permitido generar soluciones más rápidas, eficientes y con mayor alineación estratégica, sin sacrificar la estructura ni el rigor operativo.*

**Desde su experiencia en Diners Club, ¿de qué manera la analítica de personas está redefiniendo la toma de decisiones estratégicas en recursos humanos?**

*La analítica de personas se ha convertido en una herramienta esencial para tomar decisiones más objetivas, rápidas y alineadas al negocio. En nuestro caso, hemos utilizado modelos de People Analytics para anticipar la rotación, medir el compromiso, identificar factores de riesgo organizacional y priorizar intervenciones de desarrollo.*

*Gracias a esto, Recursos Humanos ha dejado de ser un área que reacciona y se ha convertido en un área que predice, propone y genera valor tangible a través de la gestión del talento.*

**¿Cómo ha evolucionado el modelo de competencias en el entorno actual, marcado por una rápida aceleración tecnológica y nuevas formas de trabajo?**

*Hoy hablamos de competencias dinámicas, que no solo se enfocan en el saber técnico, sino en la capacidad de adaptarse, desaprender, colaborar y liderar en contextos cambiantes. La transformación digital ha impulsado una nueva lógica de empleabilidad, donde el aprendizaje continuo, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la resiliencia se convierten en competencias clave. Ya no basta con saber hacer, hoy es imprescindible saber evolucionar.*

**En procesos de transformación digital, ¿cuál considera usted que es el rol más crítico que deben asumir los líderes de recursos humanos para garantizar el éxito?**

*El rol más crítico es el de ser arquitectos del cambio. Los líderes de Recursos Humanos debemos tener una mirada estratégica del negocio, comprender el impacto de la tecnología en la experiencia del colaborador y ser capaces de rediseñar la cultura organizacional para que acompañe la transformación. Esto implica desarrollar nuevos liderazgos, gestionar la resistencia, promover el aprendizaje continuo y poner al talento en el centro de la estrategia.*

**La implementación de herramientas de automatización e inteligencia artificial en HR puede generar resistencia. ¿Qué estrategias han funcionado mejor en su experiencia para facilitar su adopción en los equipos?**

*La clave está en trabajar primero la mentalidad antes que la tecnología. Hemos priorizado la comunicación clara, el involucramiento temprano de los líderes, el acompañamiento en el cambio y la demostración de valor de las herramientas digitales.*

*Mostrar cómo estas tecnologías mejoran la experiencia, aumentan la eficiencia y liberan tiempo para tareas más humanas ha sido fundamental. También ha sido clave desarrollar competencias digitales en los equipos y generar una cultura de innovación basada en la confianza.*

**Usted ha sido facilitador en programas de formación ejecutiva. ¿Qué brechas de habilidades son prioritarias cerrar para preparar a las próximas generaciones de líderes organizacionales?**

*Sin duda, hay una brecha en habilidades digitales, pero también en habilidades humanas. Los nuevos líderes deben ser capaces de liderar en la incertidumbre, fomentar la diversidad, tomar decisiones con base en datos y gestionar equipos híbridos.*

*Necesitamos formar líderes con pensamiento sistémico, curiosidad intelectual, orientación a resultados y, sobre todo, con capacidad de conectar con las personas desde la empatía y la autenticidad.*

**¿Cuáles son, desde su experiencia, las claves para diseñar programas de desarrollo de talento exitosos en entornos digitales?**



*Desde mi experiencia, estos son los elementos esenciales:*

**Diagnóstico real de brechas:** Utilizar análisis de datos y herramientas digitales para identificar competencias críticas, evitando diagnósticos superficiales.

**Planes personalizados y digitales:** Diseñar rutas de aprendizaje adaptadas a cada perfil, integrando plataformas de microaprendizaje y experiencias gamificadas.

**Cultura de aprendizaje continuo:** Fomentar la curiosidad y la autoformación, premiando la experimentación y el error como parte del crecimiento.

**Medición de impacto:** Establecer indicadores claros de ROI y ajustar las estrategias en función de resultados tangibles.

**¿Puede compartir algunos ejemplos que le resulten inspiradores sobre la conexión entre desarrollo del talento e impacto empresarial?**

Claro. Dos casos que admiro especialmente:

Walmart capacitó a más de un millón de colaboradores en habilidades digitales, logrando un aumento del 14 % en ventas digitales y reduciendo la rotación de personal.

Nubank, en Brasil, disminuyó en un 35 % la rotación en áreas clave tras lanzar una academia interna de análisis de datos.

**¿Qué aprendizajes personales le ha dejado liderar procesos humanos en tiempos de cambio acelerado, y cómo ha influido esto en su visión del liderazgo?**

Liderar en tiempos de cambio acelerado me ha enseñado que la coherencia, la humildad y la escucha son más importantes que nunca. He aprendido que liderar no es tener todas las respuestas, sino ser capaz de sostener conversaciones difíciles, tomar decisiones complejas con responsabilidad y confiar en el potencial del equipo. También he confirmado que el bienestar emocional no es un lujo, es una condición para la sostenibilidad del desempeño.

**¿Cómo ha abordado Diners Club el reto del trabajo híbrido y qué prácticas considera más efectivas para gestionarlo con propósito?**

El trabajo híbrido ha dejado de ser una tendencia para convertirse en el estándar de las organizaciones que buscan atraer y fidelizar talento. Sin embargo, la clave está en gestionar la flexibilidad con propósito,

asegurando que la experiencia del colaborador sea coherente, inclusiva y orientada a resultados. Algunas buenas prácticas que aplicamos son:

Comunicación transparente y bidireccional, explicando el “por qué” y el “para qué” del modelo híbrido.

Inversión en tecnología colaborativa para facilitar el trabajo y el aprendizaje en cualquier ubicación.

Cultura de inclusión y equidad, garantizando el acceso igualitario a oportunidades de desarrollo y participación.

Formación adaptada al entorno digital, accesible en múltiples formatos.

**¿Cuál es su visión sobre el papel de la inteligencia artificial en la gestión de recursos humanos?**

La inteligencia artificial está revolucionando la gestión del talento, permitiendo automatizar procesos, personalizar el desarrollo profesional y tomar decisiones basadas en datos en tiempo real. La IA no reemplaza el factor humano, sino que potencia nuestra capacidad para anticipar necesidades, identificar patrones y diseñar experiencias únicas para cada colaborador.

Aplicaciones clave:

**Automatización del reclutamiento:** Filtrado inteligente de hojas de vida y entrevistas.

**People Analytics:** Análisis predictivo de rotación y compromiso.

**Desarrollo personalizado:** Plataformas adaptativas de formación.

**Soporte 24/7:** Chatbots y asistentes virtuales que acompañan el ciclo de vida del colaborador.

**Finalmente, ¿cuál considera usted que es el verdadero valor de la transformación digital desde la perspectiva de RRHH?**

El verdadero valor de la transformación digital reside en la capacidad de las organizaciones para potenciar el talento, fomentar la innovación y construir culturas resilientes y adaptativas. El reto no es solo incitar el cambio, sino producir una cultura de transformación donde las personas sean protagonistas del éxito organizacional.



# César **Bettencourt**

CEO de Publicis Groupe Ecuador

## El 'en vivo' que impulsa ventas

Social streaming y creatividad conectan consumidores con marcas en tiempo real y con resultados medibles

Con más de dos décadas de experiencia en el mundo del marketing y la publicidad, César Bettencourt ha liderado la transformación de marcas a través de la innovación estratégica, manteniendo siempre al talento humano como eje del cambio. Desde su rol como CEO de Publicis Groupe en Ecuador y Venezuela, Bettencourt ha impulsado una visión que integra creatividad, tecnología y data, adaptada a los desafíos de cada mercado.

Desde su ingreso al grupo en el año 2000, ha desarrollado su carrera profesional en Venezuela, Canadá, Estados Unidos y Ecuador, adquiriendo una perspectiva internacional sobre cómo evoluciona el vínculo entre marcas y consumidores. Esta experiencia se traduce hoy en una clara apuesta por el social streaming como nueva vitrina del comercio digital en América Latina.

### **Social streaming: de la conexión a la conversión**

Bettencourt es uno de los principales promotores en la región del uso del social streaming como canal de commerce. Bajo su liderazgo, Publicis Groupe Ecuador ha desarrollado estrategias que integran contenido en vivo con comercio digital, creando experiencias interactivas y auténticas que impactan directamente en la decisión de compra. En un entorno donde el 83,7% de los ecuatorianos tiene acceso a internet y más de 13 millones usan redes sociales, el formato 'en vivo' conecta donde el consumidor ya está.

Su implementación permite que marcas ecuatorianas conecten con audiencias de forma inmediata, transparente y cercana, logrando resultados tangibles. Desde transmisiones de productos en tiempo real hasta campañas que combinan entretenimiento con promociones, este formato maximiza el valor de la inversión publicitaria digital y genera fidelización.

### **Innovación con rostro humano**

Para Bettencourt, la transformación digital debe tener al ser humano en el centro. "La digitalización debe humanizar, no despersonalizar", afirma. Desde Publicis se promueve una cultura organizacional que equilibra tecnología con creatividad, apostando por equipos multidisciplinarios, formación constante y acceso a herramientas globales de IA y data.

Consciente del impacto de las plataformas sociales como TikTok o Instagram Live, el ejecutivo destaca

el rol de los equipos internos como protagonistas del cambio. En Publicis, la innovación es colectiva y guiada por valores como la coherencia, la escucha activa y el respeto por las ideas de todos los miembros del equipo.

### **Estrategia, propósito y resultados**

A través de Publicis Commerce, la agencia ha consolidado su liderazgo como socio estratégico en la implementación de commerce experiencial. En Ecuador, marcas como Nestlé han encontrado en este enfoque un camino para integrar branding, ventas y conexión emocional. La estrategia no se limita a vender, sino a crear momentos memorables que generen valor a largo plazo.

Bettencourt cree que el futuro del comercio está en la interacción, y que la clave está en entender las motivaciones del consumidor. Su enfoque de liderazgo equilibra visión estratégica con una clara convicción: “Las grandes cosas se logran con pocos, si es el equipo correcto”.

En un mundo donde las fronteras entre contenido, tecnología y consumo se desdibujan, Bettencourt lidera una transformación digital que no solo innova, sino que inspira.

**Usted ha liderado durante más de dos décadas equipos en diversos mercados. ¿Qué papel ha jugado el talento humano en la evolución digital de las marcas con las que ha trabajado?**

*El talento humano es el eje que permite activar cualquier estrategia de transformación digital. La tecnología es una herramienta, pero sin equipos*



*capaces de adaptarse, aprender y ejecutar con criterio, no hay evolución real. En cada mercado donde he trabajado, he comprobado que la digitalización efectiva depende más de una mentalidad abierta que de infraestructura.*

**¿De qué forma la incorporación del Social Streaming como canal de commerce ha transformado la estrategia comercial de las marcas en Ecuador bajo la visión de Publicis?**

*El Social Streaming redefine la experiencia de compra. Hoy, vender también es entretener, conversar y conectar. Las marcas deben estar presentes en el contenido que sus audiencias consumen a diario. Este formato ha generado nuevos puntos de contacto que dinamizan el ciclo de compra y aportan inmediatez. Con el crecimiento de la inversión en medios digitales (26 % del total en Ecuador), las marcas apuestan por formatos que combinan branding y resultados.*

*Desde Publicis Groupe Ecuador impulsamos esta evolución a través de la unidad Publicis Commerce, especializada en estrategias de social commerce, experiencia de usuario y transformación digital. Esta tendencia ha permitido a las marcas en Ecuador convertir la interacción en conversión.*

**¿Qué iniciativas específicas ha impulsado en Publicis Groupe para fomentar el desarrollo de competencias digitales en su equipo y adaptarse a los nuevos entornos tecnológicos?**

*Desde Ecuador, trabajamos conectados a la red global de Publicis Groupe, accediendo a plataformas colaborativas de inteligencia artificial que conectan oportunidades, conocimiento y formación. A nivel local, impulsamos capacitaciones internas continuas en data, performance y commerce, y promovemos equipos multidisciplinarios.*

**A la luz del impacto creciente de plataformas como TikTok e Instagram Live, ¿cómo evalúa usted el futuro del social commerce en la región?**

*El social commerce es una realidad en expansión. Las plataformas sociales han redefinido la forma de descubrir y comprar productos. Su evolución natural integra compras sin salir del feed, contenidos generados por creadores e inteligencia artificial para personalización.*

*En Ecuador, estamos viendo cómo marcas de todos los tamaños están innovando a través de redes sociales, no solo para promocionar, sino para vender, fidelizar y crecer. Más del 60 % de las compras por redes sociales provienen de mujeres entre 18 y 35 años en el país.*



**La innovación no siempre depende de tecnología sofisticada, sino de la capacidad de conectar con audiencias de manera genuina.**

**En su experiencia, ¿cuáles son los beneficios tangibles del formato en vivo para la conexión entre marcas y audiencias, especialmente en un entorno como el ecuatoriano?**

*El formato en vivo ofrece inmediatez, autenticidad y confianza. Los consumidores pueden interactuar en tiempo real, hacer preguntas y recibir demostraciones sin filtros. Este tipo de contenido sin edición transmite cercanía y transparencia.*

*Las transmisiones en vivo se integran a la experiencia digital de los usuarios, especialmente de la generación Z. En Ecuador, donde las decisiones de compra están fuertemente influenciadas por la opinión de otros, el social streaming refuerza el componente social del comercio. Por ejemplo, emprendedores de moda usan lives para presentar colecciones limitadas y generar ventas en el momento.*

**¿Cómo se asegura de que la transformación digital no pierda de vista al ser humano como eje central del proceso?**

*En Publicis Groupe decimos que “lo que ayuda a las personas, ayuda a los negocios”. Colocar al consumidor en el centro significa entender sus motivaciones, diseñar soluciones que aporten valor real y usar la tecnología como medio, no como fin.*

**La digitalización debe humanizar, no despersonalizar. La esencia de las campañas desarrolladas en Publicis Groupe es conectar directamente con la audiencia, generar confianza, impulsar la acción y permitir que las marcas lleguen a sus consumidores donde ya están: en sus plataformas de contenido favoritas.**

**¿Cuál considera que es la clave para que los líderes empresariales puedan integrar la innovación tecnológica sin sacrificar la esencia creativa y humana de sus equipos?**

*Integrar innovación implica equilibrar tres pilares: cultura, capacitación y claridad de propósito. La tecnología potencia, pero no sustituye la creatividad ni el juicio humano. Los equipos deben sentir que siguen siendo protagonistas, con herramientas que amplifican su impacto.*

*Colocamos al consumidor en el centro de toda estrategia y diseñamos soluciones que resuelvan necesidades reales, generando valor para las marcas y para la sociedad. Grandes cosas se logran con pocos, si es el equipo correcto. En Publicis Groupe, apostamos por el talento multidisciplinario, altamente capacitado y conectado a una red global de innovación.*

**Más allá de su rol ejecutivo, ¿qué valores personales han guiado su liderazgo y su manera de inspirar a otros en contextos tan diversos como Venezuela, EE. UU. y Ecuador?**

*La coherencia, la escucha activa y la convicción de que las mejores ideas pueden venir de cualquier parte del equipo. Cada contexto me ha enseñado a adaptar el liderazgo, pero sin perder el foco en construir relaciones basadas en respeto, confianza y visión compartida.*



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



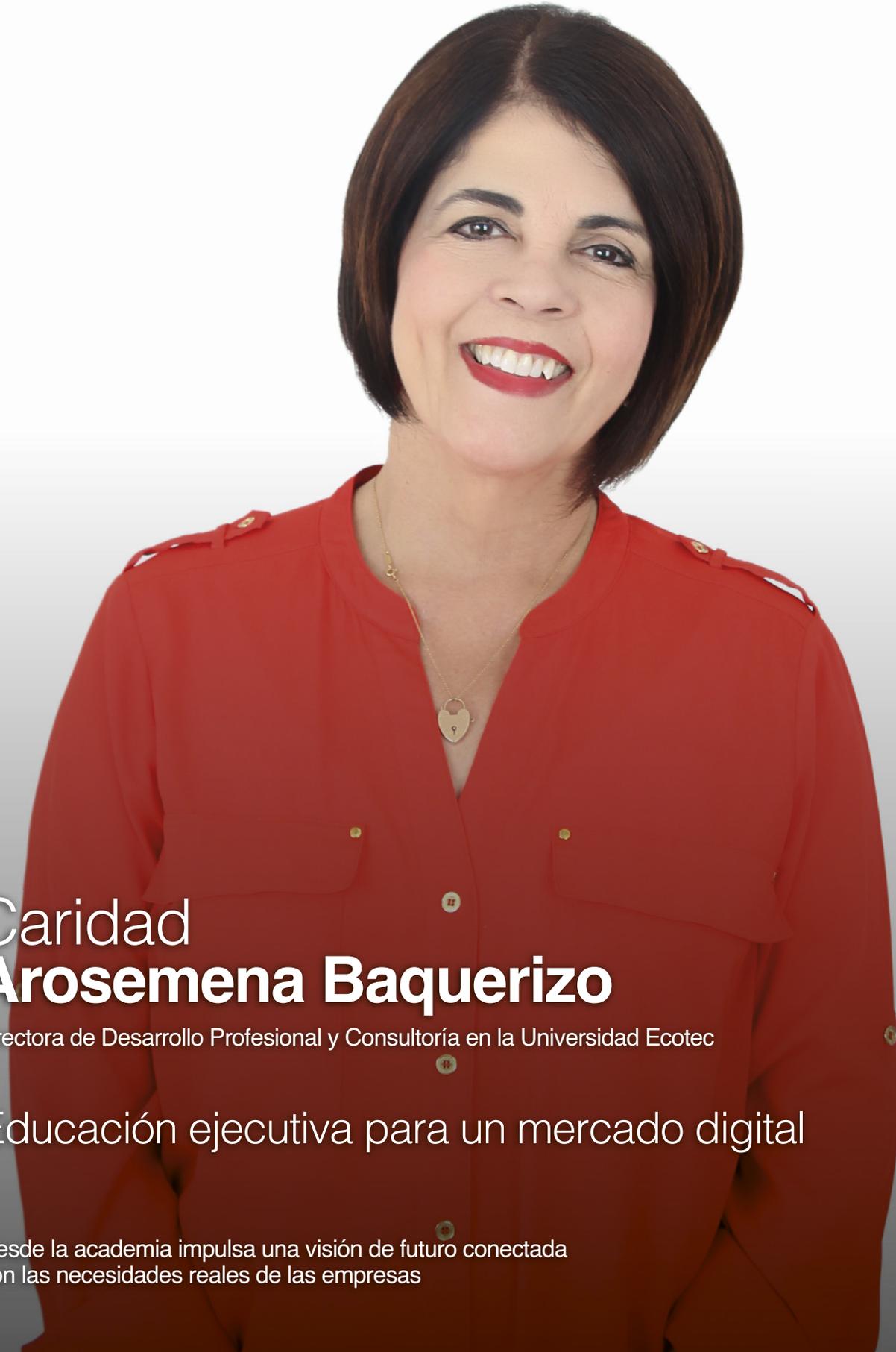
EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE





DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡



A portrait of Caridad Arosemena Baquerizo, a woman with short dark hair, smiling and wearing a red button-down shirt and a necklace with a heart pendant. The background is a soft, light gradient.

# Caridad Arosemena Baquerizo

Directora de Desarrollo Profesional y Consultoría en la Universidad Ecotec

## Educación ejecutiva para un mercado digital

Desde la academia impulsa una visión de futuro conectada con las necesidades reales de las empresas

**A**l combinar dirección de Recursos Humanos, liderazgo académico y una profunda vocación por la formación ejecutiva, Caridad Arosemena Baquerizo se ha convertido en una figura clave para el desarrollo del talento en Ecuador. Desde su actual posición como Directora de Desarrollo Profesional y Consultoría en la Universidad Ecotec, articula una propuesta formativa con impacto directo en las empresas, enfocada en competencias digitales, transformación cultural y liderazgo estratégico.

A lo largo de su carrera ha impulsado la modernización de áreas de RR.HH. en organizaciones nacionales e internacionales, ha fundado y liderado centros de capacitación en cámaras de comercio y universidades, y ha asesorado a empresas industriales y comerciales como consultora. Pero más allá de sus múltiples logros técnicos, su legado está marcado por una visión integral del desarrollo humano como pilar esencial para la competitividad empresarial en tiempos de cambio.

Arosemena no dirige un área de talento al uso, sino una unidad universitaria orientada al mercado, que escucha activamente al sector productivo para codiseñar soluciones de formación, actualización y consultoría. Esa conexión continua con el mundo empresarial le permite entender de primera mano las brechas entre la oferta académica y las necesidades reales del entorno laboral, y actuar como puente entre ambos mundos. Bajo su liderazgo, Ecotec ha fortalecido sus vínculos con gremios, asociaciones y empresas, contribuyendo a construir un ecosistema educativo más conectado y actualizado.

En su visión, la transformación digital no puede desligarse del desarrollo humano. Así lo demuestra con programas que combinan formación en inteligencia artificial, analítica, herramientas de innovación y metodologías ágiles, con el fortalecimiento de habilidades blandas como la comunicación, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional. Su perspectiva está alineada con el enfoque editorial de esta edición: el talento sigue siendo el factor decisivo en toda estrategia tecnológica.

Desde la formación de ejecutivos en televisión abierta hasta el diseño de proyectos formativos en modalidad híbrida o virtual, Arosemena ha sido una innovadora constante. Reconoce los desafíos de la educación continua en la era de la IA generativa, pero también sus oportunidades para democratizar el conocimiento, siempre que se acompañe de experiencias humanas significativas. Por ello, apuesta por modelos formativos flexibles pero guiados, diseñados para generar aprendizaje real y aplicable.

En lo personal, se define por su compromiso con la ética, la equidad y el liderazgo con valores. Ha promovido activamente el crecimiento de las mujeres en el ámbito profesional, fortaleciendo su voz, capacidad de decisión y posicionamiento estratégico. Su legado, más allá de las estructuras que ha construido, está en las personas que ha transformado, los equipos que ha potenciado y las culturas organizacionales que ha ayudado a evolucionar.

Arosemena representa una voz experta y coherente en la conversación actual sobre talento, tecnología y educación. Su trabajo, profundamente humano y estratégicamente conectado con el mercado, proyecta un futuro donde las universidades son aliadas activas del desarrollo empresarial y la transformación digital.

**Con su amplia trayectoria dirigiendo tanto áreas de Recursos Humanos como centros de capacitación, ¿qué cambios fundamentales ha observado en la forma en que las empresas ecuatorianas están integrando tecnologías digitales en sus estrategias de desarrollo de talento?**

*Creo que las empresas, incluidos sus departamentos de HR, han ido evolucionando: desde la automatización de softwares básicos con los que empezaron a ganar eficiencia operativa, pasando por sistemas integrados, transición a la nube, analítica con dashboards y KPIs, hasta llegar a la digitalización. La tecnología ha permitido recopilar y analizar grandes volúmenes de datos sobre desempeño, satisfacción y retención de los empleados, lo que facilita tomar decisiones más informadas y predictivas, como, por ejemplo, anticipar la rotación.*

*Plataformas de e-learning y cursos en línea se utilizan cada vez más para capacitar a los empleados de forma continua, adaptándose a las necesidades del negocio. La pandemia aceleró este proceso, transformando la vida de las personas y su forma de interactuar. Actualmente, hay empresas que emplean IA en procesos de reclutamiento y selección, planes de carrera, soporte al empleado mediante chatbots, e incluso como herramienta operativa diaria a través de asistentes virtuales que agilizan procesos.*

**Desde su actual posición liderando el Departamento de Desarrollo Profesional y Consultoría en Ecotec, ¿cuáles son los tres programas de capacitación más demandados por el sector empresarial y qué porcentaje de estos están relacionados directamente con competencias digitales?**

Las empresas tienden a enfocarse en dos grandes áreas: los temas técnicos, que les permiten cumplir regulaciones o dominar sus especialidades, y las habilidades blandas, ya que están conscientes de que las actitudes y comportamientos impactan directamente en los resultados.

Dentro de los temas técnicos actuales —además de los propios de cada cargo— destacan metodologías ágiles, analítica de datos con herramientas como Power BI, transformación digital y herramientas de innovación. La inteligencia artificial ha generado especial interés, por ser un tema imperativo que tanto profesionales como empresas deben conocer y aplicar. Por ello, los programas se solicitan por función: IA para talento humano, IA para comercial, IA para marketing, entre otros.

**La brecha entre academia y empresa es un tema recurrente. ¿Cómo su unidad está trabajando para crear puentes efectivos que permitan que la formación universitaria se alinee con las necesidades tecnológicas reales del mercado laboral ecuatoriano?**

Las unidades de Educación Continua, como la que dirijo, dedicamos cerca del 60% de nuestro tiempo a conversar con empresas, levantar necesidades, escuchar brechas de conocimiento. Todo ese material alimenta tanto la oferta de cursos abiertos del año como las propuestas de programas incompany y consultorías.

Esta unidad trabaja muy de cerca con el área de Maestrías; compartimos docentes y retroalimentación constante. Los profesores de Desarrollo Profesional suelen ser gerentes de empresas o dueños de firmas consultoras, y muchos cumplen también con el perfil docente requerido para maestrías.

En cuanto a lo tecnológico —una prioridad global— nuestros profesores y personal administrativo reciben formación continua, por ejemplo, en inteligencia artificial o tecnologías blockchain. La clave está en equilibrar lo que dicen los libros con lo que sucede realmente en el mercado. Ecotec, además, está afiliada a múltiples gremios empresariales y asociaciones profesionales, relaciones que cultiva en beneficio de toda su comunidad académica, también en el ámbito tecnológico.

**En términos de transformación digital, ¿qué sectores empresariales en Ecuador están mostrando mayor receptividad a los programas de capacitación en tecnologías emergentes y cuáles están quedando rezagados? ¿Qué factores explican estas diferencias?**

Las empresas privadas buscan mantenerse a la vanguardia, contratando capacitaciones y consultorías tanto en Ecuador como en el extranjero.

El éxito de una empresa o sector está íntimamente ligado a su funcionamiento interno. En Ecuador, por ejemplo, el sector camaronero es altamente exitoso y ese liderazgo mundial lo ha conseguido con tecnología de punta, investigación y trabajo duro, lo que también beneficia a las industrias relacionadas.

La banca ecuatoriana, históricamente innovadora, ha avanzado en automatización, analítica avanzada, uso de IA para prevención de riesgos, personalización de productos y optimización de experiencia del cliente. Sus servicios web y móviles están ampliamente disponibles. Sin embargo, los desafíos persisten en ciberseguridad y bancarización.

Durante la pandemia, el comercio digital creció exponencialmente, impulsado por el sector retail de alimentos y farmacias, que reaccionaron con rapidez y eficacia.

**En su experiencia trabajando con diversos sectores, ¿cómo están aprovechando las empresas ecuatorianas tecnologías como la inteligencia artificial, blockchain o IoT para transformar sus operaciones, y qué papel juega la capacitación en esta adopción?**

Este año estamos ofreciendo capacitaciones en innovación financiera con nuevas tecnologías, modelos de negocio con tecnologías emergentes, e inteligencia artificial para profesionales. Estamos convencidos de nuestro rol en la evolución del mercado ecuatoriano y en la necesidad de influir en nuevas formas de gestionar las empresas.

El interés por la IA es masivo. Si bien los más jóvenes pueden aprender intuitivamente, la formación estructurada impartida por expertos sigue siendo fundamental.

**Ante la acelerada automatización de procesos, ¿qué habilidades considera que serán imprescindibles para los profesionales ecuatorianos en los próximos cinco años y cómo están adaptando sus programas formativos para desarrollarlas?**

La automatización de procesos se viene discutiendo desde los años 70, y en los 90 surgieron los ERP y la reingeniería. La meta no era solo hacer más rápido, sino hacerlo mejor. Hoy hablamos de automatización robótica, donde además de eficiencia, se busca agilidad.

Es imprescindible considerar tanto habilidades técnicas como blandas. En cuanto a las primeras, se valoran competencias en analítica de datos, visualización en tableros, comprensión del funcionamiento de la IA y capacidad de adaptación a nuevas plataformas y lenguajes. En lo blando, sigue siendo clave la comunicación, la colaboración,

la empatía —incluso en entornos remotos—, el pensamiento crítico, ético y la inteligencia emocional.

**Los profesionales deben tener una mentalidad enfocada en cómo la tecnología puede ayudarlos a trabajar mejor. Esta actitud es, hoy por hoy, un factor decisivo en procesos de selección.**

**Considerando su enfoque de conectar a la universidad con el mercado externo, ¿cómo visualiza el futuro de la educación continua en un entorno donde las tecnologías como la IA generativa están democratizando el acceso al conocimiento?**

*Estas unidades tienen mucho que aportar si se mantienen conectadas con el mercado laboral y la evolución de los perfiles profesionales.*

*Hay habilidades humanas que no se automatizan, como el liderazgo, la adaptabilidad, el pensamiento estratégico y la resolución de problemas. Por otro lado, debemos estar atentos a los nuevos hábitos de aprendizaje, respetar los tiempos de conexión y mantener la calidad.*

*Durante la pandemia se impuso la conexión remota total, pero luego hubo una reacción de saturación y un renovado interés por la presencialidad y el networking humano.*

**Si bien es positivo aprender a tu propio ritmo, también es cierto que los cursos grabados y gratuitos tienen tasas de deserción muy altas. En los MOOCs, solo el 5-10% de los participantes finaliza el curso. En contraste, los cursos online con docentes en vivo mantienen el compromiso y la efectividad. Este es un debate actual que debemos seguir explorando.**

**En un plano más personal, después de haber transitado por diferentes roles y sectores, ¿qué logros profesionales le han brindado mayor satisfacción y qué legado espera dejar en el desarrollo del talento humano en Ecuador y Latinoamérica?**

- Haber contribuido a la transformación personal y profesional de muchas personas, promoviendo su éxito laboral.
- Construir o transformar departamentos de Recursos Humanos, elevando su profesionalización y modificando la percepción de su rol.

- Interiorizar desde 1990 el concepto que hoy se conoce como Business Partner, resaltando que el área de HR debe conocer profundamente el negocio.
- Impulsar el crecimiento profesional de muchas mujeres, ayudándolas a identificar barreras, fortalecer su liderazgo, asumir decisiones difíciles, negociar con técnica, y gestionar sus emociones.
- Dejar claro, en cada rol que he tenido, que mi liderazgo se basa en valores. No tolero conflictos de interés, comportamientos inapropiados ni falta de compromiso. He fomentado entornos de justicia, equidad y oportunidades reales. Eso, la gente, no lo olvida.



# UTPL, Fundación Rett y Grupo Entregas transforman la inclusión en acción

Esta alianza promueve un modelo educativo y laboral inclusivo, demostrando que la diversidad es clave para el desarrollo social y empresarial.

Con el objetivo de construir una sociedad más inclusiva, equitativa y diversa, Grupo Entregas, la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y la Fundación Rett Ecuador formalizaron una alianza estratégica destinada a promover la formación técnica inclusiva para personas con discapacidad. Esta iniciativa no solo busca generar oportunidades reales de empleo, sino también transformar la manera en que se concibe la educación técnica en el país.

La firma del convenio marca un hito para el sector empresarial, educativo y social del Ecuador. El acuerdo enfatiza la importancia de crear ecosistemas donde la diversidad no sea una aspiración abstracta, sino una realidad vivida en los espacios de formación, trabajo y desarrollo profesional. Las tres instituciones firmantes coincidieron en un mensaje claro: la inclusión verdadera comienza desde la educación y se concreta en la práctica, con oportunidades laborales dignas, accesibles y sostenibles.

Para María Paulina Romo, gerente general de Grupo Entregas, el acuerdo representa un paso firme hacia un modelo empresarial con mayor conciencia social. “Nos hemos reunido en esa búsqueda de una sociedad más inclusiva, donde no sólo sea un concepto, sino una realidad palpable en nuestras instituciones. Buscamos una conexión más profunda con



nuestros clientes, porque cada vez más valoran a las empresas socialmente responsables. Estamos convencidos de que debemos construir ecosistemas diversos, donde las personas con discapacidad sean protagonistas”, expresó.

Grupo Entregas, empresa ecuatoriana especializada en logística y representante oficial de los servicios de FedEx en el país, ha demostrado un compromiso constante con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Su portafolio de servicios de courier y soluciones logísticas se apoya en pilares como la integridad, el compromiso, la proactividad y la pasión. No es casualidad que la compañía cuente con certificaciones como BASC, ISO 9001, ISO 27001 y el reconocimiento como Empresa B, lo que refleja su compromiso con prácticas éticas y sostenibles en todos los niveles de su operación.

En esta ocasión, su apuesta va más allá de la eficiencia operativa. Al sumarse a esta

alianza, Grupo Entregas pone su experiencia empresarial y su plataforma logística al servicio de una causa social: la generación de oportunidades laborales para personas con discapacidad, mediante una formación técnica adaptada, accesible y de calidad. La visión de la empresa se alinea con una tendencia global donde los negocios no sólo buscan rentabilidad, sino también impacto social.

Desde la academia, la UTPL aporta su experticia en educación técnica, con un enfoque flexible y personalizado que permite la integración de estudiantes con diversas capacidades. Esta institución ha sido reconocida por su innovación educativa y por la creación de modelos pedagógicos inclusivos que responden a las necesidades de la sociedad actual. La UTPL, además, se compromete a acompañar este proceso con contenidos adaptados, metodologías actualizadas y una red de acompañamiento estudiantil pensada para garantizar que ningún talento

quede fuera del sistema educativo por motivos de discapacidad.

La Fundación Rett Ecuador, por su parte, aporta una perspectiva esencial en esta alianza. Con años de experiencia en el acompañamiento de personas con discapacidad y sus familias, su papel será clave en la articulación entre los participantes, así como en la sensibilización de los actores sociales involucrados. Su presencia asegura que el enfoque del proyecto se mantenga centrado en la dignidad, los derechos y las posibilidades de las personas beneficiarias.

La sinergia entre estas tres organizaciones se convierte así en un ejemplo poderoso de cómo la colaboración interinstitucional puede superar las barreras tradicionales entre sectores. En lugar de actuar de forma aislada, empresa, academia y sociedad civil suman sus fortalezas para incidir positivamente en un tema urgente: la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Más allá de la formación técnica, este proyecto busca incidir en el imaginario colectivo, demostrar que la diversidad no es una limitación sino una oportunidad, y promover una transformación cultural en el entorno empresarial ecuatoriano. Para lograrlo, las entidades firmantes extendieron un llamado a otras empresas del país, invitándolas a sumarse activamente a iniciativas similares y asumir un compromiso más firme con la inclusión y la equidad.

En un contexto donde la empleabilidad sigue siendo un desafío para muchos sectores, esta alianza plantea una alternativa concreta y esperanzadora. No se trata solo de abrir puertas, sino de asegurar que, una vez abiertas, quienes ingresan encuentren un entorno donde puedan desarrollarse plenamente, con acompañamiento, respeto y oportunidades reales de crecimiento.



El convenio también abre la posibilidad de desarrollar proyectos piloto, pasantías, becas técnicas, capacitación docente y mentorías empresariales, todos enfocados en crear un sistema integral que conecte la formación académica con la vida laboral. De esta manera, no sólo se genera impacto a nivel individual, sino también estructural, sentando las bases para un futuro más inclusivo y justo.

Al poner en el centro a las personas con discapacidad y su derecho a una educación técnica

de calidad, la alianza entre Grupo Entregas, UTPL y Fundación Rett Ecuador no solo responde a una necesidad social urgente, sino que también redefine los parámetros de la responsabilidad empresarial. Se trata de una visión de desarrollo en la que nadie queda atrás.

Con esta firma, se sella un compromiso a largo plazo: uno en el que la inclusión deja de ser una declaración para convertirse en una práctica cotidiana. Y con ella, se construye un país más fuerte, más justo y más humano.



# Joaquín Santiana

Líder en Desarrollo de Equipos y Gestión Estratégica de Talento

## El valor del capital humano en tiempos de automatización

Personas como ejes para construir organizaciones  
adaptables y centradas en el talento

**E**n un escenario donde la inteligencia artificial, la automatización y el análisis predictivo están redefiniendo la gestión del capital humano, Joaquín Santiana representa un liderazgo capaz de equilibrar estrategia, tecnología y empatía. Con más de dos décadas de experiencia en Recursos Humanos, ha liderado procesos de transformación organizacional en entornos de alta exigencia, conectando la visión corporativa con la realidad diaria de los equipos.

Su carrera se ha caracterizado por un enfoque integral que combina People Analytics, optimización de procesos y control presupuestario con una visión centrada en el bienestar y el desarrollo profesional de los colaboradores. Este equilibrio, asegura Santiana, es la clave para mantener organizaciones sostenibles y competitivas, capaces de adaptarse a los cambios constantes del mercado.

A lo largo de su trayectoria ha gestionado equipos multidiversos y dispersos geográficamente, consolidando culturas corporativas sólidas mediante la comunicación efectiva, el liderazgo cercano y la creación de entornos de confianza. Sus estrategias de retención de talento, basadas en planes de carrera personalizados, programas de formación adaptados a las necesidades generacionales y sistemas de compensación competitivos, han reducido significativamente la rotación en posiciones críticas.

En el contexto actual de transformación digital, Santiana ve en el People Analytics una herramienta estratégica para la toma de decisiones de alto impacto. No se trata solo de recopilar datos, sino de convertirlos en proyecciones y acciones preventivas que impulsen la rentabilidad, la satisfacción del cliente y el compromiso del personal. Para él, la tecnología no sustituye la esencia del liderazgo humano, sino que la potencia cuando se utiliza con un propósito claro.

Más allá de los procesos y la innovación tecnológica, su filosofía de liderazgo se sostiene en principios como la integridad, la meritocracia, el reconocimiento y, sobre todo, la empatía. Como él mismo afirma, “las empresas están hechas de personas con historias y realidades únicas; nuestro trabajo es acompañarlas y potenciarlas para alcanzar objetivos comunes”.

**Con más de dos décadas de trayectoria en Recursos Humanos, ¿cómo ha logrado mantener la coherencia entre la estrategia corporativa y la gestión centrada en las personas en entornos cambiantes y de alta exigencia?**

*Esta coherencia entre la estrategia corporativa y la gestión centrada en las personas, en entornos cambiantes y de alta exigencia, se logra manteniendo un orden y un proceso real con características clave.*

*La estrategia debe tener un sentido sólido, comenzando con un área de Recursos Humanos que actúe como modelador y comunicador, traduciéndola en objetivos de unidad y metas específicas, y dándole forma más allá de los indicadores cuantificables.*

*Posteriormente, entran en juego los actores principales y primeros gestores del talento humano: los líderes, quienes comunican el porqué de las decisiones estratégicas y mantienen abiertos los canales de comunicación para reforzar y mejorar la gestión de sus equipos.*

*En este punto, se establece la cultura organizacional a través del trabajo en valores y principios estables que guían las decisiones incluso en momentos de cambios abruptos. El día a día con los equipos se fortalece mediante el refuerzo permanente de los comportamientos alineados con la estrategia, a través del reconocimiento y desarrollo por parte de líderes y del área de Recursos Humanos.*

*RR.HH. consolida este estilo de trabajo flexibilizando procesos, ajustando planes de capacitación, reclutamiento y evaluación de desempeño según cambios externos y necesidades de la compañía. Además, promueve la movilidad interna para responder rápidamente a esas nuevas demandas sin perder capital humano clave.*

*En este proceso, la empatía y el sentido preventivo son esenciales. Una gestión basada en datos y métricas (People Analytics) permite entender, anticipar tendencias de rotación, medir compromiso y evaluar el impacto de las políticas y procedimientos frente a los objetivos estratégicos.*

***Es fundamental crear un equilibrio entre “resultados” y “bienestar” del personal, diseñando indicadores que midan no solo la productividad, sino también satisfacción, compromiso, clima, cultura y desarrollo organizacional. Las personas, como el activo más importante de la compañía, deben contar con medidas que les permitan desarrollarse y trabajar en un entorno adecuado y motivante.***

**Usted ha liderado equipos multidiversos en distintas ciudades y contextos. ¿Qué aprendizajes considera clave para fomentar la cohesión, el compromiso y el alto rendimiento en equipos geográficamente dispersos?**

*En nuestro país contamos con equipos diversos, lo cual es una oportunidad única para aprender, relacionarnos y alcanzar mejores resultados gracias a la sinergia que se genera.*



*Un elemento clave que nos enseñó mucho fue la pandemia de COVID-19, que nos obligó a resolver carencias que veníamos arrastrando y adaptarnos rápidamente.*

*Para mantener cohesionados y comprometidos equipos dispersos geográficamente, considero fundamentales estos aspectos:*

- **Comunicación efectiva:** *A través de reuniones individuales y grupales con objetivos claros, seguimiento y retroalimentación, logramos una estructura y frecuencia adecuadas.*
- **Confianza y transparencia:** *Fomentar una cultura de delegación, empoderamiento y apertura en las decisiones y avances de proyectos, reconociendo logros y fomentando la interacción.*
- **Valores y principios comunes:** *Independientemente de ubicación o características, la cultura organizacional debe ser el marco de trabajo, y los líderes, sus embajadores.*
- **Objetivos estratégicos claros:** *Un norte definido ayuda a rescatar lo mejor de cada profesional y alinear esfuerzos.*

*Finalmente, el apoyo del área de tecnología es fundamental para facilitar estas dinámicas, sumado a un liderazgo cercano y la capacidad de adaptación cultural.*

**En su experiencia, ¿cómo el People Analytics puede pasar de ser un insumo de datos a convertirse en una herramienta estratégica para la toma de decisiones en el negocio?**

*El People Analytics ha pasado de ser un repositorio de datos a convertirse en una herramienta estratégica clave, que no solo describe lo que ha sucedido, sino que permite proyectar y predecir escenarios futuros.*

*Desde RR.HH., establecemos la relación entre indicadores y objetivos empresariales, buscando siempre el mayor impacto del talento en la rentabilidad, la satisfacción del cliente y los resultados generales.*

***Es fundamental evolucionar del análisis descriptivo hacia el predictivo y prescriptivo, para anticipar tendencias, actuar con sentido preventivo y asegurar la mejora continua.***

*El ciclo debe ser constante: medir, actuar y volver a medir, generando retroalimentación y ajustes que alineen las políticas de talento con la estrategia del negocio.*

**A lo largo de su carrera ha trabajado en la optimización de procesos y control presupuestario. ¿Qué prácticas recomienda para equilibrar la eficiencia operativa con el bienestar y desarrollo del talento?**

*No debemos caer en el “siempre se ha hecho así”, ya que esa inercia limita la innovación y desgasta recursos.*

*Los procesos dan orden y lineamientos esenciales, pero deben actualizarse constantemente para responder a las dinámicas del mercado, proveedores, clientes y tendencias. Evitar excepciones a la regla es clave para mantener una cultura basada en el reconocimiento y la meritocracia.*

*Más allá del control presupuestario, apuesto por la optimización: hacer lo mismo o más con los recursos disponibles, evaluando siempre múltiples alternativas (proveedores, opciones de compra, convenios, cooperaciones) y gestionando los tiempos y decisiones estratégicas de forma eficiente.*

**La retención de talento sigue siendo un reto en muchas industrias. ¿Qué estrategias ha implementado con éxito para generar compromiso a largo plazo y reducir la rotación, especialmente en posiciones críticas?**

*La retención comienza con la identificación y mapeo del talento crítico, lo que permite desarrollar planes de carrera y formación (upskilling y reskilling) personalizados.*

*También es importante adaptar los beneficios a las necesidades reales de los colaboradores, detectadas a través de encuestas de clima.*

**Otro pilar es la compensación: contar con un modelo salarial competitivo, basado en datos y acompañado de un sistema de reconocimiento transparente, para que cada colaborador sepa qué objetivos debe alcanzar y cómo lograrlos.**

**En materia de capacitación, ¿cómo adapta los programas formativos para responder a las necesidades generacionales, tecnológicas y del negocio, asegurando su relevancia y efectividad?**

*Elaboramos un Plan de Formación Anual que considera aspectos legales, organizacionales e individuales, usando como base los resultados de las evaluaciones de desempeño para identificar brechas y necesidades.*

*Incorporamos las sugerencias de líderes de área y cubrimos exigencias tecnológicas, regulatorias y de negocio.*

*Además, optimizamos el presupuesto a través de iniciativas como el programa “Formador de Formadores”, que refuerza conocimientos, aprovecha el talento interno y desarrolla habilidades blandas, fomentando el reconocimiento y la meritocracia.*

**Usted ha gestionado proyectos en compañías de gran envergadura y en sectores estratégicos. ¿Podría compartir un caso concreto donde la implementación de una estrategia integral de RR.HH. haya impactado directamente en los resultados corporativos?**

*Implementé un proyecto integral que trascendió el simple proceso de selección, optimizando costos, tiempos de contratación y reduciendo el porcentaje de rotación.*

*Las claves fueron:*

- Definir posiciones con insumos claros para evitar contrataciones innecesarias.
- Un onboarding actualizado que genere compromiso desde el primer día.
- Objetivos medibles y comunicación efectiva.
- Capacitación continua a medida.
- Incentivos y reconocimiento como anclajes de motivación.
- Este enfoque aseguró resultados sostenidos a corto, mediano y largo plazo.

**Más allá de la tecnología y los procesos, ¿qué valores y principios personales han guiado su liderazgo y su forma de gestionar equipos a lo largo de su carrera?**

*La empatía es la habilidad clave. Gestionamos personas, no solo cargos, y debemos comprender sus historias, roles y necesidades para avanzar juntos hacia los objetivos organizacionales.*

**La inteligencia emocional es igualmente fundamental, ya que manejamos información personal y debemos actuar con responsabilidad, transparencia y equilibrio emocional.**

*Como dice Elsa Punset: “No es magia, es inteligencia emocional”. Ese es el principio que me ha guiado siempre como líder y como profesional de RR.HH.*



## Juan Carlos Terán V.

CEO, ConsulAdvisors LLC | Consultor en innovación y digitalización TIC

“La IA convierte lo rutinario en  
cognitivo, pero exige un uso ético”

Impulsor de ecosistemas digitales y defensor de la  
transformación con enfoque humano e inclusión

**E**n un entorno donde la velocidad del cambio digital desafía la capacidad de adaptación de las organizaciones, Juan Carlos Terán V. ha hecho de la innovación su causa profesional. Con más de 25 años de trayectoria en el mundo de las telecomunicaciones, la banca, las fintech y el desarrollo tecnológico en América Latina, ha guiado procesos de transformación centrados en el equilibrio entre tecnología y propósito.

Como CEO de ConsulAdvisors LLC, se ha posicionado como un referente en consultoría estratégica, orquestando soluciones donde la inteligencia artificial, el big data, el blockchain y los modelos ágiles impulsan la eficiencia sin perder de vista lo humano.

Más allá de la disrupción tecnológica, Terán cree en la inclusión como motor de desarrollo. Su experiencia ha estado marcada por su compromiso con la base de la pirámide: desde diseñar soluciones digitales accesibles hasta promover ecosistemas de pagos interoperables y regulaciones que favorezcan la equidad. Es un convencido de que la tecnología debe ser habilitadora, y no excluyente.

Terán ha asesorado instituciones financieras, operadores de telecomunicaciones y gobiernos, impulsando modelos de negocio centrados en la experiencia del usuario, la diversidad cultural, la sostenibilidad y la capacitación constante. Es también un apasionado por el futuro del trabajo, promoviendo el “reskilling” y “upskilling” del talento ante la evolución del mercado laboral.

Desde los escenarios internacionales donde participa como speaker, hasta los tableros de estrategia donde plantea marcos como Design Thinking, Lean Startup o SAFE, su visión apunta a la transformación consentida. En un contexto dominado por la Cuarta y Quinta Revolución Industrial, Terán V. representa un liderazgo que entiende la tecnología no como fin, sino como un puente para conectar innovación, propósito y humanidad.

**Usted ha promovido activamente la digitalización en sectores como telecomunicaciones, fintech y banca. ¿Cuál considera que ha sido el mayor cambio estructural impulsado por la inteligencia artificial en estas industrias?**

*En mi experiencia como consultor en transformación digital y estrategia, puedo afirmar que la inteligencia artificial es un disruptor en las industrias de telecomunicaciones, fintech y banca. Esta tecnología se aplica en la automatización inteligente, el análisis de datos con Big Data, la ciberseguridad, las soluciones de recomendación personalizada para*

*mejorar la experiencia del usuario y la predictividad transaccional.*

*El cambio estructural impulsado por la IA ha permitido desarrollar nuevas formas de usar la información y su análisis. Tareas que antes eran rutinarias ahora se automatizan y vuelven más cognitivas.*

*Sin embargo, la IA también ha generado cuestionamientos y debates sobre la necesidad de un “código de conducta” voluntario para la inteligencia artificial generativa. En Estados Unidos y Europa hay tanto fascinación como preocupación ante el rápido avance de esta tecnología. Incluso Sam Altman —fundador de OpenAI, creador de ChatGPT— ha manifestado esta necesidad.*

**Desde su experiencia, ¿cuáles son las claves para alinear el desarrollo tecnológico con una estrategia organizacional centrada en el talento humano?**

*El desarrollo tecnológico transforma la estrategia organizacional orientada al talento humano, especialmente en áreas con tareas rutinarias y cognitivas como administración, contabilidad, legal y servicio al cliente. También crea nuevos roles: ingenieros de IA, científicos de datos, entrenadores de modelos y auditores de algoritmos.*

*Un reto importante es la potencial brecha laboral entre trabajadores con capacidades digitales y quienes no las poseen. Por ello, las organizaciones deben iniciar programas de capacitación y “re-entrenamiento” de habilidades, alineando su propósito con la tecnología y potenciando al talento humano. El “upskilling” es clave para elevar estas competencias.*

**En sus intervenciones como speaker y asesor de FELABAN, ha advertido sobre la disrupción que representa la IA en la banca. ¿Cómo deberían prepararse los líderes de este sector para enfrentar ese futuro inminente?**

*La IA en la banca mejora la relación cliente-institución financiera mediante la automatización de procesos, decisiones basadas en datos, optimización de riesgos y cumplimiento normativo.*

*Los líderes deben lograr que sus entidades “respiren tecnología”, asumir el “cambio de chip” y permitir que la tecnología sea el motor de transformación organizacional. Áreas de aplicación incluyen:*

- Detección y prevención de fraudes en tiempo real.
- Crédito y scoring inteligente.

- *Automatización de procesos (RPA con IA).*
- *Asistentes virtuales y mejora de la experiencia del cliente.*
- *Análisis predictivo para la toma de decisiones.*
- *Cumplimiento normativo a través de RegTech con IA.*

*La necesidad de “reskilling” en habilidades digitales, analíticas y de gobernanza de datos es fundamental.*

*El “Open Banking” y el “Open Finance” han facilitado una alianza entre actores tradicionales y nuevos —fintechs y paytechs—. La IA ha cambiado definitivamente las reglas del juego.*

**Como consultor estratégico, ¿qué metodologías recomienda para transformar modelos de negocio tradicionales y adaptarlos a las exigencias de la cuarta y quinta revolución industrial?**

*La transformación de modelos de negocio debe basarse en metodologías ágiles, adaptativas y centradas en el cliente, especialmente ante el uso de la IA.*

*Recomiendo:*

- **Design Thinking:** *empatizar, definir, idear, prototipar y testear.*
- **Lean Startup:** *construir, medir y aprender mediante MVPs.*
- **Business Model Canvas / Lean Canvas:** *mapear visualmente el negocio.*
- **Agile frameworks (Scrum, Kanban, SAFe):** *ejecución incremental y colaborativa; SAFe se centra en competencias clave del negocio.*



- **ExO Framework:** para crecimiento exponencial, considerando comunidad, algoritmos, dashboards, interfaces y autonomía.
- **Otros métodos útiles según necesidad:** Jobs To Be Done (JTBD) y Blue Ocean Strategy.

**Usted ha impulsado el concepto de orquestación transaccional en el ecosistema de pagos. ¿Podría explicarnos cómo esta visión está generando valor en la cadena financiera digital?**

*La orquestación del ecosistema de pagos es una estrategia clave: los clientes esperan pagos rápidos, seguros, invisibles y sin fricciones. Las instituciones financieras deben ofrecer una experiencia de pago unificada, interoperable y escalable.*

*Es esencial contar con una infraestructura coordinada que conecte eficientemente a bancos, fintechs, adquirentes, emisores, comercios y procesadores.*

*Los marcos regulatorios, como KYC, ANL, PCI-DSS y los sandboxes regulatorios, son vitales para prevenir fraudes.*

*Los pilares de una orquestación efectiva son:*

- Interoperabilidad.
- Analítica en tiempo real.
- Orquestador central.
- Flexibilidad y modularidad.
- Experiencia omnicanal.

**En su rol de liderazgo en múltiples organizaciones, ¿cómo promueve la integración de tecnologías emergentes sin perder de vista la inclusión y la sostenibilidad?**

*La integración estratégica de tecnologías emergentes debe:*

- Reducir brechas digitales, iniciando con acceso a Internet.
- Promover habilidades digitales y educación STEM.
- Facilitar inclusión digital y financiera, alineándose con ODS, ESG y la economía circular.

**La tecnología cataliza el cambio, promueve la inclusión y optimiza la productividad en emprendimientos y organizaciones consolidadas.**

**A lo largo de su carrera ha trabajado con diversos equipos internacionales. ¿Cómo influye la diversidad cultural en la forma de implementar una transformación digital efectiva?**

*Las plataformas tecnológicas deben ser accesibles a cualquier usuario, en cualquier latitud. La diversidad cultural es esencial para desarrollar soluciones más inclusivas, relevantes y sostenibles.*

*En un mundo globalizado, integrar diversidad cultural no es opcional, sino un requisito para la competitividad. Las plataformas que ignoren este factor pueden ser sesgadas y fallar en su adopción.*

*Hay que considerar la diversidad cultural en UX/UI, desarrollo de IA y algoritmos, interfaces y asistentes virtuales. También en la preservación de la lingüística cultural para lograr relevancia y aceptación.*

**Su enfoque profesional está profundamente ligado a la innovación y el servicio. ¿Qué principios personales lo han guiado para mantenerse vigente en un entorno tan cambiante?**

*En un entorno de rápido avance tecnológico, mantenerse actualizado es una habilidad estratégica y necesaria para ser competitivo e innovador.*

*Es fundamental:*

- Aprendizaje continuo y autodirigido (lifelong learning).
- Acceso constante a fuentes de conocimiento confiables y actualizadas.
- Exploración de tecnologías emergentes.
- Participación en redes de aprendizaje colaborativo.
- Experimentación constante con visión selectiva según contexto.

**Mantener una mentalidad curiosa, abierta al cambio, crítica, colaborativa y con propósito es esencial. Como dijo Einstein: “La mente es como un paracaídas, solo funciona si se abre.”**

## Ramón Fauria

Founder & CEO de Experience RF | Conferencista de alto impacto y experto en mindset, comunicación e influencia

Liderazgo transformacional con propósito: el arte de influir, emocionar y dejar huella en la era digital

“La transformación digital es, sobre todo, una transformación cultural... y eso exige un cambio de mindset.”

**R**amón Fauria no solo lidera desde el conocimiento, sino desde la experiencia emocional. Ex abogado con sólida trayectoria en Londres y Barcelona, decidió dejar atrás su carrera tradicional para dedicarse a lo que verdaderamente le apasiona: el desarrollo del factor humano. Hoy es uno de los referentes más solicitados en liderazgo transformacional, comunicación de alto impacto y mentalismo corporativo en Europa y América Latina.

Su propuesta —una mezcla de contenido estratégico, participación emocional e intervenciones memorables— ha impactado a empresas de primer nivel en sectores como tecnología, salud, banca, automoción, energía y lujo. Ha logrado algo que pocos consiguen: unir el pensamiento crítico con el poder de la emoción para movilizar culturas organizacionales hacia el cambio positivo, sostenible y humano.

En esta entrevista exclusiva para nuestra edición internacional de Factor de Éxito, Ramón comparte claves sobre cómo preparar el talento del presente y del futuro ante el auge de la inteligencia artificial, el valor del mindset como raíz de toda transformación y por qué el entretenimiento con propósito puede ser una de las herramientas más poderosas en la era digital.

**Su enfoque en el “factor humano” y el poder del mindset ha transformado múltiples escenarios empresariales. ¿Podría compartirnos una cifra o indicador que refleje el impacto cuantificable que ha logrado con alguna de sus intervenciones en empresas o eventos?**

*Hoy en día hay dispositivos que miden el impacto que las conferencias o presentaciones tienen en la audiencia en cada momento y en el momento (por ejemplo, los picos de atención), pero todavía no es común. Por otro lado, hemos de tener en cuenta que en gran medida estamos hablando de emociones, un intangible que es difícil cuantificar. Los instrumentos que pueden ayudar un poco a medir la satisfacción, la efectividad, la utilidad y otros aspectos son las entrevistas, cuestionarios, feedback o evaluaciones 360°.*

*Una intervención adecuada, bien pensada y ejecutada, tiene un gran impacto en la conciencia, en la responsabilidad y proactividad y en la toma de acción de los asistentes, y por ende en la cuenta de resultados. Más concretamente, también tiene efecto en la retención de talento, en la productividad, en el clima laboral, en el compromiso, en la fidelización, en el desarrollo de habilidades, en el impacto de la comunicación y mensajes estratégicos que se desean transmitir o realzar, etc. Pero como digo disponer de cifras concretas es complejo porque también depende de otros aspectos ajenos a la intervención en sí, como puede ser la publicidad, la promoción, la preparación, etc.*

**En un contexto donde talento y tecnología convergen en la transformación digital, ¿cuáles considera usted que son las “powerskills” más urgentes a desarrollar en los equipos de alto rendimiento hoy en día?**

*Aparte de un buen dominio de la técnica y saber sacarle partido a los datos, las “powerskills” que han triunfado desde antaño y a lo largo de la historia universal:*

*Autoconocimiento (la tecnología avanza a pasos agigantados y sin embargo el conocimiento interior sigue*

*lento y estancado), la autoconciencia, la colaboración, la inteligencia emocional, técnicas de comunicación efectiva y avanzada, los valores (como especialmente la integridad y ética, la excelencia (foco en mejorar cada día uno mismo más que reflejarse en la competencia, foco en el rendimiento más que en el resultado...), la proactividad, la perseverancia, la humildad, la pasión, el aportar valor positivo a los demás...), todos al fin y al cabo muy relacionados con una mirada humanista y una adecuada mentalidad.*

*No olvidemos que cuando hablamos de transformación digital, estamos hablando de transformación cultural, y eso exige un cambio de mindset. Uno de los powerskills más poderosos y cruciales es saber gestionar adecuadamente nuestra mente y la de los demás. La mente (y la mentalidad, desde donde participamos mentalmente ante todo lo que nos acontece) lo es todo. Acaba siendo la raíz de toda transformación, liderazgo, comunicación, influencia, ventas, rendimiento, bienestar...*

*Conocer cómo funciona nuestra mente nos permite por ejemplo avanzarnos, y eso permite influencia, y la influencia permite liderazgo. Sin influencia, no hay liderazgo.*

**Ha trabajado con sectores tan diversos como banca, tecnología, energía o salud. ¿Qué diferencia observa usted en la forma en que cada uno aborda el desarrollo humano y el liderazgo transformacional?**

*Aparte de las singularidades, necesidades e inquietudes específicas de cada sector, atendería a la diferencia de tamaño y sobre todo de visión. Las grandes suelen necesitar de más capacidad de gestión y la IA por ejemplo en ese sentido les es de gran utilidad como una herramienta más para medir y optimizar procesos y estrategias de forma más ágil y personalizada. Las visiones y estilos de liderazgo también se notan en cualquier detalle (cómo te tratan en general, cómo se relacionan entre ellos, si hay mucha o poca burocracia, si hay puertas abiertas o cerradas, si saben estimular y conectar con su gente...)*

*De todas formas, las inquietudes son muy similares (tener bien definidos propósitos, visiones y misiones; avivar el sentido de pertenencia y de compromiso, de unión, de innovación, de ir un paso más allá, de adaptación ágil ante los cambios, de buen clima laboral y de experiencia de empleado con el fin de atraer y retener talento y más impacto en la experiencia de cliente y por ende mejor influencia en todo y mejores resultados; y hoy especialmente en estos tiempos que vivimos generar un mindset adecuado y humanista para afrontar cualquier tipo de éxitos y desafíos con resultados y de forma inteligente, plena y sostenible.*

**¿Qué papel juega el entretenimiento con propósito —como su propuesta de mentalismo corporativo— en los procesos de aprendizaje y cambio dentro de organizaciones tecnológicamente avanzadas?**

*Juega un papel innovador, disruptivo, singular; y todo lo singular nos llama más la atención y lo aprehendemos y recordamos con más efectividad y por más tiempo.*

- *Facilita también el generar conciencia desde otro punto de vista, desde otra perspectiva, y abre conciencia, luz, ideas, aprendizajes sobre aspectos que quizá no se habían visto antes y por tanto a más oportunidades (e innovaciones). El hecho de que la charla (bien alineada con los propósitos, valores y cultura de la empresa)*

la realice una persona externa con ese estilo suele aumentar atencionalidad, visión e impacto, porque cuando la realiza alguien interno en muchas ocasiones las asistentes no prestan tanta atención o están en modo más incrédulo o pensando que es más de lo mismo.

- También refuerza y aumenta la conexión, la cohesión, la interacción, el engagement, que suelen ser propósitos fundamentales que sustentan cualquier reunión, acción o evento que se organiza.
- Ensalza los mensajes estratégicos claves que se desean transmitir y comunicar, que quedan grabados a fuego en la mente de los asistentes. Este es especialmente relevante porque el propósito y objetivo principal de cualquier evento estratégico suele ir por ahí.
- El entretenimiento, siempre que esté bien concebido y adecuado, ayuda a persuadir a personas que incluso no quieren ser persuadidas. Es una herramienta más poderosa de lo que se piensa. Resulta muy útil, efectivo, estratégico, rentable e influenciador. No se trata de una persuasión manipuladora sino influyente, carismática, magnética.

En muchos casos las ventas de una marca o firma suben o bajan dependiendo del valor de su entretenimiento. Al igual que la experiencia de empleado, en su percepción de aportación de valor que recibe de la empresa. El entretenimiento bien concebido, vende, en el sentido que nos permite obtener la atención del público o interlocutor, relajar sus defensas y prejuicios y nos sirve en bandeja el espacio para reforzar, realzar, diferenciar el mensaje.

¿Qué recursos nos pueden ayudar? Los conocemos: un reto, una metáfora, una historia, un juego... Pero deben de tener ciertas características: por ejemplo, que les haga partícipes, que les sea útil, que genere vínculo emocional, que aporte cierta motivación e inspiración en su vida profesional y personal... entonces la propuesta se convierte en imbatible. Sigue los seis puntos que bajo el acrónimo INDUCE comento en El Libro de los Poderes y te aseguro que triunfarás.

El entretenimiento también nos ayuda en una de las claves de toda venta, persuasión o aprendizaje: cambiar el momento: ser capaz de poner al interlocutor en un estado psicológico diferente, a través de una pregunta, de una metáfora y especialmente de un juego o experiencia que le sorprenda.

Por ejemplo, llevándole a ver algún aspecto que no veía o a una decisión o futuro ilusionante y energizante acorde a sus objetivos. Pide a un amigo que piense en un momento del mejor verano que ha pasado y míralo atentamente. Verás cambios fisiológicos (de mirada, de ojos, de habla...). Con una pregunta has cambiado sus pensamientos, postura y apariencia. No le fuerzas a un estado feliz, sino que estableces las condiciones para que su mente haga el resto. El momento ha cambiado.

O genera una experiencia sorprendente que refuerce el mensaje, por ejemplo, anotas en un papel la marca de tu cliente y en otro, la de un competidor. El papel del cliente sorprendentemente no se puede romper de ninguna

manera; en cambio el otro, sí. Aprovechando el factor sorpresa, direccionas a un mensaje alineado y resaltando las virtudes diferenciales de ese producto o servicio del cliente (irrompible, de calidad, con garantía, innovador, etc.).

**Usted menciona que muchas de sus intervenciones son “recordadas durante años”. ¿Qué elementos claves incluye para lograr esa memorabilidad en un entorno cada vez más saturado de estímulos digitales?**

Eso sería presuntuoso jajaja. Sí que es una aspiración y sí que es lo que comentan los clientes.

Están los datos que te dan mucha información con la cual poder personalizar y poder tomar mejores decisiones, pero luego está la mirada y aproximación humana crucial y varios powerskills que facilitan conseguir esa memorabilidad o acercarse mucho a ella. Por ejemplo, la personalidad y la puesta en escena (guionizar todos los momentos y emociones que desees suscitar), la capacidad de transmitir y comunicar que tenga la persona (especialmente contagiando pasión y entusiasmo), la agradabilidad, la cercanía y la humildad (más que demostrar, compartir genera mayor conexión), que lo que compartas sea útil, efectivo y tenga sentido y significado para tu audiencia, la participación, la utilización de todos los canales sensoriales posibles (olfato, vista, tacto, oído...) y sobre todo la capacidad para sorprender y crear momentos diferenciales y wow.

Todo ello ayuda a generar esas interacciones, experiencias y vivencias únicas y memorables. Al final se trata de conectar, de engage, de conmover, de ¡hacer sentir! Todo suma para una mayor emocionalidad; a mayor emocionalidad, mayor atencionalidad; a mayor atencionalidad, mayor memoria; y a mayor memoria, mayor recuerdo. Un momento que permanece para siempre de forma positiva en sus mentes y que incluso también se puede revivir con la entrega de un objeto que sirva de anclaje de ese momento. Por ejemplo, una llave, una pulsera, una tarjeta que tan solo viéndola te traslada inmediatamente a ese momento tan wow que viviste.

**¿Podría usted contarnos sobre algún caso reciente en el que haya intervenido en una convención o foro empresarial, y cómo la experiencia generó un cambio notable en la cultura o clima organizacional?**

Hay que ser honestos. Con una sola intervención no puedes incidir en un cambio total y profundo. Para ello se deben establecer planes de acción sostenidos y auditados en el tiempo. Sin embargo, sí es cierto también que, con la intervención puedes abrir mentes, miradas, conciencias, oportunidades y se pueden estimular ciertas acciones que por ende llevan a algunas importantes optimizaciones y a transformaciones y resultados inmediatos.

**En su libro El Libro de los Poderes, usted explora cómo potenciar la influencia, el rendimiento y el bienestar. ¿Qué capítulo o idea consideras más transformadora para los líderes del presente y del futuro digital?**

Es importante dominar lo mejor posible la técnica y los datos, pero que sobre todo hay que ser muy hábiles en el factor y mente humana.

*Hay muchos aspectos, como por ejemplo el poder del pensamiento crítico y de tener criterio (de esta forma pondrás la tecnología a tu favor y te diferenciarás; de otro modo, la tecnología te llevará donde va todo el mundo y sin criterio no te diferencias; estamos viendo por ejemplo como en algunos casos la IA está 'asesinando' la verdad y tener pensamiento crítico es fundamental para discernir y para mejorar estrategia y sostenibilidad.*

*El mindset, la mentalidad, desde dónde participamos mentalmente ante lo que nos acontece y de qué forma, será cada vez de mayor relevancia. El conocer cómo funciona la mente también, porque nos permite anticiparnos; y si nos anticipamos, influenciamos; y si influenciamos, lideramos; y además facilita la innovación).*

*También están propósitos y valores, porque sin ellos la influencia se puede convertir en manipulación, y eso es cortoplacista e insostenible. Desde siempre el ser humano desea estar cerca y se siente atraído por personas integra, excelentes, proactivas, perseverantes, que contagian entusiasmo.*

*También destacaría el poder de conocer y regular nuestras emociones y la de los demás, así como el poder de comunicar efectivamente (de comprender más que de escuchar; de conectar; de hacernos y hacer las preguntas adecuadas; de aprovechar la magia que tiene un gesto o una sola palabra, que puede cambiar de forma asombrosa enfoques, decisiones y resultados, e incluso nuestra neurología y la de los demás).*

*El poder de seguir aprendiendo humildemente y aportar valor a los demás (cuando eso pasa, todo fluye a mejor y generas una influencia supina).*



*Y en especial destacaría el poder de accionar, que es el facilita toda transformación y que finalmente las cosas pasen. No podemos cruzar el mar tan solo mirándolo, como bien decía Tagore.*

**Finalmente, ¿cómo visualiza usted la evolución del liderazgo en la era de la inteligencia artificial, y qué rol seguirá jugando el capital humano en medio de esta transformación digital?**

*El factor personas se revela y se revelará cada vez como más determinante. Todo empieza por las personas. Son la principal ventaja competitiva (impacto en resultados, en reputación, en sostenibilidad...). No va de tecnología, va de texturas y sinergias humanas. Se trata de aprovechar al máximo las virtudes de la IA como herramienta o complemento para gestionar y optimizar la experiencia de empleado, la retención de talento, la productividad, la fidelización, el desarrollo de habilidades, los resultados, etc. e incluso que nos permita una vida más plena y sostenible propia y del entorno. Pero es clave entender la IA como un medio, no como un fin. Será importante escuchar, pensar, entender propósitos y necesidades antes de implementar tecnologías y no al revés. Liderazgos con sentido. De aquí que será clave invertir en tecnología, pero especialmente en el desarrollo, el bienestar y la mentalidad de los empleados (e incluso clientes, como ya voy realizando de forma estratégica (mis clientes ofrecen a sus clientes el disfrutar de mis intervenciones como fórmula por ejemplo de fidelización, aportándoles una sesión enriquecedora que optimiza su vida profesional y personal y aprecian con valor diferencial).*

*Deberá aflorar nuestra versión más humanista. La transformación digital al fin y al cabo es una transformación cultural, y eso exige un cambio de mindset. Y toda transformación, cuanto más tenga en cuenta eso y más humana sea, mayor probabilidad de éxito tendrá.*

*Por cierto, piensa en un número de dos cifras que sea imposible que pueda saber. Por ejemplo, los dos últimos números de tu nº pin o cualquier otro. ¿Estás de acuerdo conmigo que en ningún caso podría saber el que estás pensando, correcto? ¿Y que en ningún caso a lo largo de la entrevista puedo haberte influenciado a que pensaras ese número, correcto? Abre la lista de cien revistas de las notas de mi teléfono. ¿Qué número estás pensando? ¡El 31! ¿Qué hubiera pasado si hubiera sido el 11, o el 29 o el 51, o el 78, o el 99? Son nombres de diversas revistas internacionales. ¿Y cuál hay en el 31? Oh... la nuestra: ¡¡Revista Factor de Éxito!!*

*Ramón Fauria no nos deja indiferente. Su enfoque combina ciencia, emoción, propósito y acción. En tiempos donde las máquinas aprenden más rápido que los humanos, su voz nos recuerda que lo verdaderamente irremplazable sigue siendo el talento con conciencia, con intención y con poder transformador. Nos enorgullece anunciar que su presencia como speaker invitado en nuestra próxima Expo Cumbre Factor de Éxito marcará un antes y un después: una experiencia pensada para hacernos reflexionar, accionar y, sobre todo, recordar. Porque como él mismo dice, "todo lo que emociona, transforma. Y todo lo que transforma, permanece."*

A man with a mustache, wearing a light blue blazer over a white shirt, sits at a wooden desk in a library. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are resting on a laptop. The background is filled with wooden bookshelves containing many books.

## William "Billie" Aguilar

CEO y Fundador de MigratBank

Tecnología con alma: el liderazgo que humaniza  
la transformación digital en América Latina

"La tecnología es solo un medio; el liderazgo  
con propósito es el único que deja huella."

**E**n el dinámico cruce entre talento y tecnología, dos líderes latinoamericanos están marcando un nuevo paradigma: uno donde la transformación digital no gira solo en torno a la eficiencia o el rendimiento, sino a la dignidad, la ética y la inclusión. William “Billie” Aguilar y José Alberto Manzano Rangel no solo comparten una amistad de casi una década; comparten una causa común: demostrar que la tecnología puede tener alma y que el talento humano, cuando es cultivado con propósito, se convierte en el motor de cambio más poderoso de nuestra región.

Desde MigratBank, Billie lidera una Fintech con enfoque social, recientemente reconocida en el Finnovista Fintech Radar Colombia 2025, que impulsa servicios financieros innovadores con vocación inclusiva. Su propuesta combina tecnología con propósito, apostando por soluciones digitales que respondan a las realidades de emprendedores, migrantes y comunidades excluidas del sistema tradicional. Por su parte, desde LatinAI Digital, Pepe Manzano articula estrategias de inteligencia artificial y automatización centradas en la ética, desarrollando marcos que promueven innovación responsable con identidad cultural latinoamericana.

Ambos han fortalecido un ecosistema de alianzas que incluye plataformas como TuFirma, RIOLAB y LotoPunto, con las que co-crean herramientas accesibles y adaptadas a contextos donde la tecnología aún no había llegado con profundidad. Si bien no comparten métricas tradicionales, sus casos reflejan impactos tangibles en accesibilidad, simplificación de procesos y empoderamiento de nuevos usuarios en mercados emergentes. Lo más potente de su liderazgo es que priorizan la confianza, la colaboración y la visión compartida como ejes de una transformación que no busca solo resultados inmediatos, sino huellas sostenibles en el tiempo.

En esta entrevista, nos revelan no solo cómo piensan y lideran, sino también cómo sueñan un futuro digital más justo, humano y conectado.

**Desde sus respectivas posiciones en MigratBank y LatinAI Digital, ¿cómo definen el rol que juega el talento humano en la evolución tecnológica y financiera en América Latina?**

*¿Qué cualidades buscan en los equipos que lideran para avanzar en procesos de transformación digital?*

**William “Billie” Aguilar (MigratBank)** *El talento humano no es un recurso; es la arquitectura viva de todo cambio significativo. En Fintech con propósito como MigratBank, buscamos personas con habilidades técnicas, sí, pero sobre todo con conciencia social. Valoramos la empatía, la adaptabilidad intercultural y el pensamiento*



*ético. Quien lidera procesos de transformación debe entender que detrás de cada dato hay una historia humana.*

*Como CEO de una Fintech, veo al talento humano como el corazón que late detrás de cada línea de código y a propósito de ello me llena de orgullo compartir que MIGRATBANK ha sido seleccionada en el Finnovista Fintech Radar Colombia 2025, presentado por Finnosummit, en colaboración con Mastercard y Galileo Financial Technologies. Este reconocimiento nos posiciona como una de las iniciativas Fintech más destacadas en un ecosistema que hoy supera las 678 empresas, reafirmando el potencial transformador de nuestra propuesta internacional.*

**José Alberto Manzano Rangel (LatinAI)** *Desde LatinAI, el talento humano no es un recurso, es el motor de toda transformación tecnológica y financiera sostenible. En un continente donde la desigualdad y la falta de oportunidades siguen marcando las brechas, el verdadero avance no proviene solo del código o la infraestructura, sino de las personas que diseñan, aplican y lideran tecnología con propósito. Nos enfocamos en desarrollar habilidades con identidad regional, formando líderes tecnológicos que entienden la realidad latinoamericana y pueden diseñar soluciones con pertinencia cultural, económica y social.*

**MigratBank y LatinAI nacen con una visión de impacto social. ¿Cómo se equilibra la innovación tecnológica con la ética, la inclusión y los valores humanos? ¿Cuál ha sido el mayor desafío al intentar escalar tecnología con propósito?**

**William “Billie” Aguilar** *La innovación sin ética es solo sofisticación. En MigratBank, cada decisión tecnológica se filtra por el lente de la dignidad humana. Uno de los mayores retos ha sido mantener la integridad del propósito en negociaciones con inversores que priorizan retorno rápido sobre impacto duradero. Pero persistimos, porque no queremos ser solo una Fintech; queremos ser una herramienta de justicia financiera y por ello LatinAI nos fortalece en el aprendizaje continuo.*



**José Alberto Manzano Rangel**

Cofundador y Director Comercial de LatinAI Digital para LATAM



**José Alberto Manzano Rangel** *No es una dicotomía; es una ecuación inseparable. En LatinAI creemos que la innovación sin ética no es innovación, es automatización irresponsable. Nuestra alianza con MigratBank nace precisamente para demostrar que se puede escalar tecnología sin deshumanizar los procesos. Este equilibrio se logra desde el diseño. Por eso implementamos marcos de desarrollo ético, metodologías participativas con usuarios reales y principios como la IA explicable, la privacidad por defecto y el diseño centrado en la persona. Innovar con ética no es un freno, es el único camino sostenible para generar confianza y adopción real.*

**Después de tantos foros multilaterales, reconocimientos internacionales y alianzas en diferentes países, ¿qué importancia tiene hoy construir redes de colaboración tecnológica transnacional para el desarrollo del talento regional?**

**William “Billie” Aguilar** *Son esenciales. La inclusión financiera no tiene fronteras, y tampoco debería tenerlas la formación de talento. Espacios multilaterales como CEPAL, BID, CAF han demostrado que conectar actores públicos, privados y académicos permite generar soluciones regionales con identidad local. La tecnología necesita diplomacia y cooperación para transformarse en progreso. Por ello LatinAI ofrece un valor de impacto de inclusión Social y Digital y complementamos con Migratbank un impacto de inclusión financiera.*

**José Alberto Manzano Rangel** *La transformación digital no se trata de tecnología en sí, sino de la capacidad de aprender, desaprender y reaprender con velocidad, Sentido ético y social Colaboración multidisciplinaria, Un equipo técnicamente brillante pero desconectado del impacto humano no puede liderar el cambio que América Latina necesita por ello LatinAI es un diferenciador tiene un sentido con identidad social y allí donde el liderazgo de Billie y su equipo MIGRATBANK es nuestro conector con la inclusión digital, social y financiera.*

**El concepto de "GovTech" y “justicia digital” que promueven desde sus espacios sugiere una nueva era de gobernanza. ¿Qué papel deben jugar las empresas tecnológicas en la promoción de marcos éticos, regulatorios e inclusivos en América Latina?**

**William “Billie” Aguilar** *Tenemos la responsabilidad de proponer soluciones que no solo sean funcionales, sino también justas. Impulsamos el modelo de “justicia digital” desde MigratBank porque creemos que la ética debe estar en el código fuente de cada desarrollo. Las empresas tecnológicas deben participar en la construcción de políticas públicas y en la alfabetización digital masiva. Podemos hacer referencia a México, Colombia y Chile han sentado bases regulatorias sólidas (Ley Fintech, sandboxes, transformación digital del Estado) y desplegado estrategias nacionales e iniciativas de IA que impulsan a casi 1 000 Fintech y proyectan un crecimiento cercano al 20 % anual. Estas políticas fomentan la inclusión financiera, agilizan trámites para pymes y abren espacios controlados para innovar con IA en educación y servicios.*

**¿Cuál ha sido el mayor desafío al intentar escalar tecnología con propósito? ¿Qué lecciones les ha dejado su amistad y trabajo conjunto durante estos 9 años en materia de liderazgo colaborativo, resiliencia y visión compartida? ¿Cómo ha influido esa sinergia en los proyectos que hoy lideran?**

**José Alberto Manzano Rangel** *El principal desafío es resistir la tentación de escalar rápido a costa del sentido. En muchas ocasiones se espera que la tecnología tenga un*

*retorno inmediato, pero cuando hablamos de propósito, el retorno es profundo, no rápido. Escalar con propósito implica educar a los aliados, formar talento, diseñar desde la diversidad, y eso requiere más tiempo y más convicción. Pero también genera impacto duradero y vínculos sólidos, como los que hoy tenemos con MigratBank, gobiernos y universidades.*

**William “Billie” Aguilar Pepe** *ha sido más que un socio: ha sido un espejo humano. Su visión estratégica ha potenciado mis sueños sociales, y juntos hemos creado una sinergia donde confianza, humildad y escucha han sido la base. Aprendí de él que liderar también es saber ceder.*

**José Alberto Manzano Rangel** *Con Billie compartimos valores antes que objetivos. Su sentido ético me inspira a ver más allá del negocio. Nuestra amistad ha sido un espacio de reflexión y acción, de equilibrio entre la pasión por transformar y la disciplina para lograrlo. Estos años han sido una escuela de vida. Aprendimos que liderar no es brillar más, sino hacer que otros brillen contigo. Nuestra alianza se ha fortalecido en la crisis, en los desacuerdos y en los momentos donde la visión común fue la única brújula. Hoy somos testimonio de que cuando dos liderazgos se alinean en valores, se pueden escalar montañas, La tecnología nos unió, pero la causa común nos mantiene avanzando.*

**Ambos han impulsado soluciones que integran inteligencia artificial, onboarding digital, biometría, blockchain y automatización. ¿Qué impacto real están viendo en el acceso financiero para sectores históricamente excluidos? ¿Tienen alguna métrica, caso concreto o testimonio que evidencie ese cambio?**

**William “Billie” Aguilar.** *-Que empiecen con el “por qué”, no con el “cómo”. La tecnología es solo un medio. Definan su causa, conecten con su comunidad, y no sacrifiquen principios por métricas. El liderazgo con propósito es el único que deja huella*

**José Alberto Manzano Rangel.** *-Que nunca subestimen el poder de un equipo comprometido con algo más grande que la rentabilidad. Inviertan en cultura organizacional, escuchen al cliente, y diseñen con compasión. La rentabilidad llega cuando el propósito es claro.*



tufirma.digital

**William.** *-Decidimos aliarnos con TUFIRMA, una empresa chilena creada en 2019, con la que venimos construyendo una gran relación desde los tiempos de la pandemia. Desde*

entonces, se ha mantenido un fuerte lazo de amistad y confianza con su CEO, Javier Hasbum. TuFirma es una plataforma en la nube que facilita la gestión documental y la firma digital, pensada para hacer más simples los acuerdos entre personas, profesionales y empresas. Lo que más nos entusiasma es su enfoque en comunidades que muchas veces quedan fuera, como migrantes y emprendedores.

Lo que hace única a TuFirma es cómo integra tecnologías como la biometría, lo que permite acceder de forma segura, rápida y sin tanto papeleo a servicios financieros. Esto no solo mejora la experiencia, sino que también nos ayuda a construir soluciones que realmente se adaptan a las necesidades locales, de forma inclusiva y escalable. Por todo esto, queremos seguir creciendo juntos y llevar esta alianza a nuevos destinos desde Chile, Colombia y México, siempre con la idea de crear un ecosistema financiero más justo, accesible y pensado para todos.

Riolab 

Otro ejemplo alineado con MIGRATBANK es la co-creación impulsando una economía digital más humana e inclusiva. por ello como aliado estratégico la empresa chilena RIOLAB como laboratorio digital fundado en año 2004 bajo diálogo y compromiso con su CEO Francisco Arévalo, donde integra tecnología con capital humano para transformar digitalmente organizaciones, donde el diseño, la inclusión social y la sostenibilidad son pilares fundamentales. Su diferencial radica en el desarrollo de soluciones con propósito, hoy canalizadas a través de su plataforma RDx, potenciando el talento local e impulsando una cultura digital colaborativa con impacto real en las comunidades la cual busca replicarse en México y Colombia con la Alianza de MIGRATBANK.

LOTO  
PUNTO

Desde antes de fundar Migratbank, hemos forjado una gran amistad y confianza con Víctor Espinosa, hoy CEO de LOTOPUNTO, el proyecto de empresa colombiana Apuestas Mil SAS que consideramos un aliado Fintech de primera.

Imagina acercarte a un kiosco de autoservicio, elegir el país al que quieres enviar dinero, meter tu efectivo o escanear un QR de tu billetera digital y listo, en segundos, tu remesa viaja por la red Stellar. Sus kioscos IoT hacen magia en zonas no bancarizadas, convirtiendo el efectivo en servicios digitales sin complicaciones. Con el respaldo de Techstars, Stellar, MoneyGram e iNNpulsa, y acelerado

por Google Launchpad, Loto Punto también funciona como corresponsal de Grupo Aval y Davivienda, manteniendo más de 12 000 puntos de recaudo en todo el país. Es tecnología de punta y calidez humana, todo en un solo lugar.

**William, más allá del liderazgo empresarial, te defines como una persona guiada por la fe, la ética y la familia. ¿Cómo influye esta dimensión personal en tus decisiones como fundador de una fintech con propósito social? ¿Qué legado aspiras dejar desde MigratBank y desde tu rol como embajador global?**

Mis decisiones están guiadas por la ética, la fe y el amor por mi familia. Ser padre me ha enseñado a liderar con compasión y visión de largo plazo. Aspiro a dejar un legado que demuestre que sí se puede innovar sin perder el alma. Quiero que MigratBank sea recordada no solo como una Fintech, sino como un puente de dignidad financiera para quienes más lo necesitan.

**José Alberto, tu liderazgo ha evolucionado desde grandes corporativos hacia startups con impacto. ¿Qué aprendizajes te ha dejado esa transición sobre cómo gestionar talento, innovación y cultura organizacional al mismo tiempo? ¿Cómo ves el futuro de la transformación digital en las PYMEs latinoamericanas desde LatinAI Digital?**

Entendí que la agilidad y la conexión emocional con el propósito son ventajas competitivas. En las grandes empresas, todo es jerarquía; en los startups, todo es posibilidad. Hoy, desde LatinAI, veo un futuro donde las PYMEs serán protagonistas si logran adoptar tecnologías que respeten su identidad y escalen con sentido. La inteligencia artificial no reemplazará al talento, pero sí potenciará a quienes sepan integrarla con humanidad.

La historia de William Aguilar y José Alberto Manzano Rangel no es solo la de dos líderes con trayectorias destacadas, sino la de una convicción compartida: que la transformación digital más poderosa no nace solo de la tecnología, sino del talento humano que la impulsa con propósito.

A través de MigratBank y LatinAI Digital, han demostrado que es posible innovar sin perder el alma, que se puede avanzar sin desconectarse de lo humano, y que el verdadero progreso ocurre cuando la tecnología se encuentra con la ética, la empatía y la identidad regional. No comparten métricas rimbombantes, pero sí evidencias claras de impacto a través de alianzas, inclusión y diseño con sentido.

En esta edición dedicada a Talento y Tecnología: el punto de intersección en la transformación digital, su visión nos recuerda que ese punto no es un cruce técnico, sino un compromiso profundo con las personas, la justicia y el futuro que queremos construir. Transformar es más que implementar sistemas: es humanizar el cambio. Y en ese camino, ellos ya están dejando huella.

# Señalización sostenible: cómo la innovación de Epson transforma espacios comerciales e institucionales

La compañía impulsa tecnologías de impresión ecoeficiente para garantizar seguridad, organización y sostenibilidad en entornos de alto tránsito.

En plena temporada alta, cuando el flujo de personas aumenta en espacios comerciales, turísticos e institucionales, garantizar entornos seguros, organizados y sostenibles se convierte en una necesidad estratégica. Ante este desafío, Epson lidera en Ecuador la transformación de la señalización con soluciones de impresión ecoeficientes que combinan calidad, durabilidad y compromiso ambiental.

La señalización, ya sea informativa, de seguridad u orientativa, es clave para mejorar la experiencia del usuario, facilitar la circulación y asegurar el cumplimiento de normativas locales y estándares internacionales. Sin embargo, el mercado ecuatoriano demanda cada vez más que estas soluciones también sean respetuosas con el medio ambiente. Epson responde a esta tendencia con tecnologías que incorporan tintas eco-solventes, de resina y UV, adaptadas para aplicaciones interiores y exteriores, con un impacto ambiental reducido.

## Tecnología para espacios seguros y responsables

Dentro de su portafolio, Epson ofrece alternativas que responden a diferentes necesidades operativas:

**SureColor Serie S (S7170, S8170 y S9170):** utiliza tinta eco-solvente,



ideal para exteriores resistentes y duraderos. Estos modelos ofrecen alta productividad, ahorro de tinta y reducción de residuos, sin sacrificar la calidad de imagen. Son una opción estratégica para profesionales de la impresión que requieren optimizar tiempos de entrega y costos operativos.

**SureColor Serie R (R5070LL):** emplea tecnología de tinta de resina, con secado instantáneo y ausencia de olores, lo que permite su uso en entornos sensibles como hospitales, instituciones educativas e interiores en general. Representa una solución ecológica que mantiene la versatilidad para aplicaciones interiores y exteriores.

**Serie V (V7000 y V1070):** especializada en impresión con tinta UV sobre materiales rígidos y flexibles. Sus sistemas LED de curado en frío reducen el consumo energético y amplían las posibilidades creativas, siendo ideales para señalética personalizada o de alto impacto en centros comerciales e

instalaciones industriales.

## Más que impresión: una visión de sostenibilidad

Magy Barberán, Gerente de Canales Especializados de la Vertical Industrial de Epson Ecuador, destaca que la temporada alta exige soluciones que respondan tanto a necesidades operativas como a compromisos medioambientales.

“En Epson no solo acompañamos esta transformación con nuestras tecnologías actuales, sino que nos preparamos para presentar muy pronto una actualización de nuestro portafolio de la Serie S, con innovaciones que seguirán marcando la diferencia en productividad, calidad y eficiencia ambiental”, afirmó.

Epson integra en cada innovación una filosofía de eficiencia, compacidad y precisión, buscando no solo optimizar procesos, sino también contribuir a un planeta más saludable. La compañía ha establecido objetivos ambiciosos,

como convertirse en carbono negativo y eliminar el uso de recursos agotables del subsuelo—incluyendo petróleo y metales—para el año 2050.

### **Impacto en la gestión de espacios**

Estas soluciones no solo atienden las demandas inmediatas de la temporada alta, sino que forman parte de un cambio más amplio en la gestión de espacios de alto tránsito. La señalización adecuada contribuye a optimizar la circulación, garantizar la seguridad y fortalecer la imagen institucional. De esta manera, la comunicación visual deja de ser un elemento meramente funcional para convertirse en un recurso estratégico de valor agregado.

En centros comerciales, aeropuertos, hospitales, universidades o espacios turísticos, una señalización clara y visualmente atractiva puede marcar la diferencia en la experiencia del visitante y en la eficiencia operativa. Con la tecnología de impresión adecuada, las instituciones no solo cumplen con los estándares de seguridad, sino que también proyectan un compromiso con la sostenibilidad y la innovación.

### **Epson: innovación con propósito**

Como líder mundial en tecnología, Epson mantiene una estrategia orientada a resolver problemas sociales a través de innovaciones en impresión para el hogar, la oficina, el sector comercial e industrial, así como en comunicación visual, manufactura y estilo de vida. La compañía, parte de Seiko Epson Corporation con sede en Japón, genera ventas anuales globales que superan el billón de yenes y opera bajo un enfoque que enriquece vidas y contribuye a un mundo mejor.

En Ecuador, Epson acompaña a empresas e instituciones en su transición hacia modelos



operativos más responsables. La integración de tecnologías ecoeficientes en la producción de señalética no solo responde a la necesidad de adaptarse a un mercado más exigente, sino que también aporta a los objetivos de desarrollo sostenible, alineándose con tendencias globales que priorizan la eficiencia energética y la reducción de residuos.

### **Un futuro de señalización responsable**

La incorporación de soluciones como las de Epson no es únicamente una inversión en equipos de alto rendimiento, sino una apuesta por la sostenibilidad

y la mejora continua. Al elegir tecnologías ecoeficientes, las organizaciones no solo optimizan su productividad y reducen costos, sino que también envían un mensaje claro de compromiso con el medio ambiente y la seguridad de las personas.

En un contexto en el que la afluencia de público y la demanda de experiencias seguras y organizadas seguirán creciendo, la señalización sostenible se perfila como un elemento indispensable. Epson, con su experiencia, innovación constante y visión ambiental, continúa marcando el camino hacia entornos más eficientes, seguros y responsables.



A portrait of Diego Ledesma, a man with a beard and glasses, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. He is smiling and looking towards the camera. The background is dark.

## Diego Ledesma

Consultor en transformación  
organizacional y liderazgo digital

“La IA no reemplaza la sensibilidad  
humana, la amplifica”

Su mirada integra IA, cultura  
organizacional y liderazgo emocional para  
transformar empresas desde adentro

**D**iego Ledesma se ha convertido en uno de los referentes latinoamericanos más influyentes en transformación humana y digital. Con más de 17 años de trayectoria en el mundo corporativo, y una reinención profesional que lo llevó de liderar el área IT de un banco a fundar su propia consultora, Humagement, Ledesma entiende que el verdadero cambio organizacional ocurre cuando tecnología y cultura avanzan juntas hacia un propósito compartido.

Desde Argentina, y con presencia en toda la región, acompaña a líderes y empresas en la construcción de culturas organizacionales resilientes, inclusivas y empáticas. Para Ledesma, la inteligencia artificial no reemplaza la sensibilidad humana, sino que la amplifica, permitiendo detectar señales emocionales, anticipar necesidades y diseñar experiencias de trabajo más saludables. Esta visión cobra vida en cada una de sus intervenciones, donde combina métricas de desempeño con mapas de conciencia, análisis organizacional con conversaciones profundas.

El fundador de Humagement es un defensor de que no hay transformación digital sin transformación cultural. Su enfoque se basa en un modelo que pone primero la mentalidad, luego las personas, después los procesos y por último la tecnología. “Las grandes transformaciones no comienzan preguntando qué hacer, sino quiénes debemos ser para lograrlo”, afirma. Ha desarrollado metodologías que integran liderazgo adaptativo, bienestar emocional, automatización y marca personal, convirtiendo a cada líder en un catalizador del cambio desde su metro cuadrado organizacional.

Reconocido por su comunidad de más de 400.000 seguidores en LinkedIn e Instagram, Ledesma ha acompañado a compañías de sectores como energía, salud, tecnología, retail y servicios financieros. Su experiencia como embajador de Uber for Business en Argentina también ha demostrado cómo alinear cultura interna con experiencia del cliente puede generar ventajas competitivas reales.

Hoy, en plena era de la automatización, Ledesma promueve un liderazgo consciente, donde lo emocional y lo estratégico no compiten, sino que coexisten como base para equipos más ágiles, resilientes y conectados con su propósito. Su historia personal, marcada por un despido que lo transformó, da aún más fuerza a su misión: crear entornos donde las personas no tengan que sufrir para crecer.

**Desde su experiencia en tecnología y gestión del capital humano, ¿cómo visualiza usted la convergencia entre inteligencia artificial y bienestar organizacional en los procesos de transformación digital?**

*Vivimos en un momento híbrido, especialmente en el ámbito organizacional, donde coexisten emociones*

*e inteligencia artificial, lo presencial y lo remoto, en un contexto “phygital”. Esta convergencia entre IA y bienestar organizacional se ha convertido en un eje estratégico para lograr transformaciones digitales verdaderamente sostenibles y humanas.*

*La palabra “convergencia” proviene del latín con (juntos) y vergencia (dirigirse hacia), lo cual nos recuerda que avanzar con la tecnología requiere claridad de propósito y dirección. Hoy, las organizaciones están compuestas por múltiples generaciones: unas nacidas en la era digital, otras provenientes del mundo analógico. Esto genera diversidad de modelos mentales y patrones de pensamiento que hacen indispensable integrar la IA desde un enfoque inclusivo, humano y estratégico.*

*Cuando se aplica con ética, la IA puede anticipar necesidades, reducir tareas mecánicas, detectar señales tempranas de burnout o desconexión emocional, y liberar tiempo para conversaciones de valor. En una empresa de salud, por ejemplo, automatizamos la conciliación de facturas, lo que permitió a los equipos enfocarse en sesiones de coaching y desarrollo emocional. El impacto fue doble: mayor eficiencia operativa y fortalecimiento de vínculos.*

*La verdadera transformación digital no se trata de implementar tecnología, sino de rediseñar el sistema conversacional dentro de las organizaciones. Desde mi enfoque, propongo integrar IA con lo que llamo IC: inteligencia conversacional. Así, las organizaciones pueden generar entornos saludables, sostenibles y resilientes.*

**El objetivo es construir culturas que no solo toleren el cambio, sino que lo lideren con conciencia.**

**Usted ha mencionado que no hay transformación digital sin transformación cultural. ¿Cuáles considera que son los primeros pasos clave para iniciar una transformación cultural real en las organizaciones?**

*La transformación cultural es el cimiento para cualquier cambio tecnológico sostenible. No se trata solo de definir acciones, sino de redescubrir la identidad organizacional desde la pregunta “¿quiénes queremos ser?”*

*El primer paso es crear espacios diseñados para conversaciones difíciles, aquellas que hacen posible transformar lo complejo en lo accesible. Esto incluye prácticas como encuestas de clima, reuniones breves semanales para compartir emociones, o dinámicas de pulse check. En una institución financiera con la que trabajamos, la implementación de una “lluvia de emociones” semanal generó un cambio radical en la*

percepción del liderazgo y aumentó la confianza entre los equipos.

Otro paso fundamental es revisar los rituales simbólicos: pasar de jerarquías verticales a redes horizontales. En una empresa tecnológica, sustituimos comités tradicionales por “círculos de decisión”, donde todos los miembros del equipo tienen voz. Esta redarquía impulsó la innovación y la inclusión.

Para que sea efectiva, la transformación debe seguir este orden estratégico:

- **Mentalidad:** ¿Para qué?
- **Personas:** ¿Con quién?
- **Procesos:** ¿Cómo?
- **Tecnología:** ¿Con qué?

Este enfoque evita uno de los errores más frecuentes que observo en organizaciones latinoamericanas: empezar por la tecnología. También es clave alinear los sistemas de reconocimiento con los nuevos comportamientos esperados. En una empresa de retail, rediseñamos los criterios de evaluación para incluir colaboración, aprendizaje continuo y adaptabilidad. Las grandes transformaciones se construyen en los pequeños actos del día a día.

**Según estudios recientes, más del 60% de los líderes consideran que la falta de habilidades digitales es una barrera. ¿Qué estrategias propone usted desde el liderazgo?**

La brecha digital no es solo técnica; es fundamentalmente emocional. Muchas personas no rechazan la tecnología por falta de capacidad, sino por miedo al error, temor al juicio o desmotivación. Esa es la verdadera barrera.

Una estrategia efectiva es desarrollar una cultura de aprendizaje continuo que integre formación técnica y emocional. Por ejemplo, en una empresa de servicios profesionales, creamos una “Digital Learning Week” mensual, con talleres breves sobre herramientas digitales, automatización y pensamiento ágil. Los colaboradores que ya dominaban ciertos temas se ofrecieron como mentores internos, construyendo una red de conocimiento entre pares.

También promovemos identificar “embajadores digitales” dentro de los equipos: personas que lideran la adopción tecnológica desde lo cotidiano. Este enfoque descentralizado ha demostrado ser eficaz para reducir la resistencia.

Y no menos importante es el liderazgo ejemplar. Cuando los CEOs participan en programas de transformación digital junto con sus equipos — como ocurrió en una empresa industrial con la que colaboramos— se genera una fuerte alineación

cultural. Las competencias emocionales deben acompañar al desarrollo técnico para que el aprendizaje se traduzca en resultados sostenibles.

**En su rol como embajador de Uber for Business en Argentina, ¿puede compartir un ejemplo de cómo han alineado cultura organizacional y experiencia del cliente a través de la tecnología?**

Uno de los proyectos más significativos fue con una empresa farmacéutica durante la pandemia. Tenían el reto de garantizar el traslado seguro y eficiente de su personal esencial. Con Uber for Business diseñamos una solución que automatizaba la gestión de viajes corporativos, reducía riesgos operativos y cuidaba a los colaboradores.

El verdadero valor estuvo en cómo se comunicó esta acción internamente. Creamos una campaña llamada “Cuidarte es parte de nuestro trabajo”, que conectó la iniciativa con la cultura de la organización. Esa narrativa elevó el sentido de pertenencia y expandió la satisfacción interna.

Siempre digo que si queremos que los clientes amen la marca, primero los colaboradores deben amar lo que hacen. Cuando la experiencia interna y externa están alineadas, se genera un círculo virtuoso de confianza y diferenciación competitiva.

**Diversos reportes indican que el 70% de las iniciativas de transformación fracasan por no considerar el componente humano. ¿Qué elementos son esenciales para evitar este desenlace?**

El componente humano es el factor determinante en cualquier transformación. Muchas veces, los líderes exigen que los equipos “se pongan la camiseta”, pero no se colocan ellos primero en sus zapatos. Así, el fracaso está garantizado.

El primer paso es la gestión empática del cambio. Antes de implementar tecnología, es fundamental conversar sobre los “porqués” y “para qué”. En una empresa de logística, por ejemplo, realizamos talleres de escucha antes de implementar un sistema ERP, lo que permitió ajustar el enfoque y reducir la resistencia.

La formación continua es otro pilar. En una organización energética, diseñamos rutas de aprendizaje personalizadas según el rol y el nivel de exposición al cambio. Esto permitió una adopción más fluida y emocionalmente sostenida.

El liderazgo visible es crucial. Cuando los líderes comunican con transparencia y se muestran disponibles, el compromiso se fortalece. Además, medir el impacto humano del cambio —a través de

encuestas de pulso y análisis de redes— permite ajustar la estrategia en tiempo real.

**La transformación no se impone; se construye con las personas.**

### ¿Qué papel juegan las competencias emocionales en el liderazgo de equipos ágiles y resilientes?

*Las emociones son la base de todas las competencias. En entornos ágiles y complejos, la inteligencia emocional permite sostener la motivación, gestionar el conflicto y generar seguridad psicológica.*

*En un proceso de coaching con un equipo de desarrollo en telecomunicaciones, el líder —con gran formación técnica pero baja preparación emocional— enfrentaba alta rotación. A través del fortalecimiento de su inteligencia emocional, mejoró el feedback, gestionó conflictos y logró mayor cohesión. En seis meses, el equipo duplicó su productividad y redujo significativamente la rotación.*

*La verdadera agilidad no se trata de moverse rápido, sino de avanzar con sentido. Liderar desde la empatía y la autenticidad permite crear culturas adaptativas, donde los errores no se castigan, sino que se transforman en aprendizaje.*

### En un mundo automatizado, ¿qué estrategias recomienda para acompañar a los líderes en la gestión del cambio y del talento?

*Estamos en la era de la automatización y la emoción. Para acompañar a los líderes, propongo tres ejes:*

**Liderazgo adaptativo:** con herramientas que combinan coaching, inteligencia emocional y tecnologías emergentes. En agroindustria, diseñamos un programa integral para preparar a los líderes ante la disrupción.

**Laboratorios de innovación:** espacios donde los líderes puedan experimentar metodologías ágiles y nuevos modelos de trabajo en un entorno seguro.

**People analytics:** para mapear capacidades internas y anticipar necesidades de reskilling, facilitando decisiones estratégicas sobre movilidad y desarrollo.

*El acompañamiento debe ser constante. Transformar no es un evento, sino un proceso con presencia, feedback y mentoring.*

### Su enfoque integra lo emocional con lo estratégico. ¿Cómo mantiene ese equilibrio al acompañar a CEOs y equipos de alto rendimiento?

*Todo empieza con una pregunta: “¿Cómo quiere ser recordado en 10 años?”. Desde allí se construye una hoja de ruta que combina resultados con propósito.*

*Aplico una metodología que equilibra planeación estratégica y desarrollo humano. Diagnósticos organizacionales se combinan con sesiones profundas de reflexión emocional. También incorporamos dinámicas de mindfulness, propósito personal y escucha empática.*

**Fomento una cultura donde el feedback sea una práctica continua. La emocionalidad no se deja fuera: se integra al proceso de toma de decisiones. Cuando un líder conecta con su humanidad, sus decisiones son más sabias y su equipo más comprometido.**

### ¿Qué lecciones ha aprendido acompañando procesos de transformación en diferentes industrias?

*He aprendido que no hay transformación sin coherencia. Las empresas que avanzan son las que alinean discurso, decisiones y comportamientos.*

*Otra lección es que el ritmo del cambio debe ser humano. En una empresa tecnológica, reducir la velocidad permitió recuperar talento y compromiso.*

*También descubrí el valor de la co-creación: cuando se involucra al equipo en el rediseño de procesos, se fortalece el sentido de pertenencia.*

*Finalmente, aprendí que el camino hacia los resultados es el camino de las relaciones. La transformación es desapegarse de lo que ya no sirve, para abrazar lo que viene con apertura y conciencia.*

### A nivel personal, ¿qué le motiva a seguir impulsando culturas organizacionales centradas en las personas?

*Mi historia personal es mi mayor motor. A los 35 años, siendo gerente de IT, fui desplazado por motivos políticos. Lo que al principio fue un quiebre, se convirtió en mi plataforma de reinversión.*

*Hoy acompaño a líderes para que sus colaboradores no vivan esas experiencias. Mi propósito es crear entornos donde la tecnología sirva a las personas, no al revés.*

*Cada vez que un líder recupera su propósito, un equipo se reencuentra, o un colaborador se siente valorado, siento que algo cambia en el mundo. Transformar organizaciones es también transformar la vida de quienes las integran.*



## EL TALENTO SENIOR COMO VALOR DIFERENCIAL

### Gustavo dos Santos

Especialista en empleabilidad y transiciones de carrera

**R**esignificar la madurez profesional sabemos que implica un llamado a encontrar un sentido y propósito nuevo en la propia vida.

Hoy el talento senior sigue siendo un valor diferencial en la complejidad, ya que cuentan con recorridos y prácticas que permiten acompañar ese “hacer nuevo”.

Los líderes senior son verdaderos mentores que saben generar energía, fuerza, entereza mental para la incertidumbre y gestión de equipos para liderar en las crisis.

Hoy la riqueza de gestión y el liderazgo con resultados se potencia con equipos multigeneracionales y de alta diversidad.

La edad no define nuestro valor, capacidades y contribuciones. El talento no tiene edad!

Cada colaborador desde su talento representa una pequeña usina de aprendizaje que en la convivencia generacional puede multiplicar esos saberes.

Necesitamos reivindicar el valor del talento senior para actuar ante lo complejo y así ejercer una aceptación consciente de lo ambiguo y lo imposible, que requiere experiencias claras y potenciadoras para abrazar lo urgente.

Los nuevos paradigmas culturales y el desarrollo tecnológico nos movilizan

continuamente generando dudas, incomodidad y hasta frustración por no contar con las respuestas adecuadas a las nuevas realidades. Cambiaron las respuestas hoy frente a preguntas que siempre nos hicimos. Que en esas nuevas respuestas exista un marco claro para potenciar la convivencia generacional con integración de saberes.

Al talento senior lo define su carrera, sus logros, su nueva propuesta de valor, su liderazgo con sentido, su plasticidad para adaptarse a lo complejo e imposible.

Será hoy una tarea clave, contar con culturas inclusivas, integradoras, multigeneracionales con una mirada colectiva para un nuevo “saber hacer”.

Evolucionar es integrar para lograr resultados de impacto.



El Women Economic Forum nace en la India, como uno de los foros más importantes a nivel mundial.



**1'000 000**  
mujeres



**150**  
países

Desde el 2015: **+149 capítulos** en todo el mundo. Participan: celebridades, ganadores de premios nobel, gobernantes, expertos de diferentes temas y líderes de varios sectores

**86** países las mujeres enfrentan algún tipo de restricción laboral.

La afectación alcanza a 2'400.000 millones de mujeres en todo el mundo.

**178** países con barreras legales y solo ¼ de los derechos de los hombres.

**95** países no tienen igualdad de salario

**46** países sin protección al acoso sexual laboral.

**1** País – Gabón paso del 27% al 87% en la participación de la mujer



**275 años** estimados para cerrar la brecha económica de género.

## Donde lideran mujeres, crece el valor

El liderazgo femenino transforma economías, inspira innovación y acelera la equidad. Según McKinsey, su presencia en espacios de decisión impulsa hasta un 48 % más de innovación y un 25 % más de rentabilidad. Hoy, las mujeres redefinen estructuras desde una visión más inclusiva y sostenible, cada vez más visible en sectores como tecnología, finanzas, educación y emprendimiento.

En Ecuador, los avances son notables: el país ha escalado del puesto 50 al 16 en el ranking global de equidad de género (WEF) y ha reducido su brecha salarial del 20 % al 15 %. Sin embargo, aún persisten desafíos: la participación femenina en el mercado laboral es del 53 %, solo el 32 % accede a empleos de calidad y sectores como la minería apenas registran un 16 % de inclusión femenina.

Frente a este panorama, plataformas como el Women Economic Forum Ecuador promueven un cambio real desde la acción. Con la participación de líderes de 14 países, mentorías, becas y redes de colaboración, este movimiento global impulsa el talento y la autonomía de las mujeres. El 11 de septiembre de 2025, Cuenca será la sede oficial de este gran encuentro internacional.

Desde WEF creemos en un liderazgo que no compite, sino que colabora; que no se ejerce desde el ego, sino desde el eco: lo que dejamos resonando en las personas. Porque solo construyendo desde el propósito y la visión compartida, abrimos caminos reales hacia una sociedad más justa, equitativa e innovadora.

www.wefecuador.com

Auspicia

Coopera

Colaboran

Avalan



Media Partners



Impulsan:





## LA TRANSFORMACIÓN AUTÉNTICA ORQUESTA EL CAMBIO ESTRATÉGICO

**Jeannina Valenzuela**

Especialista en sostenibilidad y reputación

Qué pasaría si el próximo gran salto de su empresa no dependiera de una nueva idea, sino de una inteligencia capaz de reinventarlas todas? En un escenario donde los datos se reproducen a un ritmo vertiginoso y la velocidad de interpretación define la ventaja competitiva, la inteligencia artificial (IA) emerge no como una herramienta más, sino como el nuevo motor cognitivo y decisional que articula, conecta y potencia cada capa del modelo operativo moderno. Así, impulsa los modelos de negocio más resilientes y adaptativos de la economía actual.

Este cambio de paradigma ya no es una posibilidad futura. Siete de las diez marcas más valiosas del planeta no solo dominan mercados: han hecho de los datos su principal activo estratégico. Comprendieron que la verdadera innovación no reside en recolectar información, sino en orquestarla con precisión quirúrgica para convertirla en decisiones ágiles, basadas en evidencia y alineadas con la creación de valor sostenible.

Entendida así, la transformación digital trasciende lo tecnológico. Es una mentalidad, una infraestructura cultural y un marco de decisión basado en datos vivos. Integrar IA sin un propósito claro es como instalar un reactor en una máquina mal calibrada: el poder está ahí, pero el avance real no ocurre. Solo cuando se aplica con visión sistémica —desde la estrategia hasta la experiencia del cliente— la IA despliega todo su potencial. Detecta patrones ocultos, anticipa riesgos, propone soluciones y lo hace en tiempo real.

Dentro de este ecosistema en evolución, la IA se diferencia radicalmente del software tradicional. Mientras uno ejecuta instrucciones, la otra aprende, se adapta y actúa. Su expresión más avanzada son los agentes inteligentes: sistemas autónomos que interpretan su entorno, deciden en función de objetivos definidos y perfeccionan sus respuestas mediante el aprendizaje automático. Estos agentes ya están reconfigurando silenciosamente la operación de empresas que antes parecían inamovibles.

Ejemplos reales ya lo demuestran. En Colombia, la startup Agros empodera a pequeños agricultores mediante inteligencia artificial. Sus herramientas analizan datos satelitales y sensores de campo para anticipar plagas, planificar cosechas y facilitar el acceso a crédito. Aquí, la IA no reemplaza: democratiza.

Del mismo modo, en Chile, NotCo utiliza IA para reimaginar la industria alimentaria. Su algoritmo “Giuseppe” disecciona la estructura molecular de alimentos animales y la reproduce con ingredientes vegetales, acelerando el desarrollo de productos sostenibles y sorprendentes. Leche sin vacas, hamburguesas sin carne, innovación sin límites.

En una industria completamente distinta, pero con la misma lógica de disrupción, la insurtech estadounidense Lemonade ha reinventado los seguros. Desde el onboarding hasta la gestión de siniestros, todo fluye mediante algoritmos que procesan datos en segundos, minimizan costos y elevan la experiencia del cliente a niveles impensables en el modelo tradicional.

En Asia, la visión también se traduce en ejecución. Xpeng Motors redefine la movilidad mediante IA. En sus fábricas, robots inteligentes ensamblan vehículos mientras aprenden del proceso. En las calles, sus autos recopilan datos y perfeccionan su conducción autónoma con cada trayecto. Aquí, la inteligencia no es un componente: es la esencia del diseño industrial.

Estos no son casos aislados ni promesas a largo plazo. Son síntomas de una nueva realidad en la que la IA no solo mejora procesos: cambia las reglas. Las organizaciones que entienden esto no buscan automatizar por moda, sino transformar con sentido.

Ahora bien, lograr esta transformación requiere mucho más que adoptar software avanzado. Exige estructuras capaces de gobernar los datos con responsabilidad, liderazgos que inspiren el cambio y una cultura organizacional que equilibre la rigurosidad técnica con una mirada empática. No se trata simplemente de implementar lo más nuevo, sino de apostar por lo que realmente genera valor y propósito sostenido.

Por ello, el liderazgo digital no se medirá por la cantidad de algoritmos, sino por la calidad de las decisiones que estos potencien. En esta era, donde lo urgente muchas veces desplaza lo importante, la inteligencia artificial es el puente que conecta visión y ejecución.



## DISRUPCIÓN DIGITAL CON IA.

CUANDO CAPITAL HUMANO, CULTURA, TECNOLOGÍA, ESTRATEGIA Y LIDERAZGO CONVERGEN, LA IA DEJA DE SER UN EXPERIMENTO Y SE CONVIERTE EN MOTOR DE DISRUPCIÓN DIGITAL.

### Andrés Silva Arancibia

Divulgador tecnológico. Fundador de Flumarketing.com. Senior Partnership Advisor en Falcondale empresa desarrolladora de algoritmos cuánticos. Contributor to the International Astronomical Search Collaboration (IASC), partner oficial de la NASA. Profesor visitante en Universidad Complutense de Madrid, España. Estratega digital, Autor y Consultor.

¿Puede una organización rediseñar radicalmente su propuesta de valor —y su posición competitiva— colocando la inteligencia artificial (IA) en el núcleo de su modelo de negocio? La pregunta no es meramente retórica: hoy la velocidad de cambio tecnológico amenaza con dejar atrás a quienes no sepan convertir la IA en ventaja diferenciadora. Para responderla es preciso desmenuzar cinco vectores críticos —capital humano, cultura centrada en el cliente, avances tecnológicos exponenciales, estrategia y liderazgo— cuya orquestación define el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa de disrupción digital.

#### Capital humano: talento aumentado, no desplazado

La automatización inteligente eliminará tareas, pero creará más funciones de las que destruye: el Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum de enero de 2025, se estimó en 170 millones los nuevos puestos de trabajo para este decenio y un giro acelerado hacia perfiles de ciencia de datos, IA, ética algorítmica y gestión del cambio. Mientras que, 92 millones de puestos de trabajo se verán desplazados por estas mismas tendencias tecnológicas de automatización inteligente. Esto significa que habrá un aumento neto del empleo de 78 millones de puestos. El imperativo es re-qualificar a la plantilla mediante programas aprendizaje continuo que combinen mejora de las competencias técnicas y reciclaje profesional de habilidades blandas (pensamiento crítico y colaboración hombre-máquina).

#### Cultura organizacional centrada en el cliente

La IA sólo aporta valor sostenido si se ancla en la experiencia del usuario. De acuerdo con la encuesta ejecutiva sobre liderazgo en IA y datos 2025 publicada en HBR el 2 de enero de 2025, en 2024, directivos de 18 sectores coincidieron en que la mayor barrera a la monetización de la IA no es la tecnología, sino la falta de datos confiables y de rituales culturales que coloquen la voz del cliente en cada desarrollo de un producto. Solo el 32,5 % de las compañías Fortune 1000 afirma haber desarrollado una cultura de IA y datos. El auge de la IA generativa ha disparado la inversión en calidad de datos precisamente porque ejecutivos comprenden que “mejor IA” significa “mejor servicio” y, por extensión, mayor lealtad del cliente.

#### Tecnología exponencial: navegar la curva en lugar de perseguirla

Según la Encuesta Global de McKinsey sobre IA de principios de 2024, el 65 % de las compañías ya emplea IA generativa con regularidad, casi el doble que diez meses atrás; además, el 15 % ha integrado la tecnología en al menos cuatro o más funciones de negocio. El resultado es un ciclo de innovación cada vez más breve: casos de uso que pasaban del laboratorio a producción en 24 meses ahora lo hacen en menos de seis. Las organizaciones necesitan arquitecturas tecnológicas modulares, gobernadas por APIs y plataformas de datos unificadas, para absorber sin fricción la siguiente ola (agentes autónomos, IA multimodal persistentemente conectada, etc.).

#### Estrategia: de los experimentos al valor escalable

Gartner prevé que para 2028, el 33 % de las aplicaciones de software empresarial incluirán agentes de IA, lo que permitirá que el 15 % de las decisiones laborales diarias se tomen de forma autónoma. Si un tercio del software



corporativo albergará agentes capaces de decidir el 15 % de las tareas, las empresas deberán rediseñar procesos, roles y métricas. La estrategia debe priorizar gobernanza algorítmica, datos confiables, re-capacitación del talento y plataformas que integren agentes de IA, para traducir algoritmos en resultados financieros tangibles. Quien anticipe estos cambios obtendrá agilidad competitiva, costos menores y experiencias hiperpersonalizadas y resiliencia operacional sostenida.

### Liderazgo y gobierno ético

Un estudio global de 2024 de Harvard Business Publishing sobre desarrollo de liderazgo, indica que 70% de las empresas exige a sus directivos dominen una gama más amplia de comportamientos de liderazgo efectivos para satisfacer las necesidades comerciales actuales y futuras. Los líderes que inspiran confianza combinan una visión audaz con salvaguardas

éticas: marcos de “IA responsable”, auditorías de sesgo y transparencia explicativa. Esta gobernanza, más que un requisito regulatorio, se convierte en ventaja competitiva al fortalecer la reputación y reducir costes futuros de litigio o rectificación tecnológica.

### Volvamos, entonces, a la pregunta inicial

¿Puede una organización rediseñar radicalmente su propuesta de valor —y su posición competitiva— colocando la inteligencia artificial (IA) en el núcleo de su modelo de negocio? Sí, pero solo si articula al unísono los cinco vectores descritos. El capital humano debe estar preparado para trabajar con máquinas cada vez más autónomas; la cultura debe girar en torno a un cliente cuyo estándar de experiencia evoluciona minuto a minuto; la organización ha de surfear — no perseguir — la curva exponencial de la tecnología; la estrategia ha de traducir algoritmos en resultados financieros tangibles; y el liderazgo debe asegurar que la ambición innovadora centrada en el cliente se funda con principios éticos sólidos. Cuando estos elementos convergen, la IA deja de ser un experimento y se convierte en motor de disrupción digital auténtica y sostenida.



## GESTIÓN ÓPTIMA DEL CAPITAL HUMANO PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA

### Alvaro "Cuco" de Venegas

International Change Guide  
| Business & People Transformation

in <https://linkedin.com/in/cucodevenegas>

**U**na gestión efectiva implica identificar las habilidades y competencias necesarias para el éxito del Plan de Negocios de una unidad de negocios, de una PYME, de una Administración Estatal o de una gran corporación, primero debemos empezar por nosotros, desde dentro, para luego reclutar y cultivar al resto del equipo

Implica brindar oportunidades de desarrollo, crecimiento y lo que para los trabajadores es estabilidad, para nuestra perspectiva, retención. A través de estrategias y prácticas sólidas de gestión de personas, las instituciones pueden impulsar y asegurar su transformación, garantizando su preparación para los desafíos del futuro

Estamos continuamente enfrentándonos a nuevos retos en el mercado, nuevas necesidades no cubiertas demandadas por nuestros clientes, adaptando nuestra forma de gestionar el talento alterando incluso la rotación natural y definitivamente, buscando fórmulas que nos permitan evolucionar y crecer en una era de cambios constantes. Estar preparados no viene de la mano necesariamente de la tecnología, ni siquiera de los presupuestos, sino que, aunque parezca obvio, de la actitud de los equipos al interior, y la visión que se tenga del futuro organizacional

La motivación, sin incentivo, no existe. La proactividad, sin incentivo, se pierde. Es tal vez el error más recurrente en cualquier tipo de equipos, el no canalizar ni gestionar las capacidades, las expectativas, la visión de futuro y la resistencia al cambio provenientes del capital humano para impulsar la transformación corporativa

Identificar y desarrollar habilidades necesarias para enfrentar los retos del entorno cambiante, como las competencias propias del cargo o las añadidas a través de programas de capacitación internos, algunas habilidades blandas como la resiliencia, la creatividad o la capacidad de trabajar en equipo, son fundamentales en lo individual y en especial en lo colectivo, para no tener dificultades a la hora de implementar cambios significativos y sostenibles en su estructura y procesos

Otro factor fundamental es el "abuso de las teorías". Nuestros equipos tienen que ver, entender y ojalá formar parte de ejemplos concretos, empíricos, con métricas y a ser posible en empresas reconocibles por quienes pretendemos que apliquen cambios a su día a día. Algunas modificaciones van mucho más allá de la tecnología (como hemos anticipado), como lo es el empoderamiento, el liderazgo, el acompañamiento, la demostración mediante el ejemplo, la asignación de recursos y, tal vez la más invisibilizada de todas, el alejamiento del efecto "moda" o la temporalidad del cambio: hablemos de evolución y de transformación, hablemos de gestión del cambio, pero optimizado



## CAPITAL HUMANO EN LA ERA DIGITAL: LIDERAR, TRANSFORMAR Y HUMANIZAR EL FUTURO DEL TRABAJO

**Amarilis Gonzalez**

Coach y estratega

**E**n los últimos años, la forma en que trabajamos, lideramos y nos desarrollamos profesionalmente ha cambiado de manera irreversible. Ya no basta con adaptarse al cambio; hoy, el verdadero reto es anticiparlo, liderarlo y humanizarlo. La velocidad y profundidad de las transformaciones tecnológicas han impactado no solo en los procesos, sino en la manera en que las personas se relacionan con su trabajo y con las organizaciones.

La tecnología ha transformado procesos, modelos de negocio y canales de comunicación, pero también ha desafiado una de las bases más sensibles de toda organización: su capital humano. En esta era digital, entender el valor de las personas y su capacidad para reinventarse no es solo una ventaja competitiva; es una necesidad estratégica que define la supervivencia y el éxito de las empresas en mercados cada vez más dinámicos e impredecibles.

### El talento ya no es local... es global, remoto y dinámico

Vivimos en un mundo donde la inteligencia artificial convive con la intuición humana, donde la automatización coexiste con la empatía, y donde las oportunidades laborales ya no tienen fronteras físicas.

Las organizaciones que prosperan hoy, no son las que más invierten en tecnología, sino las que reconocen que el talento necesita nuevas formas de ser descubierto, desarrollado y conectado. En este contexto, el capital humano ya no se gestiona: se potencia, se acompaña y se visibiliza mediante estrategias centradas en la experiencia de los colaboradores y la flexibilidad laboral.

Esta transformación implica también nuevas formas de trabajo, que combinan lo presencial y lo remoto, lo individual y lo colaborativo, lo técnico y lo emocional. Adaptarse a este entorno híbrido requiere que las organizaciones y sus líderes estén atentos a las necesidades cambiantes de sus equipos, promoviendo una cultura de confianza y bienestar que favorezca el compromiso y la innovación.

### Los líderes del futuro no solo dirigen... desarrollan personas

Como líderes, necesitamos cambiar la pregunta de: **¿cómo desarrollo entornos donde las personas puedan crecer, aportar y transformar el negocio junto a nosotros?** Esto implica invertir no solo en herramientas digitales, sino también en modelos de liderazgo más humanos, colaborativos y conscientes. El liderazgo actual exige habilidades como la escucha activa, la gestión del cambio, la inteligencia emocional y la visión sistémica. Porque en un mundo de incertidumbre, la estabilidad la ofrece el líder... no la tecnología.

El líder del futuro es un facilitador de conexiones auténticas, un impulsor del aprendizaje continuo y un promotor del

equilibrio entre la productividad y el bienestar. Su rol es fundamental para crear espacios donde la diversidad de talentos se valore y potencie, reconociendo que la innovación nace de la colaboración y la inclusión.

### Reinventarse profesionalmente: una responsabilidad compartida

Desde el lado individual, la era digital también ha cambiado las reglas. Ya no basta con tener un título o una experiencia sólida: hoy se necesita ser visible, relevante y adaptable. El talento necesita entender cómo presentarse en este nuevo entorno. Optimizar un CV, actualizar el perfil de LinkedIn, saber usar palabras clave que los reclutadores buscan o posicionarse para oportunidades remotas no es solo marketing personal: es parte del nuevo lenguaje profesional.

Reinvención, empleabilidad y marca personal se han convertido en pilares del desarrollo profesional. Y este proceso requiere guía, claridad y estrategia. La formación continua, la adquisición de nuevas habilidades digitales y la capacidad de aprendizaje autónomo son factores decisivos para mantenerse vigente en mercados laborales altamente competitivos y en constante evolución.

### ¿Qué define al capital humano en esta nueva era?

Lo resumiría en tres palabras: conciencia, conectividad y contribución.

- Conciencia, para entender nuestras fortalezas, limitaciones y propósito profesional.
- Conectividad, para formar parte de redes de valor que trascienden geografías y jerarquías.
- Contribución, porque el trabajo no se trata solo de productividad, sino de impacto positivo en la organización y la sociedad.

### Un nuevo rol para RR.HH. y los líderes empresariales

Si queremos organizaciones sostenibles, no basta con digitalizar procesos. Tenemos que digitalizar con sentido humano, y esto empieza por rediseñar cómo atraemos, desarrollamos y acompañamos al talento.

Los departamentos de recursos humanos y los directivos están llamados a convertirse en arquitectos de experiencias laborales transformadoras, donde el aprendizaje continuo, la inclusión, la movilidad interna y la salud mental sean parte del ecosistema natural. La gestión del capital humano debe ser integral, alineada con los valores organizacionales y sensible a las necesidades individuales.

### Conclusión:

El futuro del trabajo no es tecnológico, es humano

- La digitalización ha llegado para quedarse, pero la ventaja real está en las personas. En quienes se atreven a crecer, a cambiar, a liderar con conciencia.
- Como consultor y observador del capital humano a nivel global, lo veo cada día: las empresas que invierten en las personas hoy, serán las que lideren el mañana.
- En definitiva, la transformación comienza por saber quién eres, cómo te presentas y cómo eliges evolucionar en un mundo en constante cambio.



## INCREMENTANDO LA EFICIENCIA OPERATIVA EN EL RETAIL LATINOAMERICANO

### Gonzalo Zermeno Terrazas

Business Development Manager  
Retail Digital Platform Solutions & Services

🌐 Gonzalo.Zermeno@ncrvoyix.com | ncrvoyix.com

**L**a digitalización en la industria detallista o del retail no es un concepto nuevo, pero su imperatividad se ha magnificado en los últimos años.

Según Mc Kinsey “Ahora las personas están buscando que la industria de retail les hable a ellos de forma individual, ya sea en la parte de productos o en la parte de compras.

La idea es entender el sentimiento actual del consumidor”. Estas fueron las conclusiones de un reporte realizado por dicha firma. El reporte encuestó a 8,000 consumidores en diez países de Hispanoamérica: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Panamá, Perú y Uruguay.

Los temas de la encuesta incluyeron actitudes sobre alimentos, compras, precios y conveniencia, así como comportamiento de compras (frecuencia, formato de tienda y método de compra), comportamiento de compras por canal (online versus tradicional) y desempeño de supermercados.

En México y América Latina, el panorama empresarial actual exige agilidad, eficiencia operativa y una profunda comprensión de las nuevas herramientas digitales.

#### Los principales retos:

El reto de transformación digital en el retail es multifacético, presentando una serie de obstáculos que, si bien desafiantes, son superables con las estrategias adecuadas.

1. La resiliencia, interoperabilidad y eficiencia operativa en cada tienda es la clave para bajar costos e incrementar la productividad.

2. Incrementar una estrategia omnicanal centrada en el cliente, es decir conocer sus preferencias y lograr una mejor experiencia de compra para incrementar su lealtad en compra continuamente.

3. El control de inventarios con enfoque predictivo para anticipar faltantes o atender el sobreabastecimiento y accionar o automatizar una serie de tareas como el reabastecimiento de inventarios.

4. El empoderamiento y colaboración transversal en el capital humano con reportes, acciones automatizadas con datos predictivos en tienda y oficinas implica conectar, medir, analizar y gestionar desde la infraestructura física del Punto de Venta POS /Periféricos, los sistemas ERP, las aplicaciones existentes y los procesos de operación en tienda y comercio digital (e commerce).

**Las principales tecnologías en juego:** Cuales son las Tecnologías que impulsan la transformación digital en el comercio minorista?

**1. Edge y Cloud Computing:** Permite unificar una sola arquitectura convergente, eficiente y confiable entre múltiples sistemas existentes e infraestructura heredada y multiprotocolo en cada tienda.

**2. Big Data, Aprendizaje de máquina e inteligencia artificial (BD,ML, AI)**

El análisis predictivo y prescriptivo (AI) nos permite entender mejor el comportamiento de la operación en tienda (Eficiencia Operativa) .

Nos permite predecir el comportamiento del cliente y ahora es posible predecir la demanda.

Personalizar promociones y recomendaciones.

Optimizar rutas de entrega.

Empresas como Amazon basan toda su estrategia en el uso intensivo de IA, desde su motor de búsqueda hasta la logística interna.

**3. Realidad aumentada (RA) y realidad virtual.** La RA permite a los usuarios "probar" productos desde casa. IKEA, por ejemplo, desarrolló una aplicación que permite a los usuarios visualizar cómo se vería su mobiliario en la casa de un cliente. Este tipo de innovación mejora la confianza en las compras en línea y reduce las devoluciones, dos grandes desafíos para el comercio digital.

**4. Chatbots y automatización del servicio.** Gracias al proceso de digitalización, marcas como Sephora han implementado asistentes virtuales que responden preguntas, recomiendan productos y generan participación. Soporte 24/7 sin necesidad de humano. Luego entonces, con toda esta tecnología podemos y debemos generar uno o varios proyectos de Transformación Digital de nuestra cadena de retail, que cumplan con los objetivos de negocio e incrementen la confiabilidad, eficiencia operativa y productividad sostenible en tienda y por comercio electrónico.

No es solo una cuestión de modernización, sino una necesidad para la supervivencia, el crecimiento y la competitividad de las distintas empresas de retail (groceries, convenience & gas stores, food retail, fashion retail, pharma, digital stores, e commerce, kioscos, etc. de cualquier tamaño, en un mercado cada vez más globalizado, competido, eficiente, ágil, innovador y diferenciado dependiente de la tecnología y centrado en atender al cliente.

### Como iniciar una Transformación Digital

1) Para incrementar la eficiencia operativa en tienda desde el punto de venta POS (Point ofSale)+ Periféricos, debemos Conectar una plataforma Edge – Cloud Computing, capaz de realizar la convergencia en infraestructura POS Punto de Venta + los sistemas y apps actuales en tienda, agilizando así los procesos de control en cambios, actualizaciones en tienda y en línea, el control de existencias, control de costos, la gestión de promociones y ofertas, por ejemplo.

2) Agilizar la Información de cambios, notificaciones, reportes y acciones automatizadas mediante el empoderamiento al personal en tienda y oficinas con datos predictivos en la operación, costo, uso, eficiencia, desempeño, etc por tienda y total para tener un centro de control de operaciones.

3) Centrarse en medir la experiencia del cliente de extremo a extremo, es decir, cuando el cliente asiste a la tienda para comprar o realiza su compra por internet, o ambas, cuando prefiere visitar la tienda para conocer algún producto y recogerlo directamente. Es importante medir y conocer la cadena de servicio que experimentan los distintos tipos y requerimientos de los clientes, ya que sus preferencias son cambiantes y representan lageneración de venta recurrente y o nuevas ventas manteniendo un cliente contento en nuestros servicios e interesado en nuestros productos porque le representan valor. Además, es necesario innovar en tecnología y habilitarle al cliente nuevos servicios con aplicaciones que facilitan el conocimiento, adopción y compra de nuestros productos.

4) Incorporar distintos temas de sostenibilidad / ESG (Environmental Social Governance) o bien, ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Ejemplos de Transformación en el sector retail:

#### 1. Zara desde España para todo el mundo.

Parte del grupo Inditex, ha sido un líder global por su capacidad de adaptarse rápidamente. A través de un modelo de transformación digital inteligente, han logrado:

Integrar el inventario físico y en línea en tiempo real.

Ofrecer recoger en tienda desde el comercio electrónico.

Utilizar probadores inteligentes y RFID (radiofrecuencia) para mejorar la experiencia.

Esta estrategia les permite responder rápidamente a la demanda, reduciendo los tiempos de producción y evitando excedentes de inventario

#### 2. Falabella: Reinención regional desde Chile.

El gigante chileno no solo digitalizó su canal de ventas, sino que también creó su propio Marketplace, abriendo nuevas tiendas y automatizando los procesos de logística y entrega.

Su transformación digital también incluyó alianzas estratégicas con los bancos digitales llamados fintechs, para mejorar las opciones de pago y construir la lealtad con los clientes

#### 3. Grupo Éxito Innovando en Colombia.

Grupo Éxito ha sido pionero en implementar el autocobro, el pedido por WhatsApp y aplicaciones de lealtad. También han desarrollado programas de análisis para optimizar los surtidos y reducir pérdidas.

Su éxito demuestra que la transformación digital es posible en mercados emergentes con estrategias claras y centradas en el cliente.

#### Conclusiones:

La dirección debe estar convencida de los beneficios y ser un impulsor activo de la iniciativa empoderando a todos los empleados / capital humano / associates a mejorar, accionar, actuar predictivamente, mitigar a tiempo, aprender nuevas cosas, desarrollarse dentro de la empresa profesionalmente en base a sus habilidades, etc.

El modelo de plataforma digital como Servicio (SaaS) en conversión y complemento de infraestructura física de Puntos de Venta y Aplicaciones existentes en tienda de manera confiable, eficiente y sostenible, es un requisito previo para cualquier iniciativa de digitalización.

La seguridad de la información de los clientes. A medida que las empresas digitalizan sus operaciones y manejan más datos en línea, se vuelven más vulnerables a las amenazas cibernéticas. Es vital implementar medidas de seguridad robustas y capacitar al personal sobre las mejores prácticas de ciberseguridad.

La automatización de procesos genera un impacto significativo. Las tareas repetitivas y manuales, como la facturación, la gestión de pedidos o el seguimiento de inventario, pueden ser automatizadas, liberando tiempo valioso para los empleados y reduciendo errores. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a los equipos enfocarse en actividades de mayor valor estratégico.

La adopción tecnológica también implica la capacitación continua. Es crucial adoptar un enfoque por etapas en la adopción tecnológica. Intentar digitalizar todos los aspectos de la empresa de una sola vez puede ser abrumador y contraproducente. Es preferible identificar las áreas de mayor impacto y comenzar con proyectos piloto, escalando gradualmente a medida que se obtienen resultados y se acumula experiencia. Celebrar los pequeños éxitos a lo largo del camino puede motivar al equipo y mantener el impulso.

**24 - 25 octubre**  
Sanctuary - Cap Cana



REAL ESTATE



RENOVABLE



TURISMO



MIPYMES

**EX**  
**PO**  
CUMBRE  
2025  
FACTOR DE ÉXITO

**Visibilidad, conexiones clave y oportunidades reales**  
para hacer crecer su negocio en el corazón del Caribe



OPENING

**ANABEL BUENO**

Embajadora, representante permanente de la República Dominicana ante la ONU - Turismo

EMMANUEL PUGA

Psicólogo organizacional y fundador de la firma Great Plan.

**Lo que le espera en EXPO CUMBRE 2025:**

- Oportunidades de inversión exclusivas en el mercado inmobiliario caribeño
- Conexiones directas con tomadores de decisiones de alto nivel
- Información privilegiada sobre tendencias y proyectos futuros
- Plataforma para expandir su presencia en el mercado regional

MÁS INFORMACIÓN



**¡Asegure su lugar en el evento empresarial más exclusivo del Caribe!**



# CONSULTREE

TIEMPO DE TRANSFORMACIÓN

"En **CONSULTREE**, creemos que **las personas** y **las organizaciones** tienen un **potencial ilimitado de crecimiento**"

**Luisa Guzmán**  
CEO

## CONSULTREE

Construyendo **Liderazgo** para el **Futuro**

Desde 1998, **CONSULTREE** ha sido líder mundial en Búsqueda de Ejecutivos y Asesoramiento de Liderazgo. **Nuestros servicios son:**

-  Búsqueda Ejecutiva y de la Junta Directiva
-  Búsqueda Ejecutiva de Capital de Riesgo y Capital Privado
-  Consultoría de Empresas Familiares
-  Desarrollo de Liderazgo y Coaching Ejecutivo
-  Efectividad de la Junta Directiva

## ¿POR QUÉ CONSULTREE?

**CONSULTREE Executive Search** coloca a ejecutivos extraordinarios en las principales empresas del mundo y los equipa para tener **éxito**. Brindamos a nuestros clientes un conjunto integral de servicios de **asesoría de liderazgo** con un toque **humano incomparable**.

**DTI** DIGITAL  
TRANSFORMATION  
INDEX

**APT**  
METHOD™  
ALIGN PEOPLE'S TALENT

 [www.consultree.com](http://www.consultree.com)

 +1 305-850-5820

 [consulting@consultree.com](mailto:consulting@consultree.com)

