

FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO



@RevistaFactordeExito f Revista Factor de Exito X @RevistaFDE
www.revistafactordeexito.com

Emmanuel Puga

Fundador y CEO de Great Plan
Especialista en transferencia
estratégica del conocimiento

El Estratega del Conocimiento:
**Transformando organizaciones
para el futuro digital**

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

Mario Elsner

Consultor internacional y autor
especializado en liderazgo
"El futuro no es del que tenga
más herramientas, sino del que
sepa usarlas con propósito"

Bernardo A. Caraveo

Fundador y Consultor Principal de
Optimum Consulting Operaciones
La automatización multiplica
el talento

Mario Ureña

Presidente de Secure Information
Technologies
"La seguridad no se instala,
se construye con personas
preparadas y comprometidas"

Gente de Éxito

Diego Ledesma

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

WORLD CORPORATE GOLF CHALLENGE



30 DE AGOSTO
2025

PGA
Ocean's 4



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



MÁS INFORMACIÓN:

849-354-5724 | info@revistafactordeexito.com

FDE
SPORTS

FACTOR DE ÉXITO

FDE
FACTOR DE ÉXITO



EXPO 2025

FACTOR DE ÉXITO

LIDERAZGO EMPRESARIAL
Y DE NEGOCIOS

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

¿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



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

En 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.





x

LE_xADVISOR
By Liderazgo Exponencial ©

ACIA
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Chile



x

PROGRAMA

LIDERAZGO INTELIGENTE EN LA ERA DIGITAL

Comprenderás el **impacto de la IA en el liderazgo** y la gestión organizacional.
Aprenderás a diferenciar entre **IA Generativa y Aprendizaje Automático** y sus aplicaciones prácticas.

CONTACTO

xxx



+52 667 176 6803



Whatsapp:



“El futuro pertenece a los que se
atreven a hackearse primero”.

Ph.D MARCELO MUÑOZ ROJAS
DIRECTOR DEL PROGRAMA

AVALADO POR LA UNIVERSIDAD DE SAN MIGUEL

MÁS INFORMACIÓN



[contenido]

portada



El Estratega del Conocimiento: Transformando organizaciones para el futuro digital

pág. **12** | **Emmanuel Puga**
Fundador y CEO de Great Plan, Especialista en transferencia estratégica del conocimiento

Interview



"El futuro no es del que tenga más herramientas, sino del que sepa usarlas con propósito"

pág. **20** | **Mario Elsner Santamaría**
Consultor internacional y autor especializado en liderazgo

Interview



La automatización multiplica el talento

pág. **27** | **Bernardo A. Caraveo Enríquez**
Fundador y Consultor principal de Optimum Consulting Operaciones

Interview



"Como líderes, debemos ser guardianes del equilibrio entre la eficiencia tecnológica y los valores humanos"

pág. **38** | **Chávez Monroy**
Country Manager México - F5

Interview



"La seguridad no se instala, se construye con personas preparadas y comprometidas"

pág. **44** | **Mario Ureña Cuate**
Presidente de Secure Information Technologies

Gente de éxito



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

pág. **52** | **Diego Ledesma**
Consultor en transformación organizacional y liderazgo digital

Revista Factor de Éxito México

Número 18, Año 4



APUNTA Y ACCEDE
A TODAS NUESTRAS EDICIONES



[directorio]

Fundadora 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

Director de Arte:
Héctor Rolo Pinto

Directora de Mercadeo:
Arianna Rolo

Directora de negocios:
María Concepción Romero

Coordinadora de Comunicaciones:
Eidrix Polanco

Redacción:
Isamar Febres

Asesora comercial:
Rosely Matos

Secretaria Administrativa:
Eimy Pimentel

Digital Content Manager:
Gabriela Alfonso
Tina Pérez
Lina Bsis

Web Master :
Juan Rebolledo

CEO de Dialogo Visual:
Mónica Muñoz

Digital Marketing Manager:
Jacqueline Leon

Colaboradores:
Baudy Dávila
Mónica Muñoz
Viridiana González

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

Portada:
Emmanuel Puga
Fundador y CEO de Great Plan, Especialista
en Transferencia Estratégica del Conocimiento

Articlistas de esta Edición:
Andrés Silva Arancibia
Gonzalo Zermeno Terrazas
Alvaro "Cuco" de Venegas

Revista Factor de Éxito México
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

WeWork

Este Yellow Day, WeWork recuerda que la felicidad es la clave para un equipo más productivo.

WeWork, líder en espacios flexibles, destaca en su estudio Retos y Perspectivas del Trabajo 2024 que la felicidad laboral ya no es un lujo, sino un factor clave para la productividad, innovación y retención del talento. En el marco del Yellow Day, la compañía subraya que la flexibilidad en horarios y modalidades de trabajo tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados. El 75% de quienes tienen hijos se sienten más felices bajo esquemas híbridos o remotos, el 80% percibe una mejor calidad de vida y el 76% nota beneficios en su salud mental.



La flexibilidad horaria es crucial para el 87% de los encuestados, y el 84% afirma que su motivación depende del modelo laboral. Esta tendencia refleja un cambio cultural irreversible: el 60% de los trabajadores mexicanos valora más el equilibrio personal y emocional tras la pandemia.

WeWork promueve entornos que combinan colaboración,

tecnología y bienestar. Para las nuevas generaciones, ir a la oficina solo tiene sentido si hay propósito y conexión. Según Harvard Business Review, empleados felices son hasta 300% más innovadores y 85% más productivos. Así, la felicidad ya no es opcional, sino una ventaja competitiva que las empresas deben adoptar para construir culturas más sostenibles.

IA en el trabajo

Las personas ya superaron el miedo, las empresas se resisten. El uso de inteligencia artificial (IA) en el trabajo está creciendo, pero principalmente por iniciativa individual. Sólo el 6% de los empleados la utiliza por política de su empresa, mientras que el 61% lo hace por curiosidad o motivación personal. A pesar de esto, muchas organizaciones aún no han definido políticas ni capacitado a su personal en IA, lo que representa un riesgo, según expertos como Javier Torre, de PageGroup.

La percepción sobre la IA ha mejorado: el 89% cree que mejora la eficiencia, el 53% ve un aumento potencial en su productividad y solo un 7% teme que afecte su estabilidad laboral. Las emociones predominantes frente a su adopción son la curiosidad (37%) y el entusiasmo (28%), aunque aún persisten miedos en un 15%



de los encuestados. Pese a esto, el 90% quiere aprender más sobre IA.

Actualmente, el 35% de los trabajadores la usa para tareas simples y el 42% para funciones técnicas, aunque solo el 3% cuenta

con herramientas proporcionadas por sus empleadores. La mayoría cree que puede automatizar entre 11% y 30% de su carga laboral. Por ello, se destaca la necesidad urgente de políticas claras y capacitación empresarial para aprovechar su potencial.

TCS abre oficina

Tata Consultancy Services (TCS), la multinacional india líder en México, inauguró un nuevo centro de operaciones impulsado por inteligencia artificial en la Ciudad de México, con el objetivo de generar 5,000 empleos en los próximos dos años. Esta expansión fortalecerá el ecosistema digital del país y posicionará a México como un centro tecnológico clave en la región.

La nueva oficina ofrecerá oportunidades laborales de alta calidad no solo en IA, sino también en áreas como ciberseguridad, nube, IoT, análisis de datos y tecnologías emergentes. TCS busca colaborar con clientes locales e internacionales, brindando soluciones innovadoras que abarcan desde infraestructura



de TI hasta operaciones cognitivas de negocio.

La firma destacó su compromiso con el desarrollo del talento local y la creación de un entorno de innovación inclusivo. Rajeev Gupta, líder de TCS en México, subrayó que la nueva sede es reflejo del esfuerzo por fortalecer la red tecnológica del país.

Por su parte, el secretario de Economía, Marcelo Ebrard, valoró la inversión como clave para impulsar la economía digital y el progreso tecnológico nacional, destacando el impacto positivo en el empleo y la prosperidad compartida. La iniciativa consolida a TCS como un actor estratégico en el desarrollo tecnológico y económico de México.

Escasez de talento

Conectar con todas las generaciones, el reto de las empresas ante la escasez de talento. Alfredo Araneda, Senior Director de Robert Walters Hispanoamérica, destaca que uno de los mayores retos actuales para las empresas es la escasez de talento, aunque muchas veces este se encuentra más cerca de lo que se cree. Frente a una fuerza laboral diversa que incluye hasta cinco generaciones, propone construir una cultura organizacional más colaborativa, basada en el respeto intergeneracional, la empatía y la comunicación efectiva.

En un entorno donde las motivaciones y expectativas laborales difieren entre generaciones, es clave que las organizaciones conecten con todas ellas, incluso con quienes se han distanciado del mundo corporativo. Araneda señala que los colaboradores mayores pueden sentirse desvalorizados,



lo cual genera desconexión, por lo que resulta fundamental fomentar entornos inclusivos y diversos.

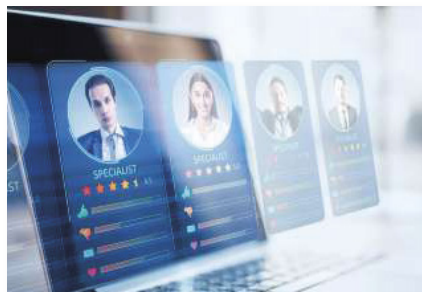
Además, subraya la importancia del upskilling y reskilling para enfrentar la falta de talento: capacitar tanto a quienes deben adaptarse a nuevos roles como a personas con potencial, aunque sin experiencia directa. Pone como ejemplo formar desarrolladores

de software en lugar de buscar perfiles escasos.

Finalmente, destaca que la tecnología, como la inteligencia artificial, ayuda a optimizar procesos y atraer talento, pero que el toque humano sigue siendo esencial. El equilibrio entre innovación y habilidades humanas es, hoy más que nunca, una necesidad estratégica.

IA con la estrategia organizacional

Recursos Humanos debe alinear la IA con la estrategia organizacional para enfrentar las vacantes sin cubrir. El reto principal en la gestión del talento no solo es adoptar tecnología como la inteligencia artificial (IA), sino usarla estratégicamente para mejorar procesos de atracción, integración y retención de personal. Según Pentafon HR Solutions, Recursos Humanos debe alinearse con los objetivos organizacionales, fomentar una cultura de mejora continua y contar con capacidad de análisis. Esto es vital en México, donde más de 1.9 millones de personas están desempleadas,



pero existen 900 mil vacantes sin cubrir, especialmente en sectores operativos como BPO, retail y telecomunicaciones.

El enfoque debe centrarse en garantizar que las empresas cuenten con personal capacitado y estable, ya que cada puesto

sin cubrir implica pérdida de ingresos. La rotación es uno de los problemas más costosos: solo el 6% de los colaboradores perciben una propuesta de valor atractiva, y en sectores como ventas o call centers, la rotación anual puede llegar al 50%. Además, muchos empleados renuncian antes de los primeros 90 días.

El costo de una capacitación fallida puede ser de hasta 17 mil pesos por persona. Por ello, es clave implementar herramientas tecnológicas para monitorear el clima laboral y realizar intervenciones oportunas que favorezcan la permanencia del talento.

Fuga de talento

En México, el 75% de los trabajadores están abiertos a nuevas oportunidades laborales y cerca del 70% ya busca activamente otro empleo. Esta fuga de talento, impulsada por la búsqueda de mejores condiciones económicas, crecimiento profesional y descontento con líderes o cultura, se ha vuelto



un reto constante para Recursos Humanos (RH). Para enfrentarlo, la firma Time2Grow sugiere que RH realice un ejercicio de introspección, replantee estrategias y analice cinco aspectos clave: el desgaste silencioso del talento clave, el fenómeno del quiet quitting (empleados presentes pero desconectados), la ausencia de planes de acción ante señales de salida, la falta de espacios de diálogo, y la debilidad de la cultura organizacional para retener o enamorar talento.

Detectar y prevenir la desconexión emocional requiere más que métricas: implica conocer al equipo y fomentar una cultura de confianza y propósito. No basta con aumentos salariales; si un



colaborador no encuentra sentido en su trabajo, el dinero no lo retendrá. La clave está en construir una cultura sólida y humana.

Time2Grow, surgida de la unión de tres consultoras mexicanas, ofrece soluciones integrales en transformación organizacional y tecnológica, ayudando a empresas a reducir la fuga de talento y potenciar su productividad a nivel global.

Inclusión laboral



En México, casi el 60% de las mujeres económicamente activas no ha tenido acceso a educación técnica o capacitación laboral, lo que limita sus oportunidades en el mercado formal. Sin embargo, las mujeres que acceden a formación tienen un 38% más de posibilidades de conseguir empleo con prestaciones y estabilidad. Uno de los sectores con menor participación femenina

es el autotransporte, donde solo el 2.4% de las operadoras son mujeres, a pesar del déficit de más de 50 mil operadores en el país.

Ante esta realidad, instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sociales impulsan programas de capacitación y empoderamiento femenino, especialmente en sectores estratégicos. El Foro de Mujeres Líderes del Autotransporte destaca como un espacio para construir alianzas, compartir experiencias y fomentar el liderazgo femenino en una industria históricamente dominada por hombres. Arlette Casco, “Trailer Girl”, CEO del Foro, enfatiza que capacitar a mujeres es una estrategia clave



para el desarrollo económico y la eficiencia del sector.

Gina Diez Barroso, fundadora de Dalia Empower, participará en el Foro para inspirar a nuevas líderes. Impulsar el liderazgo femenino no es solo equidad, es una apuesta por una industria más diversa, colaborativa e innovadora, donde las mujeres lideren con libertad, seguridad y reconocimiento.

Millennials y generación Z en la fuerza laboral

En México, el 59.4% de la población ocupada tiene entre 15 y 39 años, lo que resalta la creciente participación de Millennials y generación Z en el entorno laboral. Esta diversidad generacional que incluye también a baby boomers y generación X representa una oportunidad para rediseñar modelos de liderazgo intergeneracional. Las empresas que logran integrar a distintos

grupos bajo un propósito común pueden mejorar su innovación, colaboración y eficiencia. Sin embargo, esto requiere políticas inclusivas, formación en habilidades blandas y estrategias de bienestar personalizadas. La transformación digital impulsa a los trabajadores mayores a adaptarse a nuevas tecnologías, mientras los jóvenes deben fortalecer su inteligencia emocional. El salario emocional —como horarios flexibles, salud mental o proyectos con propósito— se ha convertido en clave para la retención del talento, especialmente entre los más jóvenes. Solo el 15% de los empleados a nivel mundial se siente comprometido con su trabajo, debido a la falta de



reconocimiento y pertenencia. Herramientas como la mentoría inversa, la escucha activa y la capacitación inclusiva ayudan a cerrar brechas generacionales. Time2Grow (T2G) es una alianza estratégica que apoya a las organizaciones en este proceso de transformación cultural y digital, ofreciendo soluciones integrales en gestión de talento, tecnología y desarrollo profesional.



Emmanuel Puga

Fundador y CEO de Great Plan, Especialista
en Transferencia Estratégica del Conocimiento

El Estratega del Conocimiento: Transformando Organizaciones para el Futuro Digital

"La urgencia crea ruido. La intención crea progreso."

Emmanuel Puga ha dedicado más de dos décadas a transformar la manera en que las organizaciones entienden, gestionan y transfieren el conocimiento. Como un estratega visionario, ha identificado que el verdadero desafío de las empresas actuales no es simplemente adaptarse al cambio, sino crear sistemas de conocimiento que permitan a líderes y equipos evolucionar con claridad y velocidad, asegurando la competitividad y viabilidad del negocio a largo plazo.

Tras años diseñando programas de liderazgo y proyectos de gestión del cambio, Emmanuel descubrió un patrón crítico que afecta a numerosas organizaciones: mientras los CEOs marcan la dirección estratégica, los equipos ejecutan sin apropiación ni visión compartida, enfocándose en resolver problemas del pasado en lugar de arquitectar su futuro. Esta revelación fundamental lo llevó a desarrollar el modelo UDDT® (Understand, Diagnose, Design, Transfer), un sistema que transforma el conocimiento en un activo estratégico vivo que impulsa la evolución organizacional continua.

Lo que distingue la propuesta de Emmanuel es su enfoque integral: no se trata solo de capacitar a líderes jerárquicos, sino de crear organizaciones donde todos co-creen el conocimiento necesario para evolucionar hacia nuevos horizontes. Su Certificado Profesional KTP® forma tanto al líder como a su equipo, convirtiendo al primero en estratega y a los segundos en agentes activos de implementación, transformando lo que antes era considerado un problema (los constantes cambios) en el mejor modelo de desarrollo estratégico para los líderes actuales y futuros.

En un momento donde el 45% de los CEOs globales consideran que sus empresas podrían dejar de ser viables sin una evolución estratégica acelerada, Emmanuel ha posicionado su enfoque como una respuesta directa a esta urgencia. Su visión trasciende la implementación tecnológica para centrarse en el desarrollo de capacidades humanas que permitan navegar la transformación con autonomía, velocidad y certeza. A través de su metodología, está formando a una nueva generación de líderes capaces de pensar estratégicamente en entornos ambiguos y transferir conocimiento crítico a sus equipos.

La convergencia entre talento y tecnología digital es el núcleo de su propuesta. Emmanuel comprende que el verdadero valor no está solo en las herramientas digitales sino en la capacidad humana para utilizarlas con criterio estratégico. Su meta de certificar a 10,000 líderes como Strategic Knowledge Leaders para 2030 refleja su compromiso con crear un movimiento transformador que impacte múltiples sectores.

Tras dos décadas de experiencia impartiendo programas de liderazgo para organizaciones globales, ¿cómo ha evolucionado su visión sobre la relación entre el liderazgo y la competitividad empresarial?

Es una gran pregunta. Para contestarla me resulta importante brindar un poco de contexto sobre mi trayectoria profesional.

Soy el fundador de Great Plan, una compañía que ofrece servicios de formación y desarrollo profesional. Nuestro enfoque es que cada uno de nuestros egresados contribuya a potenciar la competitividad, la evolución y el liderazgo de nuestros clientes en sus sectores de negocio. Nuestro propósito es formar líderes con la mentalidad necesaria para atender los retos actuales y futuros. Líderes capaces de transformar organizaciones y, a través de ellas, impactar positivamente en las sociedades donde operan. Y así contribuir con un mundo mejor.

Mi visión cambió por completo cuando noté que un gran número de organizaciones buscaban formar a sus líderes para resolver problemas del pasado, pero no diseñaban la estructura de conocimiento necesaria para que diseñaran y construyeran el futuro deseado. Ahí descubrí algo que ha marcado todo mi camino y direccionado nuestro quehacer: una empresa no es competitiva por lo que ya sabe, sino por lo que es capaz de aprender, aplicar y evolucionar con intención.

Mi visión sobre la evolución entre la relación del liderazgo y la competitividad empresarial se centra en cinco factores clave:

- 1.- Rol y función del líder.
- 2.- Fuente de la competitividad organizacional
- 3.- Relación con el conocimiento
- 4.- Tipo de liderazgo esperado
- 5.- Cultura organizacional

Hemos pasado de un enfoque adaptativo a un enfoque estratégico-evolutivo.

En el entorno actual donde existe un alto nivel de complejidad e incertidumbre, Se valora al líder que construye culturas de co-creación, con propósito y visión de futuro sin descuidar su actuar en el presente.

La competitividad empresarial ha pasado de estar ligada a la mejora de procesos y a la calidad del producto en sí, hacia la capacidad para aprender más rápido que la competencia, tomar decisiones con la mayor certeza posible y movilizar transformaciones que generen valores agregados para sus clientes.

En la actualidad no basta con entrenar habilidades: lo que transforma una organización es la capacidad de



sus líderes para anticiparse, conectar puntos y tomar decisiones con claridad en medio de la incertidumbre.

Sabemos que usted diseñó un modelo, en el cual propone que "el conocimiento bien transferido puede definir el futuro de una organización". ¿Podría explicar cómo esto se conecta específicamente con los desafíos de la transformación digital que enfrentan las empresas actualmente?

Así es, diseñé el Modelo UDDT® para la Transferencia de Conocimiento con la visión de que los líderes y sus equipos pudieran afrontar las constantes transformaciones organizacionales con certeza, velocidad y dirección.

Me embarqué en el desafío de crear un nuevo modelo como respuesta a una necesidad que identifiqué en un gran número de empresas. Adquirían tecnología como respuesta a las desafíos presentes y futuros. Pero en la mayoría de los casos no contaban con un modelo para crear el conocimiento y desarrollar las capacidades que sus equipos requerían o iban a requerir para desempeñarse con éxito en los escenarios actuales o futuros. Y ahí es donde se rompía todo: cuando existía la infraestructura tecnológica, pero no la capacidad para aprovecharla adecuadamente.

Junto con mi equipo, buscamos el modelo que nos permitiera acompañar a nuestros clientes para acompañarles en la situación que habíamos detectado. Y nos percatamos que no existía.

Existían modelos de administración del cambio (change management), los cuales son muy valiosos

para generar la estrategia para que la organización marche en una sola dirección y comprenda la relevancia de hacerlo en el menor tiempo posible.

Existían modelos de Gestión de Conocimiento (knowledge management), pero su enfoque se centraba en el procesamiento, almacenamiento y distribución de información clave del negocio, no necesariamente en traducir esa información en conocimiento y mucho menos en cómo habilitar al talento humano para aplicarlo.

Fue entonces que me percaté que el modelo que estaba creando (en aquel entonces) no nacía para competir contra otros modelos, nacía para complementarlos y brindar a nuestros clientes un engrane estratégico que hasta entonces no existía y les hacía mucha falta.

La transformación digital exige velocidad, pero, sobre todo, exige que existan los criterios necesarios para tomar las decisiones adecuadas en los momentos adecuados. En muchos casos, la tecnología se implementa antes de que las personas entiendan cómo usarla estratégicamente. Ahí es donde el conocimiento bien transferido hace toda la diferencia.

Cuando el aprendizaje se estructura, se comparte y se alinea con los desafíos reales del negocio con la misma velocidad en que los cambios suceden. Se genera una cultura de trabajo de alto desempeño, donde se aprende antes, durante y después de las implementaciones, donde se logra evolucionar sin poner en riesgo la entrega del producto o servicio y donde se cuenta con la velocidad para adaptarse y garantizar la viabilidad de la empresa en el futuro.

Great Plan ha trabajado con organizaciones globales como Siemens, Lenovo y Hershey's. ¿Qué patrones comunes ha identificado en la forma en que estas empresas abordan la gestión del conocimiento durante sus procesos de transformación digital?

Tenemos el gusto de trabajar con una gran cantidad de compañías que figuran en la lista de Fortune 500. Los tres principales comportamientos organizacionales que podría mencionar son:

- 1.-Todas se ocupan en actuar de forma homologada y con un lenguaje común.*
- 2.-Comprenden que el conocimiento es mucho más que la documentación relacionada con un proceso.*
- 3.-Visualizan al conocimiento como un activo de negocio.*

Lo que distingue a las empresas que evolucionan con éxito de las que no, es que invierten en obtener claridad, fortalecen un lenguaje común, establecen

estructuras y prácticas de transferencia homologadas, y crean espacios donde los planes de implementación se analizan y co-crean colectivamente.

Usted menciona que "la tecnología debe amplificar el criterio humano, no reemplazarlo". ¿Cómo se materializa este principio en sectores específicos como servicios financieros o cadenas de suministro?

Partamos del entendimiento de que un criterio es la capacidad de aplicar una regla, principio o norma para tomar una decisión, hacer una evaluación o elegir entre varias opciones.

Hoy, sigue siendo el talento humano quien genera estas reglas, principios o normas. Cuando ese talento se potencia con tecnología, se puede procesar información en volúmenes y tiempos antes impensables.

Actualmente, la decisión final sigue dependiendo de las personas, porque constantemente surgen nuevas variables que no estaban contempladas. El humano seguirá incorporando estas variables a la ecuación, retroalimentando el criterio de la tecnología y mejorando su desempeño.

Un ejemplo en el sector financiero sería el análisis del perfil de un cliente en cuestión de segundos, integrando variables económicas y reputacionales. La tecnología ofrece una recomendación basada en criterios establecidos, pero la decisión final sigue siendo humana, y será el mismo talento humano quien define los criterios y eleve la calidad del análisis.

En cadenas de suministro, pensemos en escenarios geopolíticos sin precedentes. La tecnología puede analizar rápidamente el nuevo entorno y sugerir alternativas. Pero el talento humano decide, porque es quien razona con base en variables intangibles o no programadas.

Hemos trabajado con empresas donde la tecnología ya estaba en marcha, pero los líderes seguían detenidos. No por falta de herramientas, sino por no contar con los criterios adecuados. Al combinar el pensamiento claro del líder con la capacidad de ejecución de la tecnología, es cuando realmente decimos que esta está amplificando las capacidades humanas.

Una máquina no se equivoca. Pero sin criterio humano, tampoco aprende.

¿De qué manera su modelo UDDT® y el Certificado Profesional KTP® ayudan a los líderes a navegar la intersección entre desarrollo humano y adopción tecnológica en diferentes industrias?

Una problemática que hemos visto crecer es que muchas posiciones de liderazgo han dejado de cuidar la dimensión humana por enfocarse exclusivamente en la adopción tecnológica. Esto ha generado apatía en los equipos y ha impactado directamente en la calidad del producto o servicio entregado.

El liderazgo actual exige cercanía, propósito y claridad. Y eso solo es posible cuando el líder sale del modo supervivencia y entra en un estado de transformación y evolución.

Nuestro Certificado Profesional KTP® se basa en el modelo UDDT® (Understand, Diagnose, Design, Transfer). A diferencia de otros programas enfocados solo en niveles jerárquicos altos, el KTP® forma tanto al líder como a su equipo. El líder se convierte en estratega, y los equipos, en agentes activos de implementación.

Lo que antes era considerado un problema es decir, "los constantes cambios", lo convertimos en el mejor modelo de desarrollo estratégico para los líderes actuales y del futuro.

Mientras que otras metodologías impulsan la acción inmediata, nuestro modelo guía a los líderes a pensar estratégicamente, diseñar con visión de negocio y presentar soluciones validadas que puedan replicarse en otras áreas o regiones.

Así, las organizaciones fortalecen el sentido de pertenencia de los equipos, y los líderes ganan



tiempo y enfoque para diseñar el conocimiento y las capacidades que sus equipos realmente necesitarán para evolucionar.

Según datos que menciona, el 45% de los CEOs creen que sus empresas dejarán de ser viables sin evolución estratégica. ¿Cómo prepara Great Plan a las organizaciones para desarrollar esa "autonomía, velocidad y certeza" necesarias para liderar transformaciones?

Este dato, publicado en un estudio de PwC en 2024, nos sorprendió profundamente. Revelaba que el 45% de los CEOs a nivel global creen que sus organizaciones podrían dejar de ser viables si no se transforman y evolucionan rápidamente. Además, el 80% de esos CEOs afirmó que sus equipos directivos no les habían presentado una estrategia sólida para lograr esa evolución.

Entendemos que estamos en un terreno nuevo. A veces, cuando compartimos nuestra visión, algunos lo perciben como algo demasiado adelantado. Pero eso justamente nos confirma que vamos por el camino correcto. Haber diseñado una estrategia que responde a una necesidad que los CEOs ya identifican, nos impulsa a seguir compartiéndola.

Estoy convencido de que UDDT® es mucho más que un modelo: es un movimiento. Uno que permitirá a cientos de organizaciones evolucionar con dirección, impacto y autonomía, generando resultados sostenibles y positivos en las regiones donde se adopte.

En el contexto actual de aceleración digital, ¿cómo equilibran las organizaciones la urgencia de implementar nuevas tecnologías con la necesidad de desarrollar las capacidades humanas necesarias para aprovecharlas?

Ese equilibrio solo se logra cuando se lidera con intención, no con miedo a quedarse atrás. La urgencia muchas veces lleva a decisiones sin preparación, sin propósito y sin retorno.

Lo que nosotros hacemos es acompañar a las organizaciones, líderes y equipos a construir criterios antes, durante y después de activar la tecnología. Porque un líder o un equipo que no entiende lo que transforma, termina repitiendo errores con herramientas nuevas.

“La urgencia crea ruido. La intención crea progreso.”

Un aspecto crucial es la capacidad financiera de las organizaciones para habilitar adecuadamente a su talento. Hemos presenciado en numerosas ocasiones

cómo las empresas invierten grandes sumas en adquirir tecnología de punta, pero no cuentan con el recurso para capacitar a sus equipos en su uso estratégico.

El modelo UDDT® tiene como base brindar autonomía a los líderes y sus áreas para habilitar a su talento. No necesariamente será esa área quien implemente directamente la formación, pero sí quien genere el conocimiento que luego puede ser profesionalmente compartido por un área central.

También hemos visto que, incluso cuando las empresas cuentan con presupuesto para formar a su talento, no logran seguir el ritmo del cambio. Más de una vez nos han contratado para desarrollar materiales de capacitación que, al momento de terminarse, ya estaban desactualizados.

Eso nos llevó a una decisión: dejar de vender ese tipo de proyectos. En su lugar, ayudamos a nuestros clientes a invertir estratégicamente en mecanismos internos que les permitan mantener su conocimiento actualizado, predecir lo que vendrá, y habilitar a sus colaboradores en tiempo real.

Algunos clientes nos dicen que no quieren generar más cursos. Y estamos completamente de acuerdo. La idea de diseñar un curso como lo entendíamos antes no es sostenible, menos cuando se requiere implementar conocimiento en decenas de equipos al mismo tiempo.

Por eso hoy acompañamos a las organizaciones a analizar su capacidad y recursos para crear su propio mecanismo de diseño, resguardo, distribución y actualización del conocimiento organizacional.

Su meta es certificar a 10,000 líderes como Strategic Knowledge Leaders para 2030. ¿Qué impacto espera que tenga esta comunidad de profesionales en la transformación digital multisectorial?

Certificar a 10,000 líderes en el Modelo UDDT® es mucho más que una meta numérica, es una apuesta por transformar la forma en que las organizaciones enfrentan su evolución.

Mi objetivo es construir una comunidad de líderes —actuales y futuros— capaces de activar, transferir y preservar el conocimiento estratégico dentro de sus equipos. Líderes que comprendan que la transformación digital no se logra solo con tecnología, sino con criterio humano, capacidad de adaptación, y visión compartida.

Estoy convencido de que estos 10,000 líderes serán catalizadores de cambio en múltiples sectores porque:

1.-Comprenderán que el conocimiento es un activo vivo que guía la evolución empresarial.

2.-Sabrán habilitar a sus equipos para adaptarse con certeza y velocidad a los constantes cambios del entorno.

3.-Y estarán preparados para liderar procesos complejos en ambientes ambiguos, sin perder dirección ni propósito.

Trabajaré con mente y corazón para que esta comunidad sea parte activa en la evolución estratégica de los sectores más relevantes en América y más allá.

¿Qué similitudes ha observado en cómo distintos sectores (salud, finanzas, manufactura) abordan el desafío de convertir el conocimiento en un "sistema vivo de evolución organizacional?"

Una de las similitudes más evidentes entre estos sectores es la dificultad para contar con talento verdaderamente calificado para acompañar los desafíos de transformación presentes y futuros. Hay personas disponibles, sí. Pero eso no significa que estén preparadas para navegar el cambio con claridad estratégica, criterio y visión sistémica.

Cada industria vive esta brecha de manera distinta:

- En tecnología y salud, el conocimiento suele estar concentrado en expertos, pero no se transfiere de manera horizontal.
- En manufactura, el aprendizaje ocurre en la operación, pero rara vez se sistematiza.
- En finanzas, hay una sobredependencia de procedimientos que sofoca la innovación estratégica.

Tener conocimiento no es suficiente. Lo que marca la diferencia es qué tan rápido lo puedes movilizar cuando todo cambia.

Mirando hacia el futuro, ¿cómo visualiza la evolución de la relación entre capital humano y tecnología en los próximos 5-10 años, y cómo se está preparando Great Plan para ese escenario?

Considero que en los próximos 5 a 10 años, la línea entre lo humano y lo digital será más difusa, pero también más decisiva. Las organizaciones que lideren ese futuro serán aquellas que sepan integrar tecnología mientras fortalecen su cultura, y potenciar el talento en capacidades y juicio.

El reto hoy no es solo adoptar herramientas. Es formar líderes y equipos capaces de pensar estratégicamente en medio de la automatización, de preservar lo esencial mientras todo cambia, y de generar progreso con un alto enfoque y sentido humano.

En Great Plan estamos diseñando ese futuro desde años atrás. Nuestra plataforma, nuestros modelos, programas y nuestros certificados profesionales: buscan transformar. Nos preparamos para un escenario donde el conocimiento se genere en tiempo real y se convierta en ventaja estratégica.

La tecnología del futuro no reemplazará al talento. Lo potenciará. Pero necesitamos líderes preparados para el mundo que viene.

El legado que Emmanuel Puga está construyendo va más allá de metodologías o certificaciones. Representa una nueva filosofía de liderazgo donde el conocimiento estratégico se convierte en la principal ventaja competitiva de las organizaciones. En un mundo donde la línea entre lo humano y lo digital se vuelve cada vez más difusa, su visión nos recuerda que la tecnología del futuro no reemplazará al talento, sino que lo potenciará. Pero para ello, necesitamos líderes preparados para transformar el conocimiento en evolución organizacional, para convertir la urgencia en intención estratégica, y para liderar con claridad y propósito en medio de la constante transformación.



FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO 

@revistafactordeéxito
f Revista Factor de Éxito
www.revistafactordeéxito.com

Emmanuel Puga

Fundador y CEO de Great Plan
Especialista en transferencia
estratégica del conocimiento

El Estratega del Conocimiento:
**Transformando organizaciones
para el futuro digital**

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

Mario Elsner

Consultor internacional y autor
especializado en liderazgo
"El futuro no es del que tenga
más herramientas, sino del que
sepa usarlas con propósito"

Bernardo A. Caraveo
Fundador y Consultor Principal de
Optimum Consulting Operations
La automatización multiplica
el talento

Mario Ureña

Presidente de Secure Information
Technologies
"La seguridad no se instala,
se construye con personas
preparadas y comprometidas"

Diego Ledesma

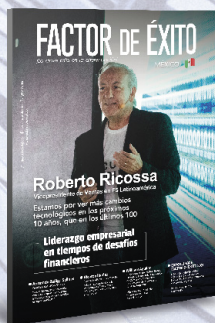
Consultor en transformación
organizacional y liderazgo digital
"La IA no reemplaza la
sensibilidad humana, la
amplifica"



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



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

Mario Elsner Santamaría

Consultor internacional y autor especializado en liderazgo

"El futuro no es del que tenga más herramientas,
sino del que sepa usarlas con propósito"

El liderazgo auténtico conecta tecnología, criterio y
humanidad para un cambio empresarial sostenible

Con una visión transformadora y una carrera de más de 25 años impulsando organizaciones, Mario Elsner Santamaría representa hoy una voz clave en el diálogo sobre liderazgo, talento y transformación digital. Consultor internacional, autor y conferencista, ha hecho de la formación de equipos de alto desempeño su principal motor de acción. Desde la fundación de Business Game Changers S.C., ha enfocado sus esfuerzos en preparar a los líderes para una nueva era: aquella donde la inteligencia artificial y la automatización no sustituyen el criterio humano, sino que lo exigen con más urgencia.

Ex directivo de multinacionales como Energizer Holdings en México y Brasil, Elsner ha combinado su experiencia en alta dirección y eCommerce con una pasión por la comunicación efectiva y el pensamiento crítico. Hoy, desde plataformas como su podcast "Liderazgo de Impacto" o como mentor en espacios de innovación como el parque tecnológico tecniA de la Universidad Anáhuac Mayab, impulsa una reflexión profunda sobre los retos de liderar con humanidad en entornos cada vez más digitalizados.

En esta edición de Factor de Éxito, dedicada a explorar el punto de intersección entre talento y tecnología, Elsner aporta una mirada crítica y necesaria: el verdadero reto no es incorporar IA, sino desarrollar líderes con autoconciencia, empáticos y capaces de interpretar datos con criterio. Para él, el éxito de una transformación digital no se mide en dashboards, sino en la capacidad del equipo para sostenerse con sentido, en medio del cambio.

Elsner no habla de habilidades blandas, sino de "habilidades de impacto", como la resiliencia identitaria, la lectura política sin perder autenticidad o la comunicación asertiva con coraje. Su enfoque humaniza la tecnología, desmitifica la automatización y vuelve al talento humano el eje sobre el cual debe girar cualquier estrategia de innovación.

En su experiencia liderando equipos en mercados tan diversos como México y Brasil, ¿qué prácticas ha identificado como fundamentales para integrar tecnologías emergentes sin perder el enfoque humano en la gestión del talento?

Creo que el verdadero nombre del juego hoy es simplificar lo complicado. La información ya no es el problema: es un recurso en abundancia y fácil de conseguir. El reto real es otro: las personas aún no han evolucionado de consumidores de datos a intérpretes y analistas. Saltamos demasiado rápido a conclusiones, sin entender causas. Y eso nos lleva directo a decisiones equivocadas y estrategias mal enfocadas. Datos sobran. Lo que hace falta es el humano que piense. Ese que conecta puntos, cuestiona patrones y no actúa por impulso, sino por criterio.

Desde su rol como fundador de Business Game Changers, ¿qué tipo de programas de formación ha desarrollado para preparar a los líderes frente al avance de la inteligencia artificial y la automatización?

Creo que hoy hay dos cosas que necesitamos manejar con más inteligencia y sutileza: comunicación e interpretación.

La primera: comunicación. Hoy hay más canales, más mensajes, más reuniones, pero eso no significa que las cosas se entiendan mejor. De hecho, estamos tan saturados que nos estamos acostumbrando a los monosílabos, a las respuestas sin contexto y a la inmediatez vacía. Eso no es comunicación. Eso es ruido.

La segunda: productividad. Siempre he dicho que en los tiempos modernos el verdadero reto no es liderar equipos, sino no destruirnos como líderes mientras intentamos generar impacto. Porque aunque trabajas en modo virtual o con horarios flexibles, eso muchas veces es una falsa libertad. Sin herramientas reales y fundamentos sólidos de productividad, terminas más agotado que antes.

¿Cuál ha sido el impacto medible de aplicar metodologías de storytelling en entornos corporativos transformados digitalmente, y cómo contribuyen estas a la cohesión de equipos híbridos?

El storytelling es la forma más poderosa de envolver un mensaje importante para que realmente entre. No lo endulza, lo vuelve digerible. Imaginate esto: antes te daban el aceite de hígado de bacalao líquido, la famosa infusión de Scott. Sabía terrible. Nadie la quería tomar. Hoy te lo dan en una cápsula, y entra sin quejarte. Eso es el storytelling. No cambia el contenido, pero lo hace fluir. Y cuando comunicas así, ya no tienes que forzar: conectas.

¿Qué habilidades blandas considera prioritarias para los líderes del futuro, y cómo deben ser reforzadas frente al auge de la analítica, la automatización y el trabajo remoto?

Aunque para mí ya no existen las habilidades blandas. Yo las llamo habilidades de impacto. Y si tuviera que decirte las más importantes para un líder real —no de manual, sino de calle— serían estas:

- *Autorregulación emocional, para no explotar ni tragarte lo que duele.*
- *Comunicación asertiva con coraje, para decir lo que nadie dice, pero con inteligencia.*
- *Empatía estratégica (no condescendiente), para entender sin dejarte manipular.*
- *Tolerancia al rechazo, piel gruesa y corazón firme, porque incomodar no es fácil.*
- *Pensamiento crítico y criterio propio, porque si no sabes pensar por ti, el sistema lo hará por ti.*
- *Lectura política sin perder autenticidad, porque no puedes ser ingenuo, pero tampoco falso.*
- *Resiliencia identitaria, que es sostener quién eres aunque todos quieran que seas alguien más.*

¿La forma de reforzarlas? La más obvia y menos sexy: practicar, practicar y practicar. Estas no se aprenden en un libro. En el mejor de los casos, ahí sacas una pista, pero el liderazgo real se aprende en la trinchera, no en el aula.

En su visión como mentor de innovación, ¿cómo pueden las organizaciones balancear el ritmo de la digitalización con procesos sostenibles de reskilling y bienestar organizacional?

El problema no es la digitalización. El problema es que muchas empresas quieren ir a 300 por hora con gente que no ha tenido ni tiempo de aprender a manejar el auto nuevo. He visto organizaciones metiendo tecnología de punta, pero sin preparar a la gente que tiene que usarla. Y luego se preguntan por qué la cultura se rompe o el burnout explota. El equilibrio está en una palabra: dignidad. ¿Estás transformando tu negocio o estás atropellando a tu gente en el proceso? Digitalizar está bien. Es necesario. Pero hazlo con pausas estratégicas para formar, para acompañar, para escuchar.

No puedes pedirle a un equipo que cambie de mindset si no le das tiempo ni para respirar. La innovación sin reskilling es crueldad disfrazada de futuro. Y el bienestar no se mide con yoga en la oficina. Se mide con líderes que enseñan, no que aplastan. Así que sí, avanza. Pero no avances solo. O te vas a quedar con tecnología nueva y talento roto.

¿Puede compartir un caso de éxito de transformación digital en el que haya participado, y qué papel tuvo el liderazgo estratégico en su implementación efectiva?

Hace unos años empezamos a recibir los famosos reportes de interfases de nuestros clientes y ventas. Recuerdo que teníamos más de 300 reportes distintos porque teníamos un director obsesionado con la data. Pero llegó un punto en que había tanta información, que tardábamos más en entender los reportes que en usarlos. Para cuando los leías, ya todo había cambiado.

Cuando ese director se fue, hablamos con el equipo, y uno de los dolores más grandes era justo esa monserga de reportes. Así que decidimos tirar todo a la basura y crear una nueva herramienta que consolidara todo en un solo lugar. Una sola fuente de verdad. Nada de debates eternos por cuál dato era el correcto.

Pero lo más difícil no fue la herramienta. Fue el hábito. Fue la evangelización. Tuvimos que empezar por el ejemplo: los directivos usándola primero, hasta que todos la adoptaran.

Hoy, esa herramienta ya no se cuestiona. Es como lavarse los dientes: nadie te lo recuerda, simplemente lo haces. Y eso es lo que realmente cambia la cultura: cuando el accountability deja de ser discurso y se vuelve costumbre.

¿Qué impacto observa en Latinoamérica del uso de tecnologías como la inteligencia artificial aplicada al reclutamiento, evaluación del desempeño o cultura organizacional?

Creo que la IA llegó para quedarse. Pero lo primero que hay que entender es que no es un sustituto, es un asistente. Una herramienta poderosa, sí, pero sigue siendo eso: una herramienta. Puede acelerar procesos, ayudarte en mil temas del negocio, desde análisis hasta creatividad. Pero el problema no es la tecnología. El problema es la resistencia a adoptarla. Se habla mucho de IA, pero el uso real va muy lento comparado con la velocidad a la que avanza.

Y ahí entra el verdadero dilema: tecnología vs. reskilling del equipo. Como organización, tenemos que definir con claridad:

- *¿Qué rol va a jugar la IA en nuestro día a día?*
- *¿Cuáles serán nuestras prioridades?*
- *¿Y qué vamos a hacer para preparar al equipo?*

He visto empresas que la satanizan y la bloquean. Dicen que "es trampa". Hace poco tuve este debate con alumnos de secundaria. Los papás se quejaban porque "así no van a aprender". Y les dije: la información va a estar en todos lados. La diferencia no será tenerla, sino saber qué hacer con ella.

Es como cuando algún maestro revolucionario decía: "pueden sacar el libro en el examen". Y todos se asustaban. Pero tener el libro no te salva si no sabes cómo pensar.

Con la IA va a pasar lo mismo. Tenerla no es lo que te hará diferente. Saber usarla con criterio, sí.

¿Cuál será, a su juicio, el rol de los líderes como usted en la construcción de ecosistemas empresariales resilientes, donde talento y tecnología se integren con propósito?

El rol de los líderes hoy ya no es ser los que más saben. Es ser los que mejor conectan talento con propósito y tecnología con sentido común.

A mi juicio, construir un ecosistema resiliente no se trata de tener más procesos, ni más comités, ni más dashboards. Se trata de formar equipos reales, donde la gente confíe, se atreva y se sienta parte.

¿Mi rol como líder? Incomodar lo suficiente para que el cambio pase, y sostener lo suficiente para que el equipo no se rompa.

Yo no quiero una empresa perfecta en tecnología. Quiero una donde el talento no se apague. Y para eso, necesitamos líderes que no solo implementen sistemas, sino que formen criterio. Porque el futuro no va a ser del que tenga más herramientas, sino del que sepa usarlas con propósito y en comunidad.

[La transformación digital integral en el entorno empresarial]

A portrait of William 'Billie' Aguilar, CEO and Founder of MigratBank. He is a man with short dark hair and a mustache, wearing a light blue blazer over a white shirt. He is sitting at a wooden desk, leaning forward with his hands resting on a book. Behind him is a large wooden bookshelf filled with books. The lighting is warm and focused on him.

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."

En 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 Hasbun. 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.



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.



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 kiosk 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.

Bernardo A. **Caraveo Enríquez**

Fundador y Consultor principal de Optimum Consulting Operaciones

La automatización multiplica el talento

El crecimiento empresarial depende hoy de la conexión
entre capacidades humanas y sistemas inteligente

Con más de dos décadas dedicadas a liderar transformaciones organizacionales en América Latina, Bernardo Caraveo ha consolidado una carrera ejemplar marcada por resultados tangibles en eficiencia, productividad y gestión del cambio. Su trayectoria, que abarca desde la agroindustria hasta los servicios financieros, se ha caracterizado por su habilidad para armonizar tecnología y talento humano, siempre con una visión estratégica de largo plazo.

En su rol actual como fundador y consultor principal de Optimum Consulting, Caraveo lidera iniciativas que integran automatización, inteligencia artificial y rediseño organizacional, sin perder de vista el valor del factor humano. Su enfoque parte de una convicción firme: la tecnología debe potenciar a las personas, no sustituirlas. Así lo ha demostrado en proyectos donde la introducción de sistemas de optimización, machine learning y plataformas de análisis ha ido acompañada de programas de capacitación y reskilling que empoderan a los colaboradores.

El pensamiento de Caraveo está profundamente alineado con el tema editorial de esta edición, donde se analiza la intersección entre talento y tecnología en procesos de transformación digital. Para él, la evolución cultural de las empresas es tan crucial como la adopción tecnológica. Cree en líderes que predicán con el ejemplo, en entornos seguros para experimentar y en una cultura de mejora continua que celebra el aprendizaje.

Sus experiencias recientes demuestran que una adopción digital exitosa requiere indicadores claros, comunicación constante y liderazgo empático. Ya sea optimizando operaciones logísticas con inteligencia artificial o implementando modelos de trabajo híbrido, Bernardo Caraveo insiste en que la clave está en colocar al ser humano al centro de toda estrategia.

Su visión, fundamentada en años de trabajo en campo y una mirada aguda sobre los retos regionales, aporta una perspectiva realista y transformadora sobre el futuro del talento en entornos automatizados. En ese futuro, el liderazgo humano no es opcional: es indispensable.

Con más de dos décadas liderando procesos de mejora continua y transformación organizacional, ¿cómo ha percibido usted la evolución del talento humano ante la aceleración digital que enfrentan las empresas hoy?

He sido testigo de una evolución, a menudo vertiginosa, del talento humano frente a la aceleración digital. Inicialmente, la computadora se consideraba principalmente un repositorio de información, una herramienta de soporte. Sin embargo, hemos transitado rápidamente hacia un escenario donde

la tecnología, especialmente con la irrupción de la inteligencia artificial y el big data, se ha convertido en un potente procesador y analizador de información, redefiniendo por completo las operaciones y el valor que cada rol aporta.

Esta evolución ha impulsado al talento humano a pasar de ser un usuario pasivo a un agente activo y estratégico de la digitalización.

Hoy no solo es fundamental que los colaboradores dominen herramientas tecnológicas esenciales, sino que desarrollen una mentalidad de aprendizaje continuo, adaptabilidad y pensamiento crítico. Aquellas organizaciones que invierten en el desarrollo de estas habilidades y fomentan una cultura de experimentación son las que realmente están liderando la transformación.

Desde su perspectiva en gestión del cambio, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones latinoamericanas al implementar modelos de trabajo híbrido y automatización sin perder el enfoque humano?

El principal desafío radica en la gestión de la resistencia al cambio y en construir una nueva mentalidad organizacional. En muchas regiones de América Latina, el modelo de trabajo híbrido aún no ha sido completamente asimilado. Esto evidencia una brecha de conocimiento que va mucho más allá de actualizar herramientas o software. Estamos hablando de un cambio cultural profundo.

El miedo al reemplazo por parte de la tecnología es otro obstáculo importante. Si no se aborda adecuadamente, puede sabotear cualquier iniciativa. También es clave lograr la integración del “toque humano” en los procesos automatizados. La tecnología debe facilitar, no sustituir la empatía, creatividad y juicio humano. Superar estos desafíos requiere liderazgo visionario, comunicación constante y programas de capacitación que demuestren los beneficios reales para empleados y organizaciones.

¿Qué rol ha tenido la inteligencia artificial en los proyectos que ha liderado recientemente, y cómo visualiza su impacto en la toma de decisiones y el desarrollo del talento en el futuro inmediato?

La inteligencia artificial ha jugado un rol creciente y fundamental, especialmente como herramienta de apoyo para mejorar la productividad y eficiencia. Ha permitido analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones, predecir tendencias y automatizar tareas repetitivas, liberando al talento humano para enfocarse en actividades de mayor valor estratégico.

Visualizo que la IA seguirá fortaleciendo la toma de decisiones a través de análisis más profundos y en tiempo real, siempre bajo supervisión humana. Además, facilitará el desarrollo del talento al personalizar la formación, ofrecer simulaciones y retroalimentación instantánea, acelerando la adquisición de competencias. El liderazgo humano será clave para asegurar que la tecnología potencie y no suplante las capacidades humanas.

La transformación digital exige una evolución cultural. ¿Qué estrategias considera fundamentales para impulsar una cultura organizacional orientada a la innovación y la adquisición de competencias digitales?

He comprobado que el cambio cultural debe empezar desde la alta dirección. Es una tarea ardua que requiere convencimiento, tiempo y recursos. Algunas estrategias esenciales son:

- Liderazgo comprometido y visible.
- Comunicación transparente y constante. Fomento de entornos seguros para la experimentación.
- Inversión continua en plataformas de aprendizaje.
- Implementación gradual, iniciando con pilotos.
- Reconocimiento y recompensa de logros y comportamientos alineados con la cultura digital.

¿Podría compartir un caso de éxito donde se haya logrado alinear el rediseño organizacional con el desarrollo tecnológico sin sacrificar la productividad del capital humano?

En una empresa del sector logístico, enfrentábamos ineficiencias en la asignación de rutas y baja visibilidad en tiempo real. Rediseñamos la estructura con un nuevo equipo de “Gestión de Operaciones Inteligente” e implementamos sistemas de optimización con IA y machine learning.

Capacitamos a los operadores en nuevas competencias analíticas. Gracias a este enfoque gradual y centrado en las personas, logramos una mejora del 25% en eficiencia, reducción del 15% en costos de combustible y un incremento del 30% en la satisfacción del cliente. Lo más valioso fue la transformación del capital humano hacia roles más estratégicos.

¿Cuáles son, en su opinión, las habilidades más críticas que las empresas deben fortalecer hoy en sus equipos para enfrentar con éxito esta nueva era digital?

Las empresas deben desarrollar:

- Pensamiento crítico y resolución de problemas.
- Adaptabilidad y agilidad de aprendizaje.
- Alfabetización digital.
- Creatividad e innovación.
- Inteligencia emocional y habilidades sociales.
- Gestión de datos y análisis.

Estas habilidades permiten no solo operar tecnología, sino también añadir valor desde lo humano.

¿Qué métodos o herramientas ha encontrado más efectivos para medir el impacto de la transformación digital en la eficiencia operativa y el clima laboral?

Utilizo una combinación de métricas cuantitativas y cualitativas. Para eficiencia operativa: KPIs, análisis de datos, auditorías de procesos. Para clima laboral: encuestas, entrevistas, métricas de adopción tecnológica y programas de retroalimentación. Estas herramientas permiten medir el impacto de manera integral, asegurando beneficios tanto tangibles como emocionales en el entorno laboral.

¿Cómo visualiza el futuro de la gestión del talento en entornos automatizados y qué papel jugará el liderazgo humano?

El liderazgo humano será más importante que nunca. La automatización maximiza eficiencia y personalización, pero no reemplaza el juicio, la empatía ni la ética. El liderazgo deberá humanizar la tecnología, desarrollar habilidades, fomentar adaptabilidad, mantener la cohesión y tomar decisiones éticas. La gestión del talento se transformará en una disciplina estratégica centrada en el desarrollo humano dentro de ecosistemas digitales complejos.



PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE



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



DESCARGA TODAS NUESTRAS EDICIONES AQUI ➡



Desarrolla tu Liderazgo Con Evidencia Neurocientífica

Nuestros **entrenamientos**

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

 social
Website



FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

DESTAQUE SU MARCA CON *Premium Content*

¿Qué Ofrecemos?



Exposición estratégica
ante CEOs y directivos



Narrativa de su
historia empresarial



Alcance directo a
tomadores de decisiones



Formato exclusivo más allá de
la publicidad tradicional

Transforme su **historia empresarial**
en una **narrativa impactante**

Beneficios Exclusivos



Profundidad en la
presentación de sus
productos/servicios



Conexión emocional con
su audiencia objetivo



Optimización de su
inversión publicitaria



Posicionamiento premium en
el mercado empresarial

Estamos aquí para impulsar y sostener su crecimiento

¡Más información!

+1 (829) 959-5724

info@revistafactordeexito.com

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.”

Ramón 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 atención, 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 atención; a mayor atención, mayor memoria; 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.”

Chávez Monroy

Country Manager México – F5

"Como líderes, debemos ser guardianes del equilibrio entre la eficiencia tecnológica y los valores humanos"

Innovación tecnológica con ética y enfoque humano impulsa la transformación organizacional

Rafael Chávez Monroy representa una visión estratégica y profundamente humana de la transformación digital. Con más de dos décadas de experiencia en tecnología, ha liderado operaciones en empresas de alto impacto como AWS, Cisco, Malwarebytes y ahora F5, donde funge como Country Manager en México. Su trayectoria se distingue por una capacidad comprobada para formar equipos de alto desempeño, generar oportunidades en entornos complejos y liderar con empatía en un mundo empresarial en constante evolución.

En esta edición, centrada en el punto de intersección entre talento y tecnología, Chávez ofrece una perspectiva madura sobre cómo las organizaciones pueden incorporar inteligencia artificial y automatización sin perder de vista el valor del talento humano. Para él, la transformación digital comienza con la cultura organizacional: con la construcción de marcos éticos, la promoción de la transparencia y la inclusión, y el desarrollo continuo de competencias digitales en todos los niveles.

Bajo su liderazgo, F5 ha implementado soluciones tecnológicas como Web Application and API Protection (WAAP), donde la inteligencia artificial y la automatización permiten detectar y responder a amenazas en tiempo real. Sin embargo, Chávez subraya que la tecnología es solo un habilitador; el verdadero valor reside en el conocimiento experto y el juicio humano que complementan y dan contexto a la automatización.

En un entorno de trabajo cada vez más híbrido, ha impulsado una cultura basada en la confianza, la flexibilidad y el bienestar, fomentando la colaboración sin importar la ubicación física de los equipos. Su enfoque al desarrollo del talento es integral, promoviendo el aprendizaje continuo, personalizado y colaborativo, y apostando por estrategias de “aprender haciendo” que permiten a los profesionales adquirir habilidades digitales en contextos reales.

Chávez también destaca el papel crucial de los líderes tecnológicos en garantizar una transformación ética e inclusiva, donde cada innovación sea acompañada por principios de responsabilidad social. Para él, los indicadores del éxito digital no se limitan a la eficiencia, sino que incluyen la satisfacción del colaborador, la retención del talento y la capacidad de innovación autónoma.

Con una visión centrada en las personas y un enfoque estratégico que entrelaza tecnología con cultura organizacional, Chávez encarna el liderazgo que demanda la era digital: uno que entiende que, al final, el verdadero motor de la transformación no es la máquina, sino el ser humano.

Desde su posición como Country Manager de F5 en México, ¿cuáles considera que son los principales retos que enfrentan las organizaciones al integrar inteligencia artificial en sus procesos de gestión del talento?

Uno de los principales retos es equilibrar el uso de la tecnología con una gestión humana del talento. Si bien la inteligencia artificial puede optimizar procesos como la selección, capacitación o evaluación del desempeño, su implementación requiere un marco ético claro y una cultura organizacional que valore la transparencia y la inclusión.

Además, no todas las empresas están listas desde el punto de vista de infraestructura o habilidades digitales, por lo que el reto también es organizacional y cultural, no solo tecnológico.

Durante su trayectoria profesional ha liderado equipos en empresas tecnológicas de alto impacto como AWS, Cisco y ahora F5. ¿Cómo ha evolucionado su visión sobre la relación entre talento humano y transformación digital?

Con los años, he confirmado que la transformación digital no es un tema exclusivamente tecnológico, sino profundamente humano. Las herramientas evolucionan, pero el talento sigue siendo el diferenciador. En compañías como AWS, Cisco y ahora F5, he visto que los grandes avances suceden cuando se empodera al talento con tecnologías que le permitan ser más ágil, creativo y estratégico. La tecnología potencia al talento, no lo reemplaza.

¿Podría compartirnos un caso específico dentro de F5 donde la automatización o IA haya mejorado significativamente la operación o experiencia del cliente, sin perder de vista el valor del talento humano?

Un caso representativo es el uso de automatización en la protección de aplicaciones críticas mediante nuestra solución de Web Application and API Protection

(WAAP). Esta herramienta emplea IA para detectar amenazas en tiempo real y responder de forma automática, reduciendo significativamente el riesgo de ataques. Sin embargo, el componente humano sigue siendo esencial: nuestros ingenieros interpretan los datos, ajustan las configuraciones según el contexto del cliente y brindan acompañamiento estratégico. La tecnología actúa como un habilitador para el conocimiento experto de nuestro equipo.

En el contexto actual, donde los modelos híbridos de trabajo son cada vez más comunes, ¿cómo se ha adaptado la cultura organizacional de F5 para mantener el compromiso y la productividad de sus colaboradores?

En F5 hemos apostado por una cultura basada en la confianza, la flexibilidad y el bienestar. La adopción de modelos híbridos no solo implica cambiar la dinámica del trabajo, sino también reforzar la conexión entre equipos.

Fomentamos espacios de conversación abierta, inversión en herramientas de colaboración y programas de desarrollo que empoderan al colaborador donde quiera que esté. El liderazgo cercano y empático ha sido clave para mantener el compromiso y la productividad.

Con base en su experiencia en el sector público y privado, ¿qué estrategias considera más efectivas para desarrollar competencias digitales dentro de equipos diversos y en distintas etapas de su carrera profesional?

Primero, entender que el aprendizaje debe ser continuo y personalizado. No es lo mismo formar a un talento junior que a un líder con años de experiencia. En segundo lugar, generar espacios de aprendizaje colaborativo donde se fomente la transferencia de conocimiento entre generaciones y perfiles diversos. Y, finalmente, acercar a los equipos a experiencias reales de transformación, para que aprendan aplicando. En F5 promovemos ese enfoque de "aprender haciendo" a través de laboratorios, simulaciones y certificaciones.

En su opinión, ¿cuál es el rol de los líderes tecnológicos para asegurar una transformación digital ética, inclusiva y centrada en las personas?

Tenemos la responsabilidad de tomar decisiones que consideren el impacto humano de la tecnología. Eso implica diseñar soluciones inclusivas desde su origen, asegurarnos de que los datos se usen con ética y transparencia, y fomentar una cultura donde todas las voces sean escuchadas.

Como líderes, debemos ser guardianes del equilibrio entre la eficiencia tecnológica y los valores humanos que sustentan una transformación verdaderamente sostenible.

Durante su trayectoria se ha destacado por formar y liderar equipos de alto desempeño. ¿Qué cualidades humanas valora más en los profesionales que conforman su equipo?

Valoro profundamente la empatía, la adaptabilidad y la curiosidad. La empatía permite entender al cliente, al compañero y al entorno; la adaptabilidad es clave en un mundo en constante cambio; y la curiosidad impulsa la innovación y el aprendizaje continuo. En un sector como el nuestro, donde la tecnología cambia rápido, necesitamos personas que no solo sepan responder, sino también anticiparse y proponer.

¿Qué indicadores considera claves para evaluar el éxito de una estrategia digital que combine innovación tecnológica con el fortalecimiento del capital humano?

Más allá de métricas tradicionales como eficiencia operativa o adopción de tecnología, es fundamental evaluar indicadores como el nivel de satisfacción del colaborador, la rotación de talento clave, el índice de habilidades digitales desarrolladas y la capacidad del equipo para innovar de forma autónoma. Una estrategia digital exitosa no solo transforma procesos, transforma personas.



A full-page photograph of Genaro Flores Guzmán, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a light blue blazer over a blue button-down shirt. He is standing on a rooftop terrace with a modern glass-walled building to his left and a city skyline in the background under a clear blue sky. The text is overlaid on the right side of the image.

Genaro Flores Guzmán

Director de Netcloud Services

La transformación digital requiere
objetivos claros, equipos diversos y
liderazgo que inspire confianza

Desde la ciberseguridad hasta el liderazgo humano

Genaro Flores Guzmán ha construido una trayectoria sólida como líder tecnológico en México, destacándose por su enfoque integral en transformación digital y ciberseguridad. Desde su posición como Director de Netcloud Services, su visión combina conocimientos técnicos con habilidades humanas, experiencia estratégica y un compromiso genuino con la evolución empresarial sustentada en la tecnología.

Con más de dos décadas de experiencia tanto en el sector público como privado, Flores ha liderado importantes procesos de integración tecnológica, incluyendo proyectos emblemáticos como la implementación del primer Contact Center IP de Cisco en Latinoamérica. Su trabajo ha estado marcado por una premisa clara: la tecnología por sí sola no transforma organizaciones; lo hace la combinación de soluciones técnicas con talento humano bien articulado.

En la actualidad, desde Netcloud Services, lidera iniciativas centradas en la ciberseguridad como pilar esencial de cualquier estrategia digital efectiva. Para él, esta disciplina no puede verse como una barrera sino como una habilitadora del cambio, garantizando la integridad y confidencialidad en entornos híbridos donde convergen nubes, inteligencia artificial e internet de las cosas.

Flores ha destacado también por impulsar la formación continua dentro de su organización. Reconoce que no todos los profesionales asimilan al mismo ritmo el conocimiento técnico, por lo cual ha implementado programas individualizados de upskilling y reskilling, con respaldo tanto de fabricantes tecnológicos como de plataformas de conocimiento agnóstico. Esto asegura que su equipo se mantenga a la vanguardia sin perder de vista el factor humano.

Paralelamente, su faceta como promotor del fútbol americano juvenil ha alimentado su visión del liderazgo. Él cree que, al igual que en el deporte, en los negocios se requiere motivar, guiar y generar entornos donde las personas puedan alcanzar su máximo potencial. Esta filosofía se refleja en la cultura organizacional que impulsa desde Netcloud: clara, participativa y con dirección firme desde la alta gerencia.

A lo largo de su carrera ha sido también speaker, reportero y publirrelacionista. Esta versatilidad le ha permitido traducir la complejidad tecnológica en un lenguaje accesible, cercano y estratégico. Considera que México necesita más líderes con iniciativa, capaces de transformar su entorno más allá de los paradigmas tradicionales.

En su día a día promueve activamente el desarrollo de competencias blandas en su equipo:

comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo, creatividad, entre otras. Reconoce que las universidades no siempre preparan a los jóvenes en estas habilidades, pero ve una oportunidad en formar profesionales integrales, capaces de sostener la competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Para este profesional el futuro de la transformación digital en México depende de líderes que integren visión estratégica, humanidad, formación constante y compromiso con la evolución organizacional. Su trabajo al frente de Netcloud Services lo posiciona como una de las voces más influyentes en la construcción de un ecosistema digital resiliente y auténtico en la región.

Desde su experiencia al frente de Netcloud Services, ¿cómo visualiza el papel de la ciberseguridad como habilitador de una transformación digital efectiva y segura para las organizaciones?

La tecnología nos ha llevado a integrar diferentes plataformas, como soluciones robustas en sitio, soluciones en la nube, internet de las cosas o inteligencia artificial. Cada una de ellas debe garantizar que no es vulnerable ante ataques internos o externos. Posteriormente, en su integración, cada conexión o enlace también debe asegurar la integridad de la información para lograr proyectos



exitosos de transformación digital. Hoy no se puede obviar ningún tema, ya que es justamente donde los atacantes buscan beneficios. Más vale pensar siempre con perspicacia.

Usted ha liderado proyectos pioneros en tecnología desde el sector público y privado. ¿Cuáles considera que son los elementos clave para integrar talento humano y soluciones tecnológicas avanzadas en procesos complejos de transformación digital?

Lo más importante es identificar objetivos claros en cada proyecto y estar abiertos a conformar equipos multidisciplinarios. Esto permite que la experiencia de cada integrante aporte a la suma del todo, con un liderazgo que transmita seguridad y confianza. Para lograrlo, es fundamental considerar experiencias previas en proyectos similares, donde el conocimiento y la capacitación de cada miembro sean clave para alcanzar resultados positivos.

En un entorno donde las tecnologías emergentes avanzan rápidamente, ¿cómo aborda Netcloud la capacitación continua (upskilling y reskilling) de sus equipos para mantenerse a la vanguardia sin perder de vista el factor humano?

Somos conscientes de que la base es la capacitación en habilidades y competencias. Por ello, hemos implementado planes de formación que incluyen el conocimiento de tendencias tecnológicas a través de fuentes agnósticas y capacitaciones específicas de los fabricantes que representamos. Reconocemos que no todos pueden adquirir el mismo conocimiento al mismo ritmo, por lo que cada proceso de aprendizaje se aborda de forma individual.

Como promotor del fútbol americano infantil y juvenil en México, ¿qué aprendizajes de liderazgo y formación de equipos ha podido trasladar al ámbito corporativo y tecnológico?

Estamos convencidos de que el fútbol americano es una disciplina que forma a la persona para su vida profesional. Todo lo que se aprende en un contexto de juego se convierte en herramienta para enfrentar proyectos desafiantes. Hoy pondría especial énfasis en el liderazgo, entendido como la capacidad de influir, motivar y guiar a un equipo hacia el logro de un objetivo común. Un buen líder no solo dirige, sino que también inspira y genera un ambiente donde las personas pueden alcanzar su máximo potencial.

¿Qué papel considera que debe tener la cultura organizacional en la adopción de herramientas como inteligencia artificial o automatización dentro de empresas de tecnología?

La cultura organizacional es la base de todo equipo u organización que aspira a transformar o

integrar procesos de mejora tecnológica. Si no existe una visión clara desde la alta dirección, siempre habrá falta de rumbo o incluso contratiempos. La transformación digital debe ser definida desde el liderazgo, empoderando a cada integrante del equipo para cumplir las metas trazadas.

¿Podría compartirnos algún caso exitoso donde una estrategia digital bien implementada haya generado un impacto positivo tanto en los resultados del negocio como en la experiencia del cliente?

Uno de los proyectos más destacados que he liderado fue la creación de un centro de llamadas de integración nacional, único en la historia de la marca y del cliente. Este proyecto surgió desde cero e involucró a muchas personas del cliente, de la empresa que representaba y del fabricante. El éxito se basó en la comunicación efectiva, una estrategia clara y liderazgo en cada etapa del proyecto. La retroalimentación constante fue clave para realizar los ajustes necesarios y garantizar la satisfacción del cliente.

Además de su carrera como ejecutivo, es usted speaker, reportero y publirrelacionista. ¿Cómo ha influido esta versatilidad en su capacidad para comunicar innovación tecnológica de forma cercana y comprensible?

Como mencioné, tomar la iniciativa y liderar en diferentes momentos de mi vida me ha permitido hacer que las cosas sucedan. Este ha sido el punto de partida de muchos proyectos que después han sido exitosos. Hoy México necesita líderes que tomen la iniciativa, sin preocuparse por el qué dirán. Si uno está convencido de que puede transformar su entorno, debe actuar. Siempre estoy buscando estar al día en tendencias tecnológicas, pero lo más importante para mí es comprender sus fundamentos. Cada día descubro algo nuevo.

¿Qué competencias blandas considera indispensables para los líderes digitales de hoy, y cómo las promueve dentro de su equipo de trabajo?

Hoy vemos que muchos jóvenes recién egresados llegan al entorno laboral sin haber desarrollado plenamente sus habilidades blandas, ya que no siempre se fomentan en contextos escolares. Esto representa un área de oportunidad y también un reto, ya que no todos están dispuestos a aprender, lo que genera rotación. Sin embargo, debemos trabajar juntos para impulsar a México hacia un entorno más competitivo. Actualmente estamos enfocados en desarrollar las siguientes competencias blandas: comunicación efectiva, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, colaboración, organización del tiempo, creatividad e innovación.

Mario Ureña Cuate

Presidente de Secure Information Technologies

"La seguridad no se instala,
se construye con personas
preparadas y comprometidas"

La transformación digital exige líderes que unan
talento, seguridad y responsabilidad ética

Con más de dos décadas de experiencia profesional, Mario Ureña Cuate es una figura clave en el ecosistema latinoamericano de ciberseguridad. Como presidente de Secure Information Technologies, ha liderado una cruzada profesional y académica por elevar los estándares de seguridad de la información, auditoría de TI, ciber-resiliencia y continuidad del negocio, al tiempo que promueve una cultura digital ética, responsable y centrada en las personas.

Su formación académica y técnica es tan extensa como sólida: licenciado en Ciencias de la Informática por el IPN, Ureña cuenta con certificaciones internacionales como CISA, CISM, CGEIT, CISSP y varias acreditaciones ISO, lo que lo posiciona como un referente en gobernanza de TI y gestión de riesgos. Además, es formador oficial del BSI e integrante de comités internacionales de ISACA, donde contribuye en la redacción de estándares y contenidos para certificaciones globales.

En esta edición enfocada en el vínculo entre talento y tecnología, Ureña subraya cómo la inteligencia artificial representa una nueva frontera en la defensa digital, tanto como herramienta como amenaza. Reconoce que, si bien la IA ya automatiza tareas críticas, su verdadero potencial apenas se vislumbra y exige profesionales con criterio técnico, estratégico y ético. La clave, advierte, está en formar talento con pensamiento crítico y capacidad para interpretar y reaccionar ante sistemas cada vez más autónomos y complejos.

Como líder, destaca la importancia de una cultura organizacional que no vea el cumplimiento normativo como una barrera a la innovación, sino como su habilitador. Bajo su dirección, Secure Information Technologies ha implementado soluciones de orquestación de seguridad que no solo mejoran la eficiencia operativa y reducen el riesgo, sino que se alinean rigurosamente con normativas como ISO27001, PCI DSS y regulaciones locales del sistema financiero.

Ureña también hace énfasis en la dimensión humana de la seguridad digital. Para él, la tecnología más avanzada no sustituye a una persona bien capacitada, empática y consciente de los riesgos. En sus múltiples roles como conferencista, instructor y jurado en premios internacionales, ha insistido en que la resiliencia cibernética comienza por formar equipos comprometidos y motivados. Su visión ética del liderazgo lo ha llevado a ser un mentor para nuevas generaciones de expertos que, como él, entienden que la ciberseguridad no es un objetivo técnico, sino una responsabilidad humana y social.

Desde su amplia trayectoria en auditoría y seguridad de la información, ¿cómo visualiza el rol de la inteligencia artificial en el fortalecimiento de la ciberseguridad dentro de procesos de transformación digital?

Desde mi experiencia en auditoría y seguridad de la información, veo la integración de la inteligencia artificial (IA) en la ciberseguridad, especialmente en el contexto de la transformación digital, desde dos perspectivas clave:

Automatización y eficiencia operativa

En primer lugar, la IA ya está impulsando una automatización significativa de tareas que consumen



una gran cantidad de tiempo y recursos de los equipos de ciberseguridad. Lo que hoy muchos perciben como IA son, en gran medida, sistemas expertos que optimizan la operación y administración de la seguridad. Estos sistemas, aunque aún no representan el potencial completo de la IA, son cruciales para liberar a los profesionales de tareas repetitivas, permitiéndoles enfocarse en desafíos más complejos y estratégicos.

El verdadero potencial de la IA en el futuro

En segundo lugar, el verdadero impacto de la IA, con modelos basados en redes neuronales, lógica difusa y otras metodologías avanzadas, aún está en desarrollo. Considero que apenas estamos vislumbrando su potencial real, el cual se magnificará cuando la computación cuántica sea una realidad accesible para la industria y la sociedad.

En el futuro, la IA revolucionará la ciberseguridad al permitir una protección dinámica superior de los sistemas de información y redes de datos. Esto será clave para alcanzar los objetivos de ciberresiliencia, que exigen respuestas rápidas y automatizadas ante las amenazas. La IA facilitará estrategias más efectivas para la protección, respuesta y recuperación ante incidentes.

Para aprovechar este potencial, los profesionales deberán desarrollar nuevas competencias, no solo en configuración de herramientas habilitadas por IA y generación de prompts, sino, sobre todo, en la interpretación crítica de los resultados generados por estas tecnologías.

Es esencial recordar que la IA no solo estará al alcance de los profesionales de ciberseguridad, sino también de los atacantes. Esto nos obliga a mantenernos siempre un paso adelante en esta carrera armamentista digital.

Usted ha formado parte activa en la creación de estándares y normativas internacionales. ¿Cuáles considera que son los desafíos más urgentes para garantizar una gobernanza digital ética, efectiva y centrada en las personas?

Considero que los aspectos de ética, equidad, transparencia, control, gestión de riesgos, salud, consecuencias financieras, accesibilidad, derechos humanos y auditabilidad deben ser componentes integrales de la implementación de soluciones tecnológicas. Esto incluye la adopción de inteligencia artificial, internet de las cosas, ciencia de datos y transformación digital.

Es imprescindible realizar análisis de impacto adecuados en conjunto con una gestión de riesgos que contemple tanto aspectos técnicos como organizacionales. Esto permite mejorar la seguridad de las personas en el ciberespacio, garantizando derechos fundamentales como la privacidad, el derecho al olvido y la protección de infancias, juventudes y adultos mayores.

En el contexto actual de transformación digital, ¿qué importancia tiene para usted la gestión del talento humano en la implementación exitosa de sistemas de seguridad y continuidad del negocio?

Aunque la tecnología brinda herramientas poderosas, es el talento humano quien las diseña, implementa, opera y mejora continuamente. Sin profesionales con competencias técnicas y habilidades blandas para comprender los riesgos, responder a incidentes y garantizar la continuidad operativa, cualquier inversión tecnológica resultará insuficiente.

La conciencia situacional, la toma de decisiones bajo presión y la resiliencia personal son cualidades humanas insustituibles. La seguridad no es un producto, es un proceso vivo que requiere compromiso, capacitación y evolución constante.

Desde su liderazgo en Secure Information Technologies, ¿podría compartírnos un caso en el que la integración de nuevas tecnologías haya fortalecido la resiliencia digital de una organización sin comprometer el cumplimiento normativo?

Trabajamos con una institución financiera que deseaba modernizar su infraestructura de seguridad ante el crecimiento de sus transacciones en línea. Implementamos una solución de orquestación, automatización y respuesta en seguridad, integrada con sus sistemas de monitoreo y gestión de vulnerabilidades.

Esto permitió automatizar la respuesta a incidentes de bajo y medio riesgo, reduciendo drásticamente los tiempos de detección y contención. Por ejemplo, ante un intento de phishing, el sistema aislaba el dispositivo, bloqueaba el dominio malicioso y notificaba al equipo de seguridad en minutos.

Cada automatización fue documentada y alineada con normativas como CNBV, Banxico, PCI DSS e ISO27001, garantizando trazabilidad y cumplimiento normativo. La clave fue integrar la tecnología como potenciador, no como reemplazo, de los procesos existentes.

Como formador e instructor en normas internacionales ISO, ¿cómo cree que las organizaciones pueden fomentar una cultura organizacional que valore tanto la innovación como el cumplimiento regulatorio?

La clave es posicionar el cumplimiento como un habilitador de la innovación responsable. Primero, mediante educación continua que permita entender que las normas son marcos de buenas prácticas. Segundo, con procesos ágiles de evaluación de riesgos que no frenen la creatividad. Tercero, integrando al equipo de cumplimiento desde el diseño de los proyectos (seguridad y privacidad por diseño). Finalmente, con liderazgo ejemplar que demuestre que se puede innovar sin comprometer la integridad.

Reconocer a los equipos que logran este equilibrio es esencial para consolidar una cultura organizacional que valore por igual la innovación y el cumplimiento.

Dado que ha colaborado en la creación de contenido para certificaciones como CISM y CISA, ¿qué competencias considera indispensables para los profesionales de ciberseguridad en esta nueva era digital?

- Destaco ocho competencias clave:
- Visión estratégica y de negocio.
- Gestión de riesgos y gobernanza.
- Diseño de arquitecturas de seguridad resilientes.
- Automatización y orquestación de la respuesta a incidentes.
- Análisis de datos con IA y machine learning.
- Comunicación efectiva y habilidades de persuasión.
- Resiliencia personal y aprendizaje continuo.
- Conocimiento regulatorio y sentido ético.

Hoy se necesitan tecnólogos, estrategas y líderes que trabajen en la intersección entre la tecnología, el negocio y el riesgo humano.

Usted ha sido conferencista y líder en foros especializados. ¿Cómo ha contribuido esta faceta a sensibilizar a los líderes empresariales sobre la relevancia del factor humano en la seguridad tecnológica?

Mi rol como conferencista me ha permitido humanizar el riesgo y llevar la conversación más allá del ámbito técnico. He enfatizado que el eslabón más fuerte en ciberseguridad es el colaborador consciente, no solo el software más avanzado.

Presento casos reales, promuevo la inversión en cultura y capacitación, y muestro cómo la seguridad es responsabilidad de todos los niveles de la organización. Una fuerza laboral informada no solo reduce riesgos, sino que permite innovar con confianza.

En lo personal, ¿qué lo motiva a seguir formando, guiando y auditando en un sector tan crítico como el de la seguridad de la información, y qué valores humanos guían su liderazgo?

Me motiva el deseo de proteger. No solo datos, sino personas. En esta era, nuestra privacidad y bienestar financiero dependen de sistemas seguros. Cada auditoría, clase o conferencia representa una oportunidad para empoderar, fortalecer y construir un ciberespacio más seguro.

Mis valores guía son:

- Integridad y ética.
- Responsabilidad social.
- Excelencia y mejora continua.
- Colaboración y conocimiento compartido.
- Empatía.

Estos principios no solo inspiran mi trabajo, sino que los promuevo en las nuevas generaciones que enfrentarán los desafíos de seguridad del mañana.

Contratar en días, no semanas: Time to Hire, está revolucionando el reclutamiento con IA desde Latinoamérica

Miguel
Silva

Cofundador de Time to Hire – Colombia

Enfoque corporativo y
experiencia en reclutamiento

Pablo
Estévez

Cofundador de Time to Hire – México

Visión estratégica y modelo de
negocio

Daniel
Zenteno

Cofundador de Time to Hire – México

Tecnología e innovación

"Queremos acabar con el sinsentido de tener que pasar por entrevistas idénticas con distintos reclutadores. Si ya eres un candidato validado, ¿por qué no usar ese mismo análisis para más oportunidades?"

Miguel Silva

Tres jóvenes fundadores—dos mexicanos y un colombiano—están redefiniendo desde América Latina la forma en que se accede al talento profesional. Con una propuesta audaz que combina inteligencia artificial, entrevistas estructuradas y una visión centrada en la experiencia del candidato, Time to Hire emerge como una plataforma que acorta drásticamente los tiempos de contratación y maximiza el potencial humano.

Desde sus respectivas trayectorias en el mundo corporativo, el emprendimiento y la innovación tecnológica, Pablo Estévez, Miguel Silva y Daniel Zenteno detectaron una gran contradicción en el ecosistema laboral: mientras los equipos de talento pierden semanas filtrando perfiles, muchos profesionales altamente calificados están dispuestos a cambiar de rumbo... si el proceso es eficiente, claro y respetuoso.

En esta edición de Factor de Éxito, dedicada al capital humano y la transformación digital, conversamos con estos tres líderes para entender cómo están creando una nueva era del reclutamiento: más justa, más rápida y más alineada con el futuro del trabajo.

¿Cuál fue el momento clave que los motivó a crear una solución como Time to Hire, y cómo identificaron el vacío que existía en el proceso tradicional de reclutamiento?

Time to Hire nace del reconocimiento de un problema estructural: los procesos de contratación tradicionales no estaban diseñados para la velocidad y exigencias del mundo actual. Desde nuestras experiencias previas (tanto en corporativos como en startups) detectamos que las empresas invertían semanas y recursos excesivos en encontrar talento calificado, mientras los candidatos enfrentaban procesos redundantes y poco eficientes. El momento clave fue entender que la inteligencia artificial podía reconfigurar esta ecuación y crear una solución donde una sola entrevista estructurada permitiera generar perfiles confiables y completamente analizados, acelerando la conexión entre empresas y talento de una mejor y más eficiente manera.

En un ecosistema donde la IA genera tanto entusiasmo como escepticismo, ¿cómo logran que las empresas y candidatos confíen en una entrevista asistida por inteligencia artificial como punto de partida?

En promedio, nuestras empresas clientes han reducido sus tiempos de contratación de entre 30 y 45 días a solo pocos días. El costo operativo por contratación también disminuye significativamente, ya que acceden a candidatos prevalidados sin invertir tiempo en entrevistas preliminares. Un caso que nos marcó fue el de un profesional que, sin estar buscando activamente empleo, realizó su entrevista en la plataforma y en pocas semanas fue considerado para seis procesos distintos, recibiendo una oferta relevante sin tener que aplicar manualmente.

Otra variante es que con la aplicación de nuestra IA los candidatos también reducen tiempo y entrevistas, se dice que en promedio se realizan 10 entrevistas para un proceso, con nuestra plataforma se reduce este número y sobre todo se genera un mejor match entre el talento humano y las empresas.

Desde la experiencia del candidato, ¿cómo redefine su plataforma el concepto de búsqueda de empleo y qué tipo de perfiles son los más beneficiados con este nuevo modelo?

El mayor cambio es pasar del modelo tradicional de “aplicar y esperar” a un enfoque proactivo: con una sola entrevista, el candidato queda disponible para múltiples oportunidades sin



tener que reiniciar el proceso cada vez. Esto es especialmente valioso para perfiles de nivel medio y alto (para el segmento white collar (profesionales, administrativos y de management), que, muchas veces, no están en búsqueda activa pero sí abiertos a propuestas si el proceso es eficiente y respeta su tiempo.

Uno de los grandes retos del reclutamiento es la objetividad y reducción de sesgos. ¿Cómo aborda Time to Hire esta problemática y qué mecanismos utiliza para garantizar un proceso justo y equitativo?

La IA estructurada que utilizamos está diseñada precisamente para minimizar los sesgos humanos típicos del reclutamiento. Analizamos habilidades, experiencia y estilo de trabajo de manera objetiva, permitiendo que las empresas tomen decisiones basadas en datos. Además, el uso de reportes estructurados y videos de entrevistas facilita una evaluación más justa, diversificando los perfiles seleccionados y destacando lo más importante, es decir entregamos talento pre-validado y cualificado en menor tiempo para reducir sus tiempos de contratación.

¿Cuál es su visión de crecimiento en Latinoamérica y cómo visualizan el futuro del reclutamiento impulsado por IA en los próximos 3 a 5 años?

Nuestra visión es clara: escalar nuestros servicios y nuestra plataforma a toda la región, democratizando el acceso a procesos de selección más rápidos, justos y efectivos. Creemos que la inteligencia artificial no sustituirá a los equipos de recursos humanos, sino que los potenciará. En los próximos años veremos cómo las áreas de talento humano se transforman en equipos más estratégicos, apoyados por soluciones como Time to Hire para enfocarse en lo que realmente importa: desarrollar y retener al talento.

Sin ir tan lejos todo ya está cambiando, actualmente estamos detectando demanda en Latam para contrataciones de empresas encargadas de desarrollos o alimentación de IA, ya es una realidad que con IA se mejoren los procesos de reclutamiento para empresas de diversos sectores incluida las de Inteligencia Artificial.

Después de ver el impacto que han generado en cientos de procesos, ¿qué historia o testimonio los ha marcado personalmente y les reafirma que están transformando vidas con lo que hacen?

Una de las historias que más nos ha marcado fue la de un candidato que luego de hacer la entrevista inicial de 20 minutos, fue considerado en múltiples procesos y terminó aceptando una oferta, es importante señalar que era un candidato que no estaba en búsqueda activa, pero justo esto pasa con nuestra tecnología apoya al capital humano para abrir puertas inesperadas, conectar oportunidades reales y optimizar tiempos que de otro modo no habría sido visibilizado, es lo que nos confirma que estamos agregando un valor real.



Miguel Silva, como profesional con experiencia directa en startups, ¿qué errores o ineficiencias del modelo tradicional de contratación quisiste resolver al fundar Time to Hire?

Después de años construyendo y escalando startups, me di cuenta de algo que se repite mucho en el ecosistema: contratamos mal porque contratamos con afán, sin estructura y con poca claridad. Muchas veces no sabemos realmente qué perfil necesitamos hasta que ya hemos perdido semanas entrevistando. Y aún más grave, como hiring managers delegamos la función más estratégica del negocio, construir un gran equipo, como si fuera un proceso secundario.

También viví de primera mano cómo se descuida la experiencia del candidato. En lugar de aprovechar ese primer contacto para venderle la visión de la compañía, el proceso se vuelve lento, impersonal o incluso desorganizado. Eso espanta al mejor talento.

Con Time to Hire quise resolver esas ineficiencias: automatizar todo lo operativo y usar inteligencia artificial para entregar información rica y útil que ayude a tomar mejores decisiones. Nuestro objetivo es que los equipos puedan enfocarse en lo que realmente importa, conectar con los mejores candidatos, enamorarlos del proyecto y construir equipos excepcionales con velocidad y confianza.

Pablo Estévez, Time to Hire opera bajo dos modalidades: un modelo basado en éxito y otro bajo un modelo de SaaS. ¿Qué retos y ventajas ha traído este enfoque al momento de crecer y fidelizar a sus clientes?

Time to Hire hoy opera bajo estas dos modalidades porque, como founders y operadores, entendimos que no todos los equipos de talento necesitan lo mismo. Algunos buscan eficiencia operativa desde el primer día y prefieren que nos encargemos de todo bajo un modelo de éxito. Otros ya cuentan con equipos internos y lo que necesitan es una tecnología poderosa que les permita escalar su capacidad, por eso ofrecemos nuestra plataforma de IA como SaaS.



Tener ambos modelos ha sido un reto, porque exige construir dos propuestas de valor muy distintas y garantizar que la experiencia para cada tipo de cliente sea impecable. Pero también ha sido una gran ventaja, ya que nos permite acompañar a diferentes tipos de empresas en distintas etapas de crecimiento. Algunas arrancan con nosotros como servicio y luego migran al modelo SaaS, otras lo hacen al revés, y algunas utilizan ambas opciones de forma complementaria.

Este enfoque nos ha permitido fidelizar mejor, porque no forzamos a los clientes a adaptarse a nuestro modelo, sino que adaptamos nuestra solución a sus necesidades reales. Al final, lo que ofrecemos es flexibilidad, eficiencia y una experiencia distinta, diseñada para hacer que contratar sea mucho más inteligente y ágil.



Para Daniel Zenteno – Tecnología e innovación:

Daniel Zenteno, desde el punto de vista tecnológico, ¿cuál fue el principal desafío al desarrollar una IA capaz de analizar perfiles humanos con precisión, y cómo garantizaron que sea ética, adaptable y confiable?

Para garantizar que nuestra tecnología sea ética, adaptable y confiable, Time to Hire opera bajo un modelo de "humano en el bucle" donde la IA actúa exclusivamente como herramienta de apoyo. Nuestras reclutadoras profesionales mantienen siempre el control final del proceso. Además, utilizamos exclusivamente algoritmos que han pasado por rigurosos procesos de peer-review científico, como demuestran publicaciones en revistas especializadas. Esta metodología no solo mejora la precisión y eficiencia del reclutamiento, sino que también minimiza sesgos inconscientes, creando un proceso más justo y transparente donde la tecnología potencia el criterio humano experto.

Un ejemplo de ello es que adaptamos un framework multimodal validado científicamente que analiza simultáneamente datos de audio, video y texto para crear perfiles de personalidad basados en el modelo Big Five. Esta tecnología ha demostrado mejoras del 8.6% en precisión sobre métodos tradicionales, pero lo crucial es que está respaldada por múltiples estudios peer-reviewed publicados en revistas científicas de alto impacto.

Time to Hire no solo es una solución tecnológica; es un llamado a replantear cómo valoramos el tiempo, el talento y el potencial humano. Pablo, Miguel y Daniel están demostrando que desde América Latina es posible innovar con propósito, romper paradigmas globales y elevar la experiencia de reclutamiento para empresas y candidatos por igual. Su visión nos recuerda que liderar con tecnología también es liderar con empatía.

UNIVDEP UBS, prepara a los nuevos profesionistas para el impacto de la IA

El FMI estima que la IA podría automatizar hasta un 40% de las tareas en ciertas industrias en los próximos años. UBS integra, como valor agregado en todas sus licenciaturas un programa de formación en Inteligencia Artificial.

En un mundo donde la Inteligencia Artificial (IA) está revolucionando la manera en que trabajamos, aprendemos y creamos, los futuros profesionistas enfrentan la necesidad de adaptarse a estos cambios y aprovechar las oportunidades que esta tecnología ofrece. Según estudios recientes del Fondo Monetario Internacional (FMI), se estima que la IA podría automatizar hasta un 40% de las tareas en ciertas industrias en los próximos años, mientras que también abrirá puertas a nuevas áreas de trabajo y especialización.

“La implementación de la IA está transformando el panorama laboral de manera acelerada. Las necesidades del mercado laboral están evolucionando, demandando habilidades y competencias adaptadas a un entorno cada vez más digital y automatizado”, señaló la Dra. María Esther Núñez Cebrero, rectora de UNIVDEP Business School (UBS), y agregó “en este contexto, es crucial para los futuros profesionistas elegir carreras que no solo ofrezcan estabilidad, sino que también les permitan ser agentes de cambio en esta nueva era”.



En este sentido y para hacer frente a la nueva dinámica laboral, la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico (UNIVDEP) creó UNIVDEP Business School (UBS), un ecosistema de aprendizaje diseñado para desafiar, inspirar y transformar a sus estudiantes. Una de las novedades de esta nueva escuela de negocios es la integración, como valor agregado en todas sus licenciaturas de un programa de formación en Inteligencia Artificial, avalado por TOGIVE Digital Innovation Lab, un espacio internacional que impulsa la alfabetización digital, la transformación organizacional

y el uso de la inteligencia artificial en la educación, la gestión y la administración pública.

“Creamos la UBS con el objetivo de brindar a los futuros profesionistas un espacio académico donde no solo adquieran conocimientos, sino que también desarrollen proyectos, enfrenten desafíos reales y construyan un futuro con propósito”, puntualizó la Dra. Núñez Cebrero.

Carreras y especializaciones más prometedoras en la era de la IA

Con la creciente implementación de la IA, los sectores que incorporan esta tecnología están experimentando una transformación acelerada. Esto ha impulsado la demanda de nuevas habilidades y perfiles profesionales en diversas áreas. A continuación, presentamos algunas de las carreras que se perfilan como esenciales para enfrentar los nuevos retos del mercado laboral:

Ciencia de datos y análisis

La ciencia de datos se ha convertido en una de las disciplinas más demandadas, ya que las empresas dependen de grandes volúmenes de datos para tomar decisiones estratégicas. Los profesionistas en esta área son responsables de recopilar, analizar e interpretar datos, utilizando herramientas avanzadas de aprendizaje automático y análisis predictivo. Se proyecta que para el año 2030, el crecimiento en esta área alcanzará un 35%, debido al aumento en la adopción de la IA.

Ingeniería en inteligencia artificial

La ingeniería en IA abarca el diseño, desarrollo e implementación de sistemas inteligentes capaces de aprender y trabajar de manera autónoma. Profesionistas con competencias en programación, aprendizaje profundo y redes neuronales verán un crecimiento exponencial



en sus oportunidades laborales, especialmente en sectores como la robótica, la automatización industrial y la tecnología financiera.

Ciberseguridad

Con el aumento de la conectividad y la dependencia de tecnologías basadas en IA, la protección de datos y sistemas se ha convertido en una prioridad crítica. Los expertos en ciberseguridad desempeñan un papel fundamental en la creación de sistemas robustos para prevenir ataques y garantizar la integridad de la información. Las estimaciones indican que puestos en este campo tendrán un incremento del 20% en la próxima década.

Ética y regulación tecnológica

La implementación de la IA plantea retos éticos y legales. Las carreras relacionadas con el derecho tecnológico y la ética en el uso de datos jugarán un papel vital en la creación de marcos normativos que protejan a los usuarios y promuevan el desarrollo responsable de esta tecnología.

Educación y capacitación tecnológica

El mercado laboral también necesitará expertos en la formación de trabajadores y en el diseño de programas educativos que integren el aprendizaje tecnológico. Estas carreras ayudarán a cerrar la brecha entre las habilidades actuales y las nuevas exigencias profesionales.

Además de elegir una carrera específica, es fundamental desarrollar habilidades como la creatividad, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la adaptabilidad. Estas competencias permiten a los profesionistas destacarse en cualquier industria y responder a los cambios que la IA pueda traer.

La inteligencia artificial no es solo una herramienta; es un agente de cambio que está redefiniendo el futuro del trabajo. Los jóvenes que eligen carreras alineadas con esta transformación estarán mejor preparados para enfrentar los retos de un mercado laboral que evoluciona rápidamente. Con la combinación adecuada de habilidades técnicas, pensamiento crítico y adaptabilidad, los profesionistas del mañana no solo sobrevivirán a los cambios provocados por la IA, sino que liderarán esta nueva era laboral.

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

Diego 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, Humanagement, 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 Humanagement 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

de 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.

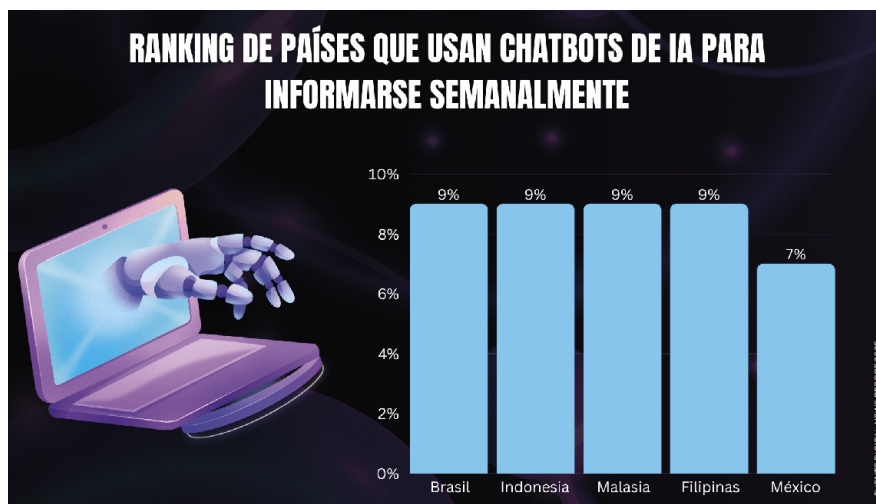
INTELIGENCIA ARTIFICIAL: El 65% de los empleados mexicanos ya usa inteligencia artificial

Gracias a la adopción temprana de la IA, México es uno de los 10 países mejor preparados para retos laborales futuros.

En 2025, México vive un momento decisivo en la incorporación de la inteligencia artificial, que ha dejado de ser un experimento aislado para convertirse en una fuerza transversal que transforma empresas, medios de comunicación y la vida cotidiana. Su alcance ya no se restringe a especialistas o compañías tecnológicas, sino que también impacta de lleno en sectores clave como el empleo, la educación, la ciberseguridad y los hábitos informativos.

En este sentido, México se ha convertido en uno de los países de América Latina que más ha apostado por esta tecnología y, según el QS World Future Skills Index 2025, entre 2018 y 2024, la cantidad de empresas mexicanas que implementaron soluciones de IA creció un impresionante 965%, lo que llevó al país a registrar un total de 362 compañías activas en este rubro. Este crecimiento supera ampliamente el de otros mercados regionales como Colombia, que reportó un 669%, o Brasil, con 487%.

Detrás de este avance hay una estrategia que comenzó a delinearse en 2018, cuando México decidió adoptar tempranamente políticas públicas centradas en la inteligencia artificial. Esta anticipación permitió al país posicionarse hoy entre los 10 mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro laboral y el tercero con mayor capacidad para captar talento innovador, solo detrás de Estados Unidos e India. El entusiasmo ha sido tal que, en algunos casos, empresarios y emprendedores han recurrido incluso a préstamos personales para financiar la adopción de esta herramienta, considerándolas



una inversión estratégica para mantenerse competitivos.

Los efectos de esta evolución se sienten especialmente en el ámbito empresarial. El Índice de Tendencias Laborales de Microsoft reveló que el 89 % de los líderes mexicanos planea incorporar agentes digitales a sus equipos de trabajo durante este año. Este giro marca el inicio de una nueva etapa organizativa, caracterizada por las llamadas “empresas frontera”, donde la inteligencia artificial deja de ser un simple instrumento de eficiencia y se convierte en el motor que impulsa nuevas formas de operar, producir y decidir. En este nuevo esquema, los trabajadores no son reemplazados, sino reubicados en funciones de supervisión, diseño y toma de decisiones estratégicas.

Y es que, actualmente, el 41% de los líderes en México ya utiliza agentes de IA para automatizar tareas y el 65% de los empleados reporta usar estas herramientas de manera cotidiana. Para muchos, incluso, la IA se ha vuelto un aliado imprescindible durante la jornada laboral, ya que su disponibilidad constante, la velocidad con la que responde y su capacidad de sugerir ideas nuevas han hecho que un 51% de los empleadores considere

urgente aumentar el equipo humano con recursos digitales en los próximos 18 meses.

Sin embargo, esta transformación también deja al descubierto ciertos vacíos. Uno de los más importantes es el de la capacitación. Por más que los líderes muestran un alto grado de entusiasmo, solo el 60% se siente verdaderamente preparado para utilizar estas herramientas, y entre los empleados ese porcentaje desciende al 37%. Por eso, el 57 % de los gerentes considera prioritario capacitar a sus equipos no solo en el manejo técnico de estas soluciones, sino también en su integración estratégica al flujo de trabajo.

Cabe destacar que el impacto de la IA no se agota en el entorno laboral. El Digital News Report 2025, elaborado por el Instituto Reuters, muestra que un 7% de los mexicanos utiliza semanalmente chatbots de inteligencia artificial como fuente principal de noticias, superando en este aspecto a países como Japón, Alemania o el Reino Unido. Herramientas como ChatGPT o Gemini se integran cada vez más en buscadores y redes sociales, particularmente entre los usuarios más jóvenes.

En concreto, TikTok ya representa una fuente informativa para el 24% de los mexicanos menores de 35 años, mientras que YouTube y Facebook concentran el 35% y el 52% respectivamente del consumo digital de noticias. Por el contrario, la televisión y la prensa escrita continúan en retroceso y solo el 39% consulta noticias en la TV, y apenas el 17% lo hace en papel.

Si bien esta tendencia presenta oportunidades, también genera inquietudes. A nivel global, el 27% de los usuarios dice estar interesado en funciones automatizadas como resúmenes de noticias y un 24 % valora las traducciones instantáneas. No obstante, crecen las preocupaciones sobre la calidad, veracidad y transparencia de los contenidos generados por IA. En particular, existen temores de que esta tecnología, al abaratar los costos de producción y acelerar los tiempos, termine afectando la confiabilidad del periodismo.

De esta forma, en un país como México, donde solo el 36% de la población confía plenamente en las noticias que recibe, el uso de inteligencia artificial en el ecosistema informativo aún debe superar ciertos desafíos de legitimidad. Por ahora, los chatbots se visualizan como herramientas complementarias, más que como reemplazos de los medios tradicionales.

En paralelo, el mercado de la IA muestra signos de expansión acelerada. De acuerdo con el CIO Playbook 2025, elaborado por Lenovo e IDC, se estima que las aplicaciones de inteligencia artificial en México alcanzarán un valor de 450 millones de dólares este año, casi cinco veces más que lo registrado en 2024. La mayoría de las empresas están optando por modelos híbridos que combinan soluciones locales y en la nube, debido a las barreras económicas y técnicas que aún impiden una digitalización completa.

Aún así, en el marco del Día Internacional de la Seguridad en Internet 2025, distintas organizaciones mexicanas alertaron sobre los riesgos que conlleva el uso masivo de IA,

desde la filtración de datos sensibles hasta la proliferación de contenidos manipulados como los deepfakes y los ciberataques avanzados. La preocupación por los impactos negativos no es menor: aunque el 94% de los ciudadanos reconoce que la IA puede mejorar procesos y el 78% afirma haber incrementado su productividad gracias a su uso, un 21% admite temores relacionados con el empleo y la privacidad.

Regularización de la inteligencia artificial

En medio de un panorama global donde la inteligencia artificial gana protagonismo como motor de transformación económica y social, el país se enfrenta al desafío de construir un marco legislativo que regule esta tecnología sin frenar la innovación. A pesar de que su uso en el gobierno crece rápidamente, la regulación aún está en una etapa inicial y dispersa, marcada por propuestas aisladas y una falta de coordinación entre poderes y niveles de gobierno.

En la actualidad, México no cuenta con una legislación federal integral que delimite el desarrollo, uso o fiscalización de sistemas de IA. En tanto, países como los de la Unión Europea han aprobado leyes robustas, como el AI Act, que clasifica los sistemas según su nivel de riesgo, mientras Estados Unidos ha optado por una moratoria nacional para evitar regulaciones estatales fragmentadas.

En este contexto, la Ciudad de México ha dado un primer paso. En marzo de 2025, el INFO CDMX presentó una iniciativa de ley para regular el uso de la IA en la administración pública local, con principios como la transparencia, la inclusión y la protección de datos personales. La propuesta contempla también la creación de un Centro de Inteligencia Artificial para coordinar políticas locales, aunque su alcance no abarca al sector privado ni a otros niveles gubernamentales.

Pese a la lentitud legislativa, el uso de herramientas basadas en IA ya es una realidad en al menos 119 aplicaciones dentro de dependencias gubernamentales, revela un estudio

del CIDE. Estas tecnologías se utilizan en áreas sensibles como seguridad, salud y justicia. Sin embargo, el reporte advierte sobre una preocupante falta de transparencia, debido a que no siempre se conoce cómo operan los algoritmos, ni si cumplen con principios de legalidad y no discriminación. A esto se suma que la ley de protección de datos vigente no contempla expresamente el tratamiento automatizado ni el perfilamiento algorítmico.

Ante esta brecha regulatoria, el gobierno federal empieza a mover ficha. En el AI Summit 2025, celebrado en Ciudad de México y organizado por OpenAI y Fintual en junio, el diputado Eruviel Ávila anunció que propondrá una reforma constitucional para incluir la inteligencia artificial en el Artículo 3, lo que permitiría asegurar recursos y apoyo político para su desarrollo. Por su lado, representantes del Ejecutivo como Vidal Llerenas, subsecretario de Industria y Comercio, y Manola Zabalza, secretaria de Desarrollo Económico capitalina, destacaron el papel estratégico de la IA para la inclusión financiera y la generación de empleos de calidad.

Lo cierto es que a medida que la inteligencia artificial se integra cada vez más en los procesos públicos y privados, la urgencia de establecer reglas claras se vuelve ineludible. México tiene la oportunidad de construir un modelo regulatorio propio, que no solo replique experiencias internacionales, sino que se adapte a su contexto social y económico. Para lograrlo, será clave fomentar el diálogo entre expertos, legisladores, industria y ciudadanía, y avanzar hacia una legislación que garantice un desarrollo tecnológico ético, seguro y centrado en el bienestar colectivo. Así, el futuro de la IA no solo dependerá de su innovación, sino de su capacidad para proteger derechos y generar confianza.



Salvador Gómez

Socio fundador y CEO de Rupture Technologies México

Más allá de la automatización:
Liberando el potencial humano
en la era digital

Pensamiento crítico, capacidad de adaptación
y comunicación auténtica: estas son, según
Salvador Gómez, las habilidades más
valiosas en tiempos de aceleración digital.

Toda transformación tecnológica exitosa tiene un denominador común: personas que entienden que la innovación no se trata solo de herramientas, sino de propósito. En un entorno donde la automatización y la inteligencia artificial redefinen constantemente la manera en que trabajamos, cobra mayor relevancia quienes saben equilibrar el avance tecnológico con una mirada profundamente humana.

Desde esa perspectiva, esta entrevista a Salvador Gómez, ofrece una visión enriquecedora sobre cómo liderar en tiempos de cambio acelerado, cómo liberar el potencial de los equipos a través de la tecnología y qué habilidades resultan clave en una era digital. Con más de 25 años de experiencia en dirección, estrategia e innovación, este líder ha recorrido un camino que conecta la alta gestión con la empatía, el rendimiento con el bienestar, y la eficiencia con el sentido.

A través de sus reflexiones, descubrimos cómo una cultura de confianza, escucha activa y aprendizaje continuo puede marcar la diferencia entre implementar tecnología... y realmente transformarse.

"Lo que más me ha enseñado esta trayectoria es que la tecnología es poderosa, sí, pero solo cuando está al servicio de las personas. A lo largo de los años he visto empresas apostar por grandes soluciones tecnológicas sin resultados, simplemente porque olvidaron al factor humano. La verdadera transformación ocurre cuando escuchas a las personas, entiendes sus retos y luego usas la tecnología para hacerles la vida más fácil, no más compleja. Ahí es donde está la magia", expresa Gómez.

Gómez, desde su posición al frente de Rupture Technologies México, comparte cómo ha integrado la automatización de procesos con una visión centrada en el talento humano. "En Rupture nos gusta decir que no vendemos tecnología, sino soluciones reales a problemas reales. Siempre empezamos escuchando: ¿qué está frustrando al equipo?, ¿dónde se pierde tiempo?, ¿dónde se repite lo mismo todos los días? Y a partir de ahí diseñamos automatizaciones que liberen a las personas de tareas mecánicas para que puedan enfocarse en lo que realmente aporta valor. Automatizar, para nosotros, no es reemplazar gente, es liberar su potencial. Algo que siempre buscamos ofrecer a las empresas, es mejorar la calidad de vida de las personas que laboran en ella", afirmó.

Como socio en Konektor y coach ejecutivo, Gómez considera que lo primero es aprender a aprender. "Todo cambia tan rápido que aferrarte a lo que sabes puede ser un riesgo. No hay que tenerlo miedo a la tecnología sino a entender cómo me puede ayudar. Después, creo que es vital desarrollar pensamiento crítico, porque la tecnología trae muchas soluciones... pero también muchas decisiones difíciles. Y finalmente, algo que a veces se subestima: la comunicación. Saber expresar ideas, colaborar y conectar con otros, incluso a través de una pantalla, es más importante que nunca", señaló.

Liderar equipos distribuidos exige mucho más que habilidades técnicas: requiere empatía, comunicación clara y una confianza profunda en las personas. En el caso de Gómez, este nos comparte los aprendizajes que le ha dejado el liderazgo híbrido en sus distintos roles: "Muchísimos. Pero si tuviera que resumirlo, diría que aprendí a confiar más y controlar menos. Cuando no estás en la misma oficina, lo que más importa es la claridad con la que comunicas y la confianza que tienes en tu equipo. También aprendí que hay que cuidar mucho más lo emocional: estar atentos, preguntar cómo están, crear espacios donde la gente se sienta vista y escuchada, aunque estemos a kilómetros de distancia".

Para Gómez, la IA es como tener un copiloto inteligente: no maneja por ti, pero te ayuda a tomar mejores decisiones, a ir más rápido y a evitar errores. "Cuando la usamos bien, la IA permite que las personas hagan más con menos, que enfoquen su energía en tareas estratégicas y creativas. Pero todo depende de cómo se implemente. Si solo piensas en ahorrar costos, puedes terminar apagando el talento. Si piensas en potenciarlo, puedes llevar a tu equipo mucho más lejos", concluyó.



A portrait of Sofía Pérez Gasque Muslera, a woman with long dark hair and black-rimmed glasses, smiling. She is wearing a light-colored button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus grey.

Sofía Pérez Gasque Muslera

Directora general de AMITI, Fundadora del CCME
Cofundadora de WeFor Women Leaders

Del diagnóstico a la acción: Cómo construir futuro con talento, tecnología y propósito

Con una mirada estratégica y una firme convicción en la equidad como motor de desarrollo, esta líder ha convertido los datos en herramientas de transformación.

En un contexto donde la digitalización redefine las dinámicas económicas, Sofía Pérez Gasque Muslera ha logrado posicionarse como una de las voces más influyentes en América Latina en materia de desarrollo inclusivo, tecnología y equidad de género. Como directora general de AMITI, fundadora del Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME) y cofundadora de WeFor Women Leaders, su enfoque estratégico ha movilizado políticas, alianzas y recursos para cerrar brechas estructurales en sectores tradicionalmente masculinizados.

En esta conversación con Factor de Éxito, Sofía comparte aprendizajes, prácticas efectivas y visiones transformadoras sobre cómo hacer que la revolución tecnológica en la región sea realmente inclusiva, sostenible y centrada en el talento humano.

"Uno de los retos más complejos ha sido desmontar la falsa idea de que la igualdad se logra tratando igual a todas las personas. En la práctica, mujeres y hombres parten desde condiciones distintas, por lo que la verdadera equidad implica reconocer el punto de partida desigual y actuar sobre él", sostuvo.

Desde el Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME), comprendió que visibilizar esa desigualdad con datos duros, segmentados por sector y región, es un paso imprescindible para diseñar soluciones efectivas. Hoy desde AMITI (Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información) refuerzan esa visión con diagnósticos especializados en brechas de talento, acceso digital y participación de mujeres en tecnología.

Sofía tiene tres aprendizajes clave sobre los desafíos en las brechas de equidad:

- **El diagnóstico contextualizado es la base de cualquier política efectiva. No se pueden replicar soluciones sin comprender las realidades territoriales.**
- **El diseño con enfoque colaborativo (hombres y mujeres) genera acciones más sostenibles e integradoras.**
- **La planeación estratégica con metas medibles, convenios y cronogramas compartidos, marca la diferencia entre el discurso y el cambio estructural.**

"Desde mi experiencia articulando alianzas público-privadas con impacto económico y social, destaco cinco prácticas clave que pueden adoptar empresas y gobiernos para implementar modelos de inversión con enfoque de género y generar resultados medibles. Todo comienza con un diagnóstico con perspectiva de género, que permita identificar claramente dónde están las brechas (tecnológicas, salariales, de liderazgo, entre otras) como primer paso para diseñar intervenciones efectivas. A partir de ahí, es fundamental incluir acciones afirmativas desde el reclutamiento, como cuotas y metas de representación, que si bien son medidas transitorias, tienen el poder de romper inercias estructurales. Los KPIs deben enfocarse no solo en la representación, sino también en el impacto económico, midiendo cómo una mayor participación femenina incide en ingresos, productividad, formalización y liderazgo dentro de las organizaciones", expresa.



Para Sofía es clave apoyar a los micronegocios liderados por mujeres mediante programas de capacitación en finanzas, digitalización y acceso a crédito, una fórmula que ha demostrado resultados tangibles en cientos de casos desde el CCME. Finalmente, promover alianzas multisectoriales es esencial: desde AMITI impulsan la colaboración con gobiernos, universidades y empresas tecnológicas para desarrollar programas regionales que combinen empleabilidad e inclusión con una visión estratégica de largo plazo.

"Desde WeFor Women Leaders (WFW) hemos confirmado que el crecimiento de una mujer está directamente relacionado con su exposición a oportunidades de liderazgo, mentoría estratégica y vínculos de confianza. Una red profesional poderosa es mucho más que contactos. Es un ecosistema que te impulsa, te visibiliza y te sostiene", señaló.

Sofía considera elementos esenciales para que una red profesional contribuya efectivamente al crecimiento y posicionamiento de las mujeres en el ámbito laboral:

- **Visibilidad con propósito:** Crear espacios donde las mujeres se reconozcan entre sí y se mencionen en las salas de decisión.
- **Mentoría estructurada y sponsorship:** Más allá del consejo, necesitamos a quien nos abra la puerta y nos recomiende con influencia.
- **Capacitación alineada a objetivos de carrera:** Habilidades técnicas, liderazgo estratégico, marca personal y netgrowth son clave para avanzar con intención.
- **Referentes cercanos y diversos:** Visibilizar casos de éxito en sectores tradicionalmente masculinos redefine lo posible y multiplica aspiraciones.

La inclusión de mujeres en los espacios de decisión no es una concesión, es una estrategia de competitividad. "En AMITI, lo vemos todos los días: equipos diversos son más innovadores, gestionan mejor el riesgo y tienen mayor capacidad de adaptación", añade. "Incorporar una visión de género a las decisiones tecnológicas es indispensable para asegurar que el avance digital no profundice las brechas existentes".

En los comités y consejos donde Sofía participa, promueve activamente: El uso ético y responsable de herramientas como la inteligencia artificial (IA), para reducir sesgos en procesos de selección, evaluación y promoción. La participación sectorial de mujeres en tecnología, energía, minería o manufactura, no solo en temas de género, sino como expertas técnicas y estrategias de negocio. La transversalización de la perspectiva de inclusión en los procesos de innovación, desde el diseño del producto hasta su impacto social.

La transformación tecnológica que vive América Latina, impulsada por procesos como el nearshoring, la expansión de la inteligencia artificial y el fortalecimiento de la ciberseguridad, debe construirse desde una visión inclusiva, o corre el riesgo de reproducir los mismos patrones de exclusión que históricamente han limitado el desarrollo en la región. Para que esta evolución sea sostenible, resulta esencial integrar la diversidad cultural y social en los marcos de innovación, promover la participación activa de comunidades subrepresentadas y asegurar que los beneficios del progreso digital se distribuyan equitativamente.

Para Sofía, estos datos recientes muestran la urgencia de que sea efectivo:

- México concentró más de 31 000 millones de intentos de ciberataques en 2024, más de la mitad del total regional.
- Sólo el 16 % de los profesionales en TIC son mujeres, y en ciberseguridad apenas alcanzan el 19.9 %.
- La tasa de participación femenina en el empleo formal es del 46 % y se estima que tomaría casi 120 años alcanzar la paridad laboral al ritmo actual.

Así mismo, Sofía expresa que, "garantizar procesos sostenibles e inclusivos implica:

Diseñar políticas multisectoriales que integren a empresas, gobiernos, academia y sociedad civil. Invertir en talento femenino especializado, con programas de formación técnica, mentoría y liderazgo desde etapas tempranas. Impulsar marcos regulatorios con enfoque de derechos, que protejan a las personas y promuevan la equidad en entornos digitales. Replicar modelos exitosos, como Mexico2Equal o las estrategias de formación de AMITI, que demuestran que la inclusión también es rentable y estratégica", concluye.



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 vpuestos 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-cualificar 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.



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

La 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 encompra continuamente.
3. El control de inventarios con enfoque predictivo para anticipar faltantes o atender el sobre abastecimiento y accionar o automatizar una serie de tareas como el re abastecimiento 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: Reinversión 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.



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>

Una 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

24 - 25 octubre
Sanctuary - Cap Cana



REAL ESTATE



RENOVABLE



TURISMO



MIPYMES

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

EXPO
CUMBRE
2025
FACTOR DE ÉXITO



OPENING

ANABEL BUENO

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

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

 +1 305-850-5820

 consulting@consultree.com

