

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

MÉXICO



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

## Federico Greppi

COO para la  
región del Caribe y  
Latinoamérica (CALA).  
MARRIOTT INTERNATIONAL

Marriott impulsa su  
éxito poniendo a  
las personas primero

- **Mariana Castellblanch Garza**  
Senior Vice President Human Resources  
LATAM en Chubb  
Diversidad, equidad, inclusión  
y pertenencia son pilares  
estratégicos
- **Leandro Cuozzo**  
Analista del Equipo Global de Investigación y  
Análisis de Kaspersky  
El crecimiento del comercio  
electrónico impulsa nuevas  
amenazas de ciberseguridad
- **Isabel Manjarrez**  
Investigadora de ciberseguridad de Kaspersky  
Deepfakes y ciberseguridad: los  
nuevos riesgos para empresas y  
usuarios
- **LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DE  
NEGOCIOS: Un evento imprescindible  
para empresarios y líderes de negocios**

Capital Humano y  
Transformación Digital:  
Propósito en Acción



# Foco único INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Con la oferta más completa y de vanguardia en Certificaciones en un solo lugar desarrollada por los mas destacados expertos en la materia a nivel mundial

33% de las empresas consideran que el mayor obstáculo para la adopción exitosa de la Inteligencia Artificial "IA" en sus organizaciones es la falta de competencias en su gente "Skills Gap".

42% de empleadores prevén escasez de talento en IA en el corto plazo.

JedAI's te brinda la solución para que en tu calidad de líder puedas desarrollar una estrategia de alto valor en torno a la IA. Toma la delantera y empodera a tu organización!

**El factor clave de éxito en IA es la capacitación - profesional con certificación internacional.**

AI + Executives

AI + Ethics

AI + Customer Service

AI + Everyone

AI + Project Manager

AI + Government

y más...

**Empoderamos a Latinoamérica con certificaciones en inteligencia artificial para un futuro digital prometedor**



## Liderazgo empresarial ante desafíos financieros

### Isabel Figueroa de Rolo

CEO y Directora Editorial Factor de Éxito

**E**n Factor de Éxito, estamos comprometidos con la visibilidad del liderazgo empresarial y de negocios y la manera en que, a través de la visión y la valentía, ese liderazgo impulsado por la innovación y la tecnología, éstas sean utilizadas como herramientas claves para superar desafíos y generar oportunidades.

La rápida evolución de nuestra era está poniendo a prueba a los líderes empresariales. Los antiguos modelos de negocio ya no son suficientes, y se requiere una nueva forma de pensar, una que sitúe la innovación y la tecnología en el núcleo de nuestras estrategias. Ante este panorama, es crucial reflexionar: ¿Cómo podemos utilizar la tecnología y la innovación no solo para mantenernos a la par de estos cambios, sino para liderarlos? ¿Cómo podemos transformar los desafíos en oportunidades de crecimiento en este entorno tan vibrante y desafiante?

Al explorar el liderazgo empresarial en estos tiempos de cambio, es importante considerar las proyecciones económicas y de crecimiento laboral, tanto para América Latina como para la comunidad hispana en los Estados Unidos. Según el Banco Mundial, se espera que América Latina experimente un crecimiento económico moderado en los próximos años. A su vez, la comunidad hispana en los Estados Unidos, según el Bureau of Labor Statistics, proyecta un crecimiento de la fuerza laboral del 20% para 2024. Esta cifra es significativamente mayor que el promedio general del país.

Considerando importante también tomar en cuenta las últimas proyecciones del FMI, que prevén un crecimiento global del 3.2% tanto para 2024 como para 2025. Para la región de América Latina y el Caribe, la CEPAL en su actualización de mayo, revisó al alza en 0.2 puntos porcentuales las proyecciones de crecimiento económico respecto a los pronósticos de diciembre 2023, para situarse en el 2.1% en 2024.

Por otro lado, la economía de Estados Unidos ha presentado resultados divergentes que han reforzado

la decisión de la Reserva Federal de mantener su nivel de tasas. El primer trimestre cerró con un crecimiento anualizado del 1.6%, inferior al 3.4% registrado en el último trimestre de 2023 y la tasa más baja de expansión desde mediados de 2022. A su vez, la inflación interanual estadounidense cedió levemente.

Estas estadísticas subrayan la importancia del liderazgo empresarial en estos tiempos de cambio y desafío. Los líderes empresariales tienen la oportunidad de utilizar la innovación y la tecnología para impulsar el crecimiento y superar los desafíos, aprovechando las oportunidades que estos cambios presentan.

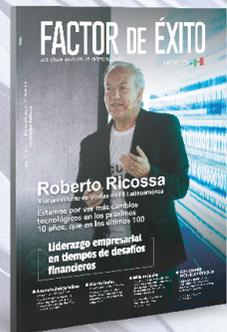
Todo esto demuestra que estamos ante un entorno de cambio constante. En esta edición, alojamos las voces de aquellos que lideran estos cambios. Compartiremos reflexiones valiosas, generando un espacio para el intercambio de experiencias, lecciones aprendidas y visiones para el futuro.

Nuestro objetivo es ir más allá de lo evidente, para descubrir las estrategias que están impulsando el éxito empresarial en este entorno dinámico. Queremos arrojar luz sobre cómo los líderes están utilizando la innovación y la tecnología para navegar por la incertidumbre y trazar nuevos caminos hacia el éxito.

En Factor de Éxito, estamos comprometidos con la visibilidad del liderazgo empresarial y de negocios. Queremos mostrar cómo, a través de la visión y la valentía, este liderazgo, impulsado por la innovación y la tecnología, se están convirtiendo en herramientas claves para superar desafíos y generar oportunidades.



# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS NUESTRAS  
EDICIONES AQUI



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

# [contenido]

portada



Marriott impulsa su éxito poniendo a las personas primero

pág. **12** **Federico Greppi**  
COO para la región del Caribe y Latinoamérica (CALA). MARRIOTT INTERNATIONAL

INTERVIEW



Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia son pilares estratégicos de nuestra cultura organizacional en Chubb

pág. **24** **Mariana Castellblanch Garza**  
Senior Vice President Human Resources LATAM en Chubb

INTERVIEW



Inteligencia emocional es clave para gestionar equipos virtuales o híbridos

pág. **36** **Lupita García**  
Consultora en Recursos Humanos

PREMIUM CONTENT



El crecimiento del comercio electrónico en América Latina impulsa nuevas amenazas de ciberseguridad

pág. **46** **Leandro Cuozzo**  
Analista del Equipo Global de Investigación y Análisis de Kaspersky

PREMIUM CONTENT



Deepfakes y ciberseguridad: los nuevos riesgos para empresas y usuarios en América Latina

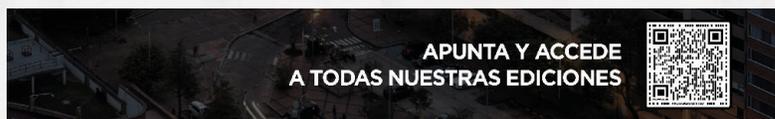
pág. **36** **Isabel Manjarrez**  
Investigadora de ciberseguridad en el Equipo Global de Investigación y Análisis de Kaspersky

## EMPRESARIALES VIP

**EX** 2  
**PO** 0  
CUMBR 2  
**FACTOR DE ÉXITO** 4

pág. **59** **LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS**  
Un evento imprescindible para empresarios y líderes de negocios

## Revista Factor de Éxito México Número 14, Año 3



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

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

**Comité Ejecutivo:**  
Héctor Rolo - Isabel Figueroa de Rolo  
Andrés García - Isabel Cristina Rolo Figueroa  
Arianna Rolo Figueroa - Thony Da Silva Romero

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

**Director de Arte:**  
Héctor Rolo Pinto

**Directora de Mercadeo:**  
Arianna Rolo

**Coordinadora de Comunicaciones:**  
Eidrix Polanco

**Redacción:**  
Isamar Febres

**Asesora comercial:**  
Rosely Matos

**Secretaria Administrativa:**  
Emy Pimentel

**Digital Content Manager:**  
Gabriela Alfonso  
Tina Pérez  
Lina Bsaris

**Web Master :**  
Juan Rebolledo

**Director Ejecutivo y Coordinador Editorial:**  
Baudy Dávila

**Digital Marketing Manager**  
Jacqueline Leon

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

**Asistente de Dirección Editorial:**  
Vanessa Vasquez

**Portada:**  
Federico Greppi  
COO para la región del Caribe y Latinoamérica (CALA). MARRIOT INTERNATIONAL

**Articulisitas de esta Edición:**  
Thony da Silva Romero  
Arianna Martinez Fico  
Christopher Niquén  
Gustavo Dos Santos

**Revista Factor de Éxito México**  
info@mexico.revistafactordeexito.com

**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

## Nuevo líder

**M**astercard anunció el nombramiento de Gustavo Arruda como economista Jefe para la región de América Latina y el Caribe (LAC) de la compañía. Con sede en São Paulo, Arruda será responsable de analizar las tendencias macroeconómicas desde la perspectiva del consumidor y ofrecer información valiosa sobre temas económicos para clientes, socios y legisladores.



Reportando directamente a Michelle Meyer, jefa de economía global y directora del Mastercard Economics Institute, Arruda se unirá a un equipo de expertos macroeconómicos dedicados a ofrecer poderosas perspectivas basadas en datos. Este grupo no solo proporciona análisis profundos, sino que también se compromete significativamente con clientes, socios y responsables políticos, enriqueciendo la toma de decisiones en el ámbito económico.

Arruda tiene un doctorado y un máster en Economía Aplicada por la Escuela de Economía de São Paulo de la Fundação Getúlio Vargas, y una licenciatura en Economía por la Universidad de São Paulo.

Este ejecutivo, se une a Mastercard desde BNP Paribas, donde recientemente ocupó la

jefatura de Economía en LATAM y el cargo de economista en jefe de Brasil. En este puesto, frecuentemente compartió ideas y perspectivas sobre las condiciones y tendencias económicas en América Latina con inversores, partes interesadas y medios de comunicación especializados. Bajo su liderazgo, el Banco Central de Brasil reconoció a BNP Paribas como uno de los principales pronosticadores.



## Protección digital

**L**as PyMES, entidades que representan más del 90% de los negocios a nivel mundial, enfrentan una creciente amenaza de ciberataques que van desde la violación de datos hasta los ataques de ransomware. Tan solo en 2023, Kaspersky bloqueó 288 millones de intentos de ataque contra pequeñas y medianas empresas en América Latina, y de ellos, más de 91 millones fueron intentos de ataque de phishing. En Centroamérica uno de los países que lidera estas cifras es Costa Rica con 1.6 millones de intentos de ciberataque contra las PyMES y 742 mil intentos de phishing.

Estas alarmantes cifras explican la urgencia de que Pequeñas y Medianas Empresas adopten una postura proactiva en materia de ciberseguridad. Las consecuencias de descuidar la ciberseguridad de una PyME pueden ser devastadoras, incluyendo pérdidas financieras,

interrupción de las operaciones y daños a la reputación. El hecho de que estos negocios no tengan medidas de seguridad robustas como las grandes corporaciones, las convierte en objetivos más fáciles y atractivos para los ciberdelincuentes.

Ante este escenario, Kaspersky presenta los seis pilares de ciberseguridad que las PyMES deben considerar para resguardar su negocio:

1. Asegurar la protección de datos.
2. Evitar la interrupción del negocio.
3. Garantizar la seguridad en la nube.
4. Reducir las probabilidades de vulneración.
5. Promover una adecuada higiene digital.
6. Contar con una solución de seguridad.



“Para la ciberdelincuencia no hay enemigo pequeño y las PyMES se han vuelto un blanco redituable, lo que obliga a estos importantes actores de la economía a protegerse en todos los frentes”, comenta Daniela Alvarez de Lugo, gerente general para la región Norte de América Latina en Kaspersky.

## Las 4 competencias claves para impulsar la innovación

La capacidad de innovar es una competencia fundamental para el sostenimiento y competitividad de las empresas. Son las personas que innovan, las máquinas son sólo el medio para la innovación.

La innovación es el resultado de un conjunto de comportamientos que nos permiten: proponer ideas nuevas y originales, así como enfoques novedosos. Mirando más allá de las soluciones convencionales y de los métodos establecidos.

Una organización innovadora debe desarrollar 4 competencias claves en su gente.

**multiplicity.**

### 1. Pensamiento Crítico

Para cuestionar ¿Por qué siempre hacemos las cosas así? ¿Las podemos hacer diferentes?

### 2. Desarrollo de Redes

Para explorar y entender qué está pasando fuera de la organización, tener vínculos con otras entidades, disponiendo de información relevante que permita identificar oportunidades.

### 3. Sensibilidad interpersonal

Para empatizar y ser capaz de entender al cliente, cuáles son sus necesidades y también sus emociones cuando trabajamos con él. Somos humanos innovando para mejorar la calidad de vida de otros humanos.



### 4. Visión Sistémica

Para asociar ideas, las mejores ideas siempre nacen de la colisión de más de una idea. Tener visión global, que facilite encontrar sinergias entre diferentes ideas, y ver cómo sumando el valor de estas puede salir una idea mejor.

Por tanto, si queremos incorporar la innovación de forma sistémica en nuestra organización debemos identificar y formar a los impulsores de innovación. También empoderarlos para generar este cambio, y crear una organización realmente innovadora.

## Programa ejecutivo

EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey e IE Business School, se unen para lanzar el Senior Management Program (SMP), un programa ejecutivo diseñado para que los directivos, accionistas y líderes empresariales desarrollen un liderazgo transformador orientado a la generación de valor.

En un entorno empresarial en constante cambio, donde la innovación y el crecimiento son esenciales para el éxito, el SMP ofrece a los participantes las herramientas y el conocimiento necesarios para navegar por los desafíos actuales y futuros.

Está dirigido a directivos con responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas, ejecutivos

con puestos directivos y al menos 15 años de experiencia, socios, accionistas, propietarios, fundadores y CEOs de cualquier empresa, profesionales directivos que promuevan y guíen el cambio en sus organizaciones, directivos con formación previa en negocios y una actitud de aprendizaje continuo y curiosidad intelectual.

El programa, con una duración de 135 horas, se desarrolla en formato blended con clases en línea y clases presenciales en las sedes de EGADE Business School en Santa Fe, en la Ciudad de México, y de IE Business School en Madrid, España.

Horacio Arredondo, decano de EGADE Business School, afirmó que el SMP constituye un puente



**EGADE Business School**  
Tecnológico de Monterrey

entre España y México para el aprendizaje de las innovadoras tendencias en tecnología, dirección, procesos y creación de valor para la alta dirección que se están implementando en Europa y Latinoamérica.

“Además de la enriquecedora experiencia académica, el SMP brinda a los participantes una oportunidad única para interactuar con otros directivos y líderes empresariales de ambos países, fomentando así la expansión de sus redes profesionales y potenciales asociaciones”, destacó.

## Decisiones estratégicas

**A**unque el mercado virtual ha experimentado una gran expansión, no es apto para todos los negocios. La decisión de migrar a lo digital debe considerarse cuidadosamente, teniendo en cuenta múltiples factores.

En 2023, México se destacó como el país con mayor crecimiento en comercio electrónico minorista a nivel mundial, con un valor de 658,300 millones de pesos, un aumento del 24.6% respecto al año anterior, según el Estudio de Venta Online de la AMVO. Sin embargo, la transición total a lo digital no es adecuada para todos los negocios. Guillermo Egoávil, docente en el Diplomado de Marketing Digital en Visiva Education, advierte que los costos de venta física pueden ser reemplazados por los esfuerzos



para alcanzar una posición competitiva en el mercado virtual.

Migrar al comercio virtual requiere comprender profundamente los factores involucrados y desarrollar estrategias efectivas. La competencia en línea es intensa, y es crucial tener una estrategia de marketing digital bien definida. Egoávil señala la importancia de los embudos de conversión para convertir el tráfico web en clientes.

Para evaluar si un negocio puede prescindir de establecimientos físicos, es esencial considerar factores como las necesidades

y preferencias de la audiencia objetivo. No todos los negocios se adaptan igual de bien al entorno digital, por lo que se recomienda un análisis basado en las 4 C del Marketing: Consumidor, Conveniencia, Costes y Comunicación.

Herramientas como la automatización, SEO, redes sociales y email marketing son fundamentales para impulsar las ventas online. Egoávil sugiere utilizar plataformas de colaboración, expandir operaciones internacionalmente, ofrecer experiencias personalizadas y utilizar análisis de datos para maximizar el retorno de la inversión. Con una planificación cuidadosa y el uso efectivo de herramientas digitales, las empresas pueden posicionarse para el éxito en el mundo virtual.

## IA Generativa

**L**as corporaciones en México operan con cautela respecto a la inteligencia artificial generativa, conscientes de su potencial pero sin planes de invertir significativamente en 2024. Según el Informe de Madurez Digital de México, elaborado por Needed Education junto con KIO, EY y la American Chamber de México, el 87% de los ejecutivos reconoce la necesidad de una estrategia de IA, y más del 80% ve un impacto positivo en la experiencia del empleado. Sin embargo, las iniciativas de IA generativa

son limitadas y no se ven implementaciones transversales en las organizaciones.

Las aplicaciones más comunes de IA generativa incluyen asistentes para la transcripción y resumen de reuniones, así como la generación de textos y comunicaciones. En contraste, las startups tecnológicas han adoptado ampliamente la IA generativa, con casi el 100% de los emprendedores usándola para optimizar procesos.

Gustavo Barcia, CEO de Needed Education, destaca que mientras el uso de IA en startups es generalizado, la proporción de negocios basados en IA sigue siendo pequeña pero creciente en América Latina. Por otro lado, el estudio revela que las áreas de Recursos Humanos (RRHH) están



excluidas de la estrategia digital y la implementación de IA, lo que impide que RH aporte al debate sobre esta tecnología.

El estudio muestra que el 95% de los CEOs lidera iniciativas de IA no generativa, pero solo el 5% adopta la IA generativa de manera integral. Barcia concluye que cerrar la brecha entre estrategia y cultura requiere talento y habilidades digitales, así como un marco ético que ofrezca seguridad y transparencia.



## Tecnología de vanguardia

**B**otslab, líder en innovación en la industria de la seguridad, anuncia su llegada a México con productos de seguridad impulsados por Inteligencia Artificial (IA). La empresa, parte de 360 Group, busca responder a la creciente demanda de soluciones avanzadas para el hogar, ofreciendo productos fáciles de usar y de alta calidad que brindan comodidad y seguridad.

El lanzamiento coincide con la temporada de vacaciones, permitiendo a las familias vigilar sus hogares a distancia y recibir alertas en tiempo real. Botslab presenta una gama de productos que incluyen cámaras de seguridad y un videoportero, con características como detección avanzada, alta resolución y reconocimiento facial.

Los productos destacados incluyen:

**Indoor Cam 2 Pro C221:** Resolución 3K, detección multiescena, audio bidireccional, integración con Alexa y Google Assistant.

**Indoor Cam 2E C212:** Visión de 360°, resolución 2K, seguimiento inteligente, compatibilidad con Wi-Fi y LAN.

**Cámara de interior 2E Pro C213:** Resolución 2K, seguimiento humano inteligente, compatibilidad con NVR.

**Cámara de exteriores Pro W312:** Resolución 2.5K, detección de vehículos, protección contra la intemperie IP66, cobertura de 360°.

**Cámara de doble lente para exteriores W302:** Visión gran angular de 170°, resolución de 4 MP, seguimiento asistido por IA.

# Botslab

**Cámara de exteriores Pro W311:** Resolución 3 MP, detección de movimiento, resistencia IP66, visión nocturna a color.

**Videoportero R801:** Resolución 2K, visión gran angular de 140°, batería de 5000 mAh, detección de personas por IA.

Con presencia en más de 100 países y más de dos años en el mercado, Botslab se compromete a ofrecer soluciones de seguridad vanguardistas. La celebración de su arribo a México se extiende al Amazon Prime Day, con descuentos de hasta el 35% en sus productos, disponibles también en tiendas físicas y en línea como Mercado Libre, Office Depot, Coppel y Sodimac.

## Startups Latam una puerta al ecosistema innovador de la región

**E**l ecosistema Startups Latam, nacido en la región metropolitana de Santiago de Chile para conectar el mundo emprendedor tecnológico sigue expandiendo sus fronteras y anunció que ya todo está listo para la Week Startups Latam a desarrollarse en Ciudad de México el próximo 23 de octubre.

Este evento se realiza en varios países de Latinoamérica para reunir al ecosistema que le gusta conversar y hacer negocios en torno a las temáticas de tecnología, innovación y emprendimiento, comentó Sebastián Cumsille, Sales & Growth de esta comunidad regional.

Vale destacar que varios de los actores más importantes del emprendimiento que pertenecen a startups, corporativos tecnológicos y fondos de inversión estarán exponiendo las últimas tendencias tecnológicas, conectando con los asistentes y, por supuesto, buscando hacer negocios entre ellos.

Todas esas empresas que quieran hacer negocios, captar u ofrecer inversión y ser protagonistas de alianzas estratégicas, este evento: <https://startupslatam.com/> será un target ideal.





# Federico Greppi

**COO para la región del Caribe y Latinoamérica (CALA). MARRIOTT INTERNATIONAL**

## Marriott impulsa su éxito poniendo a las personas primero

La cadena hotelera está enfocada en la innovación tecnológica y la gestión del talento, con una visión clara de crecimiento en la región.

**F**ederico Greppi, recientemente nombrado Chief Operations Officer (COO) para la región del Caribe y Latinoamérica (CALA) de Marriott International, ha asumido un papel fundamental en una de las empresas hoteleras más grandes del mundo. Con una sólida trayectoria profesional y una visión estratégica orientada a la innovación, Greppi busca afianzar la posición de liderazgo de Marriott en esta región dinámica y diversa.

Su enfoque no solo se centra en el crecimiento comercial de la cadena hotelera, sino también en el desarrollo y bienestar de los empleados, quienes son un pilar clave para el éxito continuo de la organización.

El viaje profesional de Greppi refleja un profundo compromiso con el liderazgo y la transformación. Antes de asumir el cargo de COO, Greppi había ocupado diversas posiciones de liderazgo dentro de Marriott, adquiriendo una experiencia invaluable en la gestión de operaciones y el desarrollo de estrategias comerciales. Este conocimiento lo ha preparado para enfrentar los desafíos que presenta una región en constante cambio y adaptación tecnológica.

En su rol como COO, uno de los principales objetivos de Greppi es duplicar el número de hoteles en CALA en los próximos 5 a 10 años. Actualmente, Marriott cuenta con más de 500 propiedades en 37 países dentro de esta región, con un portafolio que incluye más de 25 marcas globales. Bajo el liderazgo de Greppi, Marriott planea fortalecer aún más su presencia en mercados clave como México, República Dominicana y Colombia, con una expansión estratégica tanto en hoteles de lujo como en el segmento all-inclusive, que ha demostrado ser especialmente popular en la región.

Una de las prioridades de Greppi es garantizar que el enfoque humano siga siendo el eje central de las operaciones de Marriott. La compañía tiene como principio fundamental "Poner a las personas primero", un legado que se remonta a sus fundadores J. Willard y Alice S. Marriott. Esta filosofía no solo busca ofrecer a los clientes una experiencia excepcional, sino también brindar a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización. En este sentido, Greppi destaca la importancia de la cultura corporativa de Marriott, la cual fomenta un fuerte sentido de pertenencia y bienestar entre los empleados.

En un entorno cada vez más digitalizado, la transformación tecnológica es otro aspecto clave del liderazgo de Greppi. Bajo su dirección, Marriott está implementando una serie de herramientas y plataformas tecnológicas que buscan optimizar las operaciones hoteleras sin perder el toque humano que caracteriza a la compañía. Estas tecnologías, como la automatización de tareas repetitivas y la personalización de la experiencia del cliente a través de inteligencia artificial, permiten a los empleados dedicar más tiempo a interactuar con los huéspedes y ofrecer un servicio más personalizado. Esta combinación de innovación y servicio personalizado es un factor diferenciador que Marriott está utilizando para mantenerse a la vanguardia en la industria hotelera.

### **¿Cómo está Marriott International adaptando su estrategia de gestión del talento para enfrentar los desafíos específicos de la región del Caribe y Latinoamérica en un entorno digitalizado?**

*En Marriott International, estamos muy orgullosos de tener la posibilidad de generar bienestar en las comunidades en las que operamos. En 1927, nuestros cofundadores, J. Willard y Alice S. Marriott abrieron su primer negocio, un pequeño restaurante con nueve asientos en Washington, D.C., basados en los mismos valores fundamentales que aún guían a nuestra compañía al día de hoy.*

*A través de décadas de innovación y crecimiento, nos hemos convertido en la compañía hotelera más grande del mundo. En el Caribe y Latinoamérica (CALA), somos la empresa líder con presencia en 37 países y con cerca de 500 hoteles bajo 25 de las más de 30 marcas globales de Marriott International.*

*Nuestro principio rector es "Poner a las personas primero" (Put People First), y por eso nuestra prioridad es el enfoque humano en nuestros hoteles, brindando a nuestros asociados oportunidades para crecer y tener éxito, ofreciendo las herramientas y recursos para preparar a nuestro talento en sus carreras profesionales dentro de la compañía.*

*En Marriott International reconocemos la importancia de la transformación digital en la gestión del talento, especialmente en una región tan dinámica como CALA. La innovación siempre ha sido parte de nuestra historia, y estamos permanentemente comprometidos con el desarrollo de soluciones que satisfagan las necesidades de nuestros asociados, huéspedes y propietarios. Un*

claro ejemplo actual es nuestra transformación tecnológica; una iniciativa que lleva años organizando y estructurando nuestras bases de datos para mejorar nuestras operaciones, adaptando y personalizando la experiencia de nuestros huéspedes y asociados.

Como compañía, nos hemos asociado con líderes de la industria y experimentamos con el uso de nuevas tecnologías. Nuestro enfoque es siempre aprovechar tecnología que complemente y mejore, pero no reemplace, las interacciones humanas entre nuestros huéspedes y asociados.

**¿Cómo asegura Marriott International que sus empleados en CALA estén alineados con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente en un contexto de rápida transformación digital?**

Nuestra cultura es fundamental para asegurar que nuestros asociados estén alineados con nuestra visión. Nuestra cultura no solo crea un fuerte sentido de pertenencia y promueve la importancia del trabajo en equipo para lograr un objetivo común, sino que también fomenta el bienestar de todos nuestros asociados dentro y fuera de su lugar de trabajo. En un mundo en constante transformación digital hemos implementado algunas herramientas que optimizan el desempeño de nuestros equipos:

**Herramientas más simples e intuitivas:** Estamos desarrollando plataformas modernas y fáciles de usar que brindan a nuestros asociados la información que necesitan al alcance de la mano. Esto les permite enfocarse más en la atención a nuestros huéspedes y en crear experiencias excepcionales.

**Automatización de tareas manuales:** Con las nuevas tecnologías y la llegada de la inteligencia artificial, exploramos la automatización de tareas repetitivas para liberar a nuestros asociados de ciertos trabajos, permitiéndoles dedicar más tiempo a interacciones significativas con los huéspedes, lo que se alinea con nuestro objetivo de brindar un servicio particularizado y de alta calidad.

**Personalización:** La sincronización de datos e información entre nuestros sistemas permite a los asociados conocer mejor a los huéspedes y brindar un servicio más personalizado.

Al equipar a nuestros asociados con las herramientas y la información que necesitan para sobresalir en un entorno digital, Marriott busca asegurar que estén alineados con la visión



estratégica de la compañía y puedan contribuir al éxito de nuestra transformación tecnológica.

**¿Podría compartir algún caso de éxito específico en el que Marriott International haya logrado retener y desarrollar talento clave en su región?**

En el competitivo mercado laboral actual, atraer y retener talento es de vital importancia. Es por eso que nos enfocamos en brindar herramientas, recursos y programas para ayudar a desarrollar líderes en toda nuestra cartera de hoteles. En abril de este año, lanzamos un nuevo programa diseñado para dotar a los asociados en posiciones no gerenciales con las habilidades esenciales necesarias para asumir la gerencia y progresar en sus carreras. Este programa está compuesto por diferentes módulos que proporcionan las herramientas y recursos necesarios para formar líderes dentro de la compañía. A través de fundamentos como visión para los negocios, comunicación profesional, conocimiento digital y formación de equipos, los asociados pueden crear su propio camino hacia la siguiente etapa de sus carreras.

**¿Qué estrategias considera más efectivas para atraer talento en una región tan diversa como CALA, donde las expectativas y necesidades pueden variar significativamente?**

El Sr. J. Willard Marriott decía: “Cuida de tus empleados, que ellos cuidarán de los clientes, y los clientes volverán una y otra vez”. Más de noventa años después, ese legado de poner a las personas

**PRÓXIMAMENTE**  
conoce el

RANKING  
**TOP** + América  
2024  
EMPRESAS CULTURALMENTE PODEROSAS

y descubre cómo las  
**EMPRESAS  
CULTURALMENTE  
PODEROSAS**  
están **TRANSFORMANDO**  
el panorama empresarial

**¡Espéralo muy pronto!**



*primero sigue siendo nuestra prioridad y una pasión que nos impulsa a ganarnos la confianza y la lealtad de nuestros asociados todos los días.*

*Poner a las personas en primer lugar es el núcleo de la cultura empresarial de Marriott International y la base de nuestro éxito. Esta creencia impulsa "TakeCare", nuestro programa holístico para el bienestar del asociado. Según investigaciones a nivel global, sabemos que nuestros asociados buscan estos tres valores: Oportunidad, Comunidad y Propósito. En Marriott, hemos hecho de estos valores la base de TakeCare:*

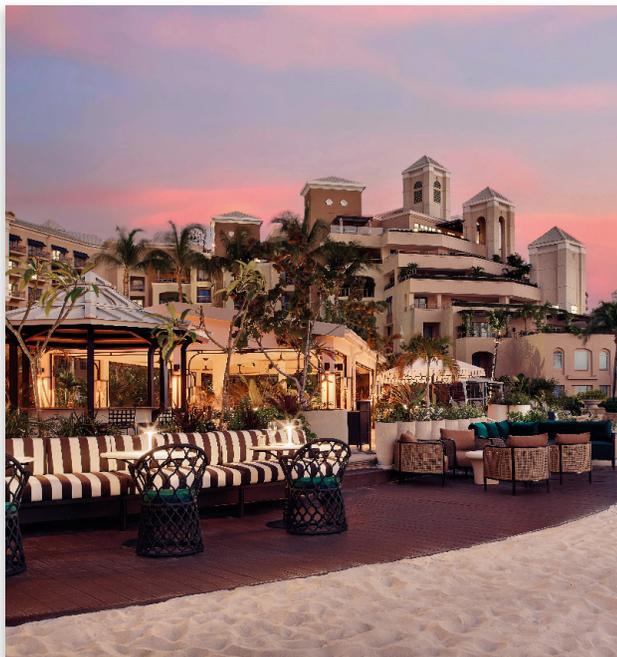
### **Oportunidad**

*Nuestra cultura TakeCare y nuestros programas respaldan el bienestar físico, emocional y profesional. Marriott se dedica a ayudar a los asociados a desarrollar nuevas habilidades, hacer una carrera y priorizar su bienestar personal.*

*A través de TakeCare, ayudamos a los asociados a desarrollar un bienestar físico y mental.*

### **Comunidad**

*Nuestros asociados buscan hacer contribuciones valiosas en equipo y tener un sentido de pertenencia. A través de TakeCare, permitimos que los asociados desarrollen relaciones significativas para construir una carrera de la que se sientan orgullosos.*



*Creemos que nuestra compañía juega un papel importante en el avance de la diversidad, la equidad y la inclusión en la sociedad. Ofrecemos una variedad de programas, asociaciones, iniciativas y responsabilidad para garantizar que todos (asociados, huéspedes, propietarios y proveedores) se sientan bienvenidos.*

### **Propósito**

*Nuestros asociados se enorgullecen de saber que el trabajo que realizamos une a las personas. Marcamos una diferencia positiva en el mundo al conectar a nuestros clientes con nuevos lugares y nuevas caras. Cultivamos el descubrimiento, el asombro y el significado a través de nuestra pasión común por viajar. Nuestro trabajo nos llena todos los días y nos da un profundo sentido de propósito.*

*Tenemos un fuerte sentimiento de orgullo al saber que estamos contribuyendo a un mundo mejor, más compasivo y sostenible. Es lo que nos motiva cada día y nos ayuda a vivir plenamente.*

*En nuestras operaciones, colaboramos con organizaciones sin fines de lucro para promover la preparación y el acceso a oportunidades para todos, incluidos los jóvenes, las poblaciones diversas, las mujeres, las personas con discapacidades y los refugiados. Buscamos ofrecer experiencias laborales atractivas que se adapten a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral actual.*

*Compromiso con la Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I): El enfoque de Marriott en la inclusión fomenta una cultura acogedora, con oportunidades para que todos los asociados tengan éxito, aprendan y crezcan. Nuestra empresa respalda una amplia gama de esfuerzos para apoyar a los asociados, incluidas iniciativas de reclutamiento, desarrollo de talento, recursos de aprendizaje, participación y programas de retención.*

*Un claro ejemplo son nuestros Grupos de Recursos para Asociados (ARG, por sus siglas en inglés), que brindan un sentido de pertenencia y fomentan el aprendizaje, la innovación, el networking y el desarrollo personal. Lanzamos seis ARG a principios del año pasado: Black, Hispanic, Asian & Pacific Islander, Women, LGBTQ+, y Young Professional, con más por venir. Estos grupos, basados en nuestras redes de asociados existentes, son financiados por Marriott y patrocinados por altos ejecutivos. Están destinados a impulsar un sentido de comunidad y mejorar la experiencia de los asociados al brindarles la oportunidad de aprender, innovar, involucrarse y,*

en última instancia, ayudar a que nuestra compañía crezca.

*Estos grupos permiten a nuestros asociados fortalecer sus redes, desarrollar sus habilidades, celebrar sus orígenes y contribuir a las comunidades donde viven y trabajan. A finales de 2023, más de 13,000 miembros de ARG estaban inscritos en uno o más de estos grupos a nivel global.*

**¿Qué papel juega la empatía y la comunicación en su enfoque de liderazgo y cómo estas cualidades influyen en la motivación y el compromiso de su equipo?**

*La empatía y la comunicación son claves para un liderazgo efectivo. Al comprender las necesidades de nuestros asociados y colaboradores, y comunicar claramente nuestra visión, fomentamos un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, lo que se traduce en un mayor compromiso y motivación.*

**¿Cómo ha abordado usted los desafíos personales y profesionales que surgen al liderar una organización en una región con tantas particularidades como CALA?**

*Liderar en CALA requiere capacidad de adaptación y comprensión de las diferentes culturas y estilos de trabajo. Afortunadamente, he tenido la oportunidad de viajar y vivir en muchos de los países de nuestra*

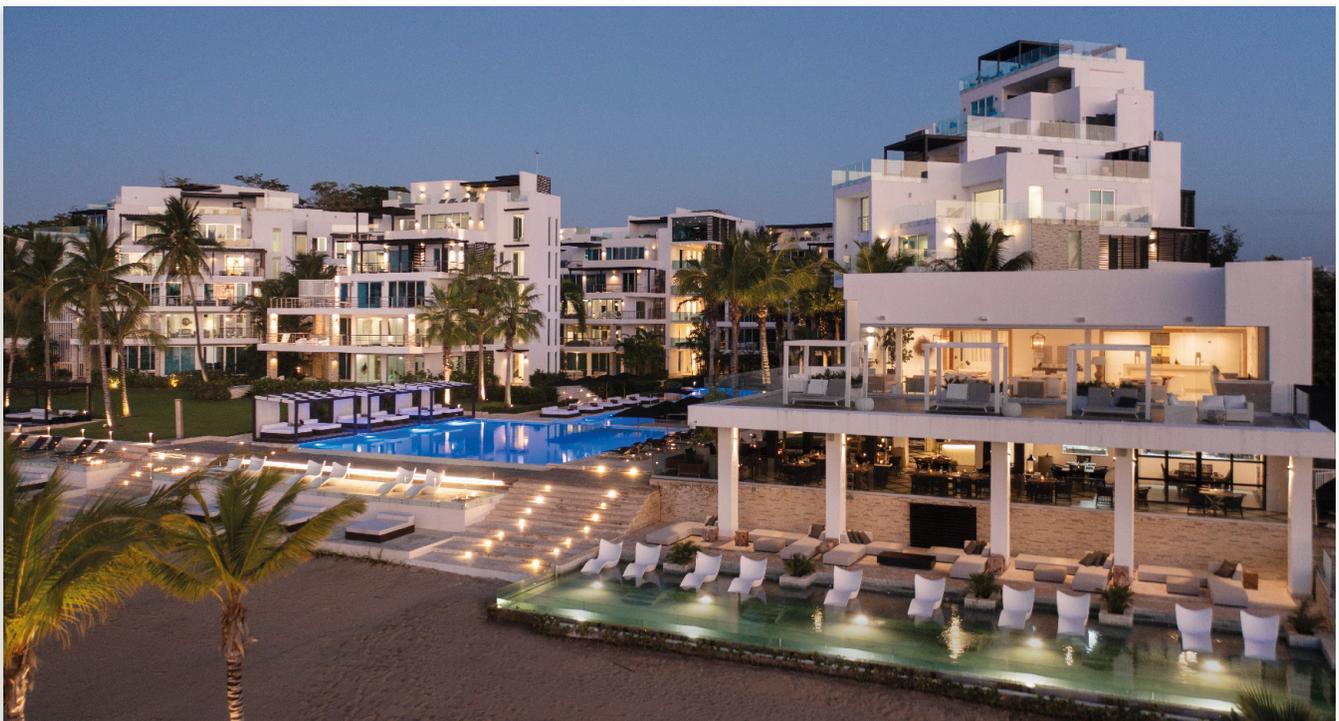
*región, y creo firmemente que una mente abierta y curiosa para aprender sobre lugares y conectar con personas es clave para ser un líder integral.*

*Creo que lo principal es escuchar. Tenemos dos orejas y una sola boca, no es casual. Escuchar primero siempre invita a aprender.*

**¿Cuáles son sus expectativas para el futuro de Marriott International en CALA y qué papel cree que jugarán la innovación y la gestión del talento en el logro de estos objetivos?**

*Esperamos un futuro prometedor para Marriott en la región del Caribe y Latinoamérica. Nuestros resultados se mantienen sólidos y en crecimiento, y nuestro creciente portafolio de más de 150 propiedades en desarrollo en la región demuestra que los desarrolladores y huéspedes nos eligen.*

*La innovación y la gestión del talento continuarán siendo clave para nuestro éxito. Seguiremos invirtiendo en tecnologías como la inteligencia artificial y nuestra aplicación móvil Marriott Bonvoy para mejorar la experiencia del cliente y generar una mayor eficiencia operativa. Además, seguiremos cultivando nuestra cultura TakeCare para atraer, retener y desarrollar el talento de nuestros colaboradores en la región. Confiamos en que estos esfuerzos nos permitirán consolidar nuestro liderazgo en la industria hotelera en la región.*



## Cifras que hablan por sí solas:

- Estamos a punto de alcanzar los 500 hoteles en 37 países y territorios, sumando un total de más de 90,000 habitaciones.
- Contamos con más de 150 proyectos en desarrollo, que añadirán más de 24,000 habitaciones al portafolio regional de Marriott.
- Tuvimos un crecimiento del 8.6% en RevPAR (ventas) durante el segundo trimestre de 2024, lo que demuestra la fuerte demanda para nuestros hoteles en la región.
- En CALA contamos con más de 7.2 millones de socios de Marriott Bonvoy, nuestro programa de lealtad, lo que consolida la fidelidad de nuestros clientes.

## Claves del éxito:

- **Diversidad de marcas:** Con 25 de las más de 30 marcas globales de la compañía, Marriott en la región ofrece opciones para cada tipo de viajero, desde hoteles de lujo hasta alternativas más accesibles.
- **Apuesta por el All-Inclusive:** Con 33 propiedades en este formato, la cadena satisface la creciente demanda por experiencias completas e integrales, bajo un precio fijo.
- **Foco en mercados clave:** Expansión estratégica en México (42,915 habitaciones), República Dominicana (4,418 habitaciones) y Colombia (3,741 habitaciones), entre otros destinos con alto potencial.
- **Innovación y adaptación:** Marriott se mantiene innovando, incorporando nuevas tecnologías, experiencias personalizadas y formatos como el todo incluido y el segmento de servicios limitados (midscale) para satisfacer las demandas cambiantes del mercado.



TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

# IMPULSA TU ORGANIZACIÓN

## MENTORÍA Y LIDERAZGO

Te ofrecemos certificaciones en liderazgo diseñadas para transformar tu carrera y llevar tus habilidades al siguiente nivel. Aprende estrategias efectivas para liderar equipos, proyectos y organizaciones con confianza y visión.



[www.marmunoz.biz](http://www.marmunoz.biz)



+1 (786) 605 7875



# Christian Struve

CEO y Co-founder de Fracttal

Fomentamos la experimentación, aprendizaje constante y tolerancia al error como parte del proceso de mejora continua

Nuestro objetivo ha sido convertirnos en líderes globales, ya somos indiscutidos líderes regionales en Latam. En los próximos años queremos ser referente global en la gestión inteligente de activos y mantenimiento, encabezando la innovación en el uso de tecnologías como la inteligencia artificial

**C**hristian Struve es un ingeniero en Sistemas con especialización en Gerencia de Proyectos y posee un Máster en Gerencia Empresarial, graduado con honores. Además, cuenta con un programa avanzado en innovación y emprendimiento de la Universidad de Stanford. Con más de 20 años de experiencia en sistemas de información y tecnologías aplicadas al sector de activos físicos y mantenimiento, Christian ha participado como consultor en más de 300 proyectos de implementación para empresas de diversos tamaños y sectores productivos en América, Europa y África. También se ha distinguido como conferencista internacional, juez y mentor en una variedad de programas de emprendimiento.

Actualmente, Christian es el CEO y Cofundador de Fracttal, una startup dedicada al desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión de mantenimiento y activos físicos. Fracttal apoya a más de 30,000 usuarios en más de 50 países, siendo reconocida en la mayoría de los rankings como una de las mejores soluciones a nivel mundial en su sector.

**¿Podría compartir algunas de las estrategias más efectivas que ha implementado para atraer y retener talento en un entorno tecnológico tan dinámico?**

*Una de las estrategias clave ha sido crear una cultura organizacional centrada en la innovación, la autonomía y el aprendizaje continuo. Además, nos enfocamos en mantener un entorno de trabajo saludable, promoviendo un balance adecuado entre las responsabilidades laborales y personales. Es fundamental que nuestro equipo se identifique con el propósito de la empresa, ya que eso les permite sentirse parte de una misión significativa y retadora.*

**En su experiencia, ¿cómo ha impactado la transformación digital en la cultura organizacional de Fracttal y qué medidas se han tomado para fomentar una cultura de innovación?**

*La transformación digital ha sido fundamental en Fracttal desde nuestros inicios, impulsando una cultura ágil y enfocada en la innovación continua. Esto nos ha permitido adaptarnos rápidamente a un entorno cambiante y a las necesidades de nuestros clientes. Para fortalecer esta cultura, fomentamos la experimentación, el aprendizaje constante y la tolerancia al error como parte del proceso de mejora continua. Además, incentivamos la colaboración entre equipos mediante metodologías ágiles. Creemos firmemente en el valor del contacto humano, por lo que hemos adoptado un esquema híbrido de trabajo que equilibra lo presencial y lo remoto.*

**¿De qué manera promueve la igualdad de género y el liderazgo diverso dentro de la organización y cómo cree que esto contribuye al éxito empresarial?**

*En Fracttal, estamos convencidos de que la diversidad enriquece nuestra organización. Contamos con un equipo de más de 15 nacionalidades y el 60% de nuestros colaboradores son mujeres. Promovemos la igualdad de género sin recurrir a cuotas, simplemente asegurando que las oportunidades de crecimiento y liderazgo estén abiertas a todos, basadas en mérito y habilidades. Fomentar equipos diversos nos permite aprovechar diferentes perspectivas, lo que impulsa la innovación y mejora la resolución de problemas. Además, hemos implementado políticas de inclusión que garantizan un ambiente de respeto y colaboración. Esta diversidad fortalece nuestra cultura y nuestra capacidad para seguir creciendo.*

**¿Podría hablar sobre la importancia de la formación y el desarrollo continuo de los empleados en un entorno de trabajo digitalizado?**

*En cualquier entorno de trabajo, la curiosidad, el aprendizaje continuo y el impulso autodidacta son clave para mantenerse competitivo y adaptarse a los cambios. En Fracttal, creemos que la formación constante no solo impulsa el desarrollo profesional de nuestro equipo, sino que también mejora nuestra capacidad para innovar y responder a las exigencias del mercado. Este enfoque fortalece tanto el desempeño individual como el trabajo en equipo, creando grupos más sólidos y preparados para enfrentar los retos de un entorno en constante evolución.*

**En su opinión, ¿cuáles son las habilidades más críticas que deben tener los líderes del futuro para gestionar equipos en un mundo digital?**

*Los líderes deben ser un ejemplo por seguir, mostrando agilidad y adaptabilidad para gestionar el cambio constante. Habilidades como la inteligencia emocional, una comunicación clara y efectiva, y la capacidad para inspirar y motivar a los equipos son esenciales. Además, es crucial mantener una mentalidad positiva e innovadora, dispuesta a experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores. También es indispensable saber liderar en entornos híbridos, remotos y multiculturales, fomentando la confianza y la colaboración entre los equipos para lograr un rendimiento óptimo.*

**¿Cómo equilibra usted la implementación de nuevas tecnologías con la necesidad de mantener un enfoque humano y empático en la gestión del talento?**

*El equilibrio entre la tecnología y el enfoque humano es fundamental. En Fracttal, consideramos*

la tecnología como una herramienta para amplificar y potenciar las capacidades de nuestro equipo, no para sustituirlas. Incluso las soluciones de inteligencia artificial que implementamos tienen este propósito. Es crucial que la gestión del talento siga siendo empática, escuchando activamente las necesidades de las personas y reconociendo sus contribuciones. La tecnología mejora nuestra eficiencia, pero el verdadero éxito está en crear un ambiente donde el talento se sienta valorado y seguro para desarrollarse y crecer.

**¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida en la implementación de una estrategia de transformación digital que haya empoderado a los empleados y potenciado el crecimiento organizacional?**

Un claro ejemplo fue nuestra transición de ser una empresa 100% presencial, luego completamente remota, hasta llegar al esquema híbrido actual. La clave de este cambio fue la implementación de metodologías ágiles junto con herramientas de colaboración digital. Estos cambios empoderaron a los equipos, dándoles mayor autonomía y capacidad de respuesta. Como resultado, no solo aumentó la productividad, sino que también se fortaleció el sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores. La principal lección fue que, para que una estrategia de transformación digital tenga éxito, es esencial involucrar al equipo desde el principio, asegurando que comprendan el valor de las herramientas y cómo estas pueden potenciar su trabajo.

**¿Cómo se asegura de que las prácticas de reclutamiento en Fracttal sean inclusivas y reflejen los valores de diversidad y equidad?**

En Fracttal, nos aseguramos de que nuestras prácticas de reclutamiento sean transparentes e inclusivas implementando procesos diseñados para eliminar sesgos desde el inicio. Utilizamos descripciones de puestos neutrales y evaluaciones centradas exclusivamente en competencias, garantizando que las oportunidades estén abiertas a todos, sin importar género, origen o cultura. Nuestro objetivo es contratar al mejor talento que se alinee con nuestros valores y aporte a nuestra cultura, fomentando un entorno de trabajo diverso y dinámico.

**¿Qué consejo les daría a otros líderes de sector tecnológico y emprendedores que buscan impulsar la innovación y el desarrollo de talento en sus organizaciones?**

Mi consejo es crear una cultura que valore el esfuerzo, la verdad radical, la calidad, la curiosidad y el aprendizaje continuo. La innovación florece cuando los equipos tienen la libertad de proponer ideas y experimentar sin temor a cometer errores. Es fundamental invertir en el desarrollo del talento, brindándoles acceso a las herramientas y recursos que



potencien sus capacidades. Además, mantener una comunicación abierta y un liderazgo cercano asegura que el equipo se sienta valorado y comprometido con los objetivos de la organización.

**¿Cómo surgió Fracttal y qué lo inspiró?**

Fracttal surgió de la necesidad de democratizar, modernizar y optimizar la gestión de activos y mantenimiento en las empresas, especialmente en un entorno cada vez más digitalizado. La inspiración vino de nuestra experiencia como fundadores, al observar cómo muchas organizaciones carecían de la tecnología adecuada, ya que las soluciones tradicionales eran costosas, complejas y difíciles de implementar. Esto hacía que las empresas siguieran dependiendo de procesos manuales y sistemas obsoletos que afectaban su eficiencia. Con esa visión, desarrollamos una solución accesible, ágil, fácil de usar y rápida de implementar, que integra el cloud, la movilidad, la inteligencia artificial y el internet de las cosas (IoT), transformando la gestión de mantenimiento en algo más seguro, eficiente y sustentable.

**¿Cómo visualiza a Fracttal en un lustro o década?**

Desde el primer día, nuestro objetivo ha sido convertirnos en líderes globales, y hoy ya somos indiscutidos líderes regionales en Latam. En los próximos años, visualizo a Fracttal como un referente global en la gestión inteligente de activos y mantenimiento, encabezando la innovación en el uso de tecnologías como la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT) y la analítica avanzada. Planeamos seguir expandiéndonos a nuevos mercados y sectores, haciendo que nuestra solución sea aún más accesible y adaptable a las necesidades cambiantes de las empresas. Además, queremos continuar promoviendo prácticas sostenibles, ayudando a las organizaciones a optimizar sus operaciones mientras minimizan su impacto ambiental.

**MARMUNOZ**

TEAM

TRANSFORMACIÓN DIGITAL - GESTIÓN DEL CAMBIO - INNOVACIÓN Y DESARROLLO

# CAMPAMENTO DE LÍDERES



SCAN

## ELEVA TU NIVEL ORGANIZACIONAL

¿QUÉ APRENDERÁS?

 +1 (786) 605 7875

**01**

Liderar  
equipos  
digitales y  
de negocio



**02**

Fomentar la  
Colaboración  
y la  
creatividad



**03**

Conocer y  
aplicar las  
destreza de los  
líderes de la era  
digital



[www.marmunoz.biz](http://www.marmunoz.biz)

# Mariana Castellblanch Garza

Senior Vice President Human Resources LATAM en Chubb

Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia son pilares estratégicos de nuestra cultura organizacional en Chubb

Desde el negocio fomentamos una cultura organizacional positiva y ágil donde se incentiva la innovación para crear soluciones y productos que se adecuen a las necesidades de nuestros clientes.

**M**ariana Castellblanch es especialista en Recursos Humanos con más de 20 años de experiencia, desempeñándose en diversas áreas, que van desde Compensaciones y Beneficios, Administración de Talento, Operaciones de Recursos Humanos, Cultura, Diversidad e Inclusión, hasta la identificación y desarrollo de Ejecutivos.

Asimismo, ha tenido experiencia en roles como Directora de Recursos Humanos, Directora de Operaciones de Recursos Humanos en América del Norte, Directora Global de Cultura, Diversidad, Equidad en Inclusión en empresas multinacionales líderes en sus industrias como son Monsanto, General Electric, Bayer y Covestro, entre otras.

Al día de hoy es Vicepresidenta Senior de Recursos Humanos para la región de LATAM en Chubb, donde es responsable de la co-creación de la estrategia de desarrollo de la organización, cultura y valores para asegurar el logro positivo de las estrategias comerciales de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo positivo y seguro.

Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad del Valle de México, Psicoterapeuta Corporal y Biodinámica por la escuela de Biodinámica México y Coach Certificada de Talentos por Gallup. También cuenta con una especialización como CHRO de Executive Wharton School, un diplomado de Compensaciones y Beneficios, y una certificación en gestión de proyectos a través de la metodología Agile.

**En su experiencia como SVP de HR en Chubb. ¿Cómo ha visto el desarrollo de los nuevos liderazgos en el sector y específicamente en Chubb? ¿Cómo estos líderes empresariales y sus equipos se están acoplando a los recientes desafíos estructurales, tecnológicos y financieros?**

*Un punto importante para los nuevos liderazgos en el sector es construir y mantener una cultura organizacional positiva. En Chubb esto ha demostrado ser un pilar esencial en el desarrollo y prosperidad de nuestra empresa. Nuestros colaboradores desempeñan un papel vital en la mejora de la experiencia del cliente. Su compromiso y experiencia se convierte en un factor diferenciador en la industria aseguradora, así como la constante capacitación, apertura y comunicación, que son elementos clave para que los líderes y sus equipos mantengan una relación positiva y orientada a objetivos. También es una prioridad para Chubb buscar la diversidad de talentos lo cual nos ayudado en generar una estrategia certera y enfocada 100% en el cliente.*

**¿Considera importante la gestión del cambio y la adaptación a las nuevas tecnologías en los Programas de Desarrollo Humano? ¿Por qué?**

*Definitivamente, la gestión del cambio y la adaptación implican abordar nuevos problemas con nuevas soluciones, es decir, adoptar decisiones pertinentes en el contexto del Desarrollo Humano es clave para el progreso de las organizaciones, una piedra angular para las empresas que buscan prosperar en la era digital. En Chubb, por segundo año consecutivo hemos priorizado en toda la organización, proveer herramientas metodológicas y prácticas que ayuden a la gestión del cambio de forma consciente. Consideramos que la gestión del cambio va de la mano de diversos factores como la escucha, el reconocimiento, las capacitaciones y un ambiente organizacional positivo, elementos clave en una compañía por varias razones fundamentales: Motivación y Compromiso: Reconocer los logros y respaldar la formación demuestra a nuestros colaboradores que valoramos su labor y les brindamos oportunidades de desarrollo. Esto estimula su motivación y compromiso hacia los objetivos de la empresa. Desarrollo Profesional: A través de programas de capacitación, ofrecemos a nuestros colaboradores la posibilidad de adquirir nuevas competencias y conocimientos. Esto no solo beneficia a la organización, sino que también les permite avanzar a nivel profesional. Retención de Talentos: Fomentar un entorno que inspire el crecimiento profesional y el logro de metas a largo plazo hace que nuestros colaboradores estén más inclinados a permanecer en la compañía, reduciendo la rotación de talento y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.*

**¿Cuál diría que ha sido su principal motivación para seguir avanzando y creciendo profesionalmente en el ámbito del Capital Humano?**

*Hay varios sin duda, pero personalmente el que más me motiva es ver de cerca el crecimiento y desarrollo de cada persona que forma parte de las organizaciones para las que he trabajado, ver cómo, cada uno de ellos, bajo el marco correcto puede dar lo mejor de sí, aprender, ser feliz y lograr los objetivos del negocio. Ayudar a otros a encontrar su propósito en la vida ligado a lo que hacemos es maravilloso.*

**Con sus distintas responsabilidades en la empresa. ¿Cómo ha logrado mantener un equilibrio entre su vida profesional y personal?**

*No quiero romantizar el equilibrio, es algo que hay que trabajar a diario de forma profunda, con mucha consciencia y que en la mayoría de las veces no siempre se logra. Tengo una familia hermosa con tres hijos y un esposo maravilloso que entiende lo que hago porque él también lo hace y lo disfruta tanto como yo. En conjunto repartimos responsabilidades a la par, a veces el baja a los niños al camión y yo los baño en la noche o en otras ocasiones los dos estamos fuera. Tratamos de vivir el presente al máximo y disfrutar del tiempo que pasamos juntos en familia, o*



solos en pareja. Amo trabajar, soy tan afortunada de que me pagan por hacer mi hobby favorito, y eso por supuesto, tiene el reto de priorizar de forma correcta, pero con una buena red de apoyo, claridad de tus prioridades y entendimiento de que no se puede todo, es más fácil.

**¿Podría compartir algún momento memorable en su carrera donde haya sentido una conexión especial con su trabajo y con las personas con las que colabora, ya sea a nivel profesional o personal?**

He tenido la dicha de vivir experiencias maravillosas con todos los equipos de los que he formado parte o he liderado en mi carrera, sin embargo, me gustaría compartir la más reciente. Ingresé a Chubb en abril del 2023, yo no vengo de la industria aseguradora y adicionalmente mi desafío principal es la transformación del equipo de Recursos Humanos para Latinoamérica. Algo que solo puedes lograr si el equipo está contigo, afortunadamente mi equipo es maravilloso, cada uno de ellos cuenta con talentos especiales que nos hacen ser un mejor todo. El camino no ha sido fácil, pero sí muy gratificante y hoy vamos a la mitad del proceso. Ya con un año adentro volteo y me sorprende de la capacidad de ejecución que tenemos en el equipo, de todo lo que hemos logrado en tan poco tiempo. Para mí la clave del éxito ha sido la transparencia, confianza, co-creación y el trabajo en equipo. Estoy segura de que no hay algo que este equipo no pueda hacer.

**¿Cómo fomenta la innovación dentro de su equipo y qué papel juega esta innovación en el desarrollo de nuevas iniciativas?**

Chubb está en constante transformación, hemos estructurado equipos especialmente dedicados a temas de transformación digital, -por ejemplo-, y nos llena de orgullo que cada vez más empresas internacionales y nativas digitales se han convertido en nuestros partners, aliados con los que hemos co-creado productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes. Desde el negocio fomentamos una cultura organizacional positiva y ágil donde se incentiva la innovación para crear soluciones y productos que se adecuen a las necesidades de nuestros clientes.

**¿Usted es creyente de una cultura de trabajo diversa e inclusiva? ¿Qué acciones específicas ha implementado para promover la diversidad y la inclusión en la empresa, y cuál ha sido su impacto?**

La diversidad, equidad, inclusión y pertenencia son pilares estratégicos de nuestra cultura organizacional en Chubb, no es un tema de RH, es un tema de negocio que nos permite evolucionar espacios en el que cada persona pueda ser su mejor versión y brillar con sus talentos libremente, colaborando con otros para crear nuevas soluciones o productos de negocio. Para lograrlo nos enfocamos en diferentes acciones, como: **Liderazgo comprometido:** Tenemos líderes comprometidos con la promoción de una cultura de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. Se establecen metas claras, se asignan recursos y toman acciones concretas para fomentar estos valores en todos los niveles de la organización. **Políticas y prácticas inclusivas:** En Chubb contamos con políticas y prácticas que promueven la diversidad y la inclusión en todos los aspectos del trabajo, desde la contratación hasta la promoción y el desarrollo profesional. **Sensibilización y capacitación:** Otorgamos capacitación y sensibilización a todos los colaboradores de Chubb sobre los conceptos de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia, así como sobre los sesgos inconscientes y las barreras que pueden existir en el entorno laboral. Esto ayuda a crear conciencia y a promover una actitud de respeto y aceptación hacia la diversidad. **Fomento de la participación de todos los colaboradores:** Fomentamos la participación activa de todos los colaboradores, independientemente de su origen étnico, género, edad, orientación sexual, discapacidad u otras características personales. Contamos con Grupos de Afinidad que nos ayudan a promocionar la colaboración y el intercambio de ideas, así como, la inclusión de diversas perspectivas en la toma de decisiones. **Evaluación y seguimiento:** Contamos con indicadores de seguimiento y evaluación para medir el progreso en cuanto a la diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. Esto nos ayuda a identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las políticas y prácticas existentes.

# SANCTUARY

CAP CANA

A LUXURY COLLECTION  
ADULT ALL-INCLUSIVE RESORT

## Descuentos Bajo el Sol

REDESCUBRA EL PARAÍSO

Go There With  
MARRIOTT BONVOY

**Porque todo bajo el radiante sol está incluido.**

Disfrute en espectaculares suites, lobbies de lujo, restaurantes y bares totalmente renovados, spa de clase mundial y gimnasio de última generación.

### RESERVE DIRECTO Y RECIBA:

**20% de descuento en Camas Balinesas**

**10% de descuento en Check-Out Extendido**

**10% de descuento en Servicios de Spa**  
(no incluye salón de belleza y productos)

**10% de descuento en Servicio de Lavandería**

VISITE [WWW.SANCTUARYCAPCANA.COM](http://WWW.SANCTUARYCAPCANA.COM) O CONTACTE A SU TOUR OPERADOR PREFERIDO

Ahorre en nuevas reservas realizadas entre el 4 de enero de 2024 y el 30 de junio de 2024, para estancias hasta el 20 de diciembre de 2024 en Sanctuary Cap Cana. Las reservas están sujetas a disponibilidad y deben realizarse con anticipación. Esta oferta dispone de un número limitado de habitaciones. Oferta no acumulable con otras promociones de ahorro. Oferta no válida para grupos, convenciones, paquetes turísticos o programas con tarifas especiales. Pueden aplicarse cargos adicionales por huéspedes adicionales o ascensos de categoría de habitación. Pueden aplicarse restricciones de fechas debido a la temporada o por eventos especiales, así como restricciones de llegada y/o salida. Oferta no válida para estancias previamente reservadas, no acumulable con otras ofertas. La oferta puede ser modificada o cancelada en cualquier momento. No nos hacemos responsables por errores u omisiones. Pueden aplicarse otras restricciones. ©2023 Playa Management USA, LLC (operador de Sanctuary Cap Cana, a Luxury Collection Adult All-Inclusive Resort). Todos los derechos reservados. Luxury Collection® y sus marcas relacionadas son marcas comerciales de Marriott International y/o sus afiliados. Todos los derechos reservados.

# Sergio Nouvel

## Cofundador y CEO en Get on Board

No creo que lo digital tenga que cambiar las cosas que constituyen un buen liderazgo

Las startups son pioneras en muchas cosas, no solo en los productos que fabrican, sino en las innovaciones de cultura de trabajo.

**S**ergio Nouvel es diseñador formado en Transformación Digital y especialista en UX por más de 15 años. Exfundador y CEO de la sucursal de Continuum en Perú, la hizo crecer hasta +500k de ingresos anuales. Cocreador de Scope Canvas y ex contratista de McKinsey Digital Labs. Cuenta con artículos publicados en Mashable, The Next Web y UX Magazine.

Actualmente, el Cofundador y CEO de Get on Board, tiene todo su enfoque en esta plataforma líder de reclutamiento, que conecta startups y empresas tecnológicas increíbles con los mejores profesionales de América Latina.

**Desde su perspectiva, como Cofundador y CEO en Get on Board. ¿Cómo ha evolucionado la gestión del talento con la digitalización y cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado en este proceso?**

*Toda herramienta o tecnología nueva trae oportunidades y amenazas. Creo que han pasado muchas cosas a la vez en los últimos años: por una parte, la digitalización a toda carrera de un montón de industrias, que ha traído consigo una demanda gigante por talento tecnológico; al mismo tiempo han emergido un montón de startups buscando optimizar muchas partes del proceso de gestión humana, y ahora la irrupción de la Inteligencia Artificial está cambiando los roles, la forma de trabajar, de contratar y de postular a empleos.*

*El mayor desafío siempre está de la mano de subestimar las consecuencias negativas de las herramientas o de la tecnología para conseguir un fin demasiado corto de vista. Muchas empresas le delegan todo su reclutamiento a un algoritmo de Machine Learning en la esperanza de “quitarse el problema de encima”. Del otro lado tienes algunas personas que se apoyan en la IA para esconder su falta de cualificaciones en el trabajo.*

**¿Podría compartir algunas de las estrategias más efectivas para atraer y retener talento en un entorno tecnológico tan dinámico?**

*No puedes juntar a cualquier persona con cualquier empresa. Hay personas que enfocan su carrera de manera individualista, y sin importar cuánto hagas por retenerlas, van a optimizar en favor de su beneficio personal. Retener talento implica saber identificar las personas que son genuinamente teamplayers, saber compensarlas y saber escucharlas.*



*Eso, al final, recae en la cultura. Puedes tener la mejor marca empleadora y la mejor atracción de talento del universo, pero si luego la cultura de tu empresa no cumple lo que prometiste al reclutar, no vas a retener a nadie. Tal como pasa con las relaciones personales, reclutar y retener exitosamente pasa por desarrollar vínculos sanos, lo cual a su vez necesita vulnerabilidad, transparencia, honestidad y mucha autoestima. Tienes empresas corporativas que tratan de parecer startups, y viceversa.*

*Y eso me lleva a otro punto que es alineamiento de intereses. Un chico de 23 años, recién salido de la universidad y viviendo con sus padres tiene una tolerancia al riesgo muy diferente al de una madre de familia trabajadora con dos hijos y una hipoteca. Hay empresas para cada cual, pero para eso las empresas deben tener claro a quién realmente desean tener en su equipo. Lo cual a su vez deriva en que no puedes reclutar meramente a punta de listas de requisitos técnicos y académicos; necesitas poder observar alineamiento cultural más allá de un CV.*

**En su experiencia, ¿cómo ha impactado la transformación digital en la cultura organizacional y qué medidas se han tomado para fomentar una cultura de innovación?**

*Las startups son pioneras en muchas cosas, no solo en los productos que fabrican, sino en las innovaciones de cultura de trabajo. ¿Qué empresas fueron las primeras en abrazar el trabajo remoto de manera deliberada? Las startups. ¿Cuáles fueron las primeras en dejar de requerir códigos de vestimenta? Las startups. ¿Oficinas de planta abierta, espacios colaborativos, prácticas de DEI, trabajo en base a OKRs? Las startups lo hicieron primero. Parte de esto tiene que ver con una*

mentalidad pragmática de buscar los caminos más cortos y ágiles para todo, y parte tiene que ver con una mentalidad de “reinventar” todo lo que haga falta.

Luego otras empresas más formales y grandes les empiezan a copiar, en parte porque funciona, y en parte porque el talento más top se acostumbra a estas prácticas. Hace 20 años era habitual que las áreas de TI corporativas exigieran traje y corbata; ahora es impensado. Estas cosas, por supuesto, no vuelven a una empresa “innovadora” de la noche a la mañana, pero sí ayudan a transmitir un mensaje diferente sobre qué es lo verdaderamente importante y qué es secundario.

**¿De qué manera considera se puede incentivar la igualdad de género y el liderazgo diverso dentro de las organizaciones y cómo cree que esto contribuye al éxito empresarial?**

Está claro que una cultura genuinamente equitativa y diversa es superior, sencillamente porque premia el talento y el mérito por sobre el “calzar con moldes” y eso permite incentivar a que las mejores personas se queden en la organización.

Hay varias dimensiones de diversidad, de las cuales la de género es una de las que más duele, pero no es la única. Si todo el liderazgo de tu empresa (del género que sea) salió de los mismos colegios y universidades de elite, significa que te falta todavía camino por recorrer. O si todas las mujeres que lideran en tu organización han tenido que llegar ahí ejerciendo estilos de liderazgo arquetípicamente masculinos, entonces queda mucho aún por hacer. Yo veo el reconocimiento de la diversidad como de que hay muchas formas de hacer empresa, de liderar, de innovar y de construir, y que estimular dicha diversidad pasa por medir y evaluar las cosas correctas y construir espacios seguros para que cada persona viva su individualidad dentro del respeto y la apreciación mutuas. Necesitas maneras de observar el desempeño que no dependan de simpatías o antipatías, sino de genuino aporte de valor y colaboración.

**¿Podría hablar sobre la importancia de la formación y el desarrollo continuo de los empleados en un entorno de trabajo digitalizado?**

Hay una parte que es responsabilidad de la organización, en particular referente a educar a los empleados sobre su propia empresa. Muchas organizaciones externalizan la formación a un paquete



de cursos, cuando en realidad la formación más crítica (y la más rentable para la empresa, porque construye lealtad) tiene que ver con volver a los colaboradores expertos en la organización misma. Y la otra parte es responsabilidad de los colaboradores; mantener un aprendizaje continuo, instinto de experimentación y sentido de la curiosidad es algo que no se enseña, sino que se cultiva.

**En su opinión, ¿cuáles son las habilidades más críticas que deben tener los líderes del futuro para gestionar equipos en un mundo digital?**

No creo que lo digital tenga que cambiar las cosas que constituyen un buen liderazgo. Pero en esta época la vulnerabilidad y la transparencia importan mucho, porque las personas son inteligentes, están informadas y, sobre todo, hablan entre ellas.

Claridad de objetivos, valores y prioridades y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es también fundamental. Nuevamente, nada que no se venga diciendo hace mucho.



# ENCUENTRO ANUIES-TIC UACH 2024

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

EL **COMPROMISO SOCIAL** DE LA  
EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

18 DE OCTUBRE - VIRTUAL

22 Y 23 DE OCTUBRE - PRESENCIAL



<https://encuentro-tic.anuiestic.mx/>



@anuiestic

# Ricardo Pineda Vila

CEO de Hackers del Talento

Digitalización ha revolucionado por completo la gestión de talento, ha transformado la forma en que entendemos el trabajo y el potencial humano

Sueño con una comunidad de CHROs (Vicepresidentes de Talento) que lideren desde posiciones de CEO y participen activamente en juntas directivas. Sueño con empresas que pongan al empleado en el centro de su estrategia.

**R**icardo Pineda es un apasionado por la educación y el futuro del trabajo. Este economista de la universidad de Los Andes con un MBA del Instituto de Empresa, se ha desempeñado como Director de Sostenibilidad en Compartamos con Colombia, y como CEO de una Edtech.

Actualmente es CEO de Hackers del Talento, una comunidad de aprendizaje para los actuales y futuros líderes de Talento Humano en América Latina, que cuenta con un podcast, Academia, bootcamps y encuentros de líderes.

Pineda ha tenido el reconocimiento como HR Influencer #1 en 2022 y #2 en el 2023, también por parte de Formarhub cómo líder en educación en América Latina menor de 35 años.

Ha sido becado por la Escuela de Gobierno de la Universidad de Los Andes para el programa “Líderes por Bogotá”, y por Aspen Institute para el programa Colombia 2050, así como invitado por la Escuela de Educación de Harvard para compartir la experiencia y crecimiento de EduEmplea. Es uno de los 100 voceros para los jóvenes en Colombia de acuerdo con el British Council. Seleccionado como uno de los 10 líderes jóvenes en Colombia en el 2019, además de los 100 líderes de Colombia 2020 por la Nota Económica.

**Desde su perspectiva como CEO en Hackers del Talento, ¿cómo ha evolucionado la gestión del talento con la digitalización y cuáles han sido los mayores desafíos en este proceso?**

*La digitalización ha revolucionado por completo la gestión de talento, generando un impacto que va mucho más allá de la tecnología; ha transformado la forma en que entendemos el trabajo y el potencial humano. Ha permitido evolucionar la gestión del talento en tres dimensiones: automatización, profundidad y alcance. La automatización libera al área de Talento humano de tareas operativas y repetitivas, para permitirle dedicarse a lo que realmente importa: entender a las personas con analítica de personas, diseñar experiencias significativas y ser un agente estratégico de cambio. Además, esta tecnología permite profundizar en análisis complejos y predecir el impacto del talento en los resultados de negocio. Y lo más transformador de todo es el alcance: la digitalización nos permite conectar con talentos de todo el mundo, redefinir cómo, cuándo y dónde trabajamos, y ofrecer experiencias adaptadas y personalizadas para cada empleado.*

*Sin embargo, con estas nuevas oportunidades surgen grandes desafíos. La calidad de los datos se convierte en una necesidad fundamental para alimentar tecnologías como la IA y tomar decisiones acertadas. En grandes corporaciones, manejar y analizar esta información es clave, mientras que para las PYMES el reto radica en encontrar soluciones asequibles y prácticas que les permitan competir con grandes jugadores.*

**¿Cuáles son las estrategias más efectivas para atraer y retener talento en un entorno tecnológico tan dinámico?**

*Vivimos en un entorno donde el talento busca algo más que un salario competitivo; busca propósito, crecimiento y bienestar. Según Deloitte, el 82% de los empleados estaría dispuesto a cambiar de trabajo si no encuentra oportunidades de crecimiento profesional. Por eso, las empresas deben ir más allá del "qué haces" y enfocarse en el "por qué lo haces". Para mí, hay tres estrategias fundamentales:*

- **Crear espacios de crecimiento y desarrollo continuo:** *La gente quiere aprender, evolucionar y asumir nuevos retos. Las empresas deben ser plataformas de aprendizaje constante.*
- **Fomentar entornos psicológicamente seguros:** *Espacios donde se fomente la creatividad, la innovación y se elimine el miedo a equivocarse. El fracaso debe verse como una oportunidad de crecimiento.*
- **Conectar con un propósito compartido:** *Las personas buscan trabajar en organizaciones donde su trabajo tenga un impacto y se sientan parte de algo más grande. Esta conexión con el propósito de la empresa puede ser la diferencia entre un trabajo más y una experiencia de vida transformadora.*

**En su experiencia, ¿cómo ha impactado la transformación digital en la cultura organizacional y qué medidas se deben tomar para fomentar una cultura de innovación?**

*La transformación digital es más que una implementación de tecnología; es un cambio de mentalidad y cultura que afecta la forma en que las empresas operan y, sobre todo, la forma en que sus empleados se relacionan y trabajan juntos. Su impacto en la cultura organizacional puede ser positivo o negativo, dependiendo de cómo se aborde.*

*Por un lado, la digitalización puede liberar a los empleados de tareas repetitivas y crear oportunidades para que se enfoquen en lo que realmente importa: resolver problemas complejos, colaborar de manera creativa y construir relaciones auténticas. Por ejemplo, empresas como Canva han logrado utilizar la tecnología para liberar tiempo a su equipo y permitirles centrarse en actividades más humanas y significativas, como la creatividad y la colaboración.*

*Entretanto, si se implementa sin un enfoque humano, puede generar un ambiente de incertidumbre e incluso deteriorar la cultura. Esto fue lo que pasó con Klarna, que al automatizar varios procesos llevó a la salida de personal, impactando el ambiente y la moral de los equipos. La transformación digital no solo cambia las herramientas y los procesos; también modifica las formas de comunicación, el flujo de trabajo y las expectativas de los empleados. Si no se maneja con cuidado, puede fracturar la cultura de la empresa y erosionar la confianza de los equipos.*

*Para impulsar una cultura de innovación a la largo de las más de 400 entrevistas en el podcast de Hackers del Talento he escuchado como sirve la digitalización como motor de creatividad y colaboración. Permite crear equipos diversos para romper silos y sumar ideas frescas; facilita intercambio de talentos con otras empresas o entre áreas. Reemplaza*

jerarquías rígidas por estructuras flexibles que dejen fluir ideas. Claro está que los líderes deben motivar la toma de riesgos y ver los errores como oportunidades de crecimiento.

**¿De qué manera se promueve la igualdad de género y el liderazgo diverso en las organizaciones, y cómo contribuye esto al éxito empresarial?**

La igualdad de género y el liderazgo diverso más que una cuestión de justicia social es una estrategia de negocio clave. Lo primero a hacer es reconocer que todos deben tener las mismas oportunidades de desarrollo, sin importar su género, raza, educación o inclinación sexual. Algunas empresas ya han integrado tanto la DEI que no necesitan establecer cuotas, mientras que otras, para romper vicios culturales, deben implementar metas y estrategias específicas para impulsar el cambio.

El verdadero éxito radica en crear una cultura donde el talento y el potencial sean los factores determinantes de desarrollo, y no las características personales y los roles políticos. Porque al final hay que recordar que un entorno inclusivo fomenta la creatividad, la innovación y la toma de decisiones más acertadas. Hace empresas más competitivas.

**¿Cuáles es la importancia de la formación y el desarrollo continuo en un entorno de trabajo digitalizado?**

Recuerdo un episodio con Dean Carter, el ex CHRO de Patagonia donde hablamos sobre como el ritmo de cambio en el mundo actual es vertiginoso. Yes que, según un estudio de Microsoft, el 82% de los líderes cree que sus empleados necesitan desarrollar nuevas habilidades para afrontar el auge de la IA, y el 87% de los empleadores valoran más las habilidades transferibles que los títulos formales (PwC). Esto significa que las organizaciones y sus empleados deben adoptar una mentalidad de aprendizaje constante. En mi opinión, ya no es solo la empresa la que guía el camino de aprendizaje, cada empleado debe ser responsable de su propio desarrollo, aprovechando la tecnología para identificar rutas de carrera, explorar nuevas habilidades y mantenerse competitivo en un entorno cambiante.

**6. ¿Cuáles son las habilidades más críticas que deben tener los líderes del futuro para gestionar equipos en un mundo digital?**

Entrevistando diferentes CEOs y CHROs del mundo es claro como el liderazgo del futuro requiere habilidades que van más allá de la gestión tradicional. Destaco tres cualidades esenciales que encontrado como patrón en varias personas que admiro y han salido en el podcast:

- **Pensamiento sistémico y futurista:** Los líderes deben comprender el mundo en su complejidad y ser capaces de anticiparse a los cambios, guiando a sus equipos con visión y claridad.
- **Empatía:** Más allá de la tecnología, la clave consiste en entender y conectar con las personas, comprender sus motivaciones y retos, y apoyarlas en su desarrollo.
- **Liderazgo humano y transformador:** Necesitamos líderes que dejan de dirigir la tarea, sino que

inspiren, construyan relaciones auténticas y fomenten el crecimiento de cada miembro del equipo.

**¿Cómo equilibrar la implementación de nuevas tecnologías con la necesidad de mantener un enfoque humano y empático en la gestión del talento?**

La tecnología no es el fin, es el medio para potenciar lo que nos hace humanos. Es maravilloso que la digitalización permita automatizar hasta un 30% las tareas de Talento Humano, porque esto liberará tiempo para lo que realmente importa: escuchar, conectar y diseñar experiencias significativas. En un mundo donde la automatización será cada vez más común, la diferencia la hará la empatía, la capacidad de tener conversaciones profundas con los empleados, de diseñar estrategias de desarrollo personalizadas y de fortalecer las conexiones humanas en el trabajo.

**¿Podría compartir un caso de éxito o lección aprendida en la implementación de una estrategia de transformación digital que haya empoderado equipos y potenciado el crecimiento organizacional?**

Un caso que me parece fascinante es el de McDonald's. Han implementado una tecnología innovadora para la atracción y selección de talento que está redefiniendo los procesos tradicionales. Los candidatos pueden crear un avatar digital que los representa, eliminando cualquier sesgo visual y permitiendo que el proceso de selección se enfoque únicamente en las habilidades y competencias. A través de simulaciones y pruebas digitales, si el candidato cumple con los requisitos, obtiene una oferta de trabajo. Esto ha derribado barreras de diversidad, equidad e inclusión, permitiendo a McDonald's construir equipos diversos y centrarse en el potencial y capacidades de cada candidato. Una verdadera revolución en la forma de atraer talento.

**¿Cómo surgió Hackers del Talento y qué lo inspiró?**

Hackers del Talento nació de la pasión por mostrar el verdadero impacto que puede tener el área de Talento Humano en las empresas. Empecé con el podcast entrevistando a líderes de HR en Colombia y hoy se ha convertido en el podcast de HR más importante en América Latina. A partir de allí, nació la Academia Hackers del Talento Latam, que ha formado a más de seis cohortes de futuros CHROs (Vicepresidentes de Talento) y luego una comunidad de actores de impacto en temas de Talento. Esto lo hago gracias a la inspiración que me generan las personas que han dedicado su carrera a desarrollar a otros y construir mejores lugares de trabajo. Yo lo que busco es amplificar su voz e impacto.

**¿Cómo se visualiza en un lustro o década?**

Sueño con una comunidad de CHROs (Vicepresidentes de Talento) que lideren desde posiciones de CEO y participen activamente en juntas directivas. Sueño con empresas que pongan al empleado en el centro de su estrategia. Aspiro a que América Latina sea una región más competitiva y reconocida mundialmente por su talento, su capacidad de innovación y, sobre todo, su humanidad.

# Damián Pereyra

Business Development Manager en SLONY

La transformación digital y el empoderamiento de las empresas

Damián Pereyra lidera la expansión digital de SLONY, integrando innovación y gestión del talento para un crecimiento sostenido.



El mundo empresarial actual enfrenta cambios rápidos y constantes impulsados por la digitalización, y Damián Pereyra, Business Development Manager de SLONY, ha estado a la vanguardia de este proceso. Desde su enfoque en el big data hasta la creación de ecosistemas colaborativos como Makers, Pereyra ha demostrado ser un líder innovador que entiende la importancia de la transformación digital y la gestión del talento para mantenerse competitivo.

SLONY es una empresa dedicada a los servicios tecnológicos que ha logrado expandirse más allá del mercado local de Argentina, alcanzando un importante crecimiento en Estados Unidos y otros mercados internacionales. El éxito de esta empresa ha sido posible gracias a su capacidad para anticipar las tendencias del mercado y adoptar nuevas tecnologías, como el big data, que se ha convertido en una herramienta clave para la toma de decisiones empresariales. Pereyra y su equipo han aprovechado estas herramientas para ofrecer soluciones tecnológicas personalizadas que permiten a sus clientes mejorar la eficiencia operativa y alcanzar sus metas de negocio.

Este enfoque en la innovación es parte esencial del éxito de SLONY. Pereyra destaca la importancia de mantener una visión clara y rodearse de personas capacitadas que puedan adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado. De esta manera, su empresa no solo responde a las demandas actuales, sino que también anticipa futuros desarrollos en el ámbito digital.

## Colaboración en tiempos difíciles

Durante la pandemia, Pereyra impulsó la creación de Makers, un ecosistema de emprendedores diseñado para fomentar la colaboración y la innovación en un entorno de incertidumbre. Este proyecto se ha convertido en un espacio donde los emprendedores de

diferentes sectores pueden compartir conocimientos, recursos y experiencias, permitiéndoles superar los desafíos derivados de la crisis global.

Makers ha sido un componente fundamental en la estrategia de Pereyra para promover la gestión del talento en un entorno digitalizado. La colaboración entre diferentes sectores ha facilitado la creación de soluciones innovadoras que benefician tanto a las empresas participantes como a sus empleados. Este tipo de iniciativas se alinea con las tendencias actuales en las que la gestión del talento va más allá de los equipos internos, fomentando redes colaborativas que potencian el desarrollo de habilidades y conocimientos entre emprendedores y empresas.

## Expansión internacional

Uno de los mayores logros de SLONY ha sido su expansión a mercados internacionales, un hito que no estuvo exento de desafíos. Pereyra ha señalado que, en sus inicios, uno de los principales obstáculos fue adaptarse a un entorno empresarial mucho más competitivo y diverso. La entrada en mercados internacionales, como Estados Unidos, requirió un profundo entendimiento de las nuevas dinámicas de mercado, así como el establecimiento de relaciones sólidas con clientes y socios locales.

A pesar de estos retos, Pereyra y su equipo han logrado consolidar la presencia de SLONY en nuevos mercados, apoyados en una visión clara y una estrategia basada en el uso de tecnologías avanzadas. Este éxito demuestra cómo la combinación de talento, tecnología e innovación es clave para que las empresas logren posicionarse en un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

Uno de los aspectos más destacados de la carrera de Pereyra ha sido su enfoque en la gestión del talento. Para él,

la clave del éxito no radica únicamente en la adopción de tecnologías avanzadas, sino en la capacidad de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos. En un mundo cada vez más digitalizado, Pereyra ha implementado prácticas que permiten a sus empleados no solo adaptarse a los cambios tecnológicos, sino también desarrollar nuevas habilidades que los preparen para futuros retos.

La cultura de innovación y aprendizaje continuo que ha fomentado en SLONY es un ejemplo claro de cómo las organizaciones líderes están gestionando el talento en un entorno tecnológico. Además, iniciativas como Makers permiten que los empleados y emprendedores colaboren entre sí, fomentando un ambiente de trabajo dinámico y orientado al crecimiento personal y profesional.

El éxito de SLONY, bajo la dirección de Pereyra, no solo es el resultado de la adopción de tecnologías avanzadas, sino también de una sólida estrategia de gestión del talento y la innovación. A medida que el mercado global continúa evolucionando, SLONY se encuentra bien posicionado para seguir creciendo y expandiéndose a nuevas regiones, gracias a su enfoque en la transformación digital y el empoderamiento de sus empleados.

Pereyra sigue siendo un líder visionario que entiende la importancia de anticiparse a las tendencias del mercado y adoptar un enfoque colaborativo y orientado a las personas. Su capacidad para unir tecnología, talento e innovación es lo que ha permitido a la empresa prosperar en un mundo empresarial en constante cambio, y su ejemplo es una lección valiosa para cualquier organización que busque mantenerse competitiva en el futuro.

Premium Content

# Lupita García

## Consultora en Recursos Humanos

Inteligencia emocional es clave para gestionar equipos virtuales o híbridos

La igualdad de género y el liderazgo diverso se promueven a través de políticas claras de inclusión, acompañadas de programas de sensibilización y formación que minimicen los sesgos inconscientes.

**M**aría Guadalupe "Lupita" García Esquivel es una ejecutiva y consultora en Recursos Humanos reconocida por su liderazgo estratégico y enfoque innovador. Hasta hace poco fue líder de Recursos Humanos de Dell Technologies México, y cuenta con más de 19 años de experiencia en el sector, donde ha impulsado la transformación cultural y el desarrollo organizacional de empresas, su liderazgo alcanzó interesantes iniciativas también en Dell LATAM (Chile, Argentina, Perú y Colombia). Su trayectoria ha sido marcada por la creación de estrategias que no solo potencian el crecimiento de los equipos, sino que también redefinen el enfoque humano en las organizaciones.

A lo largo de su carrera, Lupita ha demostrado una capacidad excepcional para liderar en tiempos de cambio y adaptación tecnológica, colaborando tanto con startups como con grandes corporaciones. Su experiencia abarca áreas clave como mentoría, liderazgo, formación de equipos, desarrollo de talento y la implementación de códigos culturales que alinean los valores corporativos con el bienestar de los colaboradores.

Destacan sus reconocimientos en 2022 y 2023 como una de las 100 mejores CHROs de México por Great Place to Work. Además, es una facilitadora certificada de los talleres #IAmRemarkable y miembro de la red global Worldwide Women's Association (WWA). Su pasión por crear culturas laborales inclusivas y positivas ha sido clave en la implementación de estrategias de transformación organizacional, siempre con un enfoque en la diversidad, la equidad y el desarrollo integral de los equipos.

Como speaker y facilitadora, Lupita ha inspirado a líderes y equipos a maximizar su potencial, y recientemente lanzó su propio podcast titulado "El Gigante que Emerge", donde comparte historias transformadoras de personas extraordinarias. Guiada por su mantra personal, "Mantente ABIERTO para aprender, HUMILDE para escuchar y VALIENTE para tomar acción", Lupita continúa impactando e inspirando a personas y organizaciones, empoderando a cada individuo a alcanzar su mejor versión, siempre con la visión de un crecimiento colectivo.

### **¿Cómo ha evolucionado la gestión del talento con la digitalización y cuáles han sido los mayores desafíos que se enfrentan en este proceso?**

*La digitalización ha transformado la gestión del talento, dándonos la apertura para automatizar procesos como el reclutamiento, la evaluación de desempeño y la capacitación, lo que libera tiempo para enfocarnos en estrategias más centradas en el desarrollo humano. Sin embargo, el mayor*

*desafío radica en equilibrar y balancear la eficiencia tecnológica con el toque humano (este último siendo superimportante), asegurándonos de que la tecnología complemente, pero no reemplace, la empatía y la conexión que se requiere en el liderazgo en Recursos Humanos. Otro desafío clave ha sido la adaptación de los colaboradores a nuevas herramientas y procesos digitales, exigiendo una gestión del cambio efectiva y constante. Y poseer el conocimiento de todo lo nuevo que llega y que, en vez de tenerle miedo, mantenernos a la vanguardia y saber utilizarlo a nuestro favor.*

### **¿Cuáles son las estrategias más efectivas para atraer y retener talento en un entorno tecnológico tan dinámico?**

*Unas de las estrategias más efectivas combinan un enfoque en la marca empleadora fuerte y auténtica, (pues la voz de los colaboradores actuales son los que hablarán sobre las empresas y lo que viven en ellas, mostrando la cultura organizacional real y auténtica), así como, la creación de experiencias para los colaboradores excepcionales y el fomento de una cultura de crecimiento y desarrollo continuo (pero que realmente se viva, y no que solo se diga que esta). Es crucial ofrecer a los colaboradores oportunidades de aprendizaje que los mantengan actualizados con las últimas tecnologías, además de proporcionar un entorno de trabajo flexible y con propósito. Un programa sólido de mentoría y coaching es esencial, donde los líderes se conviertan en aliados del desarrollo personal y profesional de sus equipos. Y brindar una capacitación constante al equipo de Liderazgo, ya que no solo es poner atención a nuestros colaboradores sino al equipo que lidera a los equipos de las empresas.*

### **¿Cómo ha impactado la transformación digital en la cultura organizacional y qué medidas se deben tomar para fomentar una cultura de innovación?**

*La transformación digital ha redefinido la cultura organizacional, promoviendo la agilidad y la colaboración global. Ha obligado a las empresas a ser más flexibles y abiertas al cambio. Para fomentar una cultura de innovación, es esencial crear espacios seguros donde los colaboradores puedan experimentar y equivocarse sin temor (esto es de suma importancia). Esto implica también una comunicación abierta y la integración de nuevas tecnologías que faciliten el intercambio de ideas y la colaboración entre equipos diversos. Los líderes deben modelar el comportamiento innovador al ser los primeros en adoptar nuevas prácticas tecnológicas. Liderar con el ejemplo en las organizaciones desde el equipo ejecutivo, liderazgo hasta los colaboradores hará la diferencia en adoptar estos cambios de manera más eficaz y eficiente.*

**¿De qué manera se promueve la igualdad de género y el liderazgo diverso dentro de las organizaciones y cómo contribuye al éxito empresarial?**

*La igualdad de género y el liderazgo diverso se promueven a través de políticas claras de inclusión, acompañadas de programas de sensibilización y formación que minimicen los sesgos inconscientes, aún hay mucho por seguir trabajando y haciendo, pero una vez que se inicia ya se está en ventaja. En mi experiencia como embajadora de Diversidad e Inclusión, he visto cómo las empresas que adoptan un liderazgo diverso no solo son más innovadoras, sino que también logran una mayor satisfacción entre sus colaboradores. Esto se traduce en una ventaja competitiva, ya que un equipo diverso aporta perspectivas y soluciones creativas que impulsan el éxito empresarial. Además de brindar estos espacios de seguridad psicológica (hoy día muy valiosos) así como el crecimiento, de conexión, de abrazar y apreciar las diferencias en otros y de vivir esta frase al máximo “No soy diferente a ti, soy diferente como tú”.*

**¿Cuál es la importancia de la formación y el desarrollo continuo de los empleados en un entorno de trabajo digitalizado?**

*En un entorno digital, la formación continua es vital para que los colaboradores se mantengan competitivos y alineados con las tendencias del mercado y permanezcan siempre a la vanguardia. A medida que las tecnologías avanzan, los colaboradores necesitan estar equipados no solo con habilidades técnicas, sino también con “Power Skills” como me gusta llamarlas, pero mejor conocidas como habilidades humanas, tales como la comunicación, la resolución de problemas, inteligencia emocional y el pensamiento crítico. Esto no solo les permite adaptarse rápidamente a los cambios, sino también contribuir de manera significativa a los objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo a una cultura ganadora con excelentes resultados.*

**¿Cuáles son las habilidades más críticas que deben tener los líderes del futuro para gestionar equipos en un mundo digital?**

*Los líderes del futuro deben dominar habilidades digitales, pero más importante y más ahora necesitan ser empáticos, resilientes y flexibles. La inteligencia emocional es clave para gestionar equipos virtuales o híbridos, mientras que la capacidad de tomar decisiones basadas en datos les permitirá ser más ágiles y precisos. Además, deben ser grandes comunicadores y facilitadores, capaces de motivar a sus equipos en un entorno donde la distancia física puede ser una barrera para la cohesión. Pero más importante estar preparados para querer SER un líder y continuar liderándose de manera personal para poder liderar con el ejemplo. La respuesta es siempre #DeAdentroHaciaAfuera*

**¿Podría compartir algún caso de éxito en la implementación de una estrategia de transformación digital que haya empoderado equipos y potenciado el crecimiento organizacional?**

*Durante mi tiempo en Dell, lideré la implementación de un programa global de Workshops de Cultura y Desarrollo de Carrera, el cual integró herramientas digitales y procesos colaborativos que empoderaron a los líderes y a los equipos en toda la región LATAM. A través de sesiones interactivas y plataformas de aprendizaje, los colaboradores adoptaron una mentalidad de crecimiento y lograron desarrollar nuevas habilidades que aceleraron tanto su desarrollo profesional como el crecimiento de la organización. Fue un balance entre estar presente haciendo mentorías y permitirles el uso de la tecnología, fue mostrar cómo podemos optimizar estos procesos con la combinación de la tecnología, permitiéndonos espacio para enfocarnos en otros aspectos importantes de nuestra vida como nuestro bienestar emocional y físico.*

**¿Qué consejo les daría a otros líderes de sector HR y emprendedores que buscan impulsar la innovación y el desarrollo de talento en sus organizaciones?**

*Mi consejo es que abracen el cambio y promuevan una cultura de aprendizaje continuo. Deben estar abiertos a adoptar nuevas tecnologías, pero también invertir en el desarrollo y la conexión humana una cosa no puede coexistir sin la otra y es importante destacarla y darle visibilidad constante para que no se nos olvide, que las “personas” son quienes al final crearon la tecnología, pero también necesitamos de las personas para seguir mejorándola y manejándola. Es aprovechar TODOS los talentos y no centrarnos solo en el tema de interés actual, es mantener una visión más amplia sobre cómo seguir haciendo crecer la empresa, per o acompañado por sus colaboradores para que se sienten realmente parte de ese crecimiento a través de las acciones que se vayan tomando e implementando. Recordemos que la Innovación no solo significa tener las herramientas más avanzadas, sino también fomentar un entorno donde los colaboradores puedan aportar sus ideas y sentir que son reconocidos y parte activa del futuro de la organización. Esto es vital, para ser una empresa exitosa.*





## María Méndez

Presidenta y fundadora de Vacationis a Human Right (VIAHR). Dominicana residente en Nueva York.

### UNIDOS POR EL BIENESTAR SIN BURNOUT

**M**aría Méndez es presidenta y fundadora de Vacationis a Human Right (VIAHR). Dominicana residente en Nueva York. Ha trabajado con figuras y eventos internacionales como Beyonce, Frank Ocean, Joe Thomas, The Mavericks, Raul Di Blasio, Benicio del Toro y la SuperBowl.

Creo firmemente en el poder de una voz, y más aún en el impacto de varias voces unidas. Esta convicción ha sido el motor que impulsa la misión de Vacationis a Human Right, una organización nacida del profundo deseo de transformar las vacaciones en un derecho humano fundamental.

En mi primera visita al Papa Francisco en 2019, le prometí que dedicaría todos mis esfuerzos a hacer realidad esa visión. Su sabiduría y compasión me inspiraron profundamente, y desde ese día, llevamos en nuestro corazón la misión de asegurar que cada persona tenga la oportunidad de descansar

y renovarse, sin importar su circunstancia.

En mi reciente encuentro con él, pude expresar mi gratitud por su aliento continuo. Fue un momento de profunda reflexión y alegría, ya que hoy, gracias a esa inspiración, hemos tocado la vida de miles de personas, proporcionándoles el respiro y la recuperación que tanto necesitan.

Ahora, nos enfrentamos a un desafío aún mayor: la prevención del burnout. La salud mental y el bienestar emocional son pilares esenciales de una vida plena y productiva, y es nuestra responsabilidad colectiva abordarlos con urgencia y dedicación. Por ello, después de un primer evento en República Dominicana, ahora celebraremos el II Congreso Iberoamericano para la Prevención del Burnout —Bienestar sin Burnout—, los días 24, 25 y 26 de octubre en Madrid, España.

El evento es más que una serie de conferencias y talleres; es un

llamado a la acción. Necesitamos que personas y empresas se unan a esta causa, aportando su voz, recursos y compromisos. Juntos, podemos crear un entorno donde el bienestar sea una prioridad, y donde cada individuo tenga las herramientas necesarias para gestionar el estrés y evitar el agotamiento.

El burnout, o síndrome de desgaste profesional, es una condición caracterizada por un estado de agotamiento físico, emocional y mental causado por el estrés prolongado y excesivo en el trabajo. La Organización Mundial de la Salud lo reconoció como tal en el año 2000. Sus síntomas más comunes incluyen fatiga extrema, insomnio, dificultades de concentración, irritabilidad, y una disminución notable en la productividad y motivación.

Al unirnos en la prevención del burnout, estamos construyendo un futuro donde el bienestar no sea un lujo, sino una realidad accesible para todos.

# FACTOR DE ÉXITO

¡La clave está en la diferenciación!

REPÚBLICA DOMINICANA   
ISSN 2630-0100

**Cesarina  
Beauchamp**

VP Ejecutiva Sky High Dominicana

**Aerolínea eleva  
estándares de  
calidad con  
compromiso y  
excelencia**

www.revistafactordeexitodominicana.com

@RevistaFactorDeExito Facebook Factor de Éxito X @RevistaFDE

- **Theresa Sullivan**  
Generala Gerente en Gerencias Turísticas SRL  
El turismo dominicano es un viaje hacia la excelencia sostenida
- **George A. Nader**  
CEO de Hodelpa Empresas  
Innovación y sostenibilidad como claves del futuro turístico en el país
- **Jessica Aja Franco**  
Directora de Marketing de Hodelpa Hotels & Resort
- **Edmundo Aja**  
Presidente de Hodelpa Hotels & Resorts  
Transformar el turismo con amor es la filosofía de Hodelpa Hotels & Resorts
- **Isabel Piñero**  
CSO Chief Sustainability Officer  
Grupo Piñero continúa invirtiendo en el turismo del país

La **industria turística** en constante **evolución** y **crecimiento**



EVENTOS | REVISTA | DIGITAL | WEB SITE

**FDE**  
FACTOR DE ÉXITO

# PLATAFORMA INTERNACIONAL PARA EL LIDERAZGO, EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS



DESCARGA TODAS  
NUESTRAS  
EDICIONES AQUI



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

# Genaro Mejía

Emprendedor, consultor en comunicación integral y LinkedIn Top Voices Latam

Liderar, desarrollar y gestionar equipos en era de digitalización se ha vuelto más desafiante que nunca en la historia

Con la pandemia y lo que pasó después nos dimos cuenta que la cultura organizacional no estaba en cuatro paredes, sino en las acciones de cada una de las personas del equipo, en la forma que toman decisiones

**G**enaro Mejía ha diversificado sus conocimientos y experiencias en varios roles de manera exitosa. Este periodista emprendedor, estrategia editorial, consultor en comunicación integral, y storybeing con contenido relevante, ha forjado su marca personal tan bien que LinkedIn le dio el estatus de Top Voices Latam.

“Mi propósito es desarrollar el pensamiento emprendedor en todas las personas y ayudarles a contar su historia heroica”, afirma.

Ha sido Speaker en temas de liderazgo, storytelling, periodismo digital, comunicación integral y emprendimiento.

También fue director de Entrepreneur en Español y fundador de Forbes.com.mx. Ha sido editor en El Financiero, El Economista y Expansión, y reportero en El Universal. Y fundó y dirigió Bar Emprende. De igual manera ha sido colaborador en Wired en Español, MIT Sloan Management Review México, Reporte Índigo y +Chilango.

En octubre de 2015, ganó el Premio de Periodismo Económico Iberoamericano del IE Bussines School de España, por su reportaje “Cuba: Emprender entre escombros”.

**Desde su perspectiva, ¿Cómo ha evolucionado la gestión del talento y el liderazgo con la digitalización y cuáles han sido los mayores desafíos que se puedan enfrentar este proceso?**

*Liderar, desarrollar y gestionar equipos en la era de la digitalización se ha vuelto más desafiante que nunca en la historia. Es paradójico que teniendo a la mano más canales de comunicación instantánea esto provoque aislamiento. Hay muchas cosas, en especial, las que yo llamo Life skills, que no se pueden enseñar por zoom: se necesita contacto humano, trabajo hombro a hombro para poder ver y sentir las necesidades de tu equipo, para comprender sus debilidades y fortalezas, para que te conozcan como ser humano, más allá de conocerte sólo como jefe. Porque seguimos siendo persona y, como tales, necesitaban crear vínculos profundos con nuestro equipo y la tecnología ha sido un factor que dificulta la creación de estos vínculos. Creo que la digitalización aumenta la productividad en el corto plazo, pero en el largo plazo, tarde o temprano, la falta de conexión real, que causa miedo y ansiedad, cobrará factura a los resultados de la compañía.*

**¿Podría compartir algunas de las estrategias más efectivas que le haya funcionado en un entorno tecnológico tan dinámico?**

*Para mí se trata de volver a las bases de la comunicación:*

1. *Se trabaja a distancia, con juntas rápidas por zoom, que son sólo para ver estatus de resultados y encargar nuevas entregas de trabajo en fechas determinadas, pero para proyectos nuevos, que requieren de la creatividad del equipo, se realizan reuniones presenciales en lugares que provoquen relajación y seguridad, como una cafetería, el bosque o un parque.*

2. *Hay sesiones uno a uno (en línea o presenciales) por lo menos una vez al mes, con cada miembro del equipo, para conocer cómo está la persona, sus dudas, inquietudes, necesidades, molestias, quejas, propuestas.*

3. *Las soluciones a los problemas no las tomo yo, sino que se involucra a todo el equipo. Todos, incluyendo a los becarios, tienen voz y voto en la propuesta de soluciones o de nuevos proyectos.*

4. *Se comparten de forma frecuente por whats app recomendaciones de libros, películas, series, newsletters, música que inspiren al equipo a salirse de su entorno y aprender cosas nuevas.*

5. *Mostrarme vulnerable y permitir que los demás lo hagan es muy enriquecedor porque nos hace a todos humanos, con errores, que no lo sabemos todo y permite crear un ambiente donde el error no se sataniza, sino que se permite si este nos lleva a aprender algo nuevo y a llegar a un mejor nivel.*

**En su experiencia, ¿cómo ha impactado la transformación digital en la cultura organizacional y qué medidas se han tomado para fomentar una cultura de innovación?**

*Con la pandemia y lo que pasó después nos dimos cuenta que la cultura organizacional no estaba en cuatro paredes, sino en las acciones de cada una de las personas del equipo, en la forma que toman decisiones. Para lograr una cultura organizacional a prueba de trabajo remoto, digitalización y cambios constantes la única forma que he encontrado es usando herramientas de storytelling, algo que yo llamo Storybeing heroico, que tiene 4 pilares:*

*Transparencia, Coherencia, Consistencia y Factor heroico.*

*Se trata de contar una historia poderosa y única sobre la empresa, sobre sus orígenes, sobre sus razones de existir, que van más allá de hacer dinero, sino que busca trascender y dejar una huella positiva en el mundo. Esta historia tiene que estar basada en la realidad, ser auténtica, de tal forma que el equipo interno, pero también todos los stakeholders sientan una conexión profunda con lo que hacemos y hablen bien de nosotros, sin que nadie se los pida. Con storybeing heroico los miembros del equipo se sienten comprometidos y conectados con su propósito de vida, por lo que dan lo mejor de sí de forma natural.*

**¿De qué manera se puede promover la igualdad de género y el liderazgo diverso dentro de las organizaciones y cómo cree que esto contribuye al éxito y liderazgo empresarial?**

*Regreso de nuevo al uso de storybeing heroico, en donde no sólo contamos la historia del fundador o del líder, sino que contamos las historias heroicas de todos sus miembros, que al conocer de cerca, nos emocionan y nos inspiran. No hay mejor forma de promover la equidad de género y la diversidad que contando sus historias, donde se destaca su valentía, donde nos dicen cómo han enfrentado y superado sus obstáculos. Esto genera empatía, primero, y luego, admiración e inspiración para todos.*

**En su opinión, ¿cuáles son las habilidades más críticas que deben tener los líderes del futuro para gestionar equipos en un mundo digital?**

Para mí, las características de los líderes del futuro son 10:

1. *Es vulnerable y lo reconoce. Se atreve a decir: “No sé”, “No puedo”, “Necesito ayuda”. Porque ante crisis tan inéditas como la que vivimos y como las que vendrán ningún líder tendrá todas las respuestas.*

2. *Es un hambriento de conocimiento. Como sabe que no sabe, se mantiene todo el tiempo aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades, pues es la única forma de mantenerse al tanto de los veloces e imparables cambios del mundo y de tratar de hacerles frente.*

3. *Impulsa nuevos liderazgos. Sabe que él sólo no podrá alcanzar ninguna meta, que necesita del liderazgo de todos, cada uno desde su expertise y desde su trinchera (cada uno trabajando en su casa), cada uno tomando las mejores decisiones en bien de toda la organización. Para desarrollar estos liderazgos, la equidad y la inclusión serán vitales.*

4. *Confía en su equipo. El nuevo líder no puede saturar a su equipo con mil juntas virtuales sólo para checar si están trabajando. Al contrario: confía en ellos, trabaja por resultados y no por horas y, en especial, comprende que trabajar en casa requiere distribuir el tiempo y la atención entre los quehaceres domésticos, los hijos y el trabajo.*

5. *Tiene un propósito superior. No trabaja y vive para ganar dinero o vender, sino para ayudar a construir una sociedad más justa y a un planeta más limpio. Sabe que, si no, su empresa no tendrá futuro.*

6. *Toma decisiones colectivas. Con un mundo tan cambiante, tan incierto, nadie puede tener todas las respuestas. Por eso el nuevo líder involucra todos los miembros del equipo, incluso a los becarios, en las decisiones importantes y en la construcción de las nuevas estrategias. “Muchas cabezas SIEMPRE piensan mejor que una sola.”*

7. *Hace equipo con la competencia. El mundo de antes era ganar mercado a costa de todo y de todos, pero eso ya no es posible. Hoy, para lograr que su negocio sobreviva, deberá aliarse con antiguos competidores, con proveedores, con clientes, con inversionistas, con universidades y con quien sea necesario para alcanzar sus objetivos.*

8. *Se reinventa todo el tiempo. Es un innovador nato e impulsa en su equipo la disrupción, los saca de su zona de confort para buscar mejores o nuevas maneras de hacer las cosas.*

9. *Sabe quién es y qué le duele. El autoconocimiento es algo vital para este líder: explora sus emociones, su pasado, sabe dónde están sus huecos y tiene el valor para encontrar cómo llenarlos. Conoce y enfrenta sus grandes miedos.*

10. *Sabe cómo contar la historia correcta. El nuevo líder no niega la realidad turbulenta y compleja, pero sabe que debe inspirar a su equipo para construir una “nueva realidad”. Sólo se puede llegar a esa nueva realidad siendo todos héroes, haciendo cada uno su parte, comprometidos con el bien común. Por eso él cuenta la historia de este “sueño” y*

*cómo se podrá convertir en realidad con la colaboración y compromiso de todos.*

**¿Cómo equilibra usted la implementación de nuevas tecnologías con la necesidad de mantener un enfoque humano y empático en la gestión del talento?**

*Es muy simple: la tecnología se usa como una herramienta para resolver un problema o lograr un resultado, siempre como un medio, nunca como un fin. El fin siempre es mantener conectados los propósitos personales de mi equipo con el propósito superior de nuestra empresa, para que así cada día sea significativo y la inspiración mayor salga de cada uno.*

**¿Podría compartir algún caso de éxito o lección aprendida en la implementación de una estrategia de transformación digital que haya empoderado su entorno laboral?**

*En plena pandemia, cuando ya se acumulaban los meses de encierro y todos empezamos a sufrir los estragos en la salud mental y emocional, implementé tardes de charlas informales por zoom, cada quien con una cerveza o trago en la mano, donde todos los miembros del equipo hablaban de cómo se sentían, de qué les estaba costando más trabajo, de si podíamos ayudarles en algo. Hubo lágrimas, risas y nos conocimos y unimos más que cuando nos veíamos todos los días en la oficina. Fue un sitio seguro para todos y nos ayudó a transitar la crisis. Siempre pienso que la tecnología bien utilizada puede ayudarnos a lograr cosas increíbles con los equipos.*

**¿Qué consejo les daría a otros líderes y emprendedores que buscan impulsar la innovación y el desarrollo de talento en sus organizaciones?**

*Como periodista de profesión por más de 23 años, y ahora dedicado a desarrollar las nuevas narrativas para marcas corporativas y personales, mi herramienta fundamental son las historias. No se puede desarrollar talento, crear una mejor cultura organizacional ni impulsar la innovación sin herramientas de storytelling e storybeing. Está demostrado, como dice el historiador Yval Noah Harari, que contar historias ha sido la base de la evolución e innovación de la humanidad, y como líderes tenemos que aprender a contar esas historias que se conviertan en el pegamento mágico de los equipos.*





# Leandro Cuozzo

Analista del Equipo Global de Investigación y Análisis de Kaspersky

## El crecimiento del comercio electrónico en América Latina impulsa nuevas amenazas de ciberseguridad

La región enfrenta amenazas crecientes de cibercrimen, desde troyanos bancarios hasta estafas móviles, impulsadas por la transformación digital.

**E**n un contexto donde la digitalización crece exponencialmente, la ciberseguridad se convierte en un desafío cada vez más urgente para América Latina. Leandro Cuozzo, analista del Equipo Global de Investigación y Análisis de Kaspersky, detalla las amenazas más comunes en la región, subrayando cómo el auge del comercio electrónico y el uso de dispositivos móviles han generado nuevas oportunidades para los cibercriminales.

Cuozzo señala que los troyanos bancarios son una de las principales amenazas en América Latina.



Estas herramientas maliciosas, que roban información financiera sensible como credenciales de acceso y datos de tarjetas de crédito, son especialmente activas en Brasil, país del cual provienen 8 de los 10 troyanos más dañinos en la región. Además, los dispositivos móviles se han vuelto un objetivo atractivo para los cibercriminales, quienes desarrollan malware que afecta aplicaciones financieras locales.

Las estafas mediante aplicaciones falsas también han crecido, según Cuozzo. Estos programas fraudulentos emulan billeteras electrónicas y sistemas de pago, generando comprobantes falsos que los estafadores usan para engañar a pequeños comercios. Estas apps incluso incluyen animaciones y funcionalidades avanzadas, lo que hace que las estafas sean más convincentes. Cuozzo recomienda a los usuarios verificar directamente en sus dispositivos

si las transacciones han sido efectivas.

La ingeniería social es otra técnica clave utilizada por los cibercriminales. Este profesional advierte que las víctimas suelen ser manipuladas para proporcionar información sensible o realizar acciones impulsivas, como compartir un PIN o realizar una transacción. La recomendación es simple: actuar con la “cabeza fría” y no dejarse llevar por la presión externa.

En cuanto a las medidas de seguridad, el analista destaca la importancia de mantener los dispositivos actualizados y protegidos con antivirus. Las transacciones deben realizarse desde equipos seguros, evitando decisiones apresuradas. La prevención es clave para mitigar los riesgos que plantea un entorno digital en constante evolución.

Además, advierte sobre la creciente sofisticación del cibercrimen en América Latina. Con la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, los ataques se vuelven más complejos. El uso de phishing y técnicas de deepfake ya comienza a despuntar en la región, lo que obliga a las empresas a mantenerse un paso adelante en la protección de sus sistemas y empleados.

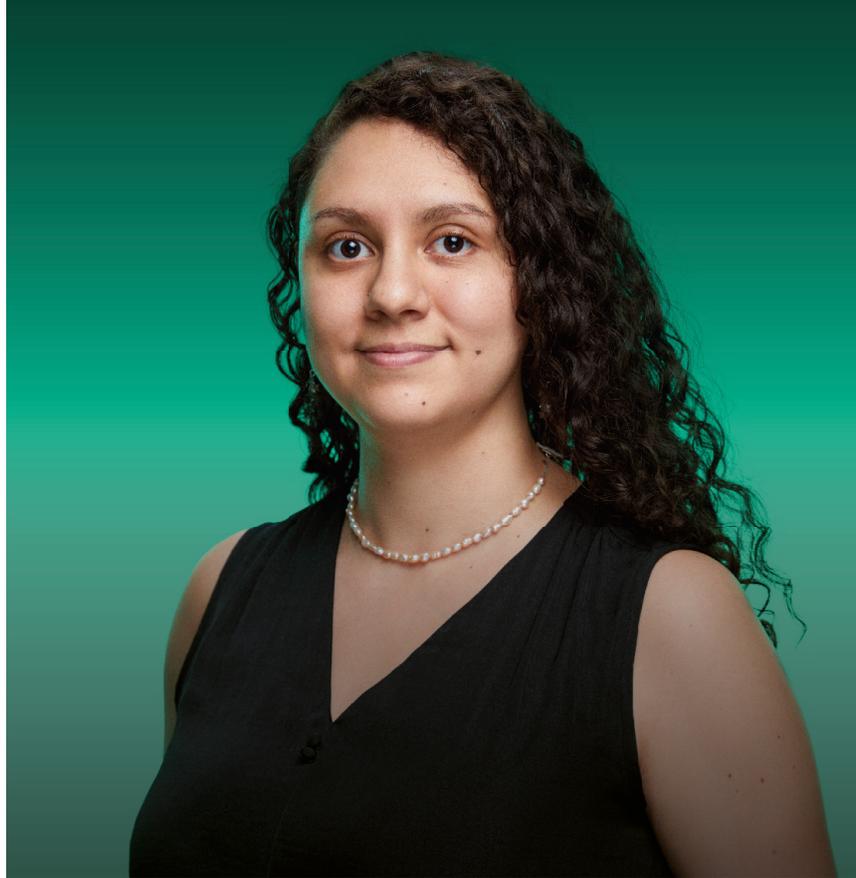


# Isabel Manjarrez

Investigadora de ciberseguridad en el Equipo Global de Investigación y Análisis de Kaspersky

## Deepfakes y ciberseguridad: los nuevos riesgos para empresas y usuarios en América Latina

Los deepfakes presentan nuevas amenazas para el sector financiero y corporativo, generando fraudes y suplantación de identidad a gran escala.



La tecnología de los deepfakes ha avanzado rápidamente, y con ella, los riesgos asociados a su uso malintencionado en América Latina. Según Isabel Manjarrez, investigadora de ciberseguridad en el Equipo Global de Investigación y Análisis de Kaspersky, esta tecnología, inicialmente popular en redes sociales, ha sido adoptada por los cibercriminales para cometer fraudes financieros, suplantaciones de identidad y ataques que erosionan la confianza en figuras públicas y organizaciones.

Manjarrez explica que las Redes Generativas Antagónicas (GAN), el motor detrás de la creación de deepfakes, se han perfeccionado a tal grado que es cada vez más difícil detectar imágenes o videos falsos. Estas redes antagonizan entre sí, lo que permite la generación de contenido falso extremadamente realista que desafía las tecnologías de verificación actuales.

Uno de los mayores retos que enfrentan las empresas ante los deepfakes es la vulnerabilidad en sectores críticos como el financiero y el gubernamental. Según Manjarrez, los fraudes a través de deepfakes ya han costado millones de dólares. Por ejemplo, un reciente

caso en Hong Kong involucró a un trabajador financiero que fue engañado para transferir \$25 millones de dólares mediante una videollamada falsificada, en la que los participantes eran recreaciones deepfake del personal de la compañía.

Manjarrez recomienda a las empresas implementar sistemas robustos de verificación y educar a sus empleados sobre los riesgos de esta tecnología. Además, subraya la importancia de combinar verificación biométrica con métodos tradicionales de autenticación, como códigos de verificación y contraseñas, para evitar ser víctimas de fraudes.

A medida que la tecnología avanza, las amenazas también evolucionan. Según el Foro Económico Mundial, el uso de deepfakes ha crecido un 900% en los últimos años. Manjarrez advierte que las empresas deben mantenerse alerta y prepararse para detectar estas amenazas, que no solo afectan la reputación y la confianza, sino que también representan un riesgo significativo para la seguridad financiera.

Los deepfakes ya no son solo una herramienta de entretenimiento o manipulación política, sino una poderosa arma que los cibercriminales están utilizando para generar caos y obtener ganancias ilícitas en un mundo cada vez más digitalizado.



## Alexandre Pereira

RVP Cloud ERP & SAP S/4 Hana para SAP Latinoamérica y el Caribe.

SAP: La modernización empresarial como servicio

En un mercado dominado por la vertiginosidad de los negocios y los cambios tecnológicos, tres conceptos están abriendo el camino para la transformación digital de las empresas: cleancore, ERP as a Service (por suscripción) y la inteligencia artificial (IA).

## **C**lean Core de ERP: Estandarización y Adaptabilidad

Al estandarizar los procesos y datos subyacentes en nuestras operaciones de ERP, creamos una base confiable. Sin embargo, el secreto radica en que no se trata de una base rígida. La flexibilidad nos permite hacer personalizaciones donde sea necesario, sin comprometer la integridad del sistema. Así, obtenemos lo mejor de ambos mundos: estabilidad y adaptabilidad.

Por otra parte, gracias al cleancore podemos reducir la personalización de software, automatizar procesos y optimizar la base de datos. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa. Además, al adoptar actualizaciones regulares y herramientas de desarrollo potentes, mantenemos la agilidad necesaria para enfrentar los desafíos de un mercado en constante cambio.

El concepto de “estado persistente de innovación” es fundamental en la estrategia de cleancore. Este enfoque permite a las empresas mantenerse en una constante evolución tecnológica, aprovechando las actualizaciones y mejoras continuas del sistema sin las interrupciones que generan las personalizaciones excesivas. La clave está en crear una base tecnológica estándar y flexible, que facilite la integración de nuevas tecnologías y métodos innovadores de manera fluida y sin fricciones. Este estado asegura que las empresas no solo se mantengan al día, sino que también lideren en sus respectivas industrias, adaptándose rápidamente a las nuevas demandas y oportunidades del mercado.

El “estado persistente de innovación” requiere, por tanto,

un cambio en el modelo operativo de TI, hacia un modelo moderno que permita que los recursos de la organización de TI dediquen sus esfuerzos a apoyar el negocio y las innovaciones, y ya no centrarse en mantener las luces encendidas. El único modelo de deployment que respalda este estado es el ERP as a Service.

### **ERP as a Service: innovación continua y visibilidad**

Con el ERP as a Service, accedemos a innovaciones directamente desde los lanzamientos estándar de SAP. Esto significa que siempre estamos al día con las últimas soluciones. Y en un mundo dinámico como el actual, la agilidad para adaptarnos a las demandas del negocio es fundamental. SAP le ayudará con la carga operativa que supone mantener en funcionamiento sus sistemas de misión crítica, para que pueda centrarse en lo que importa: su negocio.

Asimismo, al tener una única versión de la verdad, obtenemos una visión clara del rendimiento de nuestros procesos de negocio. Esto nos permite tomar decisiones informadas y ejecutar acciones con calidad y disponibilidad de datos.

### **Inteligencia Artificial: transformando el paisaje empresarial**

La inteligencia artificial está revolucionando la forma en que las empresas operan, ofreciendo nuevas oportunidades para optimizar procesos y tomar decisiones más inteligentes. Integrada con Cloud ERP y servicios en la nube, la IA potencia la eficiencia y la precisión en todas las áreas del negocio.

La implementación de IA en las operaciones empresariales

permite automatizar tareas rutinarias, analizar grandes volúmenes de datos y obtener insights que antes eran inalcanzables. Esto no solo mejora la productividad, sino que también facilita la personalización de servicios y productos, adaptándolos mejor a las necesidades de los clientes.

### **Una propuesta con resultados comprobados**

Gracias a la combinación de una estrategia de cleancore y ERP as a Service, con la IA, podemos lograr resultados contundentes, como automatizar tareas repetitivas, predecir tendencias de mercado, mejorar la experiencia del cliente y del empleado, optimizar procesos operativos y garantizar la seguridad y cumplimiento normativo. Lograr un “estado persistente de innovación” permitirá reducir el costo total de inversión y mantendrá su negocio a la vanguardia de su industria.

### **Acerca de SAP**

Como líder global en aplicaciones empresariales e IA aplicada a los negocios, SAP (NYSE:SAP) se sitúa en el nexo entre el negocio y la tecnología. Durante más de 50 años, las organizaciones han confiado en SAP para sacar lo mejor de sí mismas uniendo las operaciones críticas para el negocio, que abarcan finanzas, compras, recursos humanos, cadena de suministro y experiencia del cliente.



## Carlos Blanco

### CEO de Abside

## El poder de la data en las empresas

Aquellas organizaciones que logran aprovechar este recurso de manera efectiva, están mejor posicionadas para liderar en sus respectivos mercados y alcanzar un crecimiento sostenible.

**E**n el continuo compromiso de compartir contenidos de valor con nuestros lectores, desde Factor de Éxito queremos llevarles información sobre cómo tomar decisiones de negocio a partir de analíticas de la nube, en esta ocasión, conversamos con Carlos Blanco, CEO de Abside, quien como Ingeniero en Sistemas especializado en economía empresarial, ha tenido la oportunidad de manejar grandes clientes y acompañarlos a transformar sus plataformas corporativas a sistemas Google y SAP, que le ofrecen soluciones para optimizar sus procesos.

Blanco tiene más de 20 años de experiencia en la Dirección de High Tech e informática, Manejo de Grandes Clientes y Transformación de Plataformas Corporativas, con experiencia de cobertura regional en más de 10 países en Latinoamérica e Islas del Caribe.

“Una de las propuestas tecnológicas de mayor provecho actual para los negocios son los programas de analíticas en la nube, las cuales presentan amplias oportunidades para generar cambios relevantes en una empresa. Ser parte de esa transformación, ofreciendo un camino que lleve progreso y evolución a un negocio es mi principal motivación y mi por qué”, expresa.

**¿Cuáles son los beneficios clave de utilizar analíticas en la nube para la toma de decisiones empresariales?**

*Estos sistemas permiten acceso inmediato a datos actualizados, con mínima latencia, que es el tiempo que tarda un dispositivo en leer y almacenar datos. Por lo que siempre se va a poder contar con los datos más recientes, sumados a todos los que ya tiene disponible el programa.*

**Manejar grandes volúmenes de datos, lo cual es vital para empresas grandes o con un crecimiento dinámico.**

**Centralización de datos, toda la información de todas las fuentes y sistemas estarán en un mismo lugar y permitiendo que el sistema, al realizar análisis y predicciones, sea más exacto.**

**Capacidad avanzada de análisis, a través del learning machine, la inteligencia artificial y el análisis predictivo, este software permite identificar patrones, tendencias y oportunidades que podrían pasar desapercibidos de otra manera.**

**En su opinión, ¿podríamos decir que vivimos en tiempos definidos por una “cultura empresarial de datos”?**

*Cada vez en mayor medida la cultura empresarial se basa en datos,*

dejando en un segundo plano la intuición o las suposiciones para pasar a informaciones objetivas. Esto, por supuesto, implica un cambio cultural hacia una mentalidad basada en la evidencia, donde las decisiones son respaldadas por datos cuantificables y verificables.

No significa esto que los seres humanos y su habilidad de análisis no serán necesarios. Más bien que sus recomendaciones podrán ser respaldadas por datos y, a partir de las mismas, desarrollar estrategias y planes.

### **¿Es accesible la implementación de un sistema de analíticas en la nube para empresas sin importar su tamaño?**

Las empresas de cualquier tamaño pueden acceder a un sistema de analíticas en la nube, esto porque los servicios en la nube permiten a las empresas pagar solo por los recursos que utiliza.

Las pequeñas empresas pueden empezar con los recursos básicos y escalar según sea necesario a medida que crecen.

Las soluciones en la nube permiten que empresas de cualquier tamaño, aprovechen capacidades sofisticadas que antes solo estaban disponibles para grandes organizaciones.

### **¿Cuáles son las fortalezas de Abside que la diferencian de otras empresas en el mercado de soluciones tecnológicas?**

La asesoría a nuestros clientes ofrece un valor importante para las empresas, ya que no se trata solo de adquirir un software o un recurso tecnológico es saber cuál es el indicado para el tipo de negocio, orientarlos sobre cómo sacarle el mayor provecho al mismo, de qué manera manejarlo.

Un factor importante al momento de orientarlos en la tecnología a utilizar es determinar cuál opción permitirá la continuidad operativa y guiarlos para evitar la obsolescencia tecnológica.

Este nivel de asesoría y experiencia le elimina costos y hace más rentable su operación.

### **¿Cuáles son los desafíos más grandes que ha enfrentado en su rol como CEO de Abside?**

Como líder en la implementación exitosa de soluciones empresariales innovadoras, como Google y SAP he superado desafíos con determinación y visión. En mi rol como CEO de Abside, empresa regional que ha destacado en la transformación digital y la creación de empresas inteligentes, es natural que haya enfrentado varios desafíos significativos en el camino.

Dentro de los desafíos más grandes que podría mencionar está la resistencia al cambio por parte de las empresas o de la cultura organizacional en general, así como la necesidad de mantenerse actualizado constantemente en un entorno tecnológico en constante evolución, así como garantizar a mis clientes la adopción efectiva de nuevas herramientas por parte de todos los departamentos de sus empresas.

Sin embargo, la capacidad para liderar con claridad y comunicar eficazmente la visión de transformación digital, junto con mi compromiso con la innovación y la excelencia operativa, sin duda, me han permitido superar estos desafíos con éxito y posicionar a Abside como un referente en el sector. Mi objetivo y el de Abside es llevar a las empresas hacia un futuro de éxito sostenible en la era de la digitalización.

### **¿Cómo ha cambiado el comportamiento de las industrias y los consumidores con el uso de datos?**

El uso de datos ha significado beneficios importantes que han acercado a las empresas y los consumidores, ya que facilitan las informaciones necesarias para realizar ajustes en todo el proceso de comercialización. Desde las características específicas del producto o servicio para dar respuesta a la necesidad del cliente hasta el empaque o atención que facilita y mejora la experiencia.

La relación entre los consumidores y las industrias es más estrecha, ya que los servicios y productos pueden ser personalizados y responden directamente a sus requerimientos e incluso sus deseos.

### **¿Cuáles son los principales retos que las empresas encuentran al intentar convertir los datos en acciones prácticas? ¿Cómo puede Abside ayudar a superar estos desafíos?**

Al trabajar con datos suele ser un desafío integrar datos de diferentes fuentes y sistemas, contar con el talento y las herramientas adecuadas para analizar grandes volúmenes de datos de manera efectiva, así como lograr el retorno de inversión en tecnología y talento para manejar esos datos.

En Abside ofrecemos asesoría precisamente para apoyar a los clientes a seleccionar las herramientas adecuadas y adaptadas a la necesidad que tiene para que su inversión tecnológica sea un costo eficiente.

Con el software adecuado se puede lograr integrar los datos de diferentes fuentes, así como analizar grandes volúmenes de información.

Abside es un gran aliado de las empresas para recibir orientación sobre las soluciones tecnológicas que optimizan sus procesos.

### **¿Qué consejos le daría a empresarios y emprendedores que buscan implementar sistemas de analíticas en la nube en sus negocios?**

- Lo primero es tener claridad en las necesidades que tiene el negocio que pueden ser resueltas con la analítica en la nube, y en base a esto definir muy bien los objetivos a alcanzar.

- El siguiente paso es uno de los más importantes y es obtener orientación sobre las opciones de software para analítica en la nube y cómo se ajustan a tu negocio.

- Involucrar a los colaboradores y capacitarlos para hacer la transición a este sistema es vital para hacer que funcione.

- Al iniciar la implementación recomiendo hacer un programa piloto que vaya escalando para permitir que el proceso de adaptación sea más llevadero, así como identificar ajustes necesarios.

- Las tecnologías transforman no solo la manera de hacer las cosas, también la mentalidad y la cultura de las empresas.

# Adriana Flores

**Executive Director de ProtocolToday**

**Conectar culturas es la clave para el éxito en los negocios internacionales**

**La empresa impulsa la transformación empresarial global a través del protocolo, la diplomacia y las habilidades interpersonales en más de 70 países.**

**E**n un mundo cada vez más conectado y globalizado, el rol del protocolo, la diplomacia y las habilidades interpersonales han cobrado una relevancia sin precedentes. Adriana Flores, Directora Ejecutiva de ProtocolToday, ha construido su carrera profesional sobre la comprensión profunda de estas herramientas, transformándolas en claves para el éxito en el ámbito empresarial y diplomático. Con una trayectoria que abarca más de una década trabajando en uno de los aeropuertos más importantes del mundo, Schiphol en Ámsterdam, Flores se ha posicionado como una figura clave en el desarrollo de capacidades para empresarios y ejecutivos que buscan cerrar las brechas culturales en un entorno internacional.

Su carrera profesional comenzó en el mundo del protocolo internacional y la diplomacia, al enfrentar retos particulares que la hicieron ver la necesidad de fundar ProtocolToday en 2014. Después de trabajar durante más de 10 años en la recepción de dignatarios internacionales, desde miembros de la realeza hasta jefes de estado, Flores identificó un vacío en la capacitación para ejecutivos y empresarios que, cada vez más, se enfrentan a la internacionalización de los negocios. Con esta visión clara, decidió crear una empresa que pudiera capacitar a líderes para enfrentar estos desafíos, especialmente en lo que respecta a las diferencias culturales y la correcta aplicación de protocolos diplomáticos y empresariales.

ProtocolToday se ha convertido en una empresa líder en el desarrollo de capacidades, especializada en protocolo internacional, diplomacia y lo que Flores denomina “habilidades blandas”, como la etiqueta empresarial y la inteligencia cultural. Estas habilidades son fundamentales para empresarios que deben interactuar con socios, clientes y colegas de diferentes culturas y países. Flores ha logrado posicionar su empresa en más de 70 países, ayudando a organizaciones y ejecutivos a superar barreras culturales y lingüísticas, y a manejar con éxito las complejidades de los negocios globales.

Flores destaca que el éxito de ProtocolToday radica en su capacidad para adaptar sus programas de formación a las necesidades específicas de cada cliente. Las empresas locales, que cada vez se enfrentan a mercados más globalizados, han

encontrado en ProtocolToday un aliado esencial para mejorar la imagen y percepción que proyectan en sus interacciones internacionales. A través de técnicas de negociación que minimizan los malentendidos, los empresarios han podido desarrollar relaciones duraderas y fructíferas con socios de otros países. Esta combinación de habilidades duras y blandas ha permitido a los clientes de Flores presentar a sus empresas de manera más efectiva, causando el impacto positivo que buscan en un mercado global cada vez más competitivo.

### **¿Cómo comenzó su viaje profesional en el mundo del protocolo internacional y la diplomacia, y qué la inspiró a fundar ProtocolToday?**

*ProtocolToday Academy fue fundada en el año 2014, surgió desde la necesidad de comprender el protocolo moderno, así como la etiqueta de negocios y la importancia cultural para entender mejor las necesidades de los ejecutivos y empresarios en esta época. Todo esto después de haber trabajado por más de 10 años en el área VIP del aeropuerto Schiphol en Ámsterdam (Países Bajos), recibiendo a miembros de familias reales, jefes de Estado, cuerpo diplomático, empresarios y ejecutivos durante visitas y eventos oficiales.*

*Por otra parte, al analizar que las empresas locales son cada vez más internacionales, observé la necesidad de que los ejecutivos se comuniquen de la manera correcta y sepan tratar directa e indirectamente con socios comerciales, clientes y colegas extranjeros.*

### **Como Executive Director de ProtocolToday, ¿podría compartir con nuestros lectores un logro destacado o un momento significativo en su carrera que haya contribuido al éxito de la empresa?**

*Mis retos han sido un poco diferentes a los de una mexicana en su propio país. Mi crecimiento y adaptación me han llevado años para aprender dos idiomas (inglés y neerlandés), conocer la cultura y adaptarme a la sociedad neerlandesa. Los mexicanos somos de una cultura colectivista y jerárquica, y sin embargo, logré armonizar con la cultura holandesa, que es individualista, menos jerárquica, de bajo contexto y más distante. Existe una brecha cultural entre ambas, pero un logro de este reto es que*

*ProtocolToday se convirtió en un puente para cerrar esta brecha internacional. Somos una empresa que desarrolla capacidades, conecta valores, culturas, organizaciones, individuos y sociedades en todo el mundo, con un alcance en más de setenta países.*

**ProtocolToday se especializa en el desarrollo de capacidades en protocolo internacional, diplomacia y habilidades diplomáticas llamadas blandas. ¿Cómo cree que estas habilidades han impactado positivamente en las empresas y ejecutivos con los que ha trabajado?**

*Uno de los desafíos para las organizaciones en este mundo globalizado es construir la imagen y percepción correcta, hacer negocios con extranjeros superando las barreras culturales e idiomáticas, y aplicar sistemas de negociación.*

*El impacto positivo para los empresarios se refleja al aplicar estas habilidades duras y blandas (soft and hard skills), directa e indirectamente, con socios, clientes y colegas internacionales. No es lo mismo hacer negocios con empresarios neerlandeses, estadounidenses o incluso en América Latina.*

*Los empresarios han podido presentarse a sí mismos y a sus empresas de manera efectiva, causando el impacto positivo deseado y aplicando técnicas de negociación que minimizan los malentendidos. Esto les ha permitido realizar negocios fructíferos y duraderos.*

*Recordemos que los clientes locales se están volviendo cada vez más globales, y su manera de pensar y comportarse está cambiando. Los clientes de hoy no solo buscan estar satisfechos, sino también identificarse con la empresa, quieren una atención personalizada, buscan seguridad, comodidad y, sobre todo, felicidad, lo que resulta en un cliente leal a largo plazo.*

**Además de su exitosa carrera profesional, usted también ha sido un modelo a seguir para muchas mujeres. ¿Podría hablarnos sobre cómo ha equilibrado su vida personal y profesional mientras continuaba con su éxito?**

*La mujer se está integrando cada vez más en el ámbito empresarial, no solo en pequeñas y medianas empresas, sino también tomando altos puestos en compañías nacionales e internacionales.*

*Es importante que la mujer siga invirtiendo en sí misma, no solo en habilidades duras o básicas, como una carrera profesional, sino también en desarrollar*



*“habilidades blandas” para adquirir una mentalidad global. Estas habilidades ayudan a crear una perspectiva más amplia de la forma de vida.*

*Para mí es muy importante mantener el equilibrio entre el tiempo de calidad en mi vida personal y profesional, mientras se trabaja objetivamente.*

**En un mundo cada vez más globalizado y diverso, ¿cuál considera que es el papel más importante del protocolo internacional y la inteligencia cultural en la construcción de relaciones sólidas y exitosas entre empresas y personas de diferentes culturas?**

*En este mundo globalizado existen grandes desafíos para los empresarios y diplomáticos, como crear la imagen y percepción adecuada de sus empresas; construir un puente de entendimiento para superar las brechas culturales; y establecer relaciones comerciales para hacer negocios internacionales, aplicando protocolos de negociación entre culturas.*

*Por esta razón, es importante comprender y aplicar los mecanismos y nuevas formas de hacer negocios, conocer y practicar las normas y reglas de etiqueta, protocolo empresarial moderno, ética de negocios, negociación, y también, algo muy importante, saber cómo gestionar una cena diplomática para causar el impacto positivo deseado en la construcción de relaciones sólidas y exitosas.*

**Como líder en su campo, ¿cuál es su visión para el futuro de ProtocolToday y cómo espera seguir impactando positivamente en el mundo empresarial y diplomático en los próximos años?**

*Comprendemos la importancia de estas habilidades en distintos sectores y es nuestra misión equipar a empresarios y empresarias abriendo mercados en varios países para impulsar la economía nacional e internacional. Nuestro objetivo es crear un estilo de vida de negocios, minimizando los malentendidos y logrando negocios exitosos en todo el mundo.*



# GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO: NAVEGANDO EN UN MAR DE CAMBIOS

**Thony da Silva Romero**

Managing Partner- CEO de PIZZOLANTE

La gestión de recursos humanos se enfrenta, hoy por hoy, a una serie de singulares desafíos y oportunidades. El continente, caracterizado por una amplia diversidad cultural y económica, presenta un entorno donde las estrategias de gestión del talento deben ser tan dinámicas, como lo son las realidades de sus propios mercados. En este sentido, hay tendencias que marcan la pauta que empresas de todos los tamaños deben considerar, pues estas se imponen ante una fuerza laboral multigeneracional que moldea el futuro de nuestras propias organizaciones en la región.

## Trabajo Híbrido: ganando tracción

Tal vez uno de los asuntos que mayor complejidad ha traído es el modelo de trabajo híbrido, esa combinación de trabajo remoto y presencial que nos quedó como legado de la pandemia, y que ha ganado tracción en toda la región a pesar de los constantes debates y decisiones particulares de empresas que se inclinan, en mayor o menor medida, por una u otra opción. Según un estudio de Microsoft, el 82% de las empresas en la región están adoptando o consideran adoptar el modelo híbrido a largo plazo, lo que refleja una necesidad de equilibrio entre la flexibilidad para los empleados y la eficiencia operativa para las empresas.

Este cambio no solo responde a la adaptación postpandemia, sino también a la búsqueda de una mayor satisfacción y retención del talento que pueda plegarse a este esquema como una opción viable (muchos no la tienen), considerando particularmente

a aquellos cuya labor está orientada al logro de objetivos concretos y donde las horas frente a un escritorio dicen poco frente a ello.

Son múltiples las empresas, particularmente en el ámbito de la tecnología como Microsoft o Spotify, que han implementado políticas híbridas exitosas que permiten a los empleados trabajar de forma remota, sin embargo, otras tantas como Tesla, o algunas otras en el ámbito financiero como Goldman Sachs o JP Morgan, se aferran al esquema presencial considerando que esto les resulta fundamental por razones de cultura o naturaleza de negocios.

Cualquiera que sea el esquema, el fortalecimiento y la capacidad de mantener viva la cultura organizacional, particularmente bajo el esquema remoto, será crucial, y esto estará determinado por la habilidad del liderazgo de impactar positiva y permanentemente en cada colaborador, así como la posibilidad de contar con las herramientas y una adecuada estrategia de comunicación, que mantenga amalgamada a la organización.

Por otra parte, sea remoto o presencial, la observación al bienestar de los empleados ya escapa a las paredes de la oficina, hoy ya no se limita a la “ergonomía del puesto de trabajo” o la salud física con chequeos médicos anuales; ahora también se incluyen elementos como la atención a la salud mental, emocional y financiera como parte integral de la salud del colaborador. En América Latina, la preocupación por el bienestar integral ha crecido exponencialmente, tal como lo indica el estudio “Mercer Global Talents Trends”, que señaló como el 74% de las empresas en la región están incrementando sus inversiones en programas de bienestar.

## Transformación Digital: Una dimensión sin fronteras

El avance tecnológico marca la pauta en cuanto a los cambios en los modelos de operación de las organizaciones, y con ello el trabajo de su gente. La digitalización ha

permeado todas las áreas de la gestión empresarial, y la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y la analítica avanzada, está revolucionando la forma en que las empresas gestionan el talento.

El 60% de las empresas en América Latina está invirtiendo en herramientas digitales para mejorar procesos de reclutamiento, formación y evaluación del desempeño según Deloitte. El uso de plataformas como LinkedIn para la captación de talento y los softwares de gestión de talento como Workday o SAP SuccessFactors, han permitido a las empresas optimizar sus procesos, reducir tiempos de contratación y ofrecer una experiencia más personalizada a los candidatos.

La profundidad, alcance e impacto de estas y otras herramientas tecnológicas, se darán a mayor velocidad en la medida en que las condiciones económicas de los mercados resulten desfavorables, considerando así, que a mayor tecnificación y menos dependencia de talento, mayores serán las eficiencias en todo aquello donde la tecnología pueda ser un reemplazo como variable de costo significativa para mantener la competitividad.

Sin embargo, este vertiginoso avance de la tecnología obliga a la formación continua de nuestros colaboradores, la inversión en el desarrollo de habilidades para mantener ese “edge” competitivo resulta clave, y la implementación de programas internos de “reskilling” y “upskilling” deben prepararlos, no solo para los retos actuales, sino que también para las futuras responsabilidades. Esto, conjuntamente con otras medidas a favor del colaborador, también contribuirán a disminuir la rotación de personal que tanto costo genera a las organizaciones.

### **Diversidad e Inclusión: Un Imperativo Estratégico**

La diversidad e inclusión (D&I) también se han convertido en prioridades estratégicas para las empresas, no solo se trata ya de cumplir con estándares globales, sino de aprovechar la riqueza cultural y social de la región para impulsar la innovación y el rendimiento. El estudio “Diversity Wins Report” de McKinsey, ya demostraba hace unos años que las empresas con políticas efectivas de D&I son entre un 25 y 35% más propensas a tener un rendimiento superior al promedio de su industria.

En países como Brasil, Natura & Co por ejemplo, empresa con la que tuve el gusto de trabajar para su introducción y despedida de Venezuela (dadas las condiciones país del momento), han implementado programas que fomentan la inclusión de grupos subrepresentados, no solo en términos de género



y etnia, sino también en cuanto a orientación sexual y capacidades diferentes. Estos programas no solo mejoran la reputación de la empresa, sino que también fortalecen la creatividad y la toma de decisiones al incorporar una variedad de perspectivas a sus procesos de gestión.

Natura se encuentra entre las empresas mejor calificadas en diversidad e inclusión en el mundo, según el ranking mundial redactado por Refinitiv, un consorcio de fondos de inversión afiliados al grupo de medios Thompson Reuters y la firma de capital privado Blackstone.

### **El reto hacia adelante**

Con estas cinco áreas compartidas: Trabajo híbrido, Bienestar, Transformación Digital, Capacitación y Diversidad e inclusión, se entiende que la gestión del capital humano está en un proceso de transformación profunda que, a su vez, está redefiniendo el papel de los gestores del área en sus organizaciones. Son ellos, sentados al más alto nivel organizacional, los responsables de conducir con una visión de conjunto, la gestión del cambio que promueve esa evolución que la organización requiere en favor de su sostenibilidad.

Uno de los riesgos más importantes con el que estos gestores se encontrarán, será con la famosa “resistencia al cambio”, y como ya lo decía Nicolás Maquiavelo en su libro “El Príncipe”, “No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que el iniciar un nuevo orden de las cosas, porque el innovador tiene por enemigos a todos los que se beneficiaban de las viejas condiciones, y solo tendrá tibios defensores en aquellos que podrían beneficiarse de las nuevas”. En consecuencia, mucha estrategia y comunicación para apalancar los necesarios cambios que vienen, y de los que depende el futuro de su organización.



## ¿PORQUE LOS AUDITORES NO DETECTAN EL FRAUDE EMPRESARIAL?

**Christopher Niquén**

Especialista en gestión de personas

**E**vocando a la memoria que “Trabajar en la Cultura es fundamental. Recordemos lo que indicó Peter Drucker: La cultura se come la estrategia para desayunar”. Conversaba en el aula de la Escuela de Posgrado donde dicto clases en programas de maestría sobre Cultura Organizacional. Después de varias conversaciones con los Maestranteros, les indicaba que, para mí, la Cultura es aquello que hacemos cuando nadie nos ve. Es lo que sucede en la organización de manera natural. No basta con tener una excelente Visión, Misión, Valores Organizacionales o Pilares Estratégicos, entre otros. Por supuesto, estos son muy importantes y ayudan muchísimo, pero tan relevante como ellos es trabajar para que todos en la organización lo entiendan, lo interioricen, crean en ello y trabajen en esa línea en todo momento.

Por ello, es fundamental entender que la cultura no es propiedad exclusiva de las áreas de Gestión de Talento. Desde Recursos Humanos, la impulsamos, pero debemos trabajarla inicialmente a nivel de Dirección y/o Alta Gerencia. Luego, la desarrollamos y desplegamos a todos los niveles.

Basándonos en esto, debemos asegurarnos de que todos, inicialmente, en la Alta Dirección estén alineados con esta cultura. Las personas buscarán a diferentes líderes para hacer consultas (no necesariamente

a Recursos Humanos) y plantear sus inquietudes. Es fundamental que nuestros líderes se muestren como verdaderos embajadores de nuestra cultura. Esto parte de la relevancia de ser coherentes en todo momento entre lo que decimos y lo que hacemos, para lo cual es clave el entendimiento y alineamiento a todos los niveles.

Al hablar de alineamiento, debemos entender que es un trabajo complejo. Por esta razón, siempre recomiendo trabajar en un plan de comunicación adecuado que permita, a través de diferentes herramientas, interiorizar conceptos clave. Es muy relevante tener estas actividades en diferentes momentos; no se trata solo de “una campaña”, sino de algo que debe acompañar a la organización en distintos momentos y celebrar pequeños logros y metas.

Este plan de comunicación debe abordar diferentes aspectos, como el entendimiento del motivo, lo que se busca y la razón de ser. Es parte de nuestro ADN como organización. Además, se puede fortalecer mediante pequeños talleres que no solo informen sobre temas, sino que también permitan construir conductas esperadas en función de los valores desarrollados. Conocer a los trabajadores y detectar líderes emergentes que puedan ser entrenados como “Embajadores de Cultura” es fundamental. Estos líderes tendrán una influencia diferente en las personas y pueden generar un impacto significativo.

Finalmente, es clave desarrollar una matriz de mando integral que permita medir los resultados. Tener una evaluación de la Cultura Organizacional con KPIs claros proporcionará información relevante para ajustar la estrategia de interiorización de nuestra Cultura Organizacional entre los empleados.



# AGILIDAD ZEN: UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

**Arianna Martínez Fico**

Autora de Agilidad zen. Consultora de Cabecera. Mentor/Coach. Conferencista Internacional.

**E**n el dinámico y desafiante mundo de los negocios, adaptarse a los cambios, anticiparse y responder rápidamente a las demandas del entorno para aportar valor se ha convertido en una capacidad crucial.

En este contexto, la agilidad popularizada por las metodologías ágiles para gestión de proyectos de desarrollo de software ha sido adoptada ampliamente en el mundo organizacional por su enfoque en adaptabilidad, colaboración y mejora continua.

Empresas y equipos buscan ser ágiles como un imperativo para mantenerse vigentes y competitivos.

Sin embargo, la búsqueda está más impulsada por moda, imitación o por la creencia de que esta tendencia hará que sus resultados mejoren de la noche a la mañana, sin tener un entendimiento amplio de qué es la agilidad ni del para qué quieren ser ágiles. Cuando no logran estos cambios de inmediato terminan por abandonar “la nueva moda gerencial”. Este es un dolor recurrente en las organizaciones. Se adoptan muchas veces de manera superficial disciplinas o metodologías que prometen resultados rápidos, sin los cambios necesarios en la cultura organizacional.

Algunas interpretaciones erróneas, a las que llamo “agilidad antiágil”, asocian el concepto de agilidad únicamente con velocidad, creyendo que ser ágiles implica moverse más rápido. La verdadera agilidad va mucho más allá.

Si bien la agilidad no es la panacea para todos los males empresariales, estoy convencida que sí es una capacidad muy atingente para gestionar situaciones complejas y cambiantes con habilidad, rapidez y flexibilidad.

Agilidad Zen es una evolución de la agilidad. Esta perspectiva integra algunos de los principios de la agilidad empresarial y del budismo zen, fomentando una agilidad consciente, armónica, simple, con sentido y sostenible.

Defino la Agilidad Zen como la capacidad de un sistema ya sea una persona, empresa o comunidad, de estar absolutamente presente, entender y aceptar las características, inquietudes, necesidades, ambiciones,

dolores y paradojas del mundo y del momento en el que está, anticiparse y responder con conciencia, integridad, velocidad y fluidez, para gestionar la complejidad, con un sentido o propósito noble que aporta valor al mundo.

## La Agilidad Zen se caracteriza por:

- Ser consciente. Actúa en el aquí y ahora.
- Tener sentido. Considera tanto el qué como el cómo, buscando un propósito noble.
- Ser generativa. Fomenta la experimentación, el aprendizaje, la mejora continua, la libertad y el poder de acción.
- Enfocarse en lo esencial. Pone el foco en el punto de mayor contribución, menos es más.
- Ser sistémica. Integra las dimensiones física, emocional, mental y espiritual.
- Ser monista o no-dual. Promueve la consciencia de unidad, entendiendo que somos uno con el todo.

La Agilidad Zen busca desarrollar una perspectiva holística, combinando liderazgo consciente, pensamiento sistémico y sabiduría zen.

Esta propuesta invita a una transformación cultural organizacional amorosa, orgánica, humana y sustentable, a través de un proceso que pasa por:

- Enamorarse de la organización.
- Descubrir y conectar con lo que es valioso cuidar.
- Declarar el futuro deseado.
- Definir lo que estamos dispuestos a cambiar.
- Identificar el o los valores que compiten con lo que se quiere cambiar.
- Comprometer a los líderes.
- Involucrar a toda la organización.
- Ejecutar los cambios.
- Reflexionar y mejorar.
- Generar estructura de coherencia habilitadora.
- Cuidar el rol de las áreas de Gestión de Personas.

El resultado es un enfoque integral que permite a las organizaciones que adoptan Agilidad Zen lograr resultados extraordinarios, mayor innovación, colaboración, seguridad psicológica y bienestar de las personas y los equipos en el entorno actual tan disruptivo, impredecible y complejo.

“Ser el cambio que queremos ver en el mundo” decía Mahatma Gandhi. En mi libro Agilidad Zen hago una invitación a las empresas a inspirar y acelerar la transformación hacia un mundo mejor.



# LA NECESIDAD DE UN LÍDER QUE CONSTRUYA EN LA COMPLEJIDAD

## Gustavo dos Santos

Director General HUMAN STADIUM

Vivimos una realidad y un contexto con alta evolución tecnológica y transformación digital, con inmediatez respecto a la información y el impacto que tiene ella en nuestras decisiones. A ello sumado la diversidad multicultural, los conocimientos en permanente actualización y revisión, la necesidad de llegar a resultados de manera anticipada, donde todo este conjunto fluye en espacios de complejidad e incertidumbre.

Una nueva normalidad donde los líderes y sus organizaciones abordan su gestión en lo que se conoce como el borde del caos, como un espacio de transición entre el orden y el desorden.

Hay un presente con nuevos ecosistemas que habrá que capitalizar y resignificar, para darle paso a la innovación disruptiva, la revisión cultural y la evolución de los proyectos, lo cual ayudará a los líderes de impacto a adaptarse a los entornos cambiantes y constantes del mercado.

De ahí la necesidad de contar con firmas innovadoras, creativas, expansivas y en permanente actualización para lograr de manera colectiva un nuevo sentido de propósito, una visión clara, y una interacción real y cercana con el mundo y la sociedad que integramos.

Las estrategias que elaboremos deben estar abiertas a rediseños que exigen pautas no centradas en el control, en la excesiva y lenta planificación, sino en la generación de una organización viviente abierta, interactiva en todos los niveles y habilitadoras para ideas disruptivas. Hoy los líderes innovadores, provocadores y disruptivos, que desafían un entorno cambiante y movilizador, deberán atender a una nueva clave: abrazar la incertidumbre e interpretarla para reconocer oportunidades.

Será importante reconocer la complejidad y abordarla con todas sus variables, incluyendo la no linealidad de los fenómenos, las amenazas emergentes y los desequilibrios constantes de la realidad que nos prueba y nos exige. Lo complejo e incierto nos hace sentir vulnerables, es un estado que nos interpela y nos lleva a repensarnos. Para entender e interpretar nuevas oportunidades desde ese estado, necesitaremos desarrollar mayor inteligencia contextual!

Liderar con inteligencia contextual es poner en juego nuevas habilidades potenciadoras para entender los límites de nuestro conocimiento y adaptarlo a un ambiente diferente del que se desarrolló. Desarrollar mayor inteligencia contextual será evolucionar, explorar, observar y escuchar para entender el mercado.

Será también reconocer los estímulos que presenta el contexto aplicando perspectiva múltiple y visión estratégica para fijar nuevas metas. El foco estará en lograr inspiración

y estimular la creatividad para alcanzar proyectos de alto impacto, captar, reconocer oportunidades y encontrar nuevas respuestas, para preguntas que todavía no pusimos en práctica.

Las disrupciones del momento nos invitan a “actuar y pensar diferente”, donde la clave será tener una mejor lectura del juego antes que ocurra y confrontar con nuestros objetivos, ideas y conocimientos aplicados hasta hoy. La complejidad y la búsqueda de un nuevo orden como parte de nuestra gestión cotidiana, será el punto de partida para renovar nuestro propósito, establecer vínculos claros, fortalecer hábitos, cambiar control por cercanías, mayor presencia de solidaridad y sobre todo educar nuevamente nuestra mirada.

El líder debe percibir hoy el entorno de una forma distinta, fijarse en las interacciones, indagar y profundizar en los cambios y generar las condiciones para que dichos cambios se produzcan. Un líder que pueda manejarse en la inestabilidad, desenvolverse con fluidez en el borde del caos, utilizar las perturbaciones del sistema y procurar procesos emergentes adaptativos. Hoy se requiere una estrategia en la que la persona es el centro, para poder obtener los resultados con equipos fuertes y líderes de contagio positivo, animadores con pensamiento creativo.

Un líder de cercanías que también sume en su agenda “la felicidad corporativa”, hoy tan necesaria en términos de bienestar y salud mental. Será una forma de organizar todas las condiciones tanto externas de bienestar como el desarrollo de habilidades internas para que las personas actúen dentro de un ecosistema de bienestar y felicidad corporativa.

Son tiempos para posicionarse con habilidad y visión clara, analizando “lo incierto y poco posible” como una oportunidad de crecimiento y lograr de manera colectiva resultados que permitan misiones trascendentes, donde cada líder pueda experimentar, explorar y gestionar con una mirada conciliadora, inclusiva y con un “propósito compartido” que sume en su gestión.

Esta nueva construcción de liderazgo ante “su comunidad”, debe estar basada en una cultura de confianza, de menos controles y más vínculos, de nuevos saberes y aprendizajes de impacto, donde también surja un “liderazgo ético como modelo de transformación”, que requiera de distancia, de momentos contemplativos que le permita sobrevolar la organización para volver a actuar.

La complejidad del contexto requiere también de un liderazgo disruptivo para momentos de grandes rupturas como los actuales, donde conviven revoluciones tecnológicas y revoluciones del conocimiento. Es necesario reconvertirnos para desaprender y aprender, para explorar y experimentar.

La complejidad afecta hoy la convivencia, donde coexisten el orden y el desorden, las armonías y las disonancias, y esos espacios se ven afectados por nuevos intereses y demandas del contexto social, con necesidades de un nuevo modelo de gestión. Este nuevo modelo deberá contemplar la construcción de respuestas inteligentes para atender lo incierto, superar esquemas mentales y practicar cercanías en otro juego con nuevas formas de convivencia.

Hay un nuevo juego que requiere de un líder transformador que pueda caminar “desde la turbulencia a la acción”. Siendo capaz de animar sin inseguridades propias, que pueda entusiasmar para vivenciar y hacer realidad proyectos diferenciadores, que sepa romper rutinas, generando confianza y voluntad desde su propia audacia.

# EXPO CUMBRE 2024

## FACTOR DE ÉXITO

La Expo Cumbre Factor de Éxito 2024, se llevó a cabo los días 10, 11 y 12 de octubre en el prestigioso Convention Center Sanctuary de Cap Cana, este encuentro reunió a destacados exponentes del mundo empresarial y de negocios. Con la participación de 44 speakers de 8 países, se realizaron 9 conferencias y 8 conversatorios. Este prestigioso evento se destacó por su enfoque multisectorial, abordando áreas clave como el turismo, el sector energético, el inmobiliario y los negocios emergentes, también abrió espacio para un networking de altura.

El primer día de la cumbre, comenzó con las palabras de bienvenida de Isabel Cristina Rolo, directora ejecutiva de la revista Factor de Éxito, quien señaló la importancia de República Dominicana como epicentro para el desarrollo empresarial, también manifestó sentirse muy feliz de poder contar con de empresarios de diferentes países. Asimismo, la embajadora de la República Dominicana ante la Organización Mundial del Turismo, la señora Anabel Bueno, acompañó en la jornada y señaló la importancia de que estas iniciativas se llevaran a cabo en el país dominicano, como una oportunidad única para socializar mejores prácticas, compartir experiencias y explorar nuevas oportunidades de negocio.

La primera conferencia: RD como destino de inversión, estuvo al frente Biviana Riveiro, directora ejecutiva de ProDominicana. Mientras que el primer conversatorio: El poder de la confianza, fue moderado por Thony da Silva, CEO de Pizzolante, quien concluyó diciendo "la confianza no se decreta, se construye a partir de la experiencia, y se gana con el tiempo", ese ameno espacio contó con el aporte vía online de Luis Maturen de Datos Group- España.

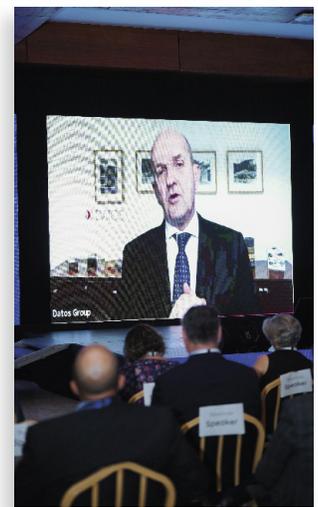


**BIVIANA RIVEIRO:** Una líder en temas de desarrollo económico y comercio internacional.

Biviana Riveiro Disla es la directora ejecutiva de ProDominicana (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana), una institución clave que promueve las exportaciones y atrae inversiones al país. Bajo su liderazgo, ProDominicana ha trabajado para fortalecer la competitividad del país en los mercados internacionales y mejorar las oportunidades para los exportadores dominicanos.



La jornada estuvo amenizada por un baile típico dominicano.





**CRISTIAN MURILLO:** destacado ingeniero industrial colombiano y referente en la filosofía Lean, específicamente como creador del concepto Lean Power Management.

Esta filosofía se enfoca en optimizar la eficiencia y rentabilidad de las industrias a través de las personas, promoviendo la eliminación del reproceso y la mejora continua en las organizaciones. Murillo también ha desarrollado modelos como el ciclo productivo 6 LPM y el modelo de excelencia operacional DICAR, orientados a mejorar la gestión y control en el entorno industrial.

Cristian Murillo de Colombia, CEO y fundador de la filosofía Lean Power Management, lideró la conferencias Negocios Emergentes. Seguidamente, el conversatorio: Impacto de la personalidad en el liderazgo, estuvo a moderado por Arlette Almánzar, CEO Fundadora Consultoría y Formación Liderazgo y Experiencia en el Servicio, acompañada por los panelistas internacionales, Marcelo Muñoz, business Mentor, consultor Corporativo, quien obsequió algunos ejemplares de su libro: Hacking el cambio y Alvaro Cuco, ambos de Chile, junto Emmanuel Puga, mexicano-residente en Canadá.



**EMMANUEL PUGA:** Empresario mexicano y fundador de Great Plan.

Una empresa dedicada a la transformación de la educación corporativa. Great Plan se especializa en ayudar a las

empresas a enfrentar los desafíos relacionados con la capacitación de empleados, centrandose en mejorar el desarrollo de liderazgo, la construcción de equipos y la gestión del conocimiento.

Bajo su liderazgo, **Great Plan** se ha consolidado como una empresa destacada en el sector EdTech, ayudando a organizaciones en Canadá, Estados Unidos y México a desarrollar programas de capacitación más efectivos y alineados con las necesidades empresariales.



**ALVARO CUCO DE VENEGAS:** Estratega especializado en innovación y transformación empresarial.

Tiene un MBA en Marketing y Tecnologías Innovadoras por el Rochester Institute of Technology. Además, es experto en áreas como la transformación digital, el eCommerce, la experiencia del cliente y la optimización de indicadores clave de rendimiento (KPIs). A lo largo de su carrera, ha trabajado en diversos sectores, como tecnología, retail, banca y educación.

Su enfoque se centra en ayudar a las empresas a adaptarse a los desafíos modernos, promoviendo cambios en la cultura organizacional y los procesos empresariales.



El tercer conversatorio: Transición Energética: Desafíos y Oportunidades, fue moderado por Rafael Velazco, fundador y CEO de Raveza, lo acompañaron los panelistas Fitzgerald Cantero, director de Estudios, Proyectos e Información de la Organización Latinoamericana de Energía, OLADE, Guillermo

Estrella, socio de Energía 2000, Nubia Céspedes, coordinadora de Investigación de la Escuela de Ingenieros Militares del Ejército Nacional de Colombia y Marta Alonso Pelegrín, directora de América del Sur en Global Energy Services (GES) Chile.



**NUBIA EDITH CÉSPEDES PRIETO:** *Ingeniera colombiana, tiene un enfoque clave en la economía circular, que se conecta con el sector energético a través de la sostenibilidad y la gestión ambiental.*

Promueve el uso eficiente de recursos naturales, incluido el recurso hídrico y las fuentes de energía renovable, en sus esfuerzos para reducir el impacto ambiental de las industrias. Céspedes trabaja en la innovación dentro de la política energética de Colombia, integrando la circularidad en los procesos de producción y el uso de la energía.

El cierre de este primer día, contó con la conferencia: Networking estratégico y LinkedIn, a cargo de Iván Calvo, experto social y Digital Selling certificado por LinkedIn- Chile.



**IVÁN CALVO:** Reconocido experto en LinkedIn y marketing digital, considerado un "guru" en la materia en Hispanoamérica.

Consultor, formador y conferencista, especializado en ayudar a profesionales y empresas a potenciar su presencia en LinkedIn y optimizar sus estrategias de social selling. Se centra en la creación de marcas personales efectivas y el desarrollo de redes de contacto que permitan generar oportunidades de negocio. Calvo es conocido por sus charlas y talleres, donde comparte estrategias prácticas sobre cómo utilizar LinkedIn como una herramienta clave para el crecimiento profesional y empresarial. Además, Iván Calvo ha contribuido al desarrollo de comunidades en línea y es un referente para aquellos que buscan mejorar su visibilidad y conectar con otros profesionales en el ámbito digital.





El segundo día del encuentro los asistentes disfrutaron del conversatorio: Inversión en Infraestructura Turística: Sinergia y evolución del sector, moderado por el vicepresidente de área Turismo del Banco Popular Dominicano, Juan Manuel Martín de Oliva, quien estuvo acompañado por Cesarina

Beauchamp, VP Ejecutiva Sky High Dominicana, Jesús Durán, consejero Delegado Grupo Piñero en República Dominicana y Director General de Playa Nueva Romana Residencial y Golf, Andrés Piñeiro, arquitecto de El Dorado Park y Ana García Sotoca, directora ejecutiva de la asociación de Hoteles La Romana Bayahibe.





La siguiente conferencia Inversiones Inmobiliarias, Larimar City & Resort, la joya del Caribe fue liderada por Juan Andrés Romero, CEO CLERHP Estructuras S.A.

**JUAN ANDRÉS ROMERO HERNÁNDEZ:** CEO de CLERHP Estructura, una empresa de desarrollo inmobiliario que lidera el ambicioso proyecto Larimar City & Resort en la República Dominicana.

El mismo que se ubicará en el área de Punta Cana que se extiende sobre 350 hectáreas y tiene como objetivo crear un núcleo urbano autosuficiente que incluirá residencias, hoteles, colegios, un centro de salud y áreas comerciales. Romero ha estado involucrado en el sector de la construcción durante años, y Larimar City & Resort es uno de sus proyectos más innovadores. Se espera que el desarrollo genere más de 20,000 empleos durante la fase de construcción y pueda albergar entre 35,000 y 55,000 residentes una vez completado.

Proyecto no solo enfocado en el mercado local, sino que también busca atraer a inversores de mercados internacionales, especialmente de España, América Latina y Norteamérica.



LIDERAZGO EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS

**ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS DEL SECTOR HOTELERO EN LA ECONOMÍA DE LA REPÚBLICA DOMINICANA**

**ROBERTO DESPRADEL**

Gerente General de Despradel & Asociados, DASA.



EXPO 2024  
FACTOR DE ÉXITO

**ROBERTO DESPRADEL:** Destacado investigador y consultor en el ámbito del turismo en la República Dominicana.

Ha realizado estudios significativos, en la firma DASA (Desarrollo de Análisis y Soluciones Aplicadas), sobre el impacto económico del turismo en el país.

En su investigación, Despradel ha resaltado que el sector hotelero no solo genera una gran cantidad de empleos, sino que también tiene un impacto positivo en diversas industrias, como la agropecuaria, la construcción y el comercio.



**MARTA ALONSO PELEGRIN:** *Gerente General para América del Sur de GES (Global Energy Services), una empresa internacional especializada en la ingeniería y construcción de proyectos de energía renovable, incluyendo energía eólica y solar.*

Bajo su liderazgo, GES ha estado activa en el desarrollo de proyectos en varios países y se ha comprometido con la sostenibilidad y la transformación energética a nivel global. En sus declaraciones, Alonso ha abordado temas como la necesidad de un enfoque más sostenible en la economía y ha destacado el papel de la energía renovable en la lucha contra el cambio climático. También ha hablado sobre la importancia de promover la igualdad de género en el campo de la ciencia y la tecnología, resaltando la participación de las mujeres en sectores clave para el desarrollo sostenible.



El panel: Enfoque en energías renovables y eficiencia energética, fue presentado por Marvin Fernández, CEO de Green Box. Como parte de los invitados a este espacio estuvo, el ministro de Energía y Minas, Joel Santos; el director de Estudios, Proyectos e Información de la Organización Latinoamericana de

Energía, OLADE, Fitzgerald Cantero; la directora de América del Sur en Global Energy Services (GES) Chile, Marta Alonso Pelegrín y el oficial de Inversiones del BID Invest dentro de la División de Infraestructura y Energía en Centroamérica y Caribe, Omar Zacarías.



**FITZGERALD CANTERO:** *Director de Estudios, Proyectos e Información de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).*

Lidera iniciativas claves relacionadas con la transición energética en América Latina y el Caribe. Ha participado en diversos eventos y congresos, donde ha discutido la importancia de la sostenibilidad energética y ha presentado estudios sobre el uso de energías renovables en la región. Se ha destacado en encuentros como el Congreso Nacional de Energía en El Salvador, donde abordó los retos y perspectivas para lograr la neutralidad de carbono en el sector eléctrico regional. Su trabajo se centra en fortalecer las capacidades técnicas de los países a través de herramientas de análisis y estadísticas, contribuyendo así al avance hacia un futuro más sostenible en el ámbito energético.



Por otro lado, la conferencia: Encadenamientos productivos del Sector Hotelero en la Economía de la República Dominicana, fue presentada por Roberto Despradel, gerente general de Despradel & Asociados, DASA. Mientras que, el conversatorio de inversiones: Tendencias actuales y futuras en el mercado inmobiliario, incluyendo el impacto de la tecnología

y la sostenibilidad; fue moderado por José Manuel Cedeno, consultor de inversión extranjera, quien estuvo acompañado por Jorge Subero, presidente ejecutivo de CAP CANA; Yermys Peña, arquitecta y empresaria dominicana, residente en USA; Marcus Boereau, CEO y Presidente de Grupo Perassan y Antonio Camilo, Asesor Ejecutivo del BCIE.



**YERMYS PEÑA:** CONOCIDA COMO STARCHITECT POR SU ESTILO AUDAZ Y SU COMPROMISO CON LA ARQUITECTURA BIOCLIMÁTICA.

Además, trabaja en varios proyectos, incluyendo Eco 23 Residences y Urban Houses, con el objetivo de crear espacios que mejoren la calidad de vida y sean funcionales y sostenibles. Su enfoque también se extiende a la promoción del liderazgo femenino en un sector mayoritariamente masculino, y aboga por la creación de más edificios sostenibles en la República Dominicana, destacando la importancia de la integración de la arquitectura con la comunidad y el medio ambiente.

Bajo un ambiente de armonía de mucha sinergia entre los invitados internacionales y los representantes locales, el primer bloque de la mañana presidió el conversatorio, Turismo Innovador: Experiencias que Transforman, moderado por Miguel Calzada, presidente de Canal Turístico Nacional (CTN) y Puro Turismo, junto a el estuvieron Milka Hernández, gerente general de Grupo Sarma; Tamara Vásquez, directora de la carrera de Turismo de Unibe y Jessica Aja, directora de Mercadeo de HODELPA.

La conferencia presentada por Thony Da Silva, CEO & Partner at PIZZOLANTE, fue Reputación: gestionando intangibles para crear valor tangible.



**THONY DA SILVA:** consultor empresarial, experto en comunicación y desarrollo empresarial.

Socio-director de Pizzolante, firma de consultoría en comunicación y estrategia, donde ha desarrollado un enfoque en liderazgo, sostenibilidad y comunicación política. Thony ha sido profesor en varias universidades en Venezuela y Colombia. Ha recibido múltiples premios, incluyendo el Gold Quill Award y varios Gold Stevie Awards.



Mientras que la conferencia Disrupción Tecnológica para el Liderazgo Empresarial 2030, estuvo a cargo Andrés Silva Arancibia.

Como parte de la agenda, Mite Nishio, gerente de División de Innovación de GCS y 2do VP de la Asociación Dominicana de Empresas Fintech (ADOFINTECH), fue el moderador del conversatorio: Convergencia Digital: Construyendo el Éxito Empresarial a través de la Colaboración Estratégica, quien contó con el invaluable apoyo de Estefany Gutiérrez, La Marketera, dominicana residente en Colombia; de Chile Iván Calvo, y Emmanuel Puga de Canadá. Junto a estos expertos, estuvo el viceministro de Desarrollo Industrial del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, MICM, Fantino Polanco.



**ANDRÉS SILVA ARANCIBIA:** MBA. Divulgador tecnológico y estrategia digital

Con más de 300 conferencias en 21 países. Fundador de Flumarketing.com. Socio enArtificyan, startup en inteligencia artificial híbrida. Autor de los libros CONEXTRATEGIA y CONEXUMIDOR. Autor del Modelo El Calentamiento Global Digital. Columnista en Factor de Éxito EE.UU. y Latinoamérica, América Economía Ecuador y Merca2.0 México. TEDx Speaker con más de 1 millón de vistas. Profesor visitante en la Universidad Complutense de Madrid, España y Universidad Católica del Uruguay.



Este nutrido encuentro también presentó la conferencia: Convivencia Generacional: Uniendo Experiencias para Impulsar el Futuro, a cargo del chileno experto Marcelo Muñoz. El siguiente espacio, fue bajo el tema de negocios emergentes: Reputación Digital para Líderes Influyentes, presentado por Ariel Benedetti, LinkedIn Top VoiceCreator #1 del mundo en Marketing Digital en habla hispana, quien viajó desde Argentina especialmente para este evento.



**MARCELO MUÑOZ:** Destacado experto en liderazgo, transformación digital e innovación en Hispanoamérica.

Con más de 20 años de experiencia. Ha trabajado con diversas empresas para desarrollar estrategias efectivas y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Su enfoque incluye la capacitación de líderes a través de entrenamientos de alto impacto, donde aborda temas como la gestión del cambio y la creatividad. Conferencista internacional y autor de varios libros, incluyendo "Hackeando el Cambio" y "Líderes que Forman Líderes". Miembro del John Maxwell Team y director en el Centro Internacional de Liderazgo, donde ha creado metodologías que ayudan a organizaciones a prosperar en entornos dinámicos. Ha sido reconocido a nivel internacional, y nominado como Embajador para el DevOps Institute, además de recibir un Doctorado Honoris Causa.



**ARIEL BENEDETTI:** LinkedIn Top Voice en marketing digital en español.

destacado especialista en marketing digital y social selling, ampliamente reconocido en Hispanoamérica. Es un conferencista internacional y autor bestseller, con una sólida trayectoria ayudando a empresas y profesionales a mejorar su presencia en redes sociales, especialmente en LinkedIn. Ha trabajado con más de 200 compañías y ha entrenado a miles de ejecutivos en países de Latinoamérica. Se le considera un referente en temas como marca personal, transformación digital y estrategias comerciales en redes sociales. Destaca por su capacidad para ayudar a las personas a potenciar sus marcas personales y aumentar sus ventas a través de las redes. Ha publicado varios libros sobre estos temas y dirige su propia agencia de marketing digital. También es profesor de marketing en la Universidad de San Andrés en Argentina.





Al cierre del evento, Isabel Figueroa de Rolo, CEO y directora editorial de Factor de Éxito, dirigió unas palabras de agradecimiento a los asistentes. Destacó el éxito de la Expo Cumbre Factor de Éxito Liderazgo Empresarial y de Negocios 2024, que reunió a una audiencia diversa de empresarios, profesionales e inversionistas de varios países de América Latina, Canadá y algunas ciudades de Estados Unidos.

También reconoció el apoyo que brindaron a los empresarios y profesionales de la República Dominicana, cuya contribución fue fundamental para el éxito del evento, aportando el contexto local y facilitando conexiones significativas entre los asistentes internacionales y el ecosistema empresarial dominicano.

Con entusiasmo, enfatizó la importancia de la colaboración continua para moldear el futuro del liderazgo empresarial en la región. La CEO cerró el evento con un mensaje lleno de optimismo y expectativa, dejando en el aire una promesa de futuros encuentros al pronunciar con convicción: "Nos vemos pronto".





# Vive Cap Cana TU CIUDAD DESTINO

Disfrute de espectaculares playas, del campo de golf Punta Espada, reconocido como el No.1 del Caribe y México. Navegue desde la marina a una experiencia de pesca inolvidable o únase a la aventura de los parques temáticos Scape Park y El Dorado Water Park. Deléitese con la exquisita gastronomía de +50 restaurantes y con la hospitalidad que se ofrece en Eden Roc Cap Cana, Secrets Cap Cana, Sanctuary Cap Cana, TRS Cap Cana Hotel, Margaritaville Island Reserve Cap Cana, Hyatt Ziva y Hyatt Zilara, Sports Illustrated Resort y pronto en el St. Regis Cap Cana Resort & Residences.

1+809-CAP CANA | [WWW.CAPCANA.COM](http://WWW.CAPCANA.COM) |    



CAP CANA  
*Ciudad Destino*