



Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Maestría en Gestión del Talento Humano

**El rol del liderazgo en la transformación de Latinoamérica hacia una cultura
de innovación – una propuesta de *upskilling* para el alto liderazgo de
empresas tradicionales de la región.**

Presenta:

Liliane Loures Rocha Vieira

Asesor tutor:

Saryth Giovana Valencia

Bogotá, Cundinamarca, Colombia

29 de mayo de 2025

Resumen Ejecutivo

Vivemos en un escenario global caracterizado por alta volatilidad, incertidumbre económica, aceleración tecnológica y cambios constantes - propios de un mundo VUCA – y todos los retos que nos evidenció el periodo de la pandemia de Covi19 por 2 años. La región de Latinoamérica enfrenta el desafío urgente de estructurar su crecimiento económico de manera sostenible en este nuevo contexto.

Este estudio propone una estrategia de generación de valor centrada en la actualización, desarrollo y fortalecimiento del liderazgo de las empresas tradicionales de la región, entendiendo que una transformación cultural profunda, orientada a la innovación y a la transformación digital, es clave para competir y prosperar en esta nueva realidad.

A partir del diagnóstico de 144 empresas líderes de sectores tradicionales en seis países latinoamericanos y utilizando técnicas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) para examinar los pilares culturales (valores, visión y estrategias) publicados por estas empresas, además del análisis del perfil general de sus CEOs se reveló una prevalencia de valores como integridad, respeto y personas, y un enfoque estratégico centrado en clientes, productos y desarrollo, los cuales, aunque positivos, muestran una orientación conservadora más alineada con la estabilidad que con la innovación.

Se evidenció además una homogeneidad en la representación del liderazgo - 96% son hombres, 87% son mayores de 50 años, 86% tiene formación tradicional en ingeniería, administración o economía, y el promedio de actuación en sus empresas es de 18 años - perfil que sugiere una brecha entre el liderazgo actual de las empresas y las competencias necesarias para una transformación digital e innovadora.

En respuesta, se diseñó un programa de *upskilling* para altos directivos, enfocado en:

- Desarrollar competencias de innovación (liderazgo ágil, *design thinking*, tecnologías emergentes).
- Acompañar la implementación de un proyecto piloto de transformación digital dentro de la organización.
- Promover una cultura de colaboración, creatividad, diversidad de pensamiento y orientación al cliente.

Las tres fases del proceso de intervención - autodiagnóstico y reencuadre del rol del líder, capacitación experiencial con enfoque generacional y aplicación práctica - tienen como objetivo el desarrollo de un liderazgo transformacional alineado con las nuevas exigencias del entorno, que actúe de forma efectiva en la transformación cultural de su organización – desde la toma de decisiones, el fomento de nuevos comportamientos llave y en el ajuste de direccionamientos - y en el posicionamiento estratégico de su organización, en la mejora de los indicadores financieros y en la capacidad de atracción y retención de talentos, recursos necesarios para que una empresa no se quede apenas en la historia.

Importante resaltar que el éxito de la transformación digital en América Latina requiere no solo tecnología, sino una profunda evolución cultural liderada desde la cima. Este trabajo propone una hoja de ruta realista, contextualizada y alineada con los desafíos estructurales de la región, capaz de potenciar la competitividad y sostenibilidad de las empresas tradicionales a largo plazo.

Tabla de Contenidos

1. Justificación de Intervención en Empresas Tradicionales de Latinoamérica	6
2. Contexto de la Región	10
3. Marco Teórico y Conceptual sobre Innovación y Transformación Digital	15
<i>La Transformación Digital</i>	<i>16</i>
<i>La Cultura Organizacional</i>	<i>17</i>
<i>Valores, Visión y Estrategias: la Cédula de Identidad de la Cultura</i>	<i>18</i>
<i>El Papel del Líder como Agente de Transformación</i>	<i>20</i>
<i>El Proceso de Transformación en LATAM</i>	<i>21</i>
4. Presentación de Propuesta de Valor	22
4.1 Objetivos	22
4.2 Definición de la Muestra de Estudio	22
4.3 Técnicas e Instrumentos para Extracción y Preprocesamiento del Texto	27
4.4 Metodología	28
<i>Análisis de Frecuencia de Palabras y Modelado de N-Gramas</i>	<i>28</i>
<i>Resultados y Discusión</i>	<i>29</i>
<i>Correlaciones.....</i>	<i>30</i>
5. Diseño de Propuesta de Generación de Valor	33
5.1 Solución	33
5.2 Efectos Esperados	36
<i>Indicadores Financieros</i>	<i>37</i>
<i>Indicadores no Financieros</i>	<i>37</i>

5.3 Plan de Acción	39
<i>Fase 1. Descubrir su Historia</i>	<i>40</i>
<i>Fase 2. Definir su Camino hacia una Nueva Historia</i>	<i>41</i>
<i>Fase 3. Comprometerse con el Cambio</i>	<i>43</i>
5.4 Lecciones Aprendidas	44
6. Acciones Futuras de Intervención	47
7. Ética de la Investigación	49
8. Referencias	50
9. Apéndices o Anexos.....	51

1. Justificación de Intervención en Empresas Tradicionales de Latinoamérica

El entorno empresarial actual está marcado por rápidos avances tecnológicos y disrupciones cada vez más frecuentes, exigiendo que las organizaciones adopten nuevos modelos de gestión y de negocio, reflexionando cambios culturales que incluyan aspectos que estimulen la creatividad y la innovación, puntos clave para la sostenibilidad y crecimiento de un negocio en este contexto de transformación.

Klaus Schwab, en su libro *The Fourth Industrial Revolution* introdujo el concepto de la Cuarta Revolución Industrial, fenómeno iniciado a principios del siglo XXI, caracterizado por el rápido avance de nuevas tecnologías que van a transformar la economía y la sociedad. A diferencia de las revoluciones industriales anteriores, esta se destaca por su velocidad exponencial, su alcance global y su profundo impacto en que la forma en que vivimos y trabajamos. Los expertos exploran cómo esta revolución está redefiniendo las industrias tradicionales y generando nuevas oportunidades de crecimiento.

Además de los avances tecnológicos y las disrupciones en el mercado, estamos enfrentando cambios ambientales y climáticos que impactan tanto la vida en el planeta, como su propia supervivencia. Esto nos obliga a cuestionar el statu quo de nuestro estilo de vida, el uso de recursos, los procesos de producción, los patrones de consumo y la gestión de residuos, incluyendo su reutilización. Más allá del impacto en la biodiversidad y el bienestar humano, el cambio climático también tiene importantes repercusiones económicas. Según el estudio *The Economic Commitment of Climate Change*, publicado en la revista *Nature*, el cambio climático podría generar una reducción permanente del 19% en los ingresos de la economía mundial para 2049. Asimismo, un informe del Foro Económico Mundial de 2023 estima que los costos del cambio climático oscilarán entre 1,7 y 3,1 billones de dólares anuales para 2050, lo que equivale

entre el 1,5% y el 2,8% del PIB mundial actual. La innovación no solo responde a una necesidad evolutiva, sino también a una consecuencia de las decisiones que hemos tomado a lo largo del tiempo como sociedad y que ahora impactan nuestra supervivencia.

Desde la perspectiva empresarial, Clayton M. Christensen, uno de los principales teóricos de la transformación en los negocios y creador de la teoría de la innovación disruptiva, advierte que incluso las empresas líderes pueden ser superadas por competidores más pequeños y menos establecidos si se enfocan únicamente en mejorar sus productos y servicios para sus clientes actuales, mientras ignoran o subestiman nuevas tecnologías o modelos de negocio disruptivos.

En este contexto, la transformación digital se posiciona como un motor clave para la innovación y la ruptura de modelos que ya no responden a las necesidades actuales, permitiendo a las organizaciones adoptar tecnologías digitales que impulsan cambios radicales en su operación, en la generación de valor para sus clientes y en su capacidad de respuesta a los desafíos del entorno. Sin embargo, más que una simple incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, la transformación digital requiere repensar los modelos de negocio, redefinir las estrategias operativas y evolucionar la cultura organizacional para maximizar el potencial de lo digital y garantizar un crecimiento sostenible.

Empresas que están bien establecidas en sus mercados y que se basan en modelos exitosos del pasado, como las empresas que actúan en sectores tradicionales, suelen enfrentar mayores dificultades para adoptar innovaciones disruptivas y pasar por una transformación digital. Esto se debe a que están fundamentadas sobre procesos, sistemas y estructuras de toma de decisiones diseñados y optimizados para su mercado actual, lo que puede limitar su capacidad de adaptación y hacerlas menos ágiles frente a cambios. La adopción de estrategias y procesos que rompan con las prácticas establecidas requieren una transformación profunda en la cultura organizacional.

Esto implica fundamentar el cambio en valores, visiones y estrategias que orienten a la empresa, así como en el desarrollo de habilidades y competencias clave en sus líderes.

De acuerdo con la investigación de Capgemini que envolvió 1.700 encuestados en 340 organizaciones en ocho países, descrito en el informe *The Digital Culture Challenge; Bridging the Employee-Leadership Disconnect*, 62% de sus encuestados ve la cultura corporativa como uno de los mayores obstáculos en el camino para convertirse en una organización digital. En el estudio de tendencias de capital humano globales de Deloitte, é demostrado que hasta 70% de las organizaciones enfrentan la resistencia por parte del liderazgo de la empresa debido a lo que llaman de “desobediencia creativa” de los ejecutivos.

La transformación digital es un desafío global, pero sus impactos y necesidades varían significativamente según las particularidades de cada región del globo. En América Latina, estos desafíos adquieren contornos específicos, que reflejan las complejidades económicas, sociales y estructurales de la región. Aunque Latinoamérica representa el 8% de la población mundial, la región aporta solo el 4% del PIB global y menos del 3% de sus empresas están entre las más grandes del mundo, según el Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2023. En el Índice Global de Innovación 2024, el mejor posicionamiento de un país Latinoamericano es el lugar 50, destacando una brecha importante en competitividad y capacidad de innovación. A esta realidad se suma que el 65% de las empresas de la región considera que no cuenta con las habilidades necesarias para emprender una transformación digital efectiva, como destaca el artículo de EY "Innovación en América Latina: ¿Por qué la misma fórmula no da los mismos resultados?". Esta falta de habilidades, combinada con su perfil económico, marcado por una fuerte dependencia de sectores tradicionales, que tienden a ser menos dinámicos en términos de innovación y adopción de tecnologías digitales, crea un escenario único para la región. Por ello, a

la hora de abordar los desafíos globales de la transformación digital, es crucial considerar las particularidades de América Latina, buscando soluciones adaptadas que tengan en cuenta sus necesidades específicas y potencien sus oportunidades de crecimiento e innovación.

Este trabajo está enfocado en comprender cómo las empresas tradicionales de Latinoamérica se posicionan frente a los elementos esenciales para fomentar la innovación y la transformación digital y cómo el perfil de sus directores ejecutivos, en su rol de líderes estratégicos, impactan en esta transición.

El proyecto se centra en identificar en los valores, visiones y estrategias de una muestra de empresas, los elementos característicos de una cultura de la innovación, así como analizar el perfil formativo de sus directores ejecutivos para comprender el impacto cultural y posibles brechas de habilidades y competencias que dificultan el liderazgo de una transformación cultural hacia la innovación y el digital.

Los análisis de los valores, visiones y estrategias permitirán determinar si las organizaciones tienen elementos necesarios en sus pilares para promover la creatividad, el pensamiento disruptivo y la adaptabilidad al cambio, características fundamentales de una cultura de innovación. Por otro lado, al estudiar el perfil formativo de los directores ejecutivos, se busca detectar posibles brechas de habilidades y competencias que puedan estar obstaculizando la implementación efectiva de cambios culturales orientados hacia la innovación y la transformación digital.

En este contexto, la intervención tiene como objetivos:

- Identificar brechas culturales y competenciales, detectando posibles incongruencias entre las estrategias declaradas por la empresa y los elementos culturales que fomentan o inhiben la innovación.

- Evaluar el liderazgo en la transformación cultural, analizando las competencias y habilidades de los directivos para comprender lo cuanto están preparados para guiar a sus organizaciones en una transformación cultural y digital exitosa.
- Proponer recomendaciones: A partir de los hallazgos, se podrán proponer intervenciones específicas para mejorar la alineación entre los valores organizacionales, la cultura de la innovación y las habilidades de liderazgo necesarias para la transformación digital.

En conclusión, esta intervención no solo contribuirá a diagnosticar la situación actual de los elementos clave hacia una cultura de innovación y transformación digital y las capacidades de liderazgo en las empresas estudiadas, sino que también proporcionará insumos valiosos para acciones que impulsen una verdadera transformación cultural, abordando tanto las necesidades formativas de los directores como los ajustes culturales requeridos en las organizaciones.

2. Contexto de la Región

Un análisis del contexto histórico social de América Latina se nota que la región tiene un legado de estructuras jerárquicas rígidas, centralizadas, con reglas impuestas por los colonizadores y orientación de valores que inspiran el pasado, lo que produjo compañías culturalmente arraigadas a metodologías de trabajo tradicionales, con resistencia al cambio.

Considerando las dimensiones culturales identificadas por Geert Hofstede (2001) aplicadas a América Latina, el aspecto de la “distancia de poder” más grande direcciona a sistemas jerárquicos verticales, ambientes laborales que fomentan el elitismo, la creación de silos y la centralización de las decisiones. En esta circunstancia el papel del liderazgo se refuerza aún más. La distancia de poder también fortifica la práctica de valores masculinos como el

asertividad, la búsqueda constante de resultados tangibles y acción competitiva, donde la debilidad del fracaso se considera humillante.

El escenario de vulnerabilidad en los contextos políticos, sociales y económicos de los países de LATAM refuerzan el aspecto de la “aversión a la incertidumbre”, en que la variabilidad es vista como una amenaza y fuente de estrés, conduciendo a la adopción de la micro gestión, del exceso de reglas y normas con el objetivo de organizar, disciplinar y castigar a quienes las incumplan, en un intento de controlar la incertidumbre.

De esta manera, los elementos culturales mencionados apuntan a características que obstaculizan una mirada inclusiva, democrática y participativa, en el que se basa la cultura de la innovación y la orienta hacia una transformación cultural digital.

Otros factores a considerar, influenciados también por la cuestión cultural de la región, es la brecha de conocimiento tecnológico y talento digital, la formación profesional de los altos directivos y líderes ante el apogeo de la era digital y el enfoque únicamente en el pilar de la renovación TI que se les da a muchos procesos de transformación digital en Latinoamérica.

Sin embargo, en Latinoamérica hay diversos elementos culturales que podrían ser estratégicamente aprovechados para la creación de una base cultural que respalde prácticas innovadoras. La diversidad cultural de la región, su mezcla de influencias indígenas, europeas, africanas y asiáticas aporta múltiples perspectivas y fomenta la creatividad. Su historia de inestabilidad económica y política, si bien genera aversión a la incertidumbre e intentos de mayor control, también fortalece la resiliencia y adaptabilidad de las personas, desarrollando una mayor capacidad de improvisación y de crear soluciones con recursos limitados. Volviendo a las dimensiones culturales identificadas por Hofstede, se destaca en la cultura de Latinoamérica el colectivismo, donde la lealtad y la confianza en el grupo son valores importantes, y las relaciones

interpersonales juegan un rol significativo en la vida profesional y personal, aspecto fundamental para el trabajo en equipo y la colaboración.

Hay que resaltar que la disrupción es digital, pero la necesidad de transformación es humana. El verdadero desafío no es “humanos vs. digital”, sino “humanos vs. humanos potencializados por el digital”. Más allá de la ventaja competitiva, con mejora en la eficiencia operativa, automatización de procesos y optimización de costos y recursos, la transformación digital es necesaria para la adaptación a los cambios del mercado y la continuidad de los negocios.

Debido a su contexto histórico y cultura regional, las organizaciones de Latinoamérica enfrentan desafíos significativos en su adaptación hacia a la transformación digital para mantenerse competitivas. Segundo los resultados del estudio ‘Transformación con sentido digital 2022: Un nuevo ritmo en la madurez digital de Latinoamérica’, de Ernest Young, la región de Latinoamérica posee un nivel de madurez de 61.16 en una escala de 100 puntos, la ubicando en el rango de “En desarrollo de capacidades digitales”. Interesante citar que los países de Latinoamérica son clasificados por sus economías como países en desarrollo desde mediados del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial, y de la creación de organismos internacionales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial, que empezaron a diferenciar las economías más avanzadas (países desarrollados) de aquellas con economías en crecimiento o menos industrializadas (países en desarrollo). Llevamos aproximadamente 80 años en el proceso de desarrollo económico y social, pero la transformación digital no nos brindara todo ese tiempo para actuar.

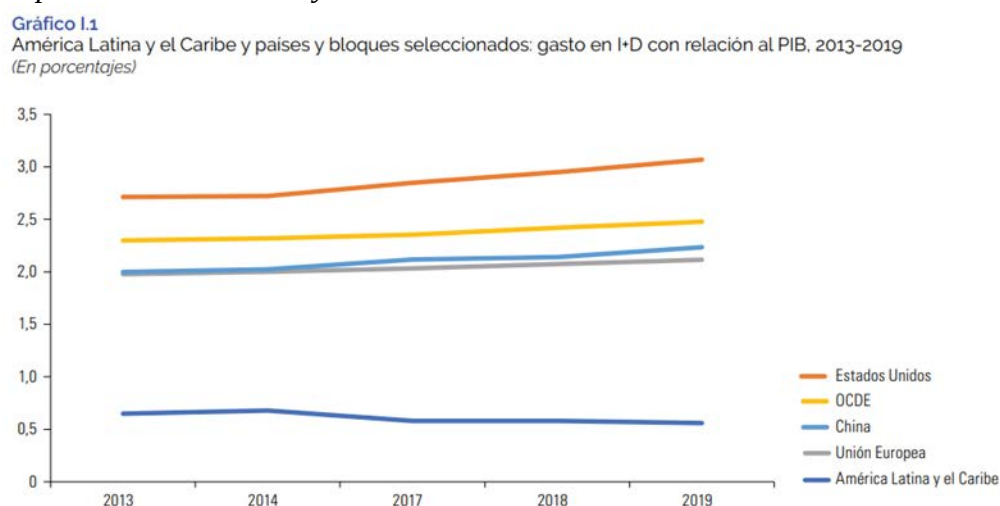
En el documento ‘Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe’, preparado para la Tercera Reunión de la

Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se comenta el evidente rezago de Latinoamérica en el gasto en I+D (investigación y desarrollo) con respecto a países más desarrollados, e incluso en comparación con algunos países emergentes como el caso de China.

Los Estados Unidos, la Unión Europea, los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y China tienen un nivel de gasto en I+D relativo al producto interno bruto (PIB) superior al 2%. Esta cifra llega al 3% en el caso de los Estados Unidos y supera el 4% en el de la República de Corea. Además, el gasto en I+D relativo al PIB en dichos países entre 2013 y 2019 aumentó cerca de 0,2 puntos porcentuales. América Latina y el Caribe, en cambio, además de tener un gasto en I+D relativo al PIB unas cuatro veces menor, redujo dicho gasto del 0,65% del PIB en 2013 al 0,56% en 2019, como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 1

Comparación de las inversiones en I+D entre regiones, según un documento de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) [en línea] <http://www.ricyt.org> para América Latina y el Caribe y Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), OECD.Stat [base de datos en línea] <http://stats.oecd.org/>, para los Estados Unidos, la Unión Europea, OCDE y China.

Si bien los países de América Latina y el Caribe han adoptado diversas medidas — muchas de ellas basadas en el acceso a tecnologías— para hacer frente a los efectos de la pandemia, los retos estructurales de la región se han profundizado, y se ha hecho más evidente la necesidad de contar con sistemas de innovación más integrales, complejos, participativos y dotados de capacidades.

El artículo de EY ‘Innovación en Latinoamérica: ¿por qué una misma fórmula no da los mismos resultados?’, destaca que, en Latinoamérica particularmente, el término innovación suele ligarse a la adopción de nuevas tecnologías y al proceso de transformación digital, pero el reto que enfrentan los líderes empresariales de la región ahora es que, por lo general, no tienen claro por dónde seguir o cómo incluir las tecnologías digitales en la estrategia para realmente generar valor en la compañía. Sumado a ello, existen algunos factores limitantes, como que el 65 % de las compañías consideran que no tienen las competencias necesarias para emprender la transformación digital. A pesar de que los países analizados en este artículo han mostrado significativos avances en términos de infraestructura tecnológica y conectividad, el verdadero reto radica en la adopción de elementos de una cultura de innovación en las empresas tradicionales, que debe ser liderada desde la alta dirección.

En este contexto, el rol de los directores ejecutivos es crucial, ya que promueven los valores organizacionales, la cultura y definen sus estratégicas, que impulsan o limitan la capacidad de innovación de las empresas. Debido a la importancia de su función, es importante considerar el perfil formativo de los directores ejecutivos de estas empresas. Nuestra muestra de estudio en empresas de sectores tradicionales de Latinoamérica demuestra que 96% de sus CEOs son del género masculino, 85% tienen más de 50 años y 86% se presentan con formaciones convencionales como ingeniería, administración de empresas o economía. Tenemos un perfil

actual de los altos niveles de liderazgo bastante uniforme, lo que puede no estar completamente actualizado y alineado con las nuevas competencias digitales y de innovación que se requieren en el contexto actual. Esta homogeneidad aporta experiencias, visiones y mentalidades similares, lo que puede limitar el cuestionamiento del estatus quo y reducir la capacidad de pensar "fuera de la caja", llevando a una toma de decisiones basada en una única perspectiva, sin considerar diferentes realidades y necesidades de los distintos públicos. Además, puede generar brechas de conocimiento y un posible desajuste entre las competencias tradicionales y las habilidades necesarias para liderar una transformación cultural y digital, convirtiéndose en una de las principales barreras que enfrenta la región.

Entender cómo se posicionan estas empresas frente a los elementos esenciales de la innovación, y cómo el liderazgo influye en este proceso, es clave para promover una transformación cultural digital exitosa que asegure la competitividad de las empresas latinoamericanas en un mercado globalizado. Los resultados de esta investigación pueden servir de base para el desarrollo de estrategias formativas y programas de cambio cultural que permitan a estas empresas superar los desafíos de los tiempos actuales.

3. Marco Teórico y Conceptual sobre Innovación y Transformación Digital

La adaptación de las organizaciones tradicionales de Latinoamérica hasta las nuevas exigencias del mercado y la implementación de elementos culturales de innovación que las conduce a la transformación digital con foco en la sostenibilidad de sus negocios pasa por la discusión de los factores críticos que impulsen este cambio en los entornos altamente competitivos.

La naturaleza multifactorial del éxito de un negocio se hereda naturalmente a cualquier proceso de transformación de ello. Un análisis del posicionamiento de las empresas tradicionales de Latinoamérica frente a los elementos esenciales para fomentar la innovación y la transformación digital pasa por esta compleja relación de factores.

La Transformación Digital

En este punto, es importante delimitar la perspectiva de transformación digital que estamos considerando en este estudio, haciendo referencia a las diferentes formas de pensar la transformación digital, detalladas por Jeanne Ross en su *Webinar Transformación Digital 2020*. La directora de pesquisa no Centro de Pesquisa em Sistemas de Informação da MIT Sloan School diferencia la transformación digital en 2 perspectivas: “Leads to digitalization” y “Becoming Digital” – en el primero concepto la transformación digital tiene que ver con la excelencia operativa, la entrega de extremo a extremo, con anticipar las necesidades de clientes y satisfacerlas, mientras que “Becoming Digital” tiene que ver con la innovación empresarial rápida, con ofrecer nuevas propuestas de valor para el cliente y pensar qué problemas puede resolver para sus clientes o para aquellos que nunca antes consideraste parte de tu mandato, o sea, tiene que ver con ir más allá. Es esta última perspectiva de la transformación digital que este estudio estará enfocado.

Considerando la perspectiva “Becoming Digital” de la transformación digital - enfocada en la innovación empresarial rápida y el desarrollo de nuevas propuestas de valor - y su interacción e interdependencia con la cultura de la innovación, citamos la investigación sobre los “Factores críticos para el éxito y el fracaso de la transformación digital en las organizaciones latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura” en que describe que el estudio de Nadkarni y Prugl revela que el ritmo del cambio organizacional en un contexto digital es todavía

un tema poco comprendido y estudiado en comparación con la dimensión centrada en la tecnología. Además de esto, el estudio de los factores críticos presenta aún una revisión literaria sobre las barreras para la transformación digital en el sector manufacturero – sector tradicional y expresivo en la economía LATAM - demostrando que las principales barreras en este sector son en verdad estratégicas y culturales – tanto el alineamiento de las aplicación de las nuevas tecnologías con las estrategias empresariales, cuanto a la percepción y mentalidad al respecto del cambio que la transformación agrega.

La Cultura Organizacional

La cultura organizacional como el sistema de valores, creencias y comportamientos compartidos, influye directamente en la performance y en la posibilidad de innovación de una organización. Su narrativa se construye desde la cultura de la ubicación de la empresa, el perfil de sus fundadores y de las estrategias iniciales hasta el perfil y estrategias de los liderazgos más significativos dentro de la historia de la empresa y los cambios culturales de los tiempos.

En vista del contexto cultural conservador de Latinoamérica y de los sectores tradicionales de la economía, la cultura de las empresas analizadas se sustenta y echa sus raíces a través de sus sistemas de gestión y sus procesos, como en la atracción de talento, el perfil que se prioriza en la contratación, que se fideliza y valora dentro de la organización, lo que retroalimenta y refuerza los elementos de su cultura organizacional. A respecto a esto, la identidad de las empresas tradicionales de LATAM se perpetúa y de cierta forma resiste a las transformaciones a través del tiempo, de las nuevas unidades y nuevos negocios, sistemas de gestión, en el estilo de liderazgo, en la forma de comunicación, en el enfoque de las decisiones diarias, en la forma en que se priorizan estrategias y logran los resultados.

Estas empresas necesitan adaptar sus modelos de gestión y estrategias de innovación no sólo para respetar las normas culturales locales, sino también para promover una integración exitosa que tenga en cuenta las expectativas culturales, como la centralidad de la familia y el valor atribuido al consenso dentro de las decisiones empresariales. Este proceso de adaptación puede ser desafiante, ya que a menudo requiere una transición del estilo de liderazgo más participativo y colaborativo común en otras regiones a un modelo que considera una estructura jerárquica más fuerte, con decisiones a menudo centralizadas y un mayor enfoque en la estabilidad y en la construcción de relaciones a largo plazo. -fideicomiso a largo plazo (Hofstede, 2001). Por lo tanto, incluso las empresas extranjeras necesitan ser conscientes de estos matices culturales para tener éxito e innovar en América Latina.

Schein (2010) señala que la cultura actúa como una fuerza invisibilizada que puede facilitar o inhibir la implementación de nuevas ideas y tecnologías. La capacidad de adaptación de una empresa a los cambios del mercado depende, en gran parte, de una cultura que fomente la creatividad, la toma controlada de riesgos y de un ambiente de colaboración.

En su libro, *Walking the Talk: Building a Culture for Success*, Carolyn Taylor destaca que la cultura organizacional está formada por elementos clave interconectados que, cuando se alinean, crean una cultura cohesiva y efectiva.

Valores, Visión y Estrategias: la Cédula de Identidad de la Cultura

Este estudio enfoca en los elementos que Edgar H. Schein define en su libro *Organizational Culture and Leadership* como los valores adoptados de una cultura, que son aquellos elementos frecuentemente formalizados, comunicados y aspirados. Los valores organizacionales, visión y estrategias empresariales son elementos que se capturan más fácilmente desde fuera de la empresa, en revisiones de documentos y sitios web. Son elementos

que las empresas documentan y publican como parte de su identidad y el posicionamiento público de la organización.

Los valores organizacionales además de representaren las creencias y principios que guían las acciones de la empresa, cuando claros e incorporados a la cultura corporativa, promueven una alineación estratégica, facilitando la toma de decisiones consistente y ética. Los valores definen “cómo se hacen las cosas aquí”.

La visión es la declaración formal y concisa que define hacia dónde quiere ir la organización en el futuro. Proporciona dirección y enfoque para todas las actividades, siendo utilizada para guiar la planificación estratégica e inspirar confianza en los clientes e inversores.

Las estrategias son los planes de acción trazados para alcanzar los objetivos de la empresa, que cuando están alineados con sus valores y visión, garantizan que sus iniciativas estén en línea con la identidad y los principios de la organización. Estrategias bien definidas garantizan que la cultura se mantenga y se refuerce a lo largo del tiempo, incluso en escenarios cambiantes. Juntos estos tres elementos crean un marco coherente que guía la cultura organizacional.

Es importante tener en cuenta que si bien la misión es también un elemento fundamental de la cultura organizacional y ampliamente formalizada y difundida por las empresas, es un elemento centrado en el propósito, la razón de ser de la organización, no siempre aportando información y insights específicos que la relacionen con sus prácticas o comportamientos, no contribuyendo en la exploración de este estudio, que busca determinar si las organizaciones estudiadas tienen elementos necesarios para promover una cultura de innovación e fomentar la transformación digital.

El Papel del Líder como Agente de Transformación

Por su posición estratégica y simbólica, el alto liderazgo de las organizaciones desempeña un papel fundamental en la perpetuación o transformación de la cultura organizacional. En el contexto de una transformación cultural hacia lo digital, debe actuar como catalizador del cambio, orientando tanto la estrategia como la cultura.

Las competencias exigidas del liderazgo actual, adelante de las nuevas necesidades del mercado, se centran en su capacidad de ser agente del cambio, promotor de la innovación y de la sostenibilidad organizacional (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Los desafíos actuales exigen el desarrollo de habilidades involucradas a la inteligencia emocional, adaptabilidad y liderazgo inclusivo para fomentar un entorno donde la innovación florezca (Gartner, 2021), competencias estas casi opuestas a las valoradas y fomentadas en el histórico de las organizaciones de LATAM.

El líder debe ser el motor del cambio, guiando a su equipo en un proceso de adaptación a las nuevas realidades y demandas. No obstante, esta transformación no ocurre de manera automática. El cambio cultural en las empresas Latinoamericanas requiere la actualización de su liderazgo, lo que implica un proceso de capacitación alineado con modelos de aprendizaje transformacional (Mezirow, 1997), que favorezcan el desarrollo de competencias para reflexionar sobre los propios paradigmas y adaptarlos a los nuevos desafíos. Las estrategias formativas que incluyen coaching y mentoría son herramientas clave para internalizar comportamientos y valores innovadores que generen una transformación profunda en las organizaciones. La cultura anclada en formas institucionalizadas de actuar no cambia sin un lento proceso de auto reflexión y resocialización.

El Proceso de Transformación en LATAM

Las empresas de América Latina enfrentan desafíos específicos y la comprensión de sus necesidades requiere reconocer que su contexto cultural inhibe la innovación. La transformación cultural exitosa depende de intervenciones estratégicas que conecten los comportamientos deseados con el rendimiento organizacional.

La publicación Transformando la Empresa del Futuro, de KPMG, destaca que las empresas globales que han logrado adaptarse a las exigencias del siglo XXI han implementado cambios culturales profundos, como la promoción de culturas ágiles y el fomento de la autonomía en los empleados.

El estudio de Capgemini y el Centro de Negocios Digitales del MIT (2011) destaca que las tres dimensiones principales de un modelo de transformación digital son la intensificación digital, la cultura organizacional y la habilitación de liderazgo. La presencia de estas tres dimensiones es fundamental para las empresas latinoamericanas, que necesitan superar la resistencia al cambio y reevaluar su cultura corporativa.

Las empresas latinoamericanas necesitan líderes capaces de motivar a sus equipos y liderar con mentalidad ágil, promoviendo la experimentación y el aprendizaje continuo.

Implementar la transformación digital en estas empresas es un proceso complejo, pero esencial para la sostenibilidad y competitividad en el mercado global. Superar las barreras culturales y empoderar el liderazgo a adoptar nuevos comportamientos, estrategias y tecnologías son pasos clave para garantizar que las empresas latinoamericanas no sólo sobrevivan a la revolución digital, sino que también se destaquen en el nuevo panorama económico digital.

4. Presentación de Propuesta de Valor

4.1 Objetivos

El objetivo de este estudio es proponer un programa de *upskilling* que capacite altos líderes de empresas de Latinoamérica a liderar procesos de transformación digital, a partir del desarrollo de competencias y habilidades de la cultura de la innovación. El contenido del programa está estructurado de acuerdo con el diagnóstico del enfoque de los valores, visiones y estrategias de las empresas en que actúan los líderes de la muestra de estudio y de los posibles gaps de conocimiento y habilidades hacia una cultura de innovación. El modelo y las herramientas del programa están estructurados de acuerdo con el perfil del público objetivo, el alto liderazgo de estas empresas.

La propuesta de valor se enfoca en establecer un plan orientado a mejorar la alineación entre valores organizacionales, cultura de innovación y habilidades de liderazgo además de proponer aplicación de las nuevas competencias en el desarrollo de un proyecto piloto de innovación.

4.2 Definición de la Muestra de Estudio

Para obtener los resultados y respuestas respecto a la problematización presentada en este trabajo, fue considerada inicialmente la población de compañías listadas en el ranking 'Las 500 Mayores Empresas de Latinoamérica 2023' | América Economía, de Renta 4 SAB

Figura 2

Estructuración de la muestra de estudio a partir de la población definida

País	# Empresas	% Empresas	Sector	# Empresas	% Empresas	Periodo de Fundación	# Empresas	% Empresas	Muestra	# Empresas	%
Brasil	197	39%	Financiero	81	17%	Antes 1900	23	7%	Tamaño Población	305	
México	85	17%	Energía	53	11%	Entre 1900-1950	78	22%	Taza Confianza		90%
Chile	73	15%	Construcción Civil	29	6%	Entre 1950-2000	204	58%	Margen de error	5%	5%
Peru	45	9%	Alimentario	29	6%	Total - Antes de los años 2000	305	87%	Muestra	144	
Argentina	35	7%	Minería	25	5%						
Colombia	29	6%	Agroindustrial y Pesquero	23	5%	Después de los años 2000	47	13%			
Total	464	93%	Petróleo y gas	22	5%	Total	352	100%			
Otros países	36	7%	Transporte y Logística	19	4%						
Total	500	100%	Industria Manufacturera	16	3%						
			Metalurgia - Siderurgia	13	3%						
			Infraestructura	13	3%						
			Productos químicos y petr	10	2%						
			Saneamiento y agua	7	2%						
			Industria de Maquinaria y	6	1%						
			Papel y Celulosa	5	1%						
			Textil	1	0%						
			Total Sect. Tradicionales	352	76%						
			Sectores no Tradicionales	112	24%						
			Total	464	100%						

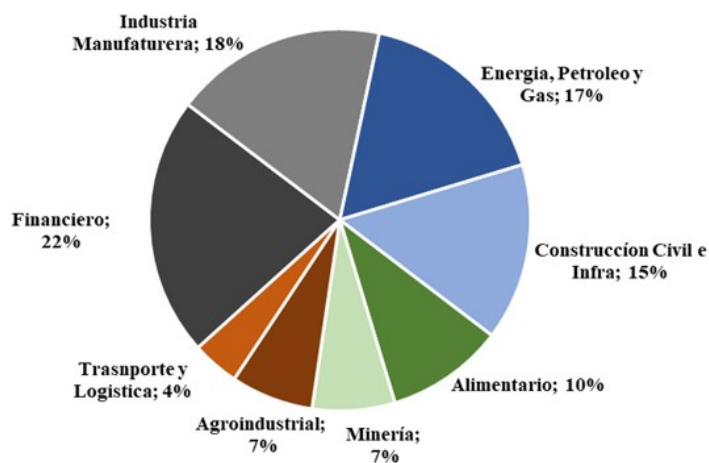
Los países de interés en esta investigación - Brasil, México, Chile, Perú, Argentina y Colombia - representan 93% de las empresas del ranking y en relación al perfil del mercado, 76% de las empresas actúan en los sectores tradicionales de la economía – Agroindustrial y Pesquero; Alimentario; Construcción Civil e Infraestructura (Saneamiento y Agua); Energía, Petróleo y Gas; Financiero (Bancos, Seguros e Inversiones); Industria Manufacturera (Metalurgia-Siderurgia, Productos Químicos y Petroquímicos, Industria de Maquinaria y Equipos, Papel y Celulosa, Textil); Minería y Transporte y Logística – sectores donde históricamente la innovación ha estado más ligada a la eficiencia operativa que a la innovación disruptiva.

Figura 3

Representatividad por país de las empresas de la muestra de estudio

**Figura 4**

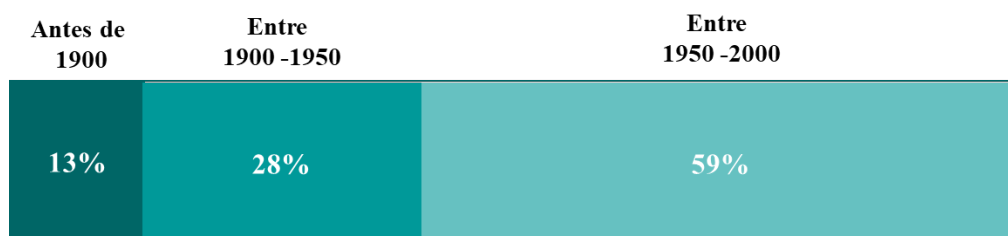
Representatividad de los agrupamientos de sectores económicos de la muestra del estudio



Las compañías consideradas en la muestra fueron fundadas antes de los años 2000, fase que precede un avance tecnológico exponencial, la creciente digitalización y la creación de empresas sobre nuevos modelos de negocios. Este recorte de tiempo de la fecha de fundación representa 87% de la muestra desglosada, lo que totaliza las 144 empresas investigadas en los 6 países y en los 8 agrupamientos de sectores de la economía enumerados anteriormente.

Figura 5

Distribución de los periodos de fundación de las empresas de la muestra del estudio



De la muestra definida de empresas, se recopiló los elementos fundamentales de sus culturas - valores, visión y estrategias organizacionales – e información sobre el perfil de sus CEOs actuales - género, edad, nivel y enfoque de formación y tiempo de actuación en la empresa - a partir de las páginas oficiales de sus empresas y/o sus perfiles profesionales en LinkedIn.

A continuación, se presentan las estadísticas identificadas a partir de la recopilación de los perfiles de los altos directivos de la muestra de empresas.

Figura 6

Representatividad de los géneros de los CEOs de las empresas de la muestra del estudio

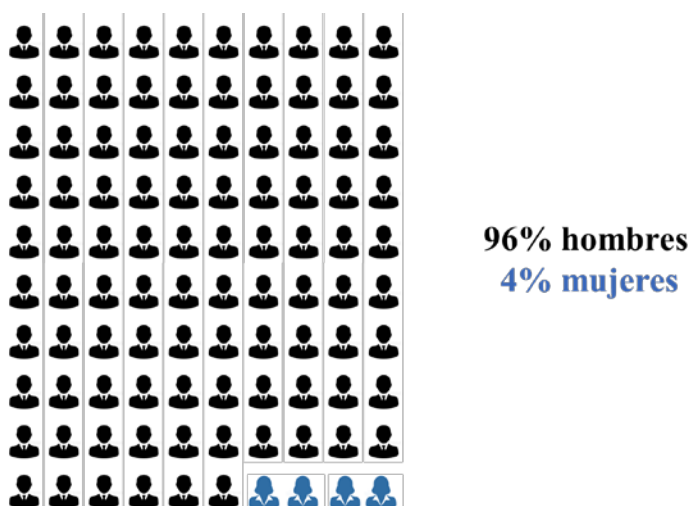
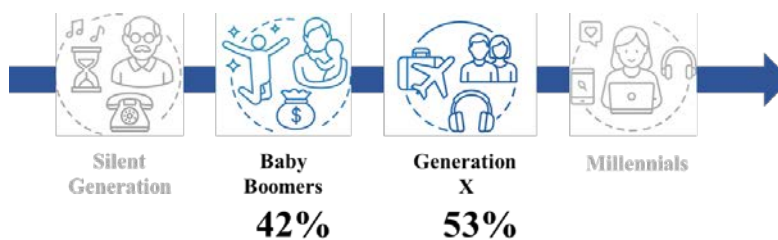


Figura 7

Representatividad generacional de los CEOs de las empresas de la muestra del estudio

**Figura 8**

Nivel más grande de formación de los CEOs de la muestra del estudio

**Figura 9**

Enfoque de la de formación de los CEOs de la muestra del estudio

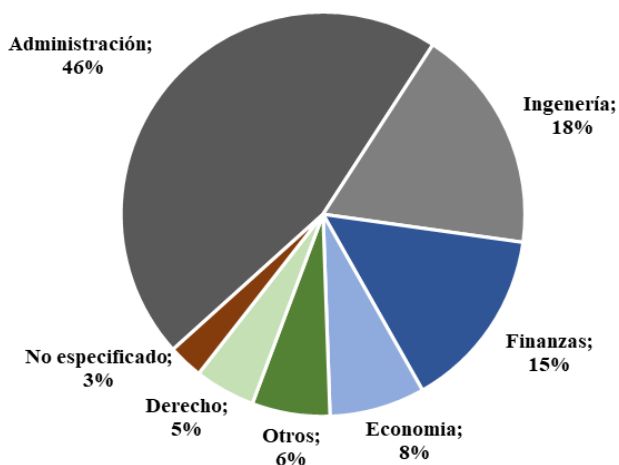
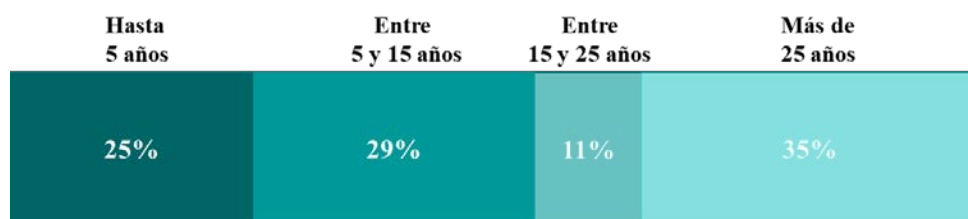


Figura 10

Tiempo de actuación de los CEOs en las empresas de la muestra del estudio



Toda la muestra analizada está formada por empresas con información pública disponible y estructuras de liderazgo establecidas. La investigación se centra en un número limitado de empresas de sectores tradicionales en Latinoamérica, por lo que los resultados pueden no ser generalizables a otras industrias o regiones.

4.3 Técnicas e Instrumentos para Extracción y Preprocesamiento del Texto

Esta investigación combinó métodos cualitativos y cuantitativos a fin de obtener una visión integral del fenómeno estudiado, permitiendo capturar tantos datos numéricos como informaciones subjetivas.

El diagnóstico del escenario actual de los valores, visión y estrategias declaradas por las empresas seleccionadas empezó por el recopilación y revisión de documentos oficiales, informes anuales y datos accesibles públicamente desde los sitios web de las empresas y perfiles de LinkedIn de sus CEOs.

Los textos organizacionales fueron recopilados en su íntegra en una base de datos de Excel considerando la presentación de las informaciones en el idioma español y posteriormente fueron sometidos a un tratamiento y preprocesamiento que incluyó: eliminación de caracteres especiales y puntuación, conversión a minúsculas para evitar duplicados y filtrado de palabras irrelevantes (artículos, preposiciones, etc.).

4.4 Metodología

Análisis de Frecuencia de Palabras y Modelado de N-Gramas

Para exploración de los datos recopilados y estructuración de un diagnóstico, primeramente, se hizo un análisis de la recurrencia de palabras clave en los valores organizacionales, visión y estrategias divulgados por nuestra muestra de empresas, utilizando el método NPL - Procesamiento de Lenguaje Natural, con enfoque en el Análisis de Frecuencia de Palabras (Bag of Words - BoW) y el Modelado de N-Gramas.

El método del procesamiento de lenguaje natural es un campo de la inteligencia artificial que permite el análisis y comprensión de textos mediante modelos computacionales (Manning & Schütze, 1999), posibilitando la aplicación de técnica de minería de textos, apoyando la identificación de patrones, tendencias y sentimientos que no son inmediatamente obvios en conjuntos de datos grandes.

La utilización del análisis de frecuencia de palabras (Bag of Words - BoW) apoyó la transformación de los textos en una representación numérica basada en la cantidad de veces que una palabra aparece en un corpus, sin considerar el orden de las palabras (Harris, 1954), lo que permitió extraer *insights* de la información textual.

Para un análisis más profundado, fueron verificadas también posibles tendencias distintas, se aplicando la técnica de N-Gramas para examinar si la combinación de palabras en el texto generaba nuevos sentidos o significados que no estaban presentes cuando se analizaban las palabras de forma individual. Los N-Gramas son secuencias de "N" palabras consecutivas que permiten capturar relaciones contextuales y patrones en el lenguaje, lo que resulta especialmente útil para identificar expresiones que adquieren un significado específico cuando se usan juntas. En este sentido se generaron combinaciones de 2, 3 y 4 palabras (bigrama, trigrama y

tetragrama) para identificar frases recurrentes en la cultura organizacional (Jurafsky & Martin, 2021). Buscando la correlación de los análisis con los factores organizacionales se creó variables binarias - cada palabra clave se transformó en una variable binaria (1 = Presente, 0 = Ausente).

Resultados y Discusión

Con la aplicación de las metodologías detalladas anteriormente en el análisis de los textos declarados por las empresas en sus valores, visión y estrategias se identificó como los tres términos más frecuentes:

- En los valores organizacionales: Integridad, Respeto y Personas
- En la visión organizacional: Clientes, Valor y Empresa
- En las estrategias organizacionales: Productos, Clientes y Desarrollo.

Tabla 1

Coincidencia de palabras clave en valores organizacionales, visión y estrategias

Dimensión	Palabras Clave	% de Coincidencia
Valores Organizacionales	Integridad, Respeto, Personas	76.26%
Visión	Clientes, Valor, Empresas	52.34%
Estrategias	Productos, Clientes, Desarrollo	50.46%

Estos hallazgos en los valores organizacionales nos indica una fuerte orientación hacia aspectos éticos en las empresas estudiadas, aun que suelen estar más alineadas con una cultura tradicional, ya que enfatizan la estabilidad y relaciones humanas dentro de la organización. Sin embargo, su impacto y aplicabilidad en una cultura de innovación dependerá de cómo se implementen y equilibren con otros valores que fomenten la experimentación y el cambio.

En la visión organizacional, los términos clientes, valor y empresa fueron los más predominantes, lo que nos indica un enfoque estratégico centrado en el mercado, la rentabilidad y el crecimiento empresarial. A depender del contexto, esto puede estar alineado con una cultura

orientada hacia la excelencia operativa y hacia la innovación, enfocándose en la satisfacción del cliente, la percepción de generación de valor y la maximización de beneficios y optimización de recursos.

En las estrategias destacaron términos como productos, clientes y desarrollo, lo que demuestra que las empresas de nuestra muestra buscan diferenciarse a través de sus productos o servicios - calidad, actualización o diversificación de su portafolio, esforzándose en definir estrategias centradas en el desarrollo para mantenerse competitivas, con orientación al cliente y mejora de la experiencia del usuario.

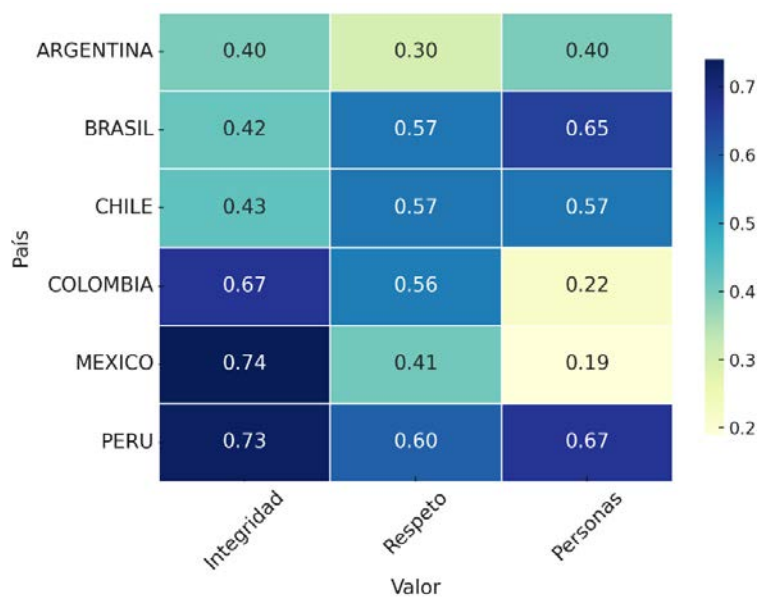
Correlaciones

Se realizaron también matrices de correlación para analizar la relación entre los valores organizacionales, visión y las estrategias recopiladas y evaluadas y otras variables de la muestra:

- Valores por país: Se identificaron diferencias culturales en la orientación de valores, siendo posible identificar que países como México, Perú y Colombia tienen predominancia de valores con descripción utilizando la palabra “integridad” (frecuencia promedia de 0,71), mientras Brasil y Chile tienen predominancia de valores con descripción utilizando las palabras “personas” y “respeto” y Argentina no tiene una palabra que se destaca entre las más frecuentes en LATAM.

Tabla 2

Correlación por país y mapa de calor de las palabras predominantes en los valores organizacionales



- Valores por Género del CEO: A pesar de la baja representatividad de nuestra muestra (4%) de CEOs del género femenino, no se observó correlación entre los términos más recurrentes identificados entre los valores organizacionales y el género del CEO.

Tabla 3

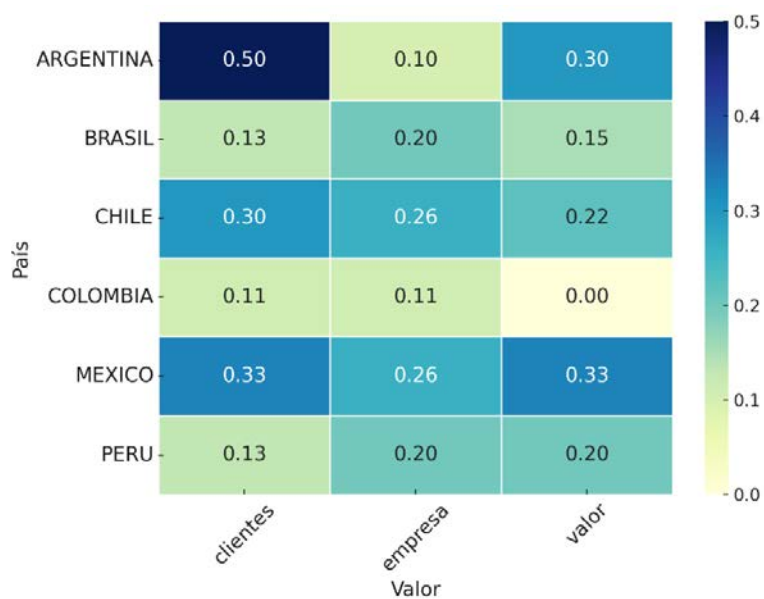
Correlación entre las palabras predominantes en los valores organizacionales y género del CEO

Género CEO	Valores Organizacionales Predominantes		
	Integridad	Respeto	Personas
Masculino	0.45	0.38	-0.42
Femenino	-0.45	-0.38	0.42

- Enfoque de la visión por país: En este análisis fue posible identificar la importancia de la palabra “clientes” para en la definición de la visión de las empresas argentinas de la muestra. Demás países no tuvieron ninguna palabra con grande peso.

Tabla 4

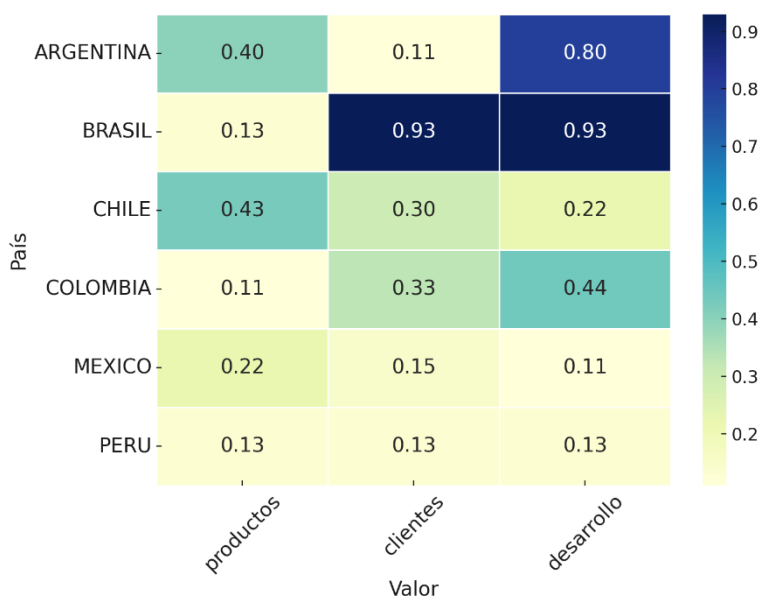
Correlación por país y mapa de calor de las palabras predominantes en las visiones organizacionales



- Enfoque de estrategia por país: En este análisis fue posible identificar el enfoque en palabras como “clientes” y “desarrollo para las empresas brasileñas de la muestra, así como el enfoque en “desarrollo” para las estrategias de empresas argentinas. Demás países no tuvieron ninguna palabra con grande peso.

Tabla 5

Correlación por país y mapa de calor de las palabras predominantes en las estrategias organizacionales



Es importante tener presente que los patrones lingüísticos y la frecuencia de su uso pueden influir en la resistencia o adopción de la innovación y la transformación digital en las organizaciones tradicionales de la región, ya que estos conceptos no solo comunican intenciones, sino que también influyen en cómo los líderes y empleados toman decisiones e interactúan en el lugar de trabajo. Además de la frecuencia y combinación de estos términos, también se deben considerar sus contextos y cómo estos principios se incorporan al día a día de la organización.

5. Diseño de Propuesta de Generación de Valor

5.1 Solución

Con base en el diagnóstico de los elementos culturales elegidos se propone como intervención un programa de capacitación dirigido al alto liderazgo de estas empresas, para que se desarrollen habilidades que impulsen la transformación digital y cultural, fomentando, al largo del tiempo, una mayor coherencia entre los compromisos divulgados en sus valores, visión y

estrategias, y la cultura de innovación. Además, busca establecer prácticas que refuercen un entorno innovador, adaptable y sostenible, desarrollando una mentalidad innovadora centrada en la satisfacción del cliente, la creación de valor, la eficiencia y la competitividad, integrada con los conceptos de la cultura de la innovación, como la creatividad, la colaboración, la diversidad de perspectivas y la experimentación y los valores de la integridad, el respeto y las personas.

Este programa tiene como propósito desarrollar competencias clave para proporcionar a los altos líderes las herramientas necesarias para actualizarse y guiar sus organizaciones en los procesos de transformación digital e innovación que requiere el entorno empresarial actual.

La propuesta se sustenta en tres pilares:

- Conocimiento de sus *gaps*: Análisis de los valores corporativos, visión, estrategias de negocio establecidas para identificar brechas de competencias hacia una cultura que fomente la innovación y transformación digital.
- Capacitación enfocada: Desarrollo de habilidades clave a través de módulos de aprendizaje en las brechas de conocimiento identificadas, como metodologías ágiles, *design thinking*, liderazgo innovador, estrategias digitales y nuevas tecnologías, respetando el perfil de los entrenados.
- Pilotaje supervisado: Acompañamiento y mentoría en la implementación de un proyecto piloto de innovación dentro de la empresa, asegurando la aplicabilidad y generación de valor tangible.

Es importante destacar que el programa sugerido también está alineado con las principales tendencias globales en formación ejecutiva y cultura de innovación:

- Automatización y Transformación Digital: enfoque en nuevas tecnologías y estrategias digitales para la disrupción en creación de productos/ servicios y modelos de negocio.
- Aprendizaje Continuo (Lifelong Learning): desarrollo de habilidades adaptativas en un mundo de cambios rápidos.
- Modelos Ágiles: enfoque en la gestión que prioriza la agilidad, flexibilidad y colaboración y en la toma de decisiones empresariales, permitiendo ajustes continuos en función de la retroalimentación del cliente y las necesidades del negocio.
- Desarrollo de elementos de innovación en su cultura organizacional: se impulsa una cultura basada en la colaboración, experimentación y aprendizaje continuo, promoviendo un cambio de mentalidad hacia un ambiente más explorador y adaptable, reduciendo burocracias y generando espacios para la creatividad, la autonomía de los equipos y mayor adaptabilidad.

La implementación de un programa de upskilling para el alto liderazgo enfocado en desarrollar elementos de la cultura de innovación y transformación digital busca transformar la mentalidad de sus líderes, así como proporcionar las herramientas necesarias para que ellos identifiquen y aprovechen todas las nuevas oportunidades sin depender constantemente de apoyo externo. Al desarrollar un *mindset* orientado a la mejora continua y la innovación, las organizaciones estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos actuales y a los futuros cambios del mercado con autonomía, agilidad y una visión estratégica enfocada en el crecimiento sostenible.

La evaluación del perfil de este liderazgo también es importante para garantizar que una transformación esté adecuadamente respaldada y dirigida, lo que impacta directamente en la efectividad de su implementación. Los análisis de los perfiles y formación de los CEOs es un fondo para evaluar su capacidad y preparación para guiar las organizaciones hacia una transformación cultural y digital exitosa, así como para identificar los mejores medios de capacitarlos.

5.2 Efectos Esperados

El desarrollo de competencias y habilidades de la cultura de innovación en el alto liderazgo asegura generación de valor al nutrir las tomas de decisiones con nuevos conocimientos, fomentar la modernización, agilidad y evolución de la organización, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad al largo del tiempo.

El alto liderazgo juega un rol fundamental en el establecimiento de la visión y dirección de sus empresas, en las estrategias, identificación de oportunidades y riesgos y en la cultura organizacional, a partir de sus tomas de decisiones y *timing* para adoptar nuevos caminos. El perfil, nivel de conocimiento, competencias técnicas y gerenciales del liderazgo determinan la dirección y capacidad de adaptación de la empresa e impactan directamente en su crecimiento y supervivencia.

Empresas con líderes con mentalidad innovadora tienden a ser más flexibles y adaptables a los cambios del mercado, marcando la diferencia en la competitividad global de la empresa.

La aplicación del programa se reflejará en la generación de valor en diferentes niveles, siendo los posibles impactos en:

Indicadores Financieros

- Retorno sobre la Inversión (ROI): la implementación de estrategias innovadoras y nuevas tecnologías impacta en la agilización de procesos, eficiencia operativa, reducción de costos y aumento la productividad. Según el artículo "Estrategia para un mundo digital" de McKinsey, las empresas que invierten de manera efectiva en tecnología y activos digitales pueden mejorar significativamente su productividad y eficiencia operativa. Un ejemplo es cómo la automatización impulsada por los datos de la presentación de reclamaciones de seguros ha reducido los costos hasta 70% en ese sector.
- Retorno sobre el Patrimonio (ROE): el lanzamiento de nuevas iniciativas de innovación. automatización, inteligencia artificial y análisis de datos suelen optimizar sus recursos y mejorar sus márgenes. Además de mejoras internas, la percepción de generación de valor puede atraer inversores y mejorar la confianza en la empresa, lo que impacta directamente el retorno sobre el patrimonio.
- Margen de ventas/ Aumento de Ingresos: una imagen innovadora impacta en su diferenciación en el mercado, permitiendo a la empresa acceder a nuevos segmentos, regiones y clientes, apoyando en un incremento de las ventas y el *market share*, dado que hay valor en estar a la vanguardia tecnológica y ofrecer productos o servicios avanzados.

Indicadores no Financieros

- Atracción de talentos: la construcción de una marca empleadora con enfoque en posicionar la empresa como una referencia en implementación de proyectos de

innovación y transformación digital permite mayor atracción de talentos de alto nivel.

- Atracción de talentos: la construcción de una marca empleadora con enfoque en posicionar la empresa como un lugar dinámico y con oportunidades de desarrollo permite mayor atracción de talentos de alto nivel.
- Desarrollo y retención de talentos: el enfoque en desarrollar nuevas competencias digitales, generar un ecosistema de intercambio de conocimientos, experimentación e innovación aumenta la satisfacción y retención de talentos clave.
- Desarrollo de un liderazgo con perfil transformacional: el fomento de elementos de la cultura de innovación y la capacitación del liderazgo para actuar como agente transformador genera la multiplicación de agentes de cambio en la empresa, promoviendo la innovación dentro de sus equipos. Se fomenta un estilo de liderazgo que inspira, motiva y desafía a los colaboradores a pensar afuera de la caja.
- Mejora de la imagen corporativa: la percepción de una empresa como adaptable, moderna, atenta a las necesidades del mercado y preparada para aprovechar y crear nuevas oportunidades, mejora su posicionamiento en el mercado y genera confianza entre clientes e inversionistas. Se incrementa también su visibilidad a través de eventos, pesquisas de universidades y consultorías y en foros de innovación, así como con la presencia en rankings de transformación digital y comparativos de su sector o región.

5.3 Plan de Acción

El programa de *upskilling* está desplegado como un plan de acción a ser coordinado por el área de Gestión de Talento Humano. Considerando la importancia de valores como Integridad, Respeto y Personas en la muestra del estudio, el programa enfocase en el desarrollo de confianza y colaboración para fomentar un ambiente seguro para innovar. Para complementar los valores existentes y evitar la rigidez, se considera el refuerzo de principios como agilidad, experimentación y adaptabilidad.

En el contexto en que la visión organizacional enfatiza Clientes, Valor y Empresa, entendiéndose ser importante asegurar de que esta orientación no se dé de manera extremadamente rígida hacia la eficiencia operativa y el rendimiento financiero, lo que puede desincentivar la experimentación, recurrir al conservadurismo en la toma de decisiones de negocios y no considerar caminos desconocidos que puedan cambiar el nivel de logro de resultados. Este programa valora la implementación de una zona segura de innovación - el proyecto piloto- para que se pueda explorar y ejercitar los nuevos comportamientos sin afectar la operación principal, al mismo tiempo que se entrena a los líderes en la mentalidad de crecimiento, adaptabilidad y toma de riesgos calculados.

Como tenemos estrategias organizacionales orientadas hacia Productos, Clientes y Desarrollo, el programa busca fortalecer la capacidad de pensar más allá de lo convencional, fomentando la expansión de la mentalidad del líder hacia la anticipación y creación de nuevas necesidades en el mercado, enfatizando la importancia de identificar oportunidades de personalización y mejorar continuamente la experiencia del cliente.

Para definición de las metodologías y herramientas de aprendizaje más efectivas y atractivas de acuerdo con el perfil del CEO, se tuvo en cuenta las características generacionales y las posibles brechas de conocimiento de este grupo. Todos los CEOs analizados pertenecen a las

generaciones Baby Boomers y Generación X, siendo el 96% hombres y con una formación tradicional en Business e Ingeniería. En vista de ello, el programa prioriza metodologías que combinan experiencia práctica, mentoría especializada y la exposición a nuevas tendencias, asegurando una transición más fluida hacia nuevas formas de liderazgo y gestión en el contexto de la transformación digital. Un ejemplo de esta estrategia de capacitación está en intención de integrar la memoria emocional infantil del usuario en la definición del modelo de implementación de la gamificación. Se cree que asociar nuevos aprendizajes con estos recuerdos emocionales ayuda a desconectar el proceso de aprendizaje del rigor de la madurez, creando un entorno más ligero y lúdico que favorece una capacitación más divertida, natural y genuina.

A continuación, se detallan las fases de implementación del programa de *upskilling* del alto liderazgo de empresas tradicionales de Latinoamérica, además del proceso de seguimiento y medición de esta intervención.

Fase 1. Descubrir su Historia



Objetivo de Gestión de Talento Humano: apoyar a los líderes a comprender las causas fundamentales de sus brechas de conocimiento en innovación y transformación digital, conectándolas con su historia personal y profesional.

Acciones:

- Aplicar cuestionario estructurado sobre barreras culturales, brechas de conocimiento en herramientas y tecnologías y comportamientos recurrentes. (*Ver Apéndice A*)
- Crear listar de los eventos marcantes en la toma de decisiones y lecciones aprendidas con los eventos pasados.

- Identificar necesidades funcionales y emocionales de la transformación.
- Crear un viaje de autoevaluación para que el CEO analice sus prácticas actuales y establezca los objetivos de innovación alineados con los valores estratégicos de la empresa. (*Ver Apéndice B*)

Entrega: Creación de un compromiso del líder con una nueva narrativa sobre su papel en la transformación digital, reemplazando creencias limitantes con narrativas empoderadoras a partir del cambio los significados.

Resultados Esperados:

- Comprensión del liderazgo del por qué se resisten al cambio y cómo esto afecta al negocio.
- Nueva mentalidad para las próximas fases prácticas del programa.

Fase 2. Definir su Camino hacia una Nueva Historia



Objetivo de Gestión de Talento Humano: guiar a los líderes en el aprendizaje experiencial, la micro habilidad y la reinención de los valores estratégicos, los preparando para liderar la transformación de una forma sostenible, ética y orientada a las personas.

Acciones:

- Realizar taller de liderazgo transformacional, inclusivo y ágil para la innovación.
- Establecer rutina de envío de píldoras de micro aprendizaje en forma de videos, podcasts e infografías, en medio más adecuado al perfil de líder, sobre elementos de la cultura de la innovación, como la creatividad, la imaginación, los negocios

colaborativos, los nuevos modelos de negocio, los procesos de aprendizaje y experimentación, la diversidad de perspectivas.

- Presentar estudios de casos de empresas que lideran transformaciones digitales con valores como integridad y personas y enfocando se en la satisfacción del cliente y en la maximización de beneficios y optimación de recursos.
- Realizar sesiones de tutoría inversa con mentores de la generación Millennial/Z, líderes tecnológicos o de *startups* sobre temas como herramientas digitales y tendencias de UX.
- Realizar experiencia inmersiva en un modelo colaborativo buscando reforzar cómo los valores personas y respeto pueden traducirse en cooperación, transparencia y diversidad.
- Crear una plataforma de gamificación, a partir de modelos de los video juegos iniciales/ clásicos - para rescatar memorias emocionales de la infancia de los líderes, simulando desafíos de negocio y toma de decisiones ágil en entornos complejos, donde puedan tomar decisiones en tiempo real y recibir retroalimentación inmediata de sus estrategias.

Entrega: Definición y estructuración de un proyecto piloto de transformación digital, enfocado en el proceso de experiencia del cliente.

Resultados Esperados:

- Adopción de nuevas herramientas y mentalidad digital en el liderazgo cotidiano
- Alineación de los valores organizacionales con prácticas de innovación
- Reducción de la resistencia al cambio
- Actualización sobre la conexión generacional y el conocimiento

- Implementación de elementos de la cultura de Innovación Tangible

Fase 3. Comprometerse con el Cambio



Objetivo de Gestión de Talento Humano: Apoyar la consolidación del aprendizaje adquirido en las fases anteriores y la implementación efectiva del proyecto piloto de transformación digital, fomentando una cultura de cambio sostenible dentro de la organización.

Acciones:

- Elaborar la propuesta de valor del programa, destacando los beneficios estratégicos para la empresa y el impacto esperado en su competitividad.
- Definir una declaración clara de los objetivos de innovación, alineándolos con la visión de la empresa y la propuesta de valor del programa.
- Establecer rutinas de seguimiento del proyecto piloto, asegurando la participación de un mentor para orientar la implementación, con retroalimentación en tiempo real.
- Definir KPIs para seguimiento de implementación y mensuración de los resultados del proyecto piloto (*ver Apéndice C*)
- Realizar una evaluación del progreso del programa de capacitación, recopilando retroalimentación tanto del CEO capacitado como de sus colaboradores directos para medir el impacto y detectar oportunidades de mejora.
- Diseñar el programa de innovación abierta y colaboración externa del programa, conectando a la célula piloto con startups, universidades y centros de investigación para enriquecer el proceso de transformación digital.

- Implementar un sistema de recompensas y métricas de innovación, incentivando avances y promoviendo la cultura del cambio dentro de la empresa.
- Definir un proceso de expansión y escalabilidad del proyecto piloto, compartiendo lecciones aprendidas y adaptando el modelo a otras áreas de la organización para maximizar su impacto.
- Diseñar proceso de gestión del cambio.
- Evaluación de impacto del proyecto piloto de transformación digital en los indicadores de valor y competitividad de la empresa.

Entrega: Declaración de los objetivos de innovación alineados con la estrategia empresarial y plan de expansión para escalar proyectos de transformación digital a otras áreas de la empresa.

Resultados Esperados:

- Mayor compromiso del liderazgo con la transformación digital.
- Integración de la innovación como parte de las decisiones estratégicas.
- Crecimiento del ecosistema de innovación.
- Alineación de métricas y recompensas con los objetivos estratégicos.
- Expansión del programa a otras áreas, aumentando su impacto global.

5.4 Lecciones Aprendidas

Tabla 6

Descripción de las lecciones aprendidas en esta investigación

Tipo	Descriptor	Experiencia
Factores de Éxito y Buenas Prácticas	Utilización de Datos Públicos para Diagnósticos	• El uso de datos públicos para diagnosticar brechas de conocimiento y oportunidades de corrección en la cultura organizacional requiere un proceso estructurado y transparente. Es fundamental ser transparente sobre la metodología de recolección de información, así como validar la veracidad, actualidad y pertinencia de la información recopilada, asegurando

Tipo	Descriptor	Experiencia
		que las fuentes utilizadas sean confiables y alineadas con los objetivos del análisis. • La combinación de diferentes fuentes contribuye a una visión más precisa de la realidad organizacional. Los datos públicos deben ser tratados con responsabilidad, garantizando que su interpretación sea fiel al contexto original en el que fueron divulgados. Evitar distorsiones es fundamental para que el diagnóstico refleje la realidad con imparcialidad. • El uso estratégico de los datos públicos debe centrarse en traducir estos hallazgos en planes de acción concretos, lo que implica destacar patrones, tendencias y oportunidades que puedan guiar a los líderes en la definición de estrategias de transformación organizacional.
Factores de Éxito y Buenas Prácticas	Utilización de Herramientas de <i>Machine Learning</i> en Análisis de Textos y Diagnósticos	• La utilización de herramientas de Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) y análisis de sentimientos permiten modelar grandes volúmenes de información textual, como informes corporativos, declaraciones de misión y valores, publicaciones institucionales e incluso retroalimentación interna, generando conocimientos más profundos sobre la cultura organizacional de las empresas. • La aplicación de estas tecnologías puede aportar mayor precisión y escala a la hora de identificar patrones, tendencias e incluso contradicciones entre las declaraciones y las prácticas dentro de la organización. Los modelos de IA pueden analizar el tono, la coherencia y la evolución de la comunicación organizacional a lo largo del tiempo, lo que permite a las empresas seguir su progreso en la transformación cultural y ajustar las estrategias de una manera más ágil y basada en datos. • Existe una enorme oportunidad, no totalmente explorada, en el uso de la inteligencia artificial (IA) y el <i>machine learning</i> para el análisis avanzado de estos datos.
Desafíos y Brechas	Posibles Generalizaciones	• A pesar del sentido de identidad común basado en los valores y experiencias compartidas, las diferencias culturales entre países y regiones de Latinoamérica son diversas y complejas, o sea, cada país y región dentro de un país tiene sus particularidades que afectan la forma en que las organizaciones funcionan y se desarrollan.

Tipo	Descriptor	Experiencia
		• Las diferencias regionales pueden tener un impacto significativo en las culturas organizacionales y las generalizaciones a menudo son inadecuadas para reflejar la diversidad cultural de la región. • Muchas de sus características, como su pluralidad cultural, la valorización del colectivo y la resiliencia que se desarrolló por su inestabilidad política y económica histórica, pueden también ser aprovechadas a partir de una mayor diversidad de perspectivas, lo que fomenta el proceso de innovación. • Otros factores que considerar son las influencias de los nuevos mercados emergentes, las nuevas generaciones de trabajadores y las diferencias entre sectores. Un ejemplo es que en la agricultura y la minería, la cultura organizacional tiende a ser más conservadora y resistente al cambio, dada la larga tradición y estabilidad de estas industrias y mercados, pero analizando los países de forma aislada, se puede ver que Brasil, México, Chile y Colombia están experimentando importantes transformaciones en sus prácticas de negocios, con empresas cada vez más abiertas a adaptar nuevas prácticas de gestión que reflejen elementos de las culturas de innovación.
Oportunidades de Mejora y Recomendaciones	Construcción de una Base de Control para Comparación	• La construcción de una base de control, establecida por criterios de referencia de empresas innovadoras y startups, permitiría realizar comparaciones estructuradas y evitar interpretaciones subjetivas del estado actual de las empresas tradicionales, facilitando la definición de una línea base más objetiva y medible, permitiendo a la empresa monitorear su evolución cultural a lo largo del tiempo. • Considerando que un proceso de transformación cultural y digital en las empresas tradicionales es un proceso de aprendizaje continuo, la base de control también podría ajustarse periódicamente a medida que se avance en la implementación, como apoyo en la retroalimentación del proceso de transformación.
	Búsqueda por Informaciones más Detalladas del Perfil de los CEOs	• Considerar más perspectivas en relación con el perfil del alto liderazgo, para considerar otros asuntos que influyen en el estilo de liderazgo y la forma en que se toman decisiones, evitando análisis superficiales. • Para obtener una caracterización más detallada de los CEOs, se recomienda ampliar la recopilación e integrar fuentes de información sobre aspectos como

Tipo	Descriptor	Experiencia
		experiencia profesional en diferentes sectores, nivel de actividad en los mercados globales, trayectoria dentro y fuera de la empresa, entrevistas y declaraciones públicas que puedan apoyar una mejor comprensión de la mentalidad del líder hacia la innovación y su nivel de adopción de herramientas digitales.
	Prueba de la Implementación de la Propuesta de Valor	• La implementación de una prueba piloto permitiría validar la efectividad de la metodología y la receptividad de los participantes, evaluando la aplicabilidad real de los aprendizajes. • La realización de una prueba piloto también estaría respaldada por retroalimentación de seguimiento posterior a la capacitación y proporcionaría más perspectivas, otras lecciones aprendidas y oportunidades de corrección y adaptación del programa sugerido.

6. Acciones Futuras de Intervención (a validar)

Es cierto que el camino hacia la innovación no es para todos, pero es importante que las empresas en América Latina sean conscientes de su rumbo en términos de ser organizaciones innovadoras u organizaciones que se adaptan y absorben los cambios liderados por las organizaciones innovadoras. Esta conciencia es importante para posicionarse, definir los elementos esenciales de la cultura y dirigir sus esfuerzos.

La implementación efectiva del programa de *upskilling* enfocado en el alto liderazgo y con el objetivo de capacitarlos para liderar una transformación digital, requiere una planificación estratégica y la asignación adecuada de recursos. A continuación, se presentan recomendaciones de acciones futuras, necesarias para asegurar el éxito de la implementación del programa, considerando cada fase del proceso.

Patrocinio Estratégico

- Definición del patrocinador del proyecto: persona que va a actuar como embajador e intermediador del programa, promoviendo su importancia, la integración con la

estrategia de la empresa, haciendo los alineamientos con junta directiva e involucrados directos y asegurando que el alto liderazgo vea el valor de su participación.

Recursos y Presupuesto

- Definición y aprobación de presupuesto: asignar fondos para las capacitaciones, desarrollo de nuevas herramientas, contratación de expertos y otras necesidades operativas.
- Identificación del equipo de apoyo al desarrollo del programa de *upskilling*: identificar y formalizar participación de los talentos necesarios en el equipo de RH y demás áreas (colaboradores involucrados en el proyecto piloto), influenciadores internos, nominación de mentores externos, coach especializado en cambio de mentalidad y liderazgo transformacional, expertos tecnológicos y contactos de los modelos colaborativos.
- Planeación de contrataciones: a partir de la identificación del equipo y análisis de los talentos necesarios, elaborar un plan de contratación de los consultores especializados.
- Desarrollo o definición de los proveedores de tecnologías necesarias a implementación del programa: definición de herramientas digitales necesarias para análisis de datos y autodiagnóstico, plataforma e-learning, sistema de micro aprendizaje, plataforma de gamificación.

Identificación de Oportunidades para los Proyectos de Transformación Digital

- Identificación de las oportunidades de iniciativas de transformación digital a implementar.

- Evaluación y priorización del proyecto en términos de impactos: tiempos y costos de implementación, previsión del retorno financiero.

Otros soportes al programa

- Definición de la agenda del programa, rutinas de seguimiento y reserva de espacio en la agenda de los involucrados con antelación.
- Estructuración del ecosistema empresarial hacia la innovación, con definición de alianzas con universidades e instituciones, grupos de innovación, startups.

Kick off del Programa

- Realización de *kick off* del programa, con alineación de las expectativas, objetivos y estrategias con todos los agentes involucrados, garantizando un marco en el compromiso de el alto liderazgo y la comunicación a los interesados.

7. Ética de la Investigación

Esta investigación fue estructurada considerando a los principios éticos de la investigación académica, con atención a integridad en el uso de las informaciones, evitando cualquier manipulación en la recopilación de datos y en los análisis.

Todas las informaciones obtenidas fueron recopiladas exclusivamente de fuentes públicas, divulgadas oficialmente por las propias empresas de la muestra, así como todas las fuentes están debidamente referenciadas, garantizando la transparencia y trazabilidad de la información analizada.

El propósito de esta investigación es estrictamente analítico y académico, sin intención de explotación comercial de los datos e imagen de las empresas involucradas, basada en un

compromiso ético y responsable en el fomento de reflexiones y en la difusión e intercambio del conocimiento, sin cualquier impacto negativo para las entidades involucradas.

8. Referencias

- EY. (2022). Transformación con sentido digital: Un nuevo ritmo en la madurez digital de América Latina. https://www.ey.com/es_co/transformacion-con-sentido/nuevo-ritmo-de-madurez-digital
- Ferrari, M. A. (2021). Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: Ventos da mudança na gestão da diversidade.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2ª ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). Culture recent consequences: Using dimension scores in theory and research.
- IBM. (2019, 13 de noviembre). Líderes latino-americanos que valorizam a confiança nos dados estão posicionados para superar seus pares. IBM Comunica. <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/estudo-da-ibm-lideres-latino-americanos-que-valorizam-a-confianca-nos-dados-estao-posicionados-para-superar-seus-pares/>
- McKinsey & Company. (2021). Acelerando a transformação nas empresas latino-americanas. <https://www.mckinsey.com/acelerando-a-transformacao-nas-empresas-latino-americanas>
- NegóciosSC. (2024, 4 de diciembre). Prepare-se para estes 5 desafios das lideranças em 2025. NegóciosSC. <https://www.negociossc.com.br/blog/prepare-se-para-estes-5-desafios-das-liderancas-em-2025/>
- Pôrto Jr., G., & da Mota Pacheco, F. A. (2024). Liderança, cultura organizacional e inovação.
- Ribeiro, D. (1988). O dilema da América Latina (4ª ed.). Editora Vozes Ltda.
- Renta 4 SAB. (2023, 30 de octubre). Las 500 mayores empresas de Latinoamérica 2023. AméricaEconomía. <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias-rankings/estas-son-las-500-mayores-empresas-de-latinoamerica-2023>
- The Economist. (2024, 12 de diciembre). The World Ahead 2025. <https://www.economist.com/the-world-ahead/2024/12/12/the-world-ahead-2025>
- WIPO. (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the promise of social entrepreneurship. <https://www.wipo.int/global-innovation-index/en/>

World Economic Forum. (2016). Jobs and the future of work: Ten 21st-century skills every student needs. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/jobs-and-the-future-of-work-ten-21st-century-skills-every-student-needs>

Ross, J. (2020). 2020 Digital Transformation [Video]. YouTube. <https://youtu.be/IrX0UemtWVQ>

Ferrada Quinteros, I. M., & Cataldo Cataldo, A. (2021). Factores críticos de éxito y fracaso de la transformación digital en organizaciones latinoamericanas: una revisión sistemática de literatura [Tesis de pregrado, Universidad de Talca]. (pp. 19–21). Repositorio Institucional Universidad de Talca. <https://repositorio.utalca.cl/handle/1950/13204>

Nature. (s.f.). Mudanças climáticas podem reduzir a economia mundial em 19% até 2049 / The economic commitment of climate change.

McKinsey & Company. (s.f.). Estrategia para un mundo digital.

Harris, Z. (1954). Distributional structure. *Word*, 10(2–3), 146–162.

Jurafsky, D., & Martin, J. H. (2021). *Speech and language processing* (3rd ed.). Pearson.

Manning, C. D., & Schütze, H. (1999). *Foundations of statistical natural language processing*. MIT Press.

Mikolov, T., Chen, K., Corrado, G., & Dean, J. (2013). Efficient estimation of word representations in vector space.

9. Apéndices

Apéndice A. Cuestionario estructurado sugerido sobre barreras culturales, brechas de conocimiento en herramientas y tecnologías y comportamientos recurrentes

Temáticas	Reflexiones
Barreras Culturales Organizacionales	¿En mi empresa, se toleran los errores como parte del proceso de creación?
	¿Las estructuras dificultan la toma de decisiones ágil?
	¿Ofrezco apertura para las personas desafíen el statu quo y proponer nuevas ideas?
	¿La cultura organizacional actual promueve el aprendizaje continuo?
	¿Soy resistente y identifico resistencia activa al cambio por parte de mandos medios o altos?
Brechas de Conocimiento en	¿Estoy familiarizado con herramientas clave de transformación digital (Ej. IA, IoT, Cloud, Big Data)?

Herramientas y Tecnologías	¿Comprendo cómo la tecnología puede habilitar nuevos modelos de negocio en mi sector?
	¿Tengo dificultades para evaluar propuestas tecnológicas por falta de conocimiento técnico? ¿Pienso que tecnología es asunto del responsable de TI?
	¿He participado en formaciones recientes sobre tecnologías emergentes o innovación?
	¿Tengo claridad sobre cómo los datos pueden ser utilizados como activos estratégicos en mi empresa?
Comportamientos Recurrentes	¿Promuevo la colaboración transversal entre áreas?
	¿Me baso en datos y análisis, no solo en intuición y experiencia para la toma de decisiones estratégicas?
	¿Recibo y reconozco las ideas innovadoras provenientes de cualquier nivel de la organización?
	¿Los procesos actuales fomentan la adaptabilidad y el trabajo ágil?
	¿Existe una estrategia clara y compartida para la transformación digital de la empresa?

Apéndice B. Modelos sugeridos para aplicación de la autoevaluación del CEO de sus prácticas actuales y establecimiento de los objetivos de innovación alineados con los valores estratégicos de la empresa (cuanto más práctica, la puntuación es más grande).

	Reflexiones	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Prácticas Actuales	¿Promuevo espacios para la experimentación dentro de la empresa?					
	¿Escucho activamente ideas de todos los niveles jerárquicos?					
	¿Tengo canal de comunicación abierto con todos?					
	¿Tomo decisiones basadas en datos y no solo en la experiencia?					
	¿Incentivo el aprendizaje continuo en el equipo directivo?					
	¿Participo activamente en discusiones sobre tecnología e innovación?					

Alineación con los Valores Estratégicos Organizacionales	Valor Estratégico	¿Cómo lo reflejo en mi liderazgo actual?	¿Qué me falta potenciar?
	Ejemplo: Respeto		

	Ejemplo: Integridad		
	Ejemplo: Personas		

Establecimiento de Objetivos de Innovación	Objetivo de Innovación	Valor al que se alineará	Indicador o meta esperada

Apéndice C. KPIs sugeridos para seguimiento de implementación y mensuración de los resultados del proyecto piloto.

Medición de la Implementación (Proceso)	Indicador	Fórmula / Unidad	Frecuencia
	% de avance del cronograma	(Tareas completadas / Tareas totales) × 100	Mensual Semanal
	Adherencia al presupuesto de proyecto	(Gasto real / Presupuesto estimado) × 100	Mensual Mensual
	Participación del equipo	% de personas involucradas vs. planificadas	Mensual Mensual

Medición del Impacto (Valor)	Indicador	Fórmula / Unidad	Frecuencia
	Mejora en eficiencia operativa	% de reducción en tiempo / costos / errores	Post-piloto Semanal
	Satisfacción del usuario/cliente interno	Encuesta de satisfacción (1-5 o NPS)	Al cierre Mensual
	Retorno esperado de la innovación (ROI del piloto)	(Beneficio estimado – Costo) / Costo	Post-piloto Mensual
	Numero de ideas escalables derivadas del piloto	Conteo de iniciativas	Al cierre