

# @fmlatinoamérica

La primera revista de las buenas prácticas del Facility Management en Latinoamérica

## El Liderazgo y la Comunicación en el FM

El arte de influir, inspirar y conectar para transformar organizaciones.



EL DILEMA DEL VALOR  
OCULTO: LO QUE NO  
CONTAMOS, NO SE VE



LA NUEVA ERA DEL FACILITY  
MANAGEMENT: UN  
ENFOQUE ESTRATÉGICO  
PARA LÍDERES MODERNOS



REPORTE: RETOS DE LA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
EN INSTALACIONES

## El Liderazgo y la Comunicación en el FM. El arte de influir, inspirar y conectar para transformar organizaciones

En la industria del Facility Management, el liderazgo no puede entenderse únicamente como la capacidad de dirigir equipos o impulsar procesos de transformación organizacional. Creemos que es, ante todo, **una competencia personal**. El Facility Manager eficaz es aquel que sabe liderarse a sí mismo, especialmente en contextos de incertidumbre, presión operativa y crisis permanente —que, *seamos honestos*, ya no son la excepción sino la norma.

Este liderazgo interno implica claridad de propósito, autocontrol y coherencia. Supone mantener el rumbo hacia los objetivos estratégicos de la organización sin perder de vista los valores corporativos y, cuando corresponde, los de los clientes.

Un liderazgo firme, pero no rígido; adaptable, pero no volátil. Porque en el FM, si el líder duda constantemente, la operación lo nota... y *'las instalaciones'* también.

Ahora bien, este liderazgo no existe en el vacío. Se proyecta y se multiplica a través de la comunicación. No hablamos solo de transmitir instrucciones, reportes o presentaciones impecables. Hablamos de comunicación en su sentido más amplio y, a veces, más olvidado: **la capacidad de escuchar**.

La escucha activa y asertiva es una herramienta estratégica para el Facility Manager. Escuchar a nuestros colaboradores permite anticipar riesgos operativos, detectar oportunidades de mejora y fortalecer el compromiso del equipo. Escuchar a nuestros



clientes, por su parte, ayuda a alinear expectativas, generar confianza y construir relaciones de largo plazo. En ambos casos, escuchar no es ceder autoridad; es ejercerla con inteligencia.

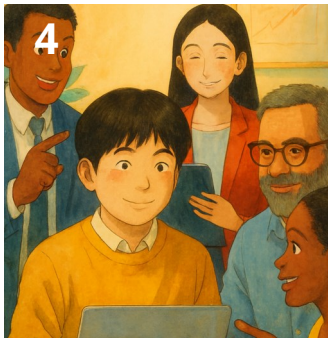
En definitiva, el liderazgo y la comunicación no son competencias independientes en el Facility Management; son dos caras de una misma moneda. Cuando ambas se integran con coherencia y propósito, se transforman en un verdadero “arte”: el de convertir la gestión de instalaciones, tradicionalmente invisible, en **una función claramente estratégica. FML**

30 de Diciembre 2025

Visítanos en:

 [facilitylatinoamerica.com](https://facilitylatinoamerica.com)

 [fmlatinoamerica](https://www.linkedin.com/company/fmlatinoamerica)



**17 LA NUEVA ERA DEL FACILITY MANAGEMENT: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LÍDERES MODERNOS**

Sumérgete en aquellas metodologías ágiles que te permitirán tomar decisiones con tu equipo en situaciones de incertidumbre.

**21 EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN EN EL FM**

Revisa cómo una comunicación estratégica reduce fricción, reclamos y retrabajos mejorando la experiencia del usuario y la credibilidad del FM.

**26 LIDERAZGO HUMANISTA: LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA EN LA GESTIÓN MODERNA**

Adopta un liderazgo que pregunta antes de ordenar y libera carga operativa activando equipos más autónomos, comprometidos y confiables.

**30 REPORTE: RETOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN INSTALACIONES**

Descubramos juntos los patrones de decisión, los escenarios y las rutas de acción viables para lograr la transformación digital de tu operación FM.

**Contenido**

**4 OPINIÓN FM**

Comunicación y liderazgo, la esencia humana del Facility Management.

**6 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO HUMANO EN FM**

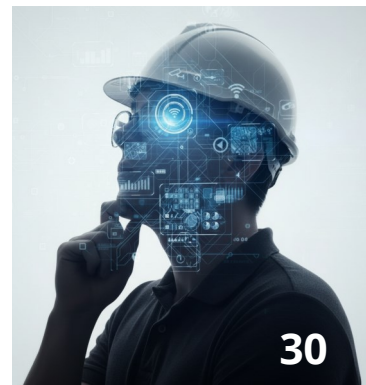
Descubre cómo gestionar emociones reduce errores operativos y decisiones reactivas mientras construyes equipos más resilientes.

**10 EL DILEMA DEL VALOR OCULTO: LO QUE NO CONTAMOS, NO SE VE**

Aprende a comunicar el trabajo invisible del FM sin saturar de reportes y posiciona tu operación como un habilitador clave del negocio.

**14 LIDERAR EN EL FACILITY MANAGEMENT**

Comprende por qué liderar FM exige flexibilidad constante y mensajes claros para alinear equipos diversos, expectativas cambiantes y presión diaria.



## Opinión FM

### Comunicación y liderazgo, la esencia humana del Facility Management.

Por **Jose Diaz, CFM, SFP, CWO, CM, PM, WD, CP, IAQ, EI**

En Facility Management, muchas de nuestras responsabilidades giran en torno a métricas, procesos, eficiencia y tecnología. Sin embargo, detrás de cada indicador existen dos factores que determinan el éxito o el fracaso de cualquier estrategia: las personas y los equipos de trabajo. Es aquí donde la comunicación y el liderazgo se convierten en pilares esenciales del FM de alto nivel.

La comunicación no es un simple intercambio de ideas; es el "motor" invisible que sostiene la operación. Un FM que comunica con claridad, oportunidad y empatía logra que las áreas colaboren, que los equipos se alineen con los objetivos locales y globales, y que los usuarios perciban valor en cada interacción.

Cuando la comunicación falla, los procesos se fragmentan, los malentendidos se multiplican y la percepción del servicio se deteriora. En términos prácticos, la calidad de la comunicación define la calidad del FM.

El liderazgo, por su parte, es la capacidad de influir en decisiones y comportamientos dentro de un ecosistema diverso y dinámico. Se ejerce a través de la comunicación efectiva y del ejemplo cotidiano de buenas prácticas y criterio profesional. Un líder en FM no se limita a administrar recursos: inspira confianza, genera visión y construye puentes entre áreas.

Su rol puede considerarse como un intangible en algunas organizaciones, pero es en realidad determinante. El liderazgo fortalece el engagement, un compromiso emocional de las personas hacia su trabajo y la organiza-



ción el cual transforma la rutina en propósito y la operación en cultura. Hoy en día "vivimos" una paradoja: las organizaciones confían cada vez más en sistemas automatizados, plataformas digitales y herramientas de control debido al avance acelerado de soluciones tecnológicas, pero ninguna tecnología puede reemplazar el criterio humano.

En los momentos cruciales, cuando una situación exige juicio, sensibilidad, análisis cultural y emocional, planteamiento de escenarios estratégicos factibles, es el líder quien interviene.



La tecnología es una herramienta única para proceso datos que nos facilita las actividades diarias, pero es el liderazgo quien convierte problemas en oportunidades.

El FM debe ejercer un liderazgo basado en inteligencia cultural, pensamiento crítico y visión estratégica. Debe traducir lenguaje técnico en mensajes accesibles, transformar resistencia en colaboración y convertir la diversidad cultural en ventaja competitiva. Bajo este liderazgo, los equipos se sienten valorados, desarrollan resiliencia y fortalecen vínculos que trascienden incluso los límites de la organización.

La combinación de comunicación efectiva y liderazgo sólido impacta directamente en la madurez del FM. Genera eficiencia operativa, colaboración auténtica, usuarios más satisfechos y resultados medibles en productividad y rentabilidad.

Pero, sobre todo, posiciona al FM como agente de cambio cultural, capaz de impulsar organizaciones y espacios de trabajo que realmente mejoren la calidad de vida laboral. Un gran reto para los profesionales de FM: Practicar la comunicación y el liderazgo como competencias estratégicas y no designarlas como "habilidades blandas".

Lo que distingue a un FM de alto nivel no es solo su capacidad de gestionar instalaciones, sino su habilidad para liderar personas y transformar culturas. Esa es la maravillosa esencia de nuestra disciplina. **FML**

**Jose Diaz** CFM, SFP, CWO, CM, PM WD, CP, IAQ, EI, Ingeniero Electro Mecánico por el Instituto Tecnológico de León / Tecnológico Nacional de México. Líder ejecutivo con más de 22 años de experiencia profesional y más de 10 años como consultor en FM, gestión de proyectos, gestión del cambio, ingeniería y operaciones y mantenimiento. Es miembro de IFMA, miembro y colaborador activo de las comunidades de IFMA Corporate Facilities Council.



## FM RECURSOS

¿Está tu plan listo para activarse hoy, con las personas y en el orden correcto y bajo presión real? Esta autoevaluación está diseñada para ayudarte a determinar, si:

- ¿Los equipos saben qué hacer sin ninguna instrucción adicional?
- ¿La notificación fluye o se detiene en el primer eslabón?
- ¿La continuidad es una decisión planificada o una reacción improvisada?

Tú preparación no se declara: se demuestra.

Desarrollado por: Facility Management Latinoamérica  
Año 2025

### LISTA DE VERIFICACIÓN – MADUREZ DEL PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO DESDE FM

Como Facility Manager, eres el primer eslabón de respuesta y, muchas veces, el último en sostener la operación cuando todo lo demás falla. En una crisis no hay tiempo para buscar procedimientos, improvisar equipos o definir responsabilidades: la continuidad del negocio se decide en minutos. Esta autoevaluación no es un examen ni una auditoría externa. Es una herramienta de consciencia operativa para responder con honestidad a una sola pregunta clave: "¿Está tu organización realmente preparada para continuar operando cuando ocurra lo inesperado?"

Empezar ahora. Porque cuando la crisis llega, el plan que no se evaluó es el plan que no existe.

Organización:	Puntaje Obtenido:
Ubicación:	
Fecha:	Supervisión:
Site Manager:	

Fundamentos del Plan de Continuidad de Negocio (PCN) (20 Puntos) Puntaje: \_\_\_\_

Si  No  ¿La organización cuenta con un Manual del PCN documentado y formalizado? (5 Pts.)

Si  No  ¿El PCN es explícita en los tres elementos clave: resiliencia, recuperación y contingencia? (5 Pts.)

Si  No  ¿El diseño del PCN minimiza impactos en rentabilidad, reputación y capacidad operativa? (4 Pts.)

Si  No  ¿El PCN es conocido y aplicable tanto para Alta Dirección, Facility Manager y usuarios de la organización? (6 Pts.)

Gobierno, Equipos y Roles de Gestión (20 Puntos) Puntaje: \_\_\_\_

Si  No  ¿Está formalmente definido el Equipo de Dirección Ejecutiva con responsabilidades claras ante una crisis? (5 pts.)

Si  No  ¿Existe un Equipo de Gestión de Crisis con un Gestor de Crisis designado? (4 pts.)

Si  No  ¿Cada instalación o inmueble cuenta con un Equipo de Respuesta a Emergencias (FM)? (6 pts.)

Si  No  ¿El Facility Manager actúa como enlace operativo entre la estrategia y la ejecución durante incidentes y emergencias? (5 pts.)

Activación y Notificación del PCN (20 Puntos) Puntaje: \_\_\_\_

Si  No  ¿Se encuentran claramente definidos los criterios de activación del PCN según el tipo e impacto del incidente? (5 pts.)

Si  No  ¿La organización tiene identificado qué incidentes requieren notificación obligatoria a la Dirección Ejecutiva? (5 pts.)

Si  No  ¿Es claro el proceso de notificación inicial desde el primer interviniente hasta la Alta Dirección? (6 pts.)

Si  No  ¿El Equipo de Gestión de Crisis puede ser activado y reunido de forma inmediata (presencial o remota)? (4 pts.)

Respuesta, Estabilización y Continuidad Operativa (20 Puntos) Puntaje: \_\_\_\_

Si  No  ¿El personal FM está preparado para actuar como primera línea de respuesta, priorizando la protección de vidas y activos? ¿Se ejecutan simultáneos? (7 pts.)

Escanea y accede a ésta y otras listas de verificación gratuitas, diseñadas para imprimirse y usarse de inmediato.

**Accede ►**



A man with grey hair, a beard, and glasses, wearing a grey blazer over a white shirt, is smiling and looking towards the left. He is sitting at a table in a meeting room, with his hands clasped. Other people are partially visible around the table, but they are out of focus. The background shows large windows with a view of a city and some indoor plants.

# La Inteligencia Emocional y el Liderazgo Humano en FM

Por Mariela Pavez Catalán

**E**l Facility Management ha sido tradicionalmente percibido como una disciplina solo técnica y operativa o una disciplina de servicios. Durante años, el éxito de un Facility Manager se media por la eficiencia de los sistemas de climatización (HVAC), por la reducción de costos operativos (OpEx) y el cumplimiento de los cronogramas de mantenimientos preventivos.

En la actualidad esto ha cambiado, ya que se le esta dando una mirada estratégica, en donde los inmuebles no son solo infraestructura de concretos y acero, sino que son ecosistemas vivos en donde el talento humano debe prosperar.

En esta nueva era, la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Humano no son solo habilidades blandas opcionales, sino son competencias críticas de la gestión, por lo tanto, cada decisión técnica afecta la experiencia, el bienestar y la productividad de las personas, por lo que el Facility Manager en la actualidad deber ser un estratega técnico como un experto en relaciones humanas.

## La Inteligencia Emocional aplicados al Facility Management

Para profundizar en La inteligencia emocional, debemos decir que es la capacidad de identificar, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás, esto conlleva a un Facility Manager Líder en reconocer el impacto de sus emociones y como se verán reflejadas en su equipo de trabajo y en el entorno en el cual se desempeña, en cómo mantener la calma y claridad bajo situaciones de estrés, ya que la calma del líder es la calma de la organización, en impulsar la motivación a su equipo hacia los objetivos, con ello fomentando una cultura de servicio y proactividad, en entender las preocupaciones y necesidades del equipo y de los usuarios de los inmuebles y en la capacidad de comunicarse de manera efectiva, construir relaciones sólidas y negociar soluciones beneficiosas con

stakeholder internos y externos. Para que esto suceda un Facility Manager Líder debe canalizar sus emociones impulsivas, por lo que su autorregulación será fundamental para llevar entornos en paz operativa y así evitar que los errores técnicos se multipliquen y causen pánico.

También debe tener empatía frente a su equipo el cual a menudo trabaja en condiciones difíciles (horarios nocturnos, espacios confinados, riesgos eléctricos, etc.) y a los usuarios de los inmuebles, ya que tan solo una queja por temperatura en su lugar de trabajo no solo es un dato en el termómetro, sino un factor que afecta la concentración y el humor de un empleado.

Complementando, cuando un líder demuestra templanza frente a una falla crítica, transmite seguridad no solo a su personal, sino también a los ocupantes del inmueble y a la alta dirección. Esta estabilidad emocional previene pánico operativo y asegura que las decisiones se tomen con base en protocolos de actuación y lógica, en lugar de impulsos reactivos.

Por otro lado, la motivación impulsa al Líder a buscar la excelencia más allá de los objetivos contractuales. Un Facility Manager con alta inteligencia emocional se siente motivado por la mejora continua del entorno y por el impacto positivo que su gestión tiene en la vida de los usuarios y esta motivación pasa al equipo operativo, ya que ven a un líder comprometido con la calidad y el detalle y comienzan a ver su propio trabajo no como una serie de tareas repetitivas, sino como una contribución esencial a la continuidad del negocio y al confort de las personas.

## El Liderazgo Humano en el Facility Management

El liderazgo humano en el Facility Management trasciende la gestión operativa; va en la construcción de un entorno basado en la

confianza y el respeto mutuo. Poner a las personas en el centro, implica priorizar el desarrollo y la motivación del equipo; un desafío complejo en esta industria, ya que la mayoría de las veces, el trabajo es físico, bajo presión y en horarios irregulares, por lo tanto, priorizar a las personas es fundamental para la retención del talento y mantener una alta calidad de servicio.

La posición de un Facility Manager es única dentro de una organización, ya que actúa como el nexo entre la alta dirección, los empleados de oficina, los proveedores externos y el personal operativo de campo. Cada uno de estos grupos habla un idioma diferente, por lo que será trascendental por parte del FM, comunicarse de manera efectiva con todos ellos, adaptando el mensaje sin perder la integridad del objetivo.

## Visibilizando al Facility Management

Un fenómeno común en el Facility Management es que el trabajo de excelencia es invisible, ¿Por qué se preguntarán que sucede esto? Y es porque cuando todo funciona perfectamente, nadie nota la labor del FM, pero cuando algo falla el FM está expuesto a críticas y cuestionamientos. Esta invisibilidad puede ser devastadora para la moral del equipo, que pueden sentir que sus esfuerzos no son valorados por la organización. Para mantener la motivación del equipo, es necesario que el Facility Manager Líder deba enfocarse en tres pilares estratégicos:

- **Reconocimiento y Capacitación:** Valorar públicamente el esfuerzo del equipo e invertir en formación técnica y de seguridad.
- **Empoderamiento:** Otorgar autonomía necesaria para resolver problemas de manera ágil.
- **Seguridad Psicológica:** Crear un entorno donde reportar errores o proponer mejoras sea seguro y libre de represalias.



Este enfoque no solo fomenta la mejora continua y la prevención de accidentes, sino que garantiza la continuidad del inmueble, haciendo visible el valor estratégico del FM incluso cuando todo funciona a la perfección.

## Liderazgo basado en la Inteligencia Emocional

En resumen, la implementación de un liderazgo basado en la inteligencia emocional genera resultados tangibles y medibles en la operación, como se pasan a detallar a continuación:



- **Rotación de Personal:** Retención de talento y preservación del conocimiento crítico del inmueble.
- **Resolución de Conflictos:** Negociaciones ganar-ganar y resolución ágil de conflictos.
- **Seguridad:** Cultura de seguridad proactiva y reporte honesto de incidentes.
- **Continuidad Operativa:** Equipos comprometidos que detectan fallas antes de que ocurran.

## El Futuro del Facility Management

Ahora, con la llegada del Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial y los edificios inteligentes, no es solo una transición tecnológica; es una evolución cultural, ya que algunos temen que el factor humano pierda relevancia, pero la realidad es la contraria, por que entre más tecnología haya, más necesaria es la inteligencia emocional para interpretar los datos y gestionarlos. Por ejemplo, las máquinas pueden predecir cuando fallará un equipo, pero no pueden gestionar la reparación de él y tampoco pueden gestionar el descontento de una oficina llena de gente sin aire acondicionado. El futuro del Facility Management será de quienes combinen el análisis de datos con la sensibilidad humana.

## Conclusión

En conclusión, la combinación de la Inteligencia Emocional y Liderazgo Humano en Facility Management es una necesidad estratégica y representa la madurez de la profesión. Va más allá del mantenimiento del inmueble, va en cómo crear entornos laborales resilientes, productivos y satisfactorios tanto para los equipos como los usuarios finales de las instalaciones.

Un Facility Manager que comprende las emociones logra transformar un edificio en un hogar productivo y un grupo de personas en un equipo de alto rendimiento. Cuando el liderazgo pone al ser humano en el centro, la excelencia operacional surge de manera natural, la continuidad del negocio se asegura y el valor del Facility Management se vuelve indiscutible ante cualquier organización. **FML**

**Mariela Pavez Catalán** Gerente Nacional de Mantenimiento en Grupo Eulen Chile, con mas de 20 años de trayectoria en Facility Management en industrias de Manufactura y Servicios.





# El Dilema del Valor Oculto: Lo que no contamos, no se ve

Por Daniela Patricia Aguirre Sanchez

Imaginemos que el Facility Management (FM) es el sistema circulatorio de la organización moderna. En silencio, transporta oxígeno, elimina desechos, regula la temperatura... y sólo capta nuestra atención cuando algo falla: un dolor agudo, un mareo, una interrupción. Así funciona el FM: garantiza seguridad, eficiencia, confort y sostenibilidad del entorno físico y de servicios. Es fundamental, pero predominantemente invisible cuando funciona bien.

Ahí yace el gran desafío y oportunidad para el líder de FM hoy. En una época donde el valor debe ser tangible, ¿cómo demostramos mérito? ¿Cómo trascendemos del trillado "si no hay noticias son buenas noticias" a mostrar el valor diario del equipo y nuestras estrategias? La respuesta no está en más reportes ni en "sobrecomenicar" lo obvio. Está en una habilidad ancestral y profundamente humana: el storytelling.

### ¿Por qué comunicar es importante?

Nos conecta y visibiliza con la labor diaria de técnicos y profesionistas que dedican su tiempo y mente a proteger el activo que damos por sentado en las organizaciones, nuestros inmuebles.

Al contar historias los datos son importantes, pero no conectan. Una historia sí. El FM está en todo: tu silla ergonómica y estación de trabajo, el aire acondicionado que te da confort en tiempos de calor o frío, la luz que ilumina los espacios cada mañana. Como líderes, es nuestra responsabilidad reposicionar el rol del FM en el ecosistema organizacional, haciendo visible lo invisible a través de narrativas que humanicen lo técnico, traduzcan KPIs en impacto y conecten las acciones diarias con los objetivos macro del negocio.

### ¿Qué importa al contar una historia?

No se trata de generar ficción o exagerar, sino de estructurar e identificar nuestra realidad de forma poderosa.

Para ello, debemos definir:

1. El mensaje: ¿Qué necesidad estratégica cubrimos? (Ej.: innovación, ahorro, seguridad).
2. Los personajes: ¿Quién de tu equipo hizo posible el logro? ¿A quién impacta?
3. El ambiente: ¿Qué retos, riesgos o decisiones enfrentamos?
4. El conflicto: ¿Qué queríamos cambiar o lograr?
5. El arquetipo narrativo: ¿Desde qué rol contamos la historia?

## Los 4 Arquetipos Narrativos para FM

No busquen lo siguiente en ninguna biografía, que inversión propia pero para el propósito de ejemplificar, hablemos de 4 arquetipos narrativos, que es una combinación de arquetipos narrativos comunes con lo que comúnmente necesitamos contar en FM. Cada arquetipo es una lente para contar lo mismo, pero con distinto ángulo y emoción. Elige según tu audiencia y objetivo:

### 1. El Operador Silencioso

**Concepto:** El héroe en la sombra, que asegura que nada falle. Su valor está en la previsión y la constancia.

**Ejemplo:** "Mientras nuestro negocio descansaba, nuestro equipo ajustó el sistema HVAC para evitar un pico de energía que hubiera costado \$10,000. Sin interrupciones, cumpliendo con nuestra misión de optimización de costos."

**Útil para comunicar:** Mantenimiento predictivo, estatutorio o reactivos del día a día.

### Narrativa clave:

Tono: Confiable, discreto, metódico.

Estructura: "Esto es lo que evitamos que pasara".



Enfoque: Prevención, constancia, resiliencia silenciosa.

Gancho emocional: Seguridad, confianza, tranquilidad.

Conclusión típica: "Todo sigue funcionando gracias a lo que nadie vio que hicimos".

## 2. El Facilitador de la Eficiencia

**Concepto:** El optimizador que transforma procesos en ahorro y productividad.

**Ejemplo:** "Rediseñamos el flujo de residuos en la planta. Lo que parecía un cambio pequeño redujo un 30% el tiempo de limpieza y liberó 200 horas mensuales para el equipo de logística."

**Útil para comunicar:** Proyectos energéticos, tecnologías de transición, cambios de procesos.

### Narrativa clave:

Tono: Práctico, optimizador, enfocado en resultados.

Estructura: "Transformamos esto... para lograr aquello".

Enfoque: Procesos, productividad, ahorro de recursos (tiempo, dinero, energía).

Gancho emocional: Inteligencia, pragmatismo, mejora tangible.

Conclusión típica: "Logramos más con menos, y esto libera valor para el negocio".

## 3. El Guardián de Riesgos

**Concepto:** El protector que anticipa amenazas y defiende el negocio.

**Ejemplo:** "Históricamente hemos requerido de pipas de abastecimiento de agua. Esta nueva tecnología transforma en la humedad del ambiente en agua, logrando el ahorro de \$10,000 anuales y asegurando abastecimiento de agua en la sucursal."

**Útil para comunicar:** Plan de continuidad de

negocio, acciones de recuperación ante fenómenos naturales, reactivos mayores

### Narrativa clave:

Tono: Protector, alerta, decisivo.

Estructura: "Anticipamos la amenaza X y protegimos el activo Y".

Enfoque: Mitigación, preparación, defensa del negocio.

Gancho emocional: Protección, preparación, fortaleza.

Conclusión típica: "Estábamos listos cuando otros no lo habrían estado".

## 4. El Explorador del Futuro

**Concepto:** El visionario que integra innovación para crear entornos más inteligentes y sostenibles.

**Ejemplo:** "Instalamos sensores de ocupación que no solo ahorran energía, sino que nos dicen cómo rediseñar espacios para colaborar mejor. El futuro no es tecnología, es bienestar."

**Útil para comunicar:** Implementación de edificios "net zero", nueva tecnología, proyectos de transformación.

### Narrativa clave:

Tono: Visionario, inspirador, innovador.

Estructura: "Imaginamos un futuro donde... y lo estamos creando hoy".

Enfoque: Innovación, sostenibilidad, experiencia humana, tendencias.

Gancho emocional: Inspiración, progreso, pertenencia a algo más grande.

Conclusión típica: "No solo resolvimos un problema, redefinimos lo que es posible".

Un líder de FM moderno y efectivo no se encasilla en un solo arquetipo. La maestría consiste en dominarlos todos y desplegarlos estratégicamente. La narrativa correcta, en el





momento correcto, es lo que finalmente hace visible el valor oculto.

El FM ya no puede darse el lujo de ser invisible. “No hay noticias” es, en realidad, la historia más valiosa que podemos contar: la de un entorno que funciona, que cuida a las personas, que ahorra recursos y que innova en silencio.

Usar el storytelling no es decorar la realidad; es revelar el valor oculto detrás de cada toma de corriente, cada metro cuadrado limpio, cada grado de temperatura perfecto.

Elige tu arquetipo, construye tu narrativa y convierte el FM en el corazón latente que todos reconozcan, agradezcan y, sobre todo, recuerden.

¿Y tú? ¿Qué historia de FM contarás mañana?

#### FML

**Daniela Patricia Aguirre Sanchez** Con más de ocho años de experiencia en la gestión estratégica de proyectos y operaciones, Daniela Aguirre ha consolidado una trayectoria profesional hasta su actual rol como Directora de Operaciones de Banca y Tecnología en JLL .





# Liderar en el Facility Management

Por Alejandro Guerrero Bahamondes

Cuando era estudiante, en mi primera clase de liderazgo me enseñaron que liderar un equipo consiste en llevar a las personas desde un punto A hacia un punto B deseado. Han pasado muchos años desde entonces, pero esa definición sigue siendo esencialmente válida: liderar implica movilizar a las personas hacia donde la organización necesita estar y, al mismo tiempo, hacia donde ellas mismas requieren avanzar. El “cómo” lograrlo es precisamente el arte y la responsabilidad del líder.

Lo que no me dijeron en ese entonces es que el punto B cambia constantemente. La meta se redefine según el contexto, el entorno y la industria, y puede hacerlo con gran rapidez. Esto obliga a los líderes y a sus equipos a ajustar de manera permanente su “cómo”.

En el **Facility Management (FM)** esta realidad es especialmente evidente. La industria vivió un punto de inflexión durante la pandemia de COVID-19, que obligó a implementar ajustes profundos y acelerados. Algunas transformaciones —como la adopción del teletrabajo o la escasez de personal— continúan generando impactos en determinadas operaciones y procesos. Quienes trabajábamos en el sector recordamos el cierre de oficinas, la adecuación de espacios, la implementación de nuevas normativas legales y sanitarias, la reducción de dotaciones y otros cambios no previstos en ningún plan. Aun así, las organizaciones se adaptaron. Con esfuerzo, flexibilidad y liderazgo, el mundo siguió funcionando.

Ese fue un ejercicio de liderazgo sin precedentes, ejecutado por profesionales de todas las áreas de Facility Management. Sin embargo, el nivel de complejidad que implica liderar en este ámbito suele pasar desapercibido.

## ¿Por qué es tan complejo liderar en Facility Management?

Una razón fundamental es la diversidad de perfiles. 30 millones de personas a nivel mundial se estima que trabajan en el sector del Facility Management y congrega una amplia gama de roles, formaciones, edades, expe-

riencias y responsabilidades: conserjes, guardias, recepcionistas, técnicos, ingenieros, arquitectos, analistas, licitadores, coordinadores, project managers, entre muchos otros. Cada función observa los procesos desde perspectivas distintas y con prioridades particulares.

Esto implica que no existe una única forma de movilizar al equipo hacia un objetivo común. La comunicación debe adaptarse para que cada integrante comprenda la visión organizacional, considerando su contexto y experiencia de vida. Un ejemplo sencillo lo observamos al intentar coordinar una actividad social fuera de horario: mientras en otras áreas los perfiles suelen ser homogéneos, en FM cada persona vive realidades completamente distintas, lo que complejiza alinear expectativas.

## La paradoja de liderar equipos diversos

Frente a esta diversidad, pareciera lógico diseñar estrategias diferenciadas para cada subárea, e incluso para cada profesional. En parte, esto es necesario. Sin embargo, surge una paradoja común en la gestión de personas: todos somos distintos, pero muchas veces queremos lo mismo, especialmente en aquellos aspectos que nos benefician. De ahí emergen preguntas habituales como: “¿Por qué a él sí y a mí no?”, “¿Por qué él tiene otro horario?”, “¿Por qué su presupuesto fue aprobado y el mío no?”.

La personalización tiene límites. Deben existir estructuras, procesos y normas claras, aplicables a todos. La comunicación puede ajustarse a cada perfil, pero el mensaje debe ser coherente y consistente. Es rol del líder del área estructurar la comunicación con su equipo lo más eficiente posible considerando todas las partes.

Un ejemplo ilustrativo: si una noticia importante se comunica por correo electrónico, el liderazgo debe asegurarse de que todo el personal tenga acceso real y frecuente al correo. Si se modifica un proceso, contrato o plano, todas las áreas involucradas deben ser

informadas y sus inquietudes consideradas. No es extraño ver oficinas recién construidas que deben modificarse por falta de espacios para insumos o equipos de aseo, simplemente porque el layout no fue consultado con las personas adecuadas.

Finalmente, otro punto débil es que no existen suficientes medios de formación para la Industria, son pocas las universidades e institutos que estudian a fondo la disciplina del FM y las que tienen programas, muchas veces por la misma falta de formación, tocan los temas de forma muy superficial. Esto obliga al líder del área a asumir el rol de responsable de la formación y capacitación constante del equipo.

### Metas múltiples y cambiantes

Otro desafío es que la definición de la meta no siempre es única ni consensuada. El área de FM atiende diversos stakeholders, cada uno con expectativas distintas:

- Las áreas financieras evalúan la eficiencia y los resultados económicos.
- Las áreas de negocio priorizan la capacidad de habilitar y apoyar nuevas operaciones.
- Los clientes externos valoran el servicio, la experiencia y los ahorros generados.

Esto conlleva que el desempeño del área sea medido de múltiples formas y, a veces, con criterios contradictorios.

A ello se suma la creciente demanda por flexibilidad. Clientes internos y externos exigen adaptar contratos, procesos y condiciones, reduciendo o expandiendo operaciones según ciclos estacionales o cambios del mercado.

El concepto de infraestructura como servicio intensifica este dinamismo. Sin embargo, esta flexibilidad convive con la necesidad humana de certezas y con entornos legales que,

muchas veces, promueven la rigidez contractual para evitar abusos. El líder de FM debe navegar permanentemente entre estas dos fuerzas opuestas.

### Conclusión

Liderar en Facility Management implica gestionar equipos con perfiles muy diversos, responder a metas múltiples y cambiantes, y conducir la operación en un entorno donde la demanda por flexibilidad crece, mientras las estructuras contractuales se mantienen rígidas.

Más allá del conocimiento técnico, el liderazgo en FM requiere adaptabilidad, claridad comunicacional y capacidad para construir credibilidad.

En mi experiencia, esto se logra cumpliendo lo que se promete y comunicándolo de forma correcta. Entregar formación, certezas y un plan para manejar los entornos cada vez más incierto es uno de los aportes más valiosos que un líder puede ofrecer a su equipo. **FML**

**Alejandro Guerrero Bahamondes** Ingeniero Civil Industrial, MBA con más de 15 años de experiencia como líder en las áreas de administración y operaciones, tanto en compañías nacionales como multinacionales de servicio, con foco en la Industria de la Educación.



#### FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

##### Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.

En una encuesta acerca de las barreras para la sostenibilidad en las organizaciones, se identificó que la comunicación fallida con tomadores de decisiones (66.2% de casos) dificulta la percepción de altos costos y frena inversiones sostenibles.

Accede a la encuesta ►



LA NUEVA ERA DEL FACILITY MANAGEMENT

APAC

# La Nueva Era del FM: Un Enfoque Estratégico para Líderes Modernos

Por Aly Castillo



## Introducción

**E**n el ámbito del mantenimiento y el Facility Management (FM), cada decisión trasciende lo puramente técnico: impacta directamente en la experiencia del cliente, la mitigación del riesgo y la salud financiera de la organización. El líder actual no solo resuelve incidencias; anticipa escenarios, optimiza recursos y genera valor estratégico.

Este artículo explora cómo el liderazgo moderno, apoyado en metodologías ágiles, el método APAC y tecnologías disruptivas, transforma la toma de decisiones en un factor clave de competitividad para guiar equipos en entornos de alta incertidumbre.

## El Nuevo Paradigma del Liderazgo en FM

El mantenimiento ha dejado de ser un centro de costos reactivo para convertirse en una función predictiva.

Esto exige líderes con un perfil híbrido que dominen dos frentes:

- **Habilidades Técnicas:** Gestión de confiabilidad, normativas internacionales (ISO 55001, 9001, 14001), analítica de datos y gestión de riesgos.
- **Habilidades Blandas:** Inteligencia emocional, comunicación asertiva y una capacidad innata para la gestión del cambio.



## Estilos de Liderazgo hacia el futuro

En la actualidad, destacan los enfoques Transformacional, Empático y Ágil. Sin embargo, la mirada estratégica debe proyectarse hacia las tendencias emergentes:

- **Tendencia 2025 (Liderazgo Híbrido):** La norma que fusiona la gestión humana con IoT y analítica.
- **Proyección 2026 (Liderazgo Aumentado):** Un modelo donde la Inteligencia Artificial optimiza la toma de decisiones operativa, permitiendo al líder enfocarse en la ética, el propósito y la estrategia de alto nivel.

## Factores Críticos en la Toma de Decisiones

La eficacia decisional depende de un equilibrio riguroso entre la agilidad operativa y la gestión prospectiva del riesgo. Cada determinación estratégica evalúa cuatro pilares:

- **Impacto en el Cliente:** Asegurar la continuidad y la percepción de calidad del servicio.
- **Gestión del Riesgo:** Evaluar la probabilidad de fallas en seguridad, reputación y operatividad.
- **Balance Financiero:** Optimizar la inversión y el gasto entre lo preventivo y lo correctivo.
- **Sostenibilidad y Escalabilidad:** Garantizar que la decisión sea viable a largo plazo bajo criterios éticos, ambientales y tecnológicos.

Para operacionalizar este análisis, el líder de élite utiliza herramientas como la **Matriz de Riesgos**, el **método OODA** (Observar, Orientar, Decidir, Actuar), el **Método APAC** (Análisis, Planificación, Acción, Control) y **KPIs/OKRs** que transforman datos crudos en evidencia accionable.

## Riesgo Operacional y el Rol Estratégico del FM

El Facility Management ha dejado de ser una función operativa para convertirse en un garante de la resiliencia del negocio. La columna vertebral de una operación sólida es la **Gestión Basada en Riesgos (Risk-Based Maintenance)**. Al incorporar metodologías como **RCM** y **FMEA**, el líder de FM construye una estructura capaz de anticipar interrupciones y sostener altos estándares en organizaciones complejas.

## Gobernanza: El Sistema que Sostiene la Excelencia

La gobernanza es el mecanismo que otorga coherencia a las decisiones. En FM, actúa como el marco que elimina la improvisación y garantiza la consistencia operativa a través de:

- **Claridad de Roles:** Definir el "quién hace qué" para empoderar al talento y establecer niveles de responsabilidades.
- **Estandarización:** Crear un "sistema operativo" con procesos que garanticen calidad constante con expectativas claras y alineación estratégica total.
- **Cumplimiento Normativo:** Transformar las regulaciones de seguridad, salud ocupacional, sostenibilidad y gestión de infraestructura en un estándar no negociable de confianza.
- **Trazabilidad:** Sustituir percepciones por datos auditables y decisiones basadas en evidencia objetiva.

## Agilidad Aplicada y el Método APAC

La transición hacia la agilidad permite al FM responder con rapidez en entornos cambiantes. La integración de marcos de trabajo específicos potencia los resultados:

- **Kanban y Scrum:** Para la priorización dinámica de tareas críticas y la gestión de proyectos de infraestructura mediante iteraciones rápidas.
- **Lean FM:** Enfocado en la eliminación de desperdicios operativos y la maximización del valor.
- **Design Thinking:** Para idear soluciones de servicios basadas en la experiencia real del usuario (UX).

Complementando esto, el **Método APAC** (Análisis, Planificación, Acción, Control) alinea la gestión con la norma **ISO 55001**, asegurando que cada fase —desde el diagnóstico de riesgos hasta el monitoreo de resultados— sea estructurada y medible.

## Tecnología de Vanguardia: Gemelos Digitales e IA

El salto hacia la excelencia operativa ocurre cuando el líder integra herramientas digitales avanzadas. Es vital distinguir entre:

- **BMS (Building Management System):** El control del "aquí y ahora" que automatiza la operación diaria.
- **Gemelos Digitales (Digital Twins):** La evolución del BIM. Son réplicas virtuales vivas que, conectadas vía IoT, permiten simular escenarios futuros y predecir fallas antes de que ocurran.

La Inteligencia Artificial actúa aquí como el gran catalizador, procesando volúmenes masivos de datos para liberar al líder de la carga analítica básica y permitirle centrarse en la toma de decisiones complejas.

## Recursos y Buenas Prácticas para Líderes de Élite

Para implementar esta visión integral, el líder moderno debe priorizar:

- **Upskilling Digital:** Formación en liderazgo, inteligencia emocional y alfabetización en datos (IA Generativa).
- **Cultura de Feedback Potenciada:** Uso de herramientas digitales para analizar el clima organizacional y elevar la calidad de las decisiones colectivas.
- **Alineamiento Estratégico:** Asegurar que cada acción de mantenimiento contribuya directamente a los objetivos corporativos y de sostenibilidad.

## Conclusión: El Líder como Arquitecto de Resiliencia

En un mundo donde la tecnología, la incertidumbre y la cultura de la inmediatez avanzan a ritmos sin precedentes, el liderazgo en Facility Management ha dejado de ser una función de soporte para convertirse en el motor de la resiliencia organizacional. Ya no basta con gestionar activos; el reto consiste en liderar ecosistemas donde la eficiencia operativa conviva en armonía con la experiencia humana. La verdadera excelencia reside en la capacidad del líder para integrar metodologías ágiles y tecnología disruptiva dentro de una gobernanza sólida y ética. Al situar al cliente en el centro y abrazar la IA y los Gemelos Digitales como aumentos de nuestras capacidades, transformamos cada decisión técnica en un acto estratégico de creación de valor. El futuro pertenece a quienes logren equilibrar la precisión del dato con la empatía del propósito, construyendo organizaciones más ágiles, seguras y humanas, preparadas para prosperar en los desafíos venideros. **FML**

**Aly Castillo.** Con un enfoque estratégico en la experiencia de las personas (Workplace Experience), se especializa en la transformación y optimización de entornos de trabajo, asegurando que los espacios físicos y digitales impulsen la productividad, el compromiso del talento y la cultura corporativa.



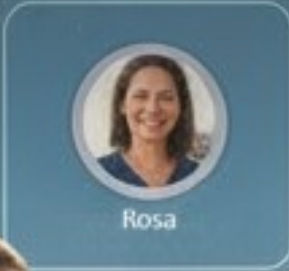
FM: Primera Línea de Servicio. Última línea de defensa

Site: México D.F.

### Liderazgo Humano



Sebastián



Rosa



### Héroes del Mes



Tiempos de Atención



Actualización App

### Historias de Impacto



# El Liderazgo y la Comunicación en el FM

Por Cristina Basurto

**E**n Facility Management (FM), al igual que en cualquier disciplina profesional, la comunicación efectiva es un pilar para generar valor, credibilidad y relaciones de confianza a lo largo de toda la organización. En un entorno donde la operación “perfecta” suele ser invisible y las fallas son altamente visibles, comunicar de manera estratégica es la diferencia entre ser percibidos como un gasto o como un aliado de negocio.

### ¿Qué es comunicación efectiva?

Desde el modelo clásico de Shannon y Weaver (1949) y la evolución de las mejores prácticas de gestión, hablar de comunicación efectiva implica más que enviar información: **es diseñar un proceso consciente** —oral, escrito o visual— mediante el cual el emisor transmite un mensaje **claro, preciso, pertinente y comprensible** a un receptor, **asegurándose de que llegue, se entienda, se recuerde y cumpla su propósito** (informar, alinear, influir o movilizar).

En FM, esto significa:

- **Reducir el ruido** (técnico, cultural, jerárquico, emocional): eligiendo **el canal correcto** para cada audiencia.
- **Alinear expectativas**: anticipar necesidades y cerrar el ciclo de comunicación (no solo “informar”, sino “confirmar comprensión” y “dar seguimiento”).
- **Traducir la operación a valor**: conectar métricas técnicas con implicaciones de negocio, riesgos y experiencia del colaborador.

Tradicionalmente, FM se percibe como un gasto y pocas áreas desean “hacerse responsables” de su complejidad.

En algunos casos se ubica bajo Finanzas, HR, Jurídico, Supply Chain, o como área independiente según el tamaño de la empresa. **La comunicación estratégica** es la herramienta



que permite transformar esta percepción: FM como habilitador de la estrategia corporativa.

Dos modos frecuentes de integrar FM:

1. **Proveedor externo** de servicios de FM (outsourcing/IFM).
2. **Equipo interno** que gestiona FM dentro de la compañía.

En ambos casos, la comunicación es la base para consolidar relaciones de confianza con C-Suite y Stakeholders. ¿Qué deben percibir de nosotros?



- **Dominio del alcance y la experiencia del usuario** más allá del servicio transaccional, entendiendo cultura organizacional, procedimientos y mejores prácticas del mercado.
- **Capacidad de respuesta ágil y satisfactoria**, con priorización y escalamiento claros.
- **Propuesta de mejora continua alineada** a objetivos estratégicos (eficiencia energética, sostenibilidad, calidad de vida, productividad, seguridad).

- **Promoción de identidad y pertenencia** gracias a experiencias que integran HR, HSE, Security, IT y Real Estate.
- **Innovación práctica**, enfocada en resultados (tecnologías aplicadas, digitalización de procesos, espacios resilientes y eficientes).
- **Solución de problemas e influencia transversal**, para destrabar fricciones entre áreas y hacer que las cosas sucedan.

La comunicación efectiva no es solo transmitir información; es **generar confianza, credibilidad y valor**. En FM, esto se traduce en **demostrar impacto** en continuidad de negocio, experiencia del colaborador y uso eficiente de recursos. La comunicación efectiva siempre debe ser afectiva.

La **comunicación efectiva- afectiva**: nos permite tener el reconocimiento de emociones. No es “suavizar” la operación; es **hacerla sostenible**.

¿Qué debemos sumar?

- **Escucha activa**: reflejar, validar, y clarificar.
- **Feedforward**: además del feedback, ofrecer recomendaciones para el siguiente paso.
- **Reconocimiento**: visibilizar el trabajo silencioso (preventivos, limpieza profunda, calibraciones nocturnas).
- **Momentos de verdad**: cuidar la primera interacción, el cierre del ticket y el “día después” (seguimiento y lecciones aprendidas).

## FM: primera línea de servicio, última línea de defensa

Como área de contacto constante con todos los colaboradores, los responsables del FM siempre navegamos en:

- **Situaciones diversas**, desde una fuga hasta un proyecto de remodelación.
- **Personalidades distintas** y niveles jerárquicos variados.
- **Emociones y percepciones**, urgencia, frustración, expectativas de respuesta inmediata.

Aquí, los conocimientos técnicos no bastan. Se requieren habilidades blandas: como la inteligencia emocional, para el manejo de crisis, negociación y toma de decisiones bajo presión.

Para contar con las bases de una inteligencia emocional es importante conocer las 5 claves de las mismas aplicadas al FM.

1. **Autoconciencia:** Reconocer emociones propias (estrés, cansancio, resistencia) para evitar decisiones impulsivas y sesgos.
2. **Autorregulación:** Mantener la calma en fallas críticas, emergencias o quejas; “pausar, respirar, preguntar y priorizar”.
3. **Motivación:** Orientar esfuerzos a objetivos estratégicos (continuidad, seguridad, experiencia), no solo a tareas aisladas.
4. **Empatía:** Entender la perspectiva del usuario, del equipo técnico y del negocio; identificar el “dolor” detrás de la solicitud.
5. **Habilidades sociales:** Negociar acuerdos de servicio, influir sin autoridad formal, construir relaciones de confianza y colaboración.

**Resultado:** Comunicación asertiva + inteligencia emocional = **Liderazgo más humano en FM**, que cuida a las personas mientras cuida la operación.

Un liderazgo humano en FM coloca a **colaboradores y usuarios** en el centro:

- **Desarrollo del talento:** planes de capaci-

tación (técnico, seguridad, soft skills), certificaciones, rotaciones, mentoring.

- **Cultura de seguridad y bienestar:** condiciones adecuadas de trabajo, pausas activas, EPP, ergonomía, salud mental.
- **Empoderamiento y autonomía:** permisos para decidir en sitio según protocolos; confianza y respaldo cuando deciden.
- **Reconocimiento y visibilidad:** dashboards internos, “héroes del mes”, historias de impacto (antes/después).

**Mensaje clave:** Si cuidamos a quienes cuidan los espacios, ellos cuidarán mejor a quienes los usan.

## De “lo invisible” al valor visible: cómo contar lo que no se ve

Mucho del trabajo de FM ocurre de madrugada o “tras bambalinas”. **Hagámoslo visible:**

- **Tableros antes/después:** limpieza profunda, calibraciones, sustitución preventiva.
- **Indicadores de riesgos evitados:** horas de indisponibilidad ahorradas por preventivo, fallas potenciales detectadas.
- **Historias cortas:** “gracias a x intervención, evitamos y impacto en z área”.
- **Rituales de reconocimiento:** compartir logros en reuniones generales, newsletters, pantallas en lobby.

## Conclusión

La misión de FM no es solo mantener edificios y servicios funcionando; es hacer que la organización funcione mejor. La comunicación efectiva —en su dimensión técnica, estratégica y humana— es el instrumento que convierte operación en confianza, datos en decisiones y proyectos en cultura.



Cuando FM comunica con claridad, coherencia, cadencia, contexto y credibilidad:

- **Los líderes confían** en que los espacios habilitan la estrategia.
- **Los colaboradores sienten** que FM piensa en su bienestar y productividad.
- **El negocio reconoce** ahorros, mitigación de riesgos y mejora continua.
- **El equipo de FM se enorgullece** de un servicio que se ve, se siente y se valora.

Ese es el liderazgo humano que transforma: **cuidar a las personas mientras cuidamos los espacios. FML**

**Cristina Basurto** Es Ingeniera en Robótica Industrial por el Instituto Politécnico Nacional y cuenta con un MBA con especialidad en Calidad y Productividad por la Universidad Tecmilenio. Con 20 años de trayectoria profesional, ha desarrollado una sólida experiencia en mantenimiento industrial y gestión de proyectos en los sectores de panificación, alimentos y bebidas.



The background of the page features a stylized illustration. It shows four businessmen in suits climbing a staircase that is integrated with a large, thick, blue arrow pointing upwards and to the right. The arrow has a jagged, step-like path. In the background, there are faint silhouettes of skyscrapers and a bright sun or moon. The overall color palette is a mix of light and dark blues.

# Liderazgo Humanista: La Revolución Silenciosa en la Gestión Moderna.

Por Carlos Hernandez

## El Fin de una Era

**E**l mundo empresarial está experimentando una transformación profunda en sus paradigmas de liderazgo. Los modelos tradicionales que funcionaron durante décadas ya no son efectivos en el entorno dinámico y complejo de hoy. Como señala la investigación reciente, "los viejos paradigmas ya no funcionan, antes se esperaba que el líder tuviera todas las respuestas y hacer preguntas era visto como un signo de debilidad". Esta evolución no es solo una tendencia pasajera; representa un cambio fundamental en cómo entendemos el poder, la autoridad y la efectividad organizacional.

La era del líder omnisciente, aquel que debía tener todas las respuestas y nunca mostrar incertidumbre, está llegando a su fin. En su lugar, emerge un nuevo tipo de liderazgo que abraza la vulnerabilidad intelectual, la colaboración genuina y el poder transformador de las preguntas bien formuladas.

## El Nuevo Paradigma: De Empujar a Jalar

La diferencia entre el liderazgo tradicional y el moderno puede resumirse en una metáfora poderosa: "el líder del presente no empuja; jala. No impone respuestas; abre espacio para nuevas perspectivas a través de preguntas inteligentes. No trabaja solo; construye con el talento que lo rodea".

Esta transición de "empujar" a "jalar" representa más que un cambio de técnica; es una transformación filosófica completa. Cuando un líder empuja, utiliza su posición de autoridad para forzar resultados, crear cumplimiento y mantener control. Cuando jala, utiliza su influencia para inspirar, motivar y crear un sentido compartido de propósito que naturalmente atrae a las personas hacia objetivos comunes.

El líder que jala reconoce que, en la economía del conocimiento actual, las mejores ideas pueden venir de cualquier nivel de la organización. Su papel no es generar todas las soluciones, sino crear las condiciones para que emerja la inteligencia colectiva del equipo.

## La Tragedia de las Preguntas Perdidas

Uno de los hallazgos más reveladores sobre el comportamiento humano es que "los niños basan entre el 70% y 80% de su conversación en preguntas, pero al llegar a la adultez, este porcentaje se reduce, en el mejor de los casos a apenas al 15% o 20%". Esta estadística revela una tragedia silenciosa en nuestro desarrollo profesional y personal.

¿Qué sucede durante esos años formativos que transforma a seres naturalmente curiosos en adultos que evitan hacer preguntas? La respuesta se encuentra en nuestros sistemas educativos y organizacionales, que históricamente han premiado el conocimiento y castigado la ignorancia. "Vivimos en una sociedad que enseña que las personas inteligentes no necesitan preguntar. Y peor aún, que un buen jefe siempre debe saberlo todo".

Esta mentalidad ha creado generaciones de líderes que sienten que deben mantener una fachada de omnisciencia, incluso cuando enfrentan situaciones completamente nuevas o complejas. El resultado es toma de decisiones deficiente, oportunidades perdidas de aprendizaje y equipos que se sienten desconectados y subutilizados.

## Contrastando Enfoques, Viejo versus Nuevo

Para comprender completamente la magnitud de esta transformación, es útil contrastar los enfoques tradicionales con los modernos. El liderazgo tradicional se caracteriza por "imponer respuestas, no escuchar, pensar

tener todas las respuestas". Este modelo asume que la jerarquía organizacional refleja una jerarquía de conocimiento e inteligencia.

En contraste, el nuevo paradigma enfatiza "preguntas inteligentes, no trabajar solo, construir con el talento que lo rodea". Este enfoque reconoce que la complejidad de los desafíos modernos requiere perspectivas múltiples, experiencias diversas y la sabiduría colectiva del equipo.

La diferencia no es solo metodológica sino fundamentalmente ética. El líder tradicional ve a su equipo como ejecutores de su visión, mientras que el líder moderno ve a su equipo como co-creadores de soluciones innovadoras.

## La Estrategia de Involucrar desde el Principio

Una de las técnicas más poderosas del liderazgo moderno es la capacidad de "involucrar desde el principio". Como explica la investigación, "un buen líder no comienza dando órdenes o instrucciones, sino introduciendo un tema con preguntas. Las preguntas ayudan a que los participantes comprendan mejor la naturaleza del problema y lo hagan suyo".

Esta estrategia es psicológicamente brillante. Cuando las personas participan en la definición y comprensión de un problema, desarrollan un sentido de apropiación que es imposible de lograr a través de directivas unilaterales. La apropiación conduce al compromiso, y el compromiso conduce a resultados excepcionales.

El proceso de hacer preguntas al inicio también sirve para revelar dimensiones del problema que el líder podría haber pasado por alto.

En lugar de proceder con una comprensión incompleta, el líder que hace preguntas construye una imagen más completa y matizada de la situación.

## El Arte de Preguntar, Escuchar y Responder

El liderazgo efectivo moderno requiere una disciplina considerable: "un líder efectivo resiste la tentación de responder de inmediato, es nuestro deber facilitar la reflexión colectiva, guiando el proceso con cuestionamientos estratégicos, en lugar de imponer respuestas".

Esta resistencia a la respuesta inmediata va en contra de muchos instintos de liderazgo tradicional. Los líderes a menudo sienten presión para demostrar su valor proporcionando soluciones rápidas. Sin embargo, las soluciones rápidas frecuentemente son soluciones superficiales que no abordan las causas fundamentales o no consideran todas las implicaciones.

El proceso de facilitar la reflexión colectiva requiere paciencia, humildad intelectual y confianza en la capacidad del equipo. Es más difícil que dar órdenes, pero los resultados son infinitamente más poderosos.

## Preguntas Poderosas, Las Herramientas del Líder Moderno

No todas las preguntas son iguales. El liderazgo efectivo requiere el dominio de preguntas estratégicas que abren nuevas perspectivas y profundizan el análisis. Algunas de las más poderosas incluyen: "¿Cuál es el problema real que estamos tratando de resolver? ¿Qué implica esta decisión a corto y largo plazo? ¿Cómo podrían nuestros sesgos estar afectando nuestra evaluación? ¿Cómo recibiría un cliente esta solución? Si no tuviéramos límites de tiempo o recursos, ¿qué haríamos?".

Cada una de estas preguntas sirve un propósito específico en el proceso de toma de decisiones. La primera ayuda a asegurar que el equipo esté resolviendo el problema correcto, no solo los síntomas. La segunda fuerza la consideración de consecuencias no intencio-

nales. La tercera introduce humildad intelectual y autoconciencia. La cuarta mantiene el enfoque en el valor para el cliente. La quinta libera la creatividad al eliminar restricciones mentales.

## El Ciclo de Cuestionamientos Estratégicos

El proceso de liderazgo: "Preguntas □ Escucha activa □ Análisis □ Reflexión colectiva □ Apropiación del problema y solución". Este ciclo representa un enfoque sistemático para la toma de decisiones colaborativa.

La belleza de este framework es que cada etapa construye sobre la anterior, creando un proceso que es tanto riguroso como inclusivo. Las preguntas iniciales establecen el contexto y las bases para la exploración. La escucha activa asegura que todas las voces sean escuchadas y valoradas. El análisis aporta rigor intelectual al proceso. La reflexión colectiva permite que emerjan insights que ningún individuo podría haber generado solo. Finalmente, la apropiación asegura que las soluciones tengan el compromiso emocional e intelectual del equipo.

## Implementación Práctica, Dónde y Cómo Iniciar

La transición hacia este modelo de liderazgo requiere un enfoque sistemático. Como sugiere el documento, es importante comenzar con preguntas fundamentales: "¿Qué haces? ¿Cómo lo haces? ¿Qué impacto tiene tu trabajo? ¿Te sientes acompañado? ¿Reconoces tu aportación a la organización? ¿Qué esperas de mí como líder?".

Estas preguntas sirven como una evaluación diagnóstica que revela el estado actual del equipo y las oportunidades de mejora. También modelan el tipo de liderazgo curioso y centrado en las personas que el líder quiere establecer.

## Resultados Transformadores

Los beneficios de este enfoque son tanto tangibles como intangibles. Como documenta la investigación, los resultados incluyen "equipo con fidelidad, pertenencia y responsabilidad" y "mejora la confianza y satisfacción del cliente". La fidelidad del equipo surge cuando las personas sienten que sus contribuciones son valoradas y que tienen una voz real en las decisiones que afectan su trabajo. La pertenencia se desarrolla cuando los individuos ven conexiones claras entre sus esfuerzos personales y los objetivos más amplios de la organización. La responsabilidad emerge naturalmente cuando las personas participan en la creación de soluciones en lugar de simplemente ejecutar las ideas de otros.

## Conclusión: El Imperativo del Cambio

El liderazgo humanista no es solo una opción atractiva; es un imperativo competitivo en el mundo moderno. Las organizaciones que abrazan este enfoque desarrollan capacidades adaptativas superiores, mayor innovación y equipos más comprometidos y productivos. La transformación del liderazgo de comando y control hacia facilitación y colaboración representa una evolución natural en respuesta a la complejidad creciente de nuestro entorno empresarial. Los líderes que dominan estas habilidades estarán mejor posicionados para navegar la incertidumbre y crear valor sostenible para todas las partes interesadas. El futuro pertenece a aquellos líderes que tengan el coraje de hacer preguntas poderosas, la humildad de escuchar genuinamente y la sabiduría de construir con el talento que los rodea.

**Carlos Hernandez** Se unió a JLL en mayo 2017 y actualmente tiene el rol de Director de Cuenta para el cliente de Nissan México con base en Ciudad de México y Estado de México. Tiene más de 10 años de experiencia en el Facilitates Management.





# Reporte: Retos de la Transformación Digital en Instalaciones

Por Facility Management Latinoamérica

## Introducción

La transformación digital se ha consolidado como una fuerza ineludible que redefine industrias a nivel global, y el sector de Facility Management (FM) no es la excepción. En Latinoamérica, esta ola de cambio presenta un panorama dual de desafíos significativos y oportunidades sin precedentes para optimizar la gestión de infraestructuras y servicios. Para los Facility Managers (FMs) de la región, navegar esta transición es un imperativo estratégico. Hemos diseñado este reporte como una herramienta para que los líderes del sector puedan comprender el estado actual de la digitalización, comparar su posición frente a sus pares y, fundamentalmente, tomar decisiones informadas para acelerar la adopción tecnológica en sus operaciones.

La metodología de este análisis se basa en un estudio cuantitativo de los datos recopilados a través de una encuesta regional a profesionales del Facility Management. A lo largo de este documento, se explorarán los principales hallazgos sobre el nivel de madurez digital, los desafíos culturales y motivacionales, las tecnologías de mayor impacto y los criterios de inversión. Finalmente, se propone un modelo de escenarios estratégicos que permitirá a cada FM identificar su perfil y trazar una hoja de ruta personalizada.

## Resumen Ejecutivo

El estudio revela un sector en plena transición, donde la necesidad de eficiencia choca con barreras organizacionales, pero donde la adopción tecnológica avanza de manera decidida.

A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

- **Estado de Madurez Incipiente:** Casi la mitad de las organizaciones (48%) se encuentra en una fase de madurez digital 'Básica' o 'Manual', lo que indica una

dependencia significativa de procesos no digitalizados y una gran oportunidad de mejora a través de la tecnología.

- **La Resistencia al Cambio como Barrera Principal:** El factor humano se confirma como el mayor obstáculo. El 51% de los encuestados identifica la "resistencia al cambio" como la principal barrera cultural, superando la falta de presupuesto o de apoyo directivo.
- **La Optimización Interna como Motor Principal:** La principal motivación para invertir en tecnología no es la presión del mercado, sino la "necesidad interna de optimización" (mencionada por el 70% de los participantes), lo que subraya un enfoque en la eficiencia operativa y la reducción de costos.
- **El Auge del Análisis de Datos:** Las herramientas de software para el análisis y visualización de datos (BI Tools) son percibidas como la tecnología de mayor impacto (60 menciones), por encima de sistemas más tradicionales como los CAFMs, evidenciando una transición hacia una toma de decisiones basada en datos.

Estos puntos clave son solo la superficie de un panorama complejo y dinámico. Te invitamos a explorar en detalle los hallazgos que sustentan este resumen en las siguientes secciones del informe.

## Perfil de la Muestra Encuestada

Comprender la composición de la muestra encuestada es importante para contextualizar los resultados y evaluar su aplicabilidad a la realidad de cada Facility Manager.

Analizar los sectores económicos y el tamaño de las carteras inmobiliarias gestionadas nos permite entender qué segmentos de la industria están liderando la conversación sobre la transformación digital y cuáles son sus características predominantes. (...continúa Pag.32)



### Puntos Clave

Los hallazgos revelan un sector de contrastes: mientras una porción considerable de las organizaciones aún opera con una baja inversión tecnológica, se aprecia que las herramientas que más valoran son plataformas sofisticadas de análisis de datos, señalando una clara ambición por superar etapas intermedias de madurez digital.

Aquí una imagen granular de los hallazgos del estudio acerca de la digitalización, las prioridades y los obstáculos que enfrentan los profesionales del FM en Latinoamérica (Base N = 105 respuestas)

La resistencia al cambio es la barrera cultural más significativa para la transformación.

**51%** (54 de 105)

La principal motivación para digitalizar es la búsqueda de eficiencia interna.

**70%** (74 de 105)

Las herramientas de Business Intelligence (BI) son la tecnología de mayor impacto percibido.

**60 menciones**

El Building Information Modeling (BIM) mantiene terreno como 4ta tecnología de impacto.

**42 menciones**

Casi la mitad de las organizaciones se encuentra en una fase inicial de madurez digital.

**48%** (50 de 105)

La inversión en tecnología sigue siendo baja para una porción considerable del sector.

Porcentaje del Presupuesto de FM < 5%.

**48%** (50 de 105)

Los sistemas de automatización de edificios (BAS/BMS) ocupan el segundo lugar en impacto.

**55 menciones**

La facilidad de uso es el segundo factor de decisión luego de la compatibilidad (42%) para la selección de tecnología.

**26%** (27 de 105)

<p>La compatibilidad con sistemas existentes es el criterio clave para seleccionar nueva tecnología.</p> <p><b>42%</b> (44 de 105)</p>	<p>El liderazgo y la gestión del cambio son las habilidades más demandadas.</p> <p><b>42%</b> (44 de 105)</p>	<p>La falta de capacitación es una barrera cultural reconocida por 15% de los FMs.</p> <p><b>15%</b> (16 de 105)</p>
<p>La falta de apoyo de la alta dirección es un obstáculo cultural relevante.</p> <p><b>25%</b> (26 de 105)</p>	<p>Los sistemas CAFM/CMMS han percibido ligero desplazamiento como una tecnología importante para la operación (quinta más valorada)</p> <p><b>39 menciones</b></p>	<p>La Inteligencia Artificial para análisis predictivo es la cuarta tecnología más valorada.</p> <p><b>43 menciones</b></p>
<p>Más de un tercio de las organizaciones ya ha avanzado a un nivel de madurez "moderado".</p> <p><b>42%</b> (44 de 105)</p>	<p>Solo una minoría de organizaciones ha alcanzado un nivel de madurez digital "avanzado".</p> <p><b>10%</b> (11 de 105)</p>	<p>El sector Retail es uno de los más representados en la encuesta (segunda más mencionada)</p> <p><b>31 menciones</b></p>
<p>La sostenibilidad y la presión del mercado motivan a una cuarta parte de las empresas.</p> <p><b>30%</b> (31 de 105)</p>	<p>Casi el 20% de las empresas ya destina más del 15% de su presupuesto de FM a la tecnología.</p> <p><b>18%</b> (19 de 105)</p>	<p>Existe una reducida cantidad de organizaciones que aun no implementan tecnología en sus operaciones.</p> <p><b>11%</b> (12 de 105)</p>



### Distribución por Sector o Industria

La encuesta refleja una participación diversa, aunque con una concentración notable en sectores con una alta dependencia de la infraestructura física y la experiencia del cliente.

Sector Económico	Top 5 en N° de Menciones
Industrial	33
Retail	31
Bancario o Financiero	18
Energía	13
Telecomunicaciones	6

### Distribución por Tamaño de Cartera (m<sup>2</sup>)

El tamaño de la cartera gestionada es un indicador clave de la complejidad operativa. La muestra presenta una distribución equilibrada, con una fuerte representación de organizaciones que gestionan grandes extensiones de bienes raíces.

Tamaño de Cartera	N.º de Respuestas
Más de 200,000 m <sup>2</sup>	40
De 50,000 a 200,000 m <sup>2</sup>	30
Menos de 50,000 m <sup>2</sup>	35

El análisis del perfil revela que la encuesta captura la perspectiva de una amplia gama de profesionales, con un peso significativo de los sectores **Retail, Industrial y Financiero**, así como de organizaciones que manejan **portafolios inmobiliarios de gran escala**.

Esta composición sugiere que los datos provienen de entornos operativos complejos, donde la necesidad de digitalización es particularmente apremiante.

Un dato complementario, pero no deja de ser importante es la distribución geográfica de las respuestas: México (22%), Argentina (19%), Colombia (16%), Perú (13%), Chile (10%), Panamá (5%), Brasil (4%), además de Costa Rica, El Salvador, Venezuela y República Dominicana, entre otros.

### Principales Desafíos Motivacionales y Culturales

La transformación digital es, en esencia, un proceso de cambio organizacional catalizado por la tecnología. Por ello, comprender los factores humanos y culturales es tan crítico como analizar las herramientas mismas.

Esta sección se profundiza en las fuerzas que impulsan la digitalización desde dentro de las organizaciones y las barreras culturales que, con frecuencia, frenan su avance, según la percepción directa de los profesionales encuestados de FM en Latinoamérica.

#### Motivadores para la Transformación Digital

La principal razón para embarcarse en un proyecto de digitalización define su enfoque y alcance. Los datos muestran una clara orientación hacia la mejora de la eficiencia interna.

Factor Motivador	N.º de Respuestas
Necesidad interna de optimización	74
Requerimientos de sostenibilidad	19
Presión externa del mercado	12

#### Barreras Culturales para la Adopción Tecnológica

A pesar de la clara necesidad de optimizar, la implementación de nuevas tecnologías se enfrenta a importantes obstáculos organizacionales, con la resistencia al cambio a la cabeza.

Desafío Cultural	N.º de Respuestas
Resistencia al cambio	54
Falta de apoyo de la alta dirección	26
Falta de capacitación	16
No existe un desafío cultural	9

### Habilidades Prioritarias para el Liderazgo Digital

Para superar las barreras y capitalizar los motivadores, se requieren nuevas competencias. Los encuestados priorizan las habilidades de análisis de datos y de gestión sobre el conocimiento técnico puro.

Habilidad Prioritaria	N.º de Respuestas
Gestión de datos y análisis	46
Habilidades de liderazgo y gestión del cambio	44
Conocimiento de tecnologías emergentes	15

El análisis de estos datos revela una tensión fundamental en el sector: por un lado, una **urgencia interna por optimizar** (con 74 respuestas) que actúa como el principal motor del cambio; por otro, una **fuerte resistencia cultural** (con 54 respuestas) que funciona como el principal freno. Esta dinámica subraya que el éxito de la transformación digital en FM no depende únicamente de la elección tecnológica, sino de la capacidad de los líderes para **analizar datos y gestionar el cambio, una habilidad que ellos mismos identifican como la más prioritaria** (con 90 respuestas combinadas).

Superar estos desafíos requiere herramientas efectivas. La siguiente sección explora qué tecnologías están teniendo el mayor impacto en la actualidad.

### Tecnologías con Mayor Impacto en la Gestión de FM

A pesar de los desafíos culturales y organizacionales, la adopción de tecnología en el Facility Management latinoamericano es una realidad tangible. Este apartado se centra en identificar y cuantificar cuáles son las herramientas que los FMs de la región perciben como las de mayor impacto real en sus operaciones diarias. El ranking no solo muestra las tecnologías más populares, sino que

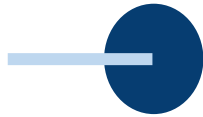
revela una evolución decisiva en las prioridades del sector, desde la gestión operativa tradicional hacia un enfoque más analítico y estratégico.

Tecnología	Top 10 en N° de Menciones
Software de análisis de datos y visualización (BI Tools)	60
Automatización de edificios (BAS) o Administración de edificios (BMS)	55
Inteligencia Artificial (IA) para análisis predictivo	43
BIM (Building Information Modeling)	42
CAFM (Computer-Aided Facility Management Systems)	39
Sistemas de gestión energética (EMS)	36
IoT (Internet de las Cosas)	32
Drones para inspección de instalaciones	15
Realidad aumentada (AR) para mantenimiento y capacitación	13
Blockchain para gestión de contratos y seguridad de datos	11

El análisis de estos resultados es revelador. El liderazgo de las herramientas de Business Intelligence (BI) sobre sistemas más tradicionales como los CAFMs indica un cambio de paradigma: **el valor ya no reside solo en la digitalización de tareas** (como la gestión de órdenes de trabajo), **sino en la capacidad de extraer inteligencia de los datos operativos para tomar mejores decisiones.**

La fuerte presencia de los sistemas BAS/BMS confirma la importancia continua de la eficiencia energética, pero son las más valoradas porque las herramientas de BI actúan como el cerebro que unifica y da sentido a los datos de todos los demás sistemas.

Este cambio implica que las futuras asignaciones presupuestarias deben priorizar no solo herramientas operativas, sino plataformas



que unifiquen y analicen datos de múltiples fuentes, transformando al departamento de FM de un centro de costos a un centro de inteligencia. Estos datos sobre motivaciones, barreras y tecnologías nos proporcionan los insumos necesarios para construir un modelo de escenarios estratégicos que ayude a los Facility Manager a orientar sus próximos pasos.

## Criterios para la Construcción de Escenarios

Para transformar los datos de la encuesta en un mapa estratégico útil, es necesario definir ejes analíticos que nos permitan clasificar a las organizaciones encuestadas. En esta sección proponemos cuatro ejes clave — Madurez Digital, Intencionalidad Estratégica, Capacidad Cultural y Lógica de Decisión— que servirán de base para construir dichos escenarios.

Cuantificar la posición de los encuestados en cada uno de estos ejes (N) nos ayudará a identificar arquetipos organizacionales y trazar rutas de desarrollo específicas.

### Eje de Madurez Digital Operativa

Este eje mide el nivel de adopción tecnológica actual de la organización, combinando el grado de implementación de herramientas digitales con la inversión presupuestaria destinada a la tecnología.

Escala:

- Incipiente (Uso limitado de herramientas o procesos manuales, N = 50)
- En Desarrollo (Tenemos algunas tecnologías clave, N = 44)
- Avanzada (Implementación de Soluciones Avanzadas, N = 11)

### Eje de Intencionalidad Estratégica

Este eje clasifica a las organizaciones según el principal motivador que impulsa su inversión

en tecnología, diferenciando entre un enfoque puramente operativo y uno más táctico o estratégico.

Escala:

- Operativa (Necesidad interna de optimización, N = 74)
- Táctica (Presión externa del mercado, N = 12)
- Estratégica (Requerimientos de sostenibilidad, N = 19)

### Eje de Capacidad Cultural de Transformación

Este eje evalúa la preparación y disposición de la organización para el cambio.

Escala:

- Reactiva (Organizaciones donde no existen iniciativas de implementar tecnología dado que falta capacitación o no hay apoyo de la Alta Dirección, N = 42)
- Proactivo (Organizaciones que presentan Resistencia al cambio cuando se desea implementar tecnología, N = 54)
- Colaborativo (Organizaciones donde no hay ninguna resistencia cultural para implementar la tecnología, N = 9)

### Eje de Lógica de Decisión Tecnológica

Este eje describe el criterio principal que utilizan las organizaciones para seleccionar y adquirir nueva tecnología, distinguiendo entre decisiones basadas en el corto plazo (precio, funcionalidad puntual) y una visión a largo plazo (integración, escalabilidad).

Escala:

- Orientado por el Precio (Decisión basada en costo y retorno de la inversión, N = 22)
- Orientada por la Funcionalidad (Decisión basada en facilidad de uso y adopción, N = 27)

- Orientada por Integración / Escalabilidad (Decisión basada en compatibilidad con los sistemas existentes, N = 44)

Con estos ejes definidos y cuantificados, ahora podemos cruzarlos para visualizar los diferentes escenarios que coexisten en el panorama del FM latinoamericano.

### Escenarios a Partir de los Hallazgos

El objetivo será visualizar "arquetipos" de organizaciones basados en los datos de la encuesta, permitiendo a los Facility Managers identificar patrones, desafíos comunes y, lo más importante, **nuestra propia posición en el mapa de la transformación digital**. Cada cuadrante representa un perfil distinto con sus propias características y prioridades.

### Escenario Madurez vs. Intencionalidad

Este mapa cruza la madurez tecnológica actual de una organización (eje Y) con el principal motor detrás de su estrategia digital (eje X). Esto nos ayuda a diferenciar entre quienes adoptan tecnología por necesidad operativa y quienes lo hacen con una visión más estratégica.

En el eje vertical (madurez tecnológica), se representa el grado de desarrollo en la adopción y uso de tecnologías digitales, desde etapas iniciales hasta niveles avanzados. En el eje horizontal (intencionalidad), se sitúa la motivación principal que guía la transformación digital: desde enfoques centrados en la optimización interna y la eficiencia operativa, hasta estrategias orientadas a la innovación, la sostenibilidad o la respuesta a demandas

	Intencionalidad Operativa <i>(Enfoque en optimización interna)</i>	Intencionalidad Táctica / Estratégica <i>(Impulsados por mercado o sostenibilidad)</i>
Madurez Alta <i>(En Desarrollo / Avanzada)</i>	<p><b>Optimizadores Eficientes</b> <i>Perfil:</i> Invierten en tecnología probada para mejorar procesos existentes y reducir costos. Son pragmáticos y buscan ROI tangible.</p> <p>N = 38</p>	<p><b>Innovadores Estratégicos</b> <i>Perfil:</i> Lideran la adopción de tecnología avanzada para crear ventajas competitivas, cumplir con metas ESG y responder a las demandas del mercado.</p> <p>N = 17</p>
Madurez Baja <i>(Incipiente)</i>	<p><b>Reactivos Operativos</b> <i>Perfil:</i> Digitalizan tareas básicas por necesidad inmediata, pero sin una visión estratégica a largo plazo. Su enfoque es apagar incendios.</p> <p>N = 36</p>	<p><b>Aspirantes Conscientes</b> <i>Perfil:</i> Reconocen las presiones externas (mercado, sostenibilidad) pero aún carecen de la madurez tecnológica para responder eficazmente. Existe una brecha entre su visión y su capacidad.</p> <p>N = 14</p>

Escenario : Madurez vs. Intencionalidad

Fuente: Elaboración Propia



externas como las del mercado o los criterios ESG. Al combinar ambos ejes, se generan cuatro cuadrantes que reflejan distintos arquetipos organizacionales.

**Escenario Madurez vs. Cultura**

Este mapa contrasta la madurez tecnológica (eje Y) con la capacidad cultural de la organización para el cambio (eje X). Expone uno de los dilemas centrales: tener la tecnología es solo la mitad de la batalla si la cultura organizacional no la acompaña. En otras palabras, aunque una empresa pueda contar con herramientas y sistemas avanzados, su verdadero potencial solo se alcanza cuando existe una mentalidad proactiva y abierta al cambio en todos los niveles de la organización.

El eje vertical representa el grado de adopción y sofisticación tecnológica, mientras

que el eje horizontal refleja el nivel de apertura cultural, desde una cultura reactiva —caracterizada por la resistencia al cambio y la falta de apoyo o capacitación— hasta una cultura plenamente proactiva, donde no existen barreras culturales significativas. El análisis visual permite identificar en qué cuadrante se sitúa cada grupo, ayudando a comprender si los retos principales son tecnológicos, culturales, o una combinación de ambos.

**Escenario Intencionalidad vs. Lógica de Decisión**

Este mapa final explora la coherencia entre por qué una organización invierte (intencionalidad, eje Y) y cómo elige sus herramientas (lógica de decisión, eje X). Revela si la estrategia de compra está alineada con los objetivos estratégicos a largo plazo. Al

	<b>Cultura Reactiva</b> <i>(Alta resistencia, falta de apoyo/capacitación)</i>	<b>Cultura Proactiva</b> <i>(No existen barreras culturales significativas)</i>
<b>Madurez Alta</b> <i>(En Desarrollo / Avanzada)</i>	<p><b>Innovadores en Conflicto</b> <i>Perfil:</i> Han logrado implementar tecnología a pesar de una cultura resistente. El éxito de sus iniciativas está en riesgo constante por falta de adopción y apoyo.</p> <p><b>N = 51</b></p>	<p><b>Líderes Integrales</b> <i>Perfil:</i> El arquetipo ideal. Combinan una alta madurez tecnológica con una cultura que fomenta la innovación y el cambio. Son ágiles y capitalizan al máximo sus inversiones.</p> <p><b>N = 4</b></p>
<b>Madurez Baja</b> <i>(Incipiente)</i>	<p><b>Culturalmente Bloqueados</b> <i>Perfil:</i> La situación más desafiante. La baja adopción tecnológica se ve reforzada y perpetuada por una fuerte resistencia cultural. El cambio es extremadamente difícil.</p> <p><b>N = 45</b></p>	<p><b>Listos para Despegar</b> <i>Perfil:</i> Tienen la disposición cultural y el terreno fértil para la innovación, pero aún no han realizado las inversiones tecnológicas necesarias. Representan una oportunidad latente.</p> <p><b>N = 5</b></p>

Escenario : Madurez vs. Cultura

Fuente: Elaboración Propia



	Lógica de Decisión de Corto Plazo <i>(Basada en Precio / Funcionalidad puntual)</i>	Lógica de Decisión de Largo Plazo <i>(Basada en Integración / Escalabilidad)</i>
<b>Intencionalidad Táctica / Estratégica</b> <i>(Impulsados por mercado o sostenibilidad)</i>	<b>Visionarios Tácticos</b> <i>Perfil:</i> Tienen metas estratégicas claras, pero sus decisiones de compra a corto plazo pueden crear silos tecnológicos que dificulten la visión a largo plazo. <b>N = 21</b>	<b>Arquitectos Estratégicos</b> <i>Perfil:</i> El perfil más coherente. Sus motivaciones estratégicas se alinean con una lógica de compra que prioriza la construcción de un ecosistema tecnológico integrado y escalable. <b>N = 10</b>
<b>Intencionalidad Operativa</b> <i>(Enfoque en optimización interna)</i>	<b>Compradores Pragmáticos</b> <i>Perfil:</i> Buscan soluciones rápidas y económicas para problemas específicos. Su enfoque es resolver el "dolor" inmediato sin considerar el impacto futuro en la arquitectura tecnológica. <b>N = 40</b>	<b>Planificadores Operativos</b> <i>Perfil:</i> Aunque su motor principal es la eficiencia interna, entienden la importancia de que las herramientas se integren bien. Construyen una base sólida para el futuro, aunque sin un fin estratégico explícito. <b>N = 34</b>

**Escenario : Intencionalidad vs. Lógica de Decisión**

Fuente: Elaboración Propia

analizar los resultados, se observan distintos perfiles organizativos que muestran combinaciones variadas de intencionalidad y lógica de decisión.

El eje vertical diferencia entre dos tipos de intencionalidad en la toma de decisiones. La Intencionalidad Táctica / Estratégica hace referencia a aquellos perfiles que actúan con una visión más amplia y a largo plazo, buscando que sus acciones contribuyan al logro de metas estratégicas de la organización. Mientras que la Intencionalidad Operativa, se refiere a los perfiles que priorizan la eficiencia y la resolución de problemas inmediatos, enfocándose en el funcionamiento diario y en la optimización de procesos internos.

El eje horizontal distingue dos enfoques en la lógica de decisión de compra tecnológica. La Lógica de Decisión de Corto Plazo (Basada en Precio / Funcionalidad puntual) engloba a quienes toman decisiones pensando en resolver necesidades inmediatas, priorizando el coste y la funcionalidad específica, lo que puede generar soluciones aisladas o "silos" tecnológicos.

Mientras que la Lógica de Decisión de Largo Plazo (Basada en Integración / Escalabilidad) agrupa a los perfiles que valoran la integración y la capacidad de crecimiento del ecosistema tecnológico, buscando construir una base sólida y conectada que facilite la evolución futura.



## ¿Qué hacer en cada Escenario?

Basándose en los arquetipos validados por los datos de la encuesta, las siguientes recomendaciones están diseñadas para abordar los desafíos y capitalizar las fortalezas inherentes a cada perfil estratégico. El objetivo es ofrecer a los Facility Managers un "tool box" para avanzar en su madurez digital, dependiendo del escenario abordado.

### Acciones para el Escenario de Madurez vs. Intencionalidad

#### Cuadrante: **Reactivos Operativos**

- Identificar "quick wins". Iniciar con proyectos piloto de bajo costo y alto impacto (ej. digitalización de órdenes de trabajo) para demostrar valor y generar impulso.
- Elaborar un caso de negocio. Cuantificar el costo de la ineficiencia actual para justificar futuras inversiones ante la alta dirección.
- Capacitación básica. Invertir en formar al equipo en herramientas digitales fundamentales para reducir la fricción inicial.

#### Cuadrante: **Aspirantes Conscientes**

- Vincular tecnología a estrategia. Traducir las metas de sostenibilidad o de mercado en requerimientos tecnológicos específicos (ej. un sistema EMS para metas de energía).
- Buscar alianzas estratégicas. Colaborar con proveedores que no solo vendan un producto, sino que ofrezcan una consultoría para alinear la tecnología con los objetivos.

#### Cuadrante: **Optimizadores Eficientes**

- Ir más allá de la optimización. Utilizar los datos recopilados para pasar de la eficiencia operativa a la inteligencia predictiva (ej. análisis de patrones de falla).

- Ampliar la visión estratégica. Conectar los logros de eficiencia del FM con objetivos más amplios de la empresa (experiencia del empleado, continuidad del negocio).

#### Cuadrante: **Innovadores Estratégicos**

- Fomentar una cultura de experimentación. Crear un entorno seguro para probar nuevas tecnologías (IA, IoT) en proyectos controlados.
- Establecer gobernanza de datos. A medida que el ecosistema tecnológico crece, es importante definir estándares para garantizar la calidad e interoperabilidad de los datos.

### Acciones para el Escenario de Madurez vs. Cultura

#### Cuadrante: **Culturalmente Bloqueados**

- Enfocarse en la gestión del cambio. Cualquier iniciativa tecnológica debe ir acompañada de un plan de comunicación y capacitación robusto.
- Identificar y empoderar a los "campeones del cambio". Encontrar aliados en los equipos operativos que puedan abogar por las nuevas herramientas y ayudar a sus pares.

#### Cuadrante: **Listos para Despegar**

- Capitalizar la cultura proactiva para lanzar un proyecto digital emblemático que sirva como caso de éxito interno.
- Formalizar la innovación. Crear un pequeño comité o equipo multifuncional dedicado a explorar y proponer nuevas soluciones tecnológicas.

#### Cuadrante: **Innovadores en Conflicto**

- Medir y comunicar el impacto. Usar datos duros para demostrar cómo la tecnología está mejorando el trabajo diario y superando las objeciones culturales.



- Involucrar a los equipos más resistentes en el proceso de selección y configuración de nuevas herramientas para convertirlos en partes interesadas.

**Cuadrante: Líderes Integrales**

- Escalar las mejores prácticas. Documentar y estandarizar los procesos de adopción tecnológica exitosos para replicarlos en toda la organización.
- Posicionarse como un centro de excelencia. El área de FM puede convertirse en un referente interno de transformación digital para otras áreas de la empresa.

**Acciones para el Escenario de Intencionalidad vs. Lógica de Decisión**

**Cuadrante: Compradores Pragmáticos**

- Desarrollar un mapa de sistemas. Antes de la próxima compra, visualizar cómo las herramientas actuales y futuras deberían interactuar.
- Priorizar la integración. Añadir "capacidad de integración vía API" como un criterio no negociable en los futuros procesos de selección de software.

**Cuadrante: Planificadores Operativos**

- Elevar la conversación. Conectar la sólida base tecnológica operativa con discusiones estratégicas sobre sostenibilidad, riesgo o experiencia del cliente.
- Cuantificar el valor estratégico. Demostrar cómo un ecosistema integrado no solo optimiza costos, sino que genera nueva data para la toma de decisiones estratégicas.

**Cuadrante: Visionarios Tácticos**

- Pausar y consolidar. Realizar una auditoría del portafolio tecnológico actual para identificar redundancias y silos antes de adquirir nuevas herramientas.
- Designar un "arquitecto de soluciones".

Una persona o equipo la responsabilidad de garantizar que cada nueva adquisición encaje en una visión de largo plazo.

**Cuadrante: Arquitectos Estratégicos**

- Construir una plataforma de datos unificada. Trabajar para que todos los sistemas (BMS, CAFM, IoT) alimenten un repositorio central de datos (Data Lake/Warehouse) para un análisis holístico.
- Futuro-proofing. Investigar tecnologías emergentes no solo para resolver problemas actuales, sino para anticipar las necesidades futuras del negocio.

Estas acciones, adaptadas a la realidad de cada contexto, puede ayudar al Facility Manager para iniciar o continuar su camino hacia la transformación digital.

**Conclusiones Finales**

El análisis cuantitativo muestra que el FM en Latinoamérica atraviesa una transición importante, enfrentando la necesidad de optimización con la resistencia cultural al cambio. Actualmente, casi la mitad de las organizaciones tienen una baja madurez digital, lo que representa un gran potencial sin explotar. La clave no es solo invertir más, sino adoptar estrategias tecnológicas integradas y escalables, evitando soluciones puntuales que fragmenten los sistemas. El estudio destaca la creciente importancia del análisis de datos y el uso de herramientas BI, transformando al Facility Manager en un analista estratégico capaz de mejorar decisiones y experiencias. La transformación digital se entiende como un proceso continuo donde liderar el cambio, convertir datos en inteligencia útil y construir ecosistemas tecnológicos sólidos serán fundamentales. El futuro del FM dependerá menos de la adopción tecnológica y más de cómo se integren las soluciones y se utilicen los datos para avanzar hacia una gestión eficiente. Como siempre, esperamos que el presente estudio sea utilidad. **FML**

Llega directamente a tu  
público tomador de  
decisiones

Forma parte de la conversación  
que guía al Facility Management  
en Latinoamérica

