

Liderazgo para la nueva generación de Centros de Servicios Compartidos

De operación eficiente a plataforma de transformación con IA, partners y talento multigeneracional.

Enrique Aguirre

Bogotá: 16SEP26



AGENDA

Lo que vamos a cubrir hoy



Contexto y disrupción del sector

Por qué el modelo GBS está cambiando de raíz



El nuevo perfil de liderazgo

De gestionar SLAs a orquestar valor



El nuevo rol del BPO y por dónde empezar

Assessment, pasos y quién lidera el proceso



Procesos más expuestos a la IA

OTC, RTR, MDM, HRS y más



Cultura, talento, riesgos y cierre

Reskilling y un marco de acción concreto

AGENDA

Lo que vamos a cubrir hoy



Contexto y disrupción del sector

Por qué el modelo GBS está cambiando de raíz



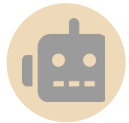
El nuevo perfil de liderazgo

De gestionar SLAs a orquestar valor



El nuevo rol del BPO y por dónde empezar

Assessment, pasos y quién lidera el proceso



Procesos más expuestos a la IA

OTC, RTR, MDM, HRS y más



Cultura, talent, riesgos y cierre

Reskilling y un marco de acción concreto

¿Qué está cambiando?

¿Qué tipo de líder exige ese cambio?

¿Qué podemos empezar a hacer?

01



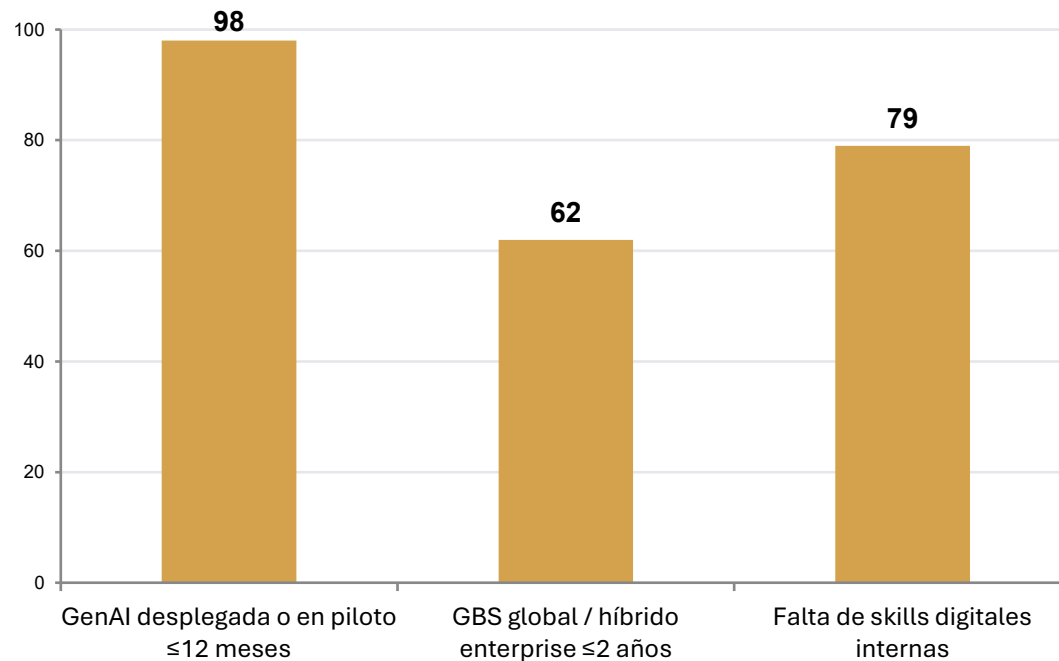
Contexto y disrupción del sector

De centro de costos a motor de valor estratégico

La urgencia: GBS está entrando en una nueva curva de valor

La presión no es sólo eficiencia; es velocidad, experiencia y capacidad digital

Señales verificadas



50%

de organizaciones GBS planean aumentar su footprint, impulsadas por nuevas funciones y necesidades de mercado.

≈2/3

de organizaciones en encuesta McKinsey 2025 todavía no habían comenzado a escalar IA a nivel enterprise.

Importante:

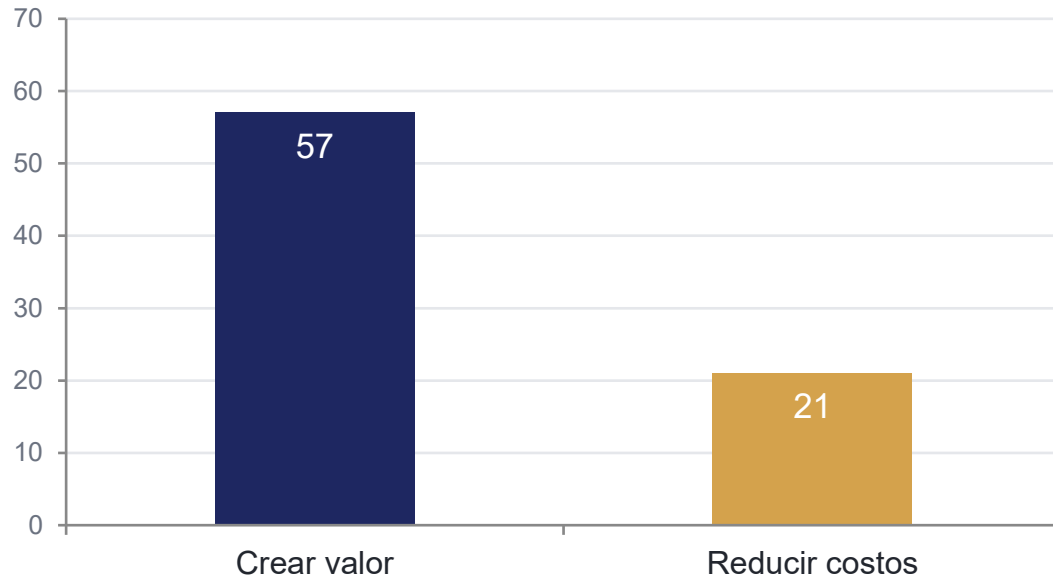
Hay una diferencia crítica entre tener pilotos y capturar valor a escala. La tecnología ya entró a la agenda; el cuello de botella se movió hacia gobierno, datos, adopción, procesos y liderazgo.

KPMG/HFS es más específico para GBS y mide adopción/pilotos; McKinsey mide escala enterprise y muestra que muchas organizaciones siguen en experimentación. No se contradicen: describen etapas distintas del mismo problema.

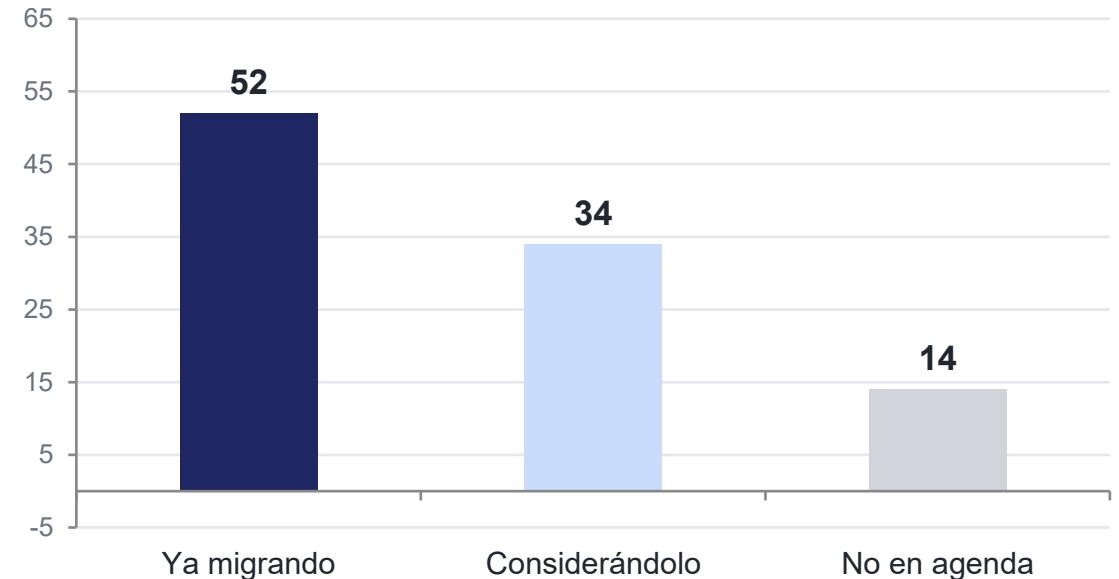
CONTEXTO

El GBS ya no se mide solo por ahorro

Motivo de reconocimiento de líderes GBS (%)



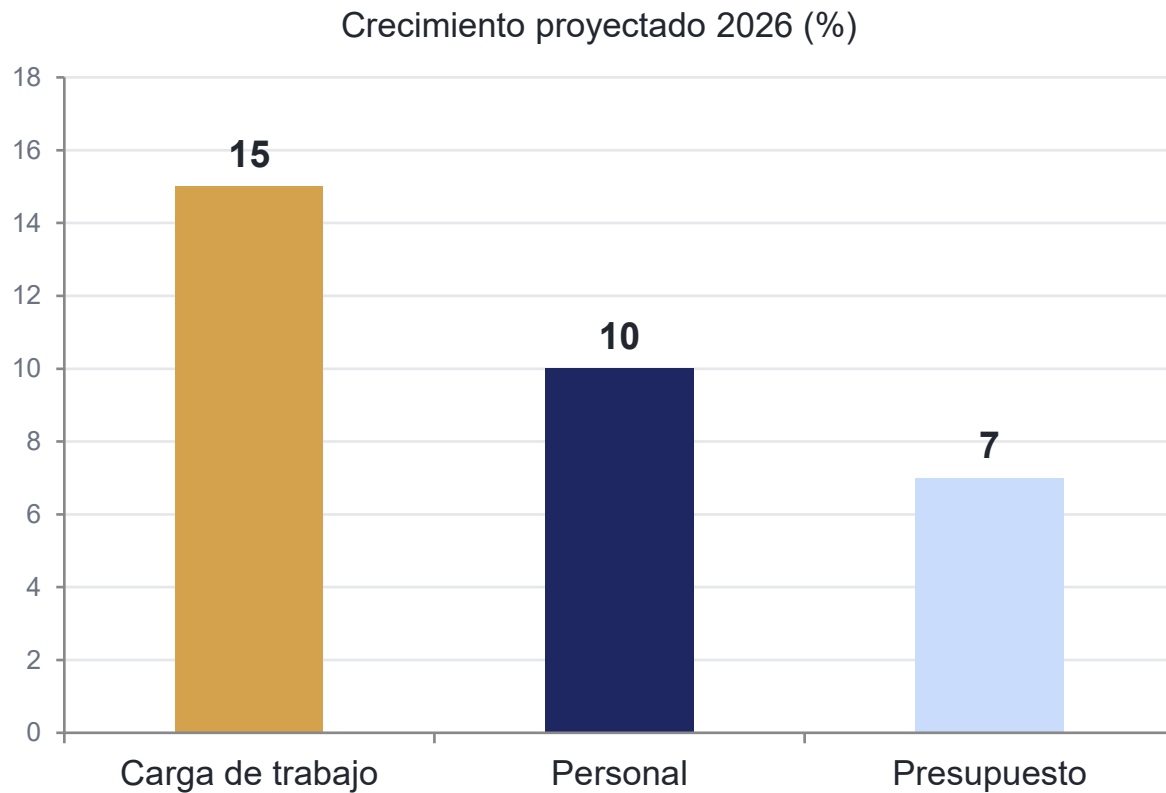
Migración de back-office a soporte estratégico (%)



“El SLA nos dice si hicimos bien nuestro trabajo. El valor nos dice si nuestro trabajo hizo mejor al negocio.”

CONTEXTO

La presión operativa está en máximos históricos



La mayor brecha de productividad y eficiencia de los últimos años

5% – 8%

brecha de productividad y eficiencia proyectada para 2026

Esta brecha es exactamente el espacio que la IA y la automatización están llamadas a cerrar — y por eso la decisión de cómo y con quién cerrarla es hoy una decisión de liderazgo, no solo de tecnología.

02



El nuevo perfil de liderazgo

De supervisar tareas a orquestar valor e IA

La evolución del modelo: de “factory” a orquestador enterprise

El GBS moderno diseña capacidades, no sólo entrega transacciones

1.0 Shared Services centralizar, estandarizar, capturar escala

2.0 GBS multifuncional procesos end-to-end, gobierno global, métricas comunes

3.0 GBS digital automatización, analítica, experiencia y data products

4.0 GBS orquestador personas + IA + BPO + plataformas + value cases



Visual generado con IA, 2026

Cambio de liderazgo

El líder deja de optimizar silos y empieza a gestionar un portafolio de capacidades con casos de negocio, experiencia de cliente interno y riesgos digitales.

De gestionar SLAs a orquestar resultados



76%

de las organizaciones reporta mejoras impulsadas por IA de 25% o más en productividad, calidad de servicio y experiencia del cliente.



53%

de las organizaciones ya está creando roles de liderazgo enfocados en IA / agentes autónomos para guiar la adopción.

“El líder de GBS del futuro no supervisa tareas: orquesta equipos híbridos de personas y agentes de IA hacia un mismo resultado de negocio.”

Seis capacidades del líder GBS de nueva generación

La agenda humana se vuelve más importante, no menos

Orquestrar ecosistemas

Integrar IT, finanzas, HR, BPOs, COEs y funciones globales con objetivos comunes.

Diseñar procesos E2E

Pasar de “mi equipo” a outcomes completos: cash, close, hire-to-retain, data quality.

Leer datos y riesgos

Entender datos, sesgos, controles, privacidad, compliance y medición de valor.

Gestionar cambio continuo

Comunicar incertidumbre, crear seguridad psicológica y convertir pilotos en hábitos.

Reinventar talento

Desarrollar skills de analítica, producto, automatización, experiencia y pensamiento crítico.

Hacer visible el valor

Traducir mejoras en productividad, experiencia, cash flow, calidad y velocidad.

Dato de talento: WEF reporta que su Future of Jobs 2025 recoge perspectivas de más de 1,000 empleadores que representan más de 14 millones de trabajadores, con horizonte 2025–2030.

la IA aumenta la necesidad de liderazgo. Porque la complejidad se mueve de “hacer la tarea” a “decidir qué tarea debe existir, cómo se controla, y cómo se adopta”.

Por dónde empezar: un assessment corto, profundo y accionable

El primer paso no es comprar IA; es mapear valor, datos, trabajo y riesgos

1 Procesos
volumen, variabilidad,
excepciones, SLAs, pain points

2 Datos
calidad, ownership,
integraciones, trazabilidad

3 Tecnología
ERP, workflow, RPA, analytics,
LLM/agent readiness

4 Talento
skills, adopción, roles,
capacidad de cambio

5 Sourcing
qué queda interno, qué va a
BPO, qué se co-crea

6 Riesgo
controles, privacidad, seguridad,
compliance, AI governance



Visual generado con IA, 2026

Producto del assessment

Heatmap de oportunidades, value case preliminar, riesgos por proceso, capacidades requeridas, prioridades 90 días y roadmap 12–24 meses.

Roadmap recomendado: del assessment al escalamiento

La velocidad viene de acotar bien los pilotos, no de correr sin gobierno

0–30 días

Diagnosticar

Baseline de KPIs, process mining / workshops, pain points, data readiness, riesgos.

31–60 días

Priorizar

Seleccionar 2–3 procesos, diseñar value case, definir guardrails, owners y métricas.

61–90 días

Pilotear

Pilotos controlados con usuarios reales, medición antes/después y decisiones de escala.

3–12 meses

Escalar

Industrializar: integración, COE, training, soporte, cambios a BPO/SLAs.

12–24 meses

Transformar

Rediseño E2E, agentes, modelos outcome-based, data products y reinversión de beneficios.

Regla de decisión

No escalar un piloto hasta demostrar adopción, control, integración y valor en métricas operativas o financieras.

Quién debe dirigir el proceso

Debe ser liderado por negocio, habilitado por tecnología y controlado por gobierno



Decisión clave

El ownership debe vivir en GBS/negocio, no en IT. IT habilita; el proceso y el valor los debe gobernar quien responde por el outcome.

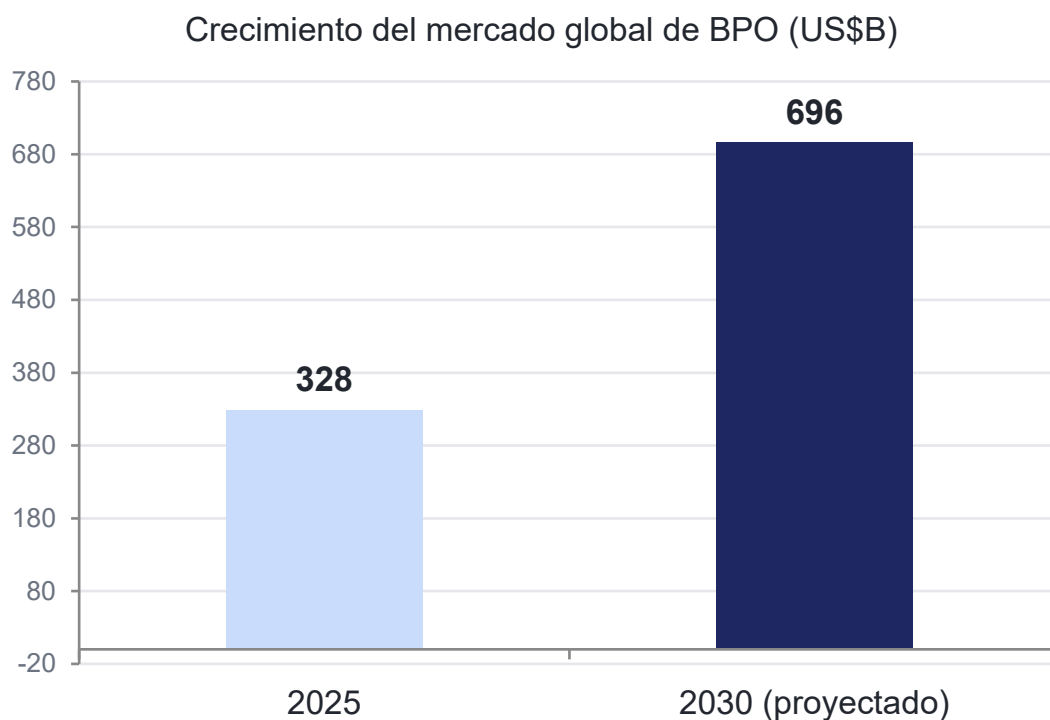
03



El nuevo rol del BPO y por dónde empezar

Del labor arbitrage a la transformación digital compartida

De proveedor de mano de obra a socio de transformación



CAGR $\approx$ 9.9%, impulsado casi enteramente por adopción tecnológica — no por crecimiento de headcount.



2x – 3x

crecimiento esperado en la participación de ingresos de BPO ligados a precio por resultados (outcome-based pricing)

“El BPO que no se reinventa como socio de transformación pierde relevancia frente al cliente que decide automatizar internamente.”

El nuevo rol del BPO

De proveedor de capacidad a socio de productividad, innovación y resultados

Antes	Nuevo rol
Labor arbitrage	Co-diseño de procesos y automatización
SLAs de actividad	Outcomes: cash, cycle time, calidad, experiencia
FTE como unidad económica	Productividad, reinversión y gain-share
Operación aislada	Integración con GBS, datos y plataformas
Contrato estático	Gobierno continuo de IA, riesgos y cambios

Pregunta de liderazgo

¿Estoy comprando manos o estoy comprando mejora continua medible? La respuesta cambia el contrato, el governance y los KPIs.

Qué pedirle al BPO

Capacidad de automatización, data/AI talent, library de casos, process mining, governance de seguridad, plan de upskilling y modelo económico de beneficio compartido.

Qué no delegar

La responsabilidad del outcome, los datos maestros críticos, la estrategia de talento y la definición de controles de negocio.

Caso: IA generativa en revenue cycle management



Proveedor de BPO aplicando IA generativa al ciclo de ingresos en salud (revenue cycle management)

80%

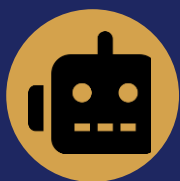
menos rechazos en la primera presentación de reclamaciones de seguros

50%

más rapidez en el procesamiento de reclamos

Lectura para la audiencia: el mismo patrón aplica a los procesos internos del GBS — la IA no reemplaza el juicio, elimina fricción y reprocesos en el primer intento.

04



Procesos más expuestos a la IA

OTC, RTR, MDM, HRS y más: dónde empezar a mirar

Dónde el impacto ya es visible

MDM	Master Data Management	Muy alta
OTC	Order to Cash	Alta
RTR	Record to Report	Alta
P2P	Procure to Pay	Alta
HRS	HR Services	Media-alta
CX	Contact Center	Alta
FP&A	Financial Planning & Analysis	Media

La exposición no equivale a reemplazo total: es redistribución del trabajo humano hacia excepciones, juicio, relación y estrategia.

05



Cultura, talento, riesgos y cierre

El reskilling ya no es tarea de RRHH — es tarea del líder

La gente, no la tecnología, define si la transformación funciona



~50%

de los roles de nivel de entrada corporativo actuales podrían desaparecer o transformarse para 2030 por la IA agéntica.

Implicación: rediseñar hoy las rutas de carrera dentro del GBS, no en 2029.



40%+

de los ejecutivos financieros prioriza hoy la adquisición de habilidades de datos, tecnología e IA por encima de cualquier otra competencia técnica.

El reskilling ya no es una iniciativa de RRHH — es responsabilidad directa del líder del centro, porque es él quien entiende qué habilidades necesitará su operación en 18-24 meses.

Qué acciones podemos tomar....

1

Encargar (o iniciar) un assessment honesto del centro en los próximos 30 días

2

Definir explícitamente quién es el dueño de la transformación: nombre y apellido

3

Elegir un proceso de alto volumen (OTC, RTR o MDM) para un piloto medible en 90 días

4

Abrir una conversación honesta sobre qué roles cambian y qué nuevas rutas de carrera se construyen

5

Redefinir con el C-suite qué se mide: de SLA (actividad) a VLA (valor)

Tres mensajes para cerrar

- 1 GBS ya no es sólo eficiencia**
es una plataforma de transformación empresarial.
 - 2 IA no escala sola**
escala con proceso, datos, gobierno y liderazgo.
 - 3 El líder moderno orquesta**
personas, IA, BPOs y valor medible.
-





“El centro de servicios compartidos del futuro no se va a definir por cuánta tecnología tiene, sino por qué tan bien lo lidera alguien capaz de combinar visión estratégica, gestión del cambio y cuidado genuino por su gente.”
