



Workforce 2.0

Liberar el potencial humano
en un mundo mejorado por las máquinas

Global
Talent
Trends

2024 - 2025

welcome to brighter



Introducción

El mundo laboral, transformado permanentemente por los cambios radicales de años recientes, se encuentra en plena metamorfosis, acelerada por la inminente revolución que representa el trabajo en equipo entre humanos y máquinas. El auge de la IA generativa ha sido recibido con inquietud y entusiasmo a partes iguales, ya que ha cambiado no sólo la forma de trabajar, sino la propia experiencia del trabajo. ¿Ha respondido a las expectativas y ha tenido un impacto significativo? ¿Se puede gestionar eficazmente la mayor exposición al riesgo? ¿Vale la pena? ¿Cuál será el impacto permanente en el panorama competitivo? Estas son las discusiones que imperan en las salas de juntas y en las pláticas entre equipos, de las que se desprende una verdad universal: Liberar el potencial de este nuevo mundo laboral significa mantener a las personas en el centro de la agenda de la transformación.

Agradecemos a los más de 14,400 directivos de alto nivel, gerentes de RR. HH., empleados e inversionistas que contribuyeron a este estudio.

2025 marca un año de cambios tanto transformadores como implacables, que desafía a las organizaciones a superar sus límites en busca de un crecimiento de calidad. Ya que el estudio *2025 Executive Outlook* mostró que los ejecutivos se sienten optimistas sobre el rendimiento de la organización en el próximo año, su optimismo calculado viene acompañado de un mayor escrutinio sobre el ROI de las iniciativas clave. El 84% de los ejecutivos tiene previsto *pedir a todos que se enfoquen en la eficiencia para lograr más con menos*. Adaptar la ambición de la organización a los presupuestos limitados subraya la necesidad de que los directivos de alto nivel y los gerentes de RR. HH. realicen sus inversiones de tiempo y dinero de manera consciente.

Sigue habiendo mucho en juego. Dos de cada cinco empleados creen que *el mundo laboral básicamente ya no funciona* y uno de cada cuatro *desearía no tener que trabajar*. Las personas anhelan la tranquilidad que conlleva la seguridad laboral y el bienestar financiero, elementos cada vez más importantes en épocas de crisis. Puede decirse que los riesgos que los ejecutivos prevén para 2025 son más controlables que los de años anteriores; únicamente el 20% señala la *incertidumbre económica* como principal riesgo para el crecimiento, mientras que sus mayores preocupaciones incluyen *la mejora de las competencias/reciclaje profesional* y *la incapacidad de aprovechar el potencial de la tecnología* (véase la Figura 1). ¿Las organizaciones son cada vez más hábiles para responder a la incertidumbre y la volatilidad? Los líderes tendrán que mantener esta agilidad en los próximos años, ya que casi dos tercios de los encuestados en el informe *Global Risks Report 2025* prevén un panorama “tormentoso” o “turbulento” en los próximos 10 años.¹

Figura 1. Principales riesgos para el crecimiento de las organizaciones en 2025

Executive Outlook 2025: ¿Cuáles son los principales riesgos para el crecimiento de su organización en 2025? (Seleccione tres)



Un cambio en las prioridades de RR. HH.

En 2025, las prioridades de los gerentes de RR. HH. serán mejorar las competencias de los gerentes de personas (por ejemplo, gestión del rendimiento, retroalimentación), un salto desde la novena posición en 2024 que reconoce la importancia de un liderazgo empático, influyente e inspirador para impulsar el cambio de forma eficiente.

Otra de las prioridades para 2025 es [diseñar procesos de talento en torno a las competencias](#), que pasa de la posición núm. 8 a la núm. 3, lo que refleja la aceleración de las competencias como nueva moneda de cambio en el trabajo. Sin embargo, únicamente el 37% de los ejecutivos cree que las inversiones en prácticas de talento basadas en las competencias darán sus frutos este año.

Mientras que la experiencia de los empleados y la planificación de la fuerza laboral siguen ocupando un lugar destacado en la agenda global de RR. HH., han perdido importancia (aún más en las empresas de menor crecimiento).

Figura 2: Prioridades de RR. HH. correspondientes a la agenda de Personal 2025



No hay que ignorar la tendencia al aumento de la longevidad

Un aspecto sorprendente: El aumento de la inversión en beneficios para mejorar el bienestar físico/emocional de los empleados disminuyó significativamente en la lista de prioridades de RR. HH., pasando del núm. 2 en 2024 al núm. 14 en 2025.

Esto sienta un precedente preocupante a la luz del riesgo de agotamiento de los empleados y del [envejecimiento de la fuerza laboral](#). Otra caída preocupante dadas las consecuencias de la [economía de la longevidad](#) es *invertir más en beneficios relacionados con el ahorro para la jubilación y el bienestar financiero*. Únicamente el 11% de los gerentes de RR. HH. lo consideran una prioridad

para 2025, lo que supone un descenso de la 7.ª posición a la 21.ª.

Sin embargo, nuestro estudio *2025 Executive Outlook Study* muestra que el impacto de la *economía de la longevidad* es el segundo mayor riesgo para el crecimiento y el 80% de los ejecutivos cree que los directivos deberían hacer más para *abordar*

los posibles riesgos asociados con el envejecimiento de la fuerza laboral.

Dada la necesidad de realizar inversiones conscientes en 2025, se necesita un análisis más profundo para garantizar que RR. HH. y los ejecutivos están en sintonía.

Hacer que el trabajo “funcione”: Qué ayuda a los empleados a prosperar

A pesar de cierta flexibilización del mercado laboral, las organizaciones siguen teniendo problemas con la captación de talento, lo que aumenta la importancia de la retención y hace recaer en los directivos la responsabilidad de garantizar que sus empleados

salgan del trabajo sintiéndose bien y con energía para el día siguiente.

Los factores que impulsan la sensación de prosperidad varían, pero un análisis de regresión muestra que el 42% de esta variación puede explicarse a través de cinco dimensiones (véase la Figura 3).

Figura 3: lo que realmente marca la diferencia para los empleados



Estabilidad financiera

- “Mi empresa me ayuda a pagar la atención médica”
- “Mi empresa me ayuda a prepararme para la jubilación”



Seguridad psicológica

- “Puedo ser yo mismo en el trabajo”
- “Me siento facultado para tomar decisiones de forma independiente”
- “Nuestro trabajo y nuestras prácticas laborales fomentan la autonomía y la dignidad”
- “Puedo expresar abiertamente mi opinión sin temor a repercusiones”



Sentido de propósito

- “Creo que mi trabajo contribuye a un propósito que vale la pena”



Capacitación digital

- “Tenemos una cultura preponderantemente digital”
- “Tengo acceso a la última tecnología (por ejemplo, IA Gen) para desempeñar mi trabajo”
- “Mi experiencia laboral está diseñada para sacar lo mejor de mí”



Desarrollo de las habilidades y seguridad laboral

- “Tendré una carrera en mi empresa incluso si eliminan mi puesto de trabajo”
- “Mi empresa me ayuda a mantener mis conocimientos actualizados”

Las organizaciones están enfrentando pruebas nunca antes vistas

Lograr la agilidad empresarial y la [sostenibilidad de las personas](#) es fundamental.² En 2024, los profesionales de RR. HH. de las empresas de alto crecimiento (que declararon tener un crecimiento de los ingresos del 10% o superior en 2023) fueron más propensos a describir su empresa como *ágil* (54%) y *enfocada en el largo plazo* (49%), en comparación con aquellos de empresas de bajo crecimiento (menos del 3% de crecimiento). Nuestro estudio 2025 *Executive Outlook Study* resalta que los ejecutivos son conscientes de la necesidad de cambio, ya que el 79% cree que su organización necesita *mayor agilidad en sus procesos de talento para orientar la fuerza laboral hacia las prioridades cambiantes de la organización*.

Los incrementos de productividad de antaño han dado todo lo que tenían que dar. El costo de la mano de obra no disminuye, y los procesos de *offshoring*, *nearshoring* y la reingeniería de los procesos empresariales ya no inclinan la balanza de la productividad. Hoy en día, las organizaciones tienen la oportunidad de ofrecer [arbitraje tecnológico](#), el cual no sólo puede liberar el potencial de su fuerza laboral, sino también ofrecer un nuevo (y muy necesario) panorama de costos y rentabilidad.³

La IA Gen está aquí y está cambiando las reglas del juego. Más de la mitad de los ejecutivos (54%) creen que sus empresas *no sobrevivirán más allá de 2030 sin adoptar la IA a escala*. Para aprovechar el avance tecnológico más significativo de nuestro tiempo, las organizaciones deben asegurarse de que sus planes empresariales y de personas impulsan el progreso humano.

Las organizaciones que superan a sus competidores han tomado la delantera en cuatro aspectos prioritarios. Reconocen que la **productividad centrada en las personas** requiere prestar atención a la evolución del trabajo y a las capacidades y motivaciones de quienes lo realizan. Consideran que la **confianza** es el lenguaje más efectivo en el trabajo, fortalecido mediante la transparencia y prácticas laborales **equitativas**. A medida que los riesgos están más interconectados y son menos predecibles, saben que un nuevo nivel de concientización y mitigación de riesgos es esencial para crear una fuerza laboral **preparada y resiliente**. Reconocen que, a medida que el trabajo se vuelve más complejo, será fundamental simplificar, involucrar e inspirar a los trabajadores para que avancen hacia un **futuro digital**. Nunca ha sido tan importante diseñar para el mañana, planificar las transiciones y fomentar una cultura en la que todas las partes interesadas puedan prosperar en permanente renovación.

Impulsar la productividad
centrada en las personas

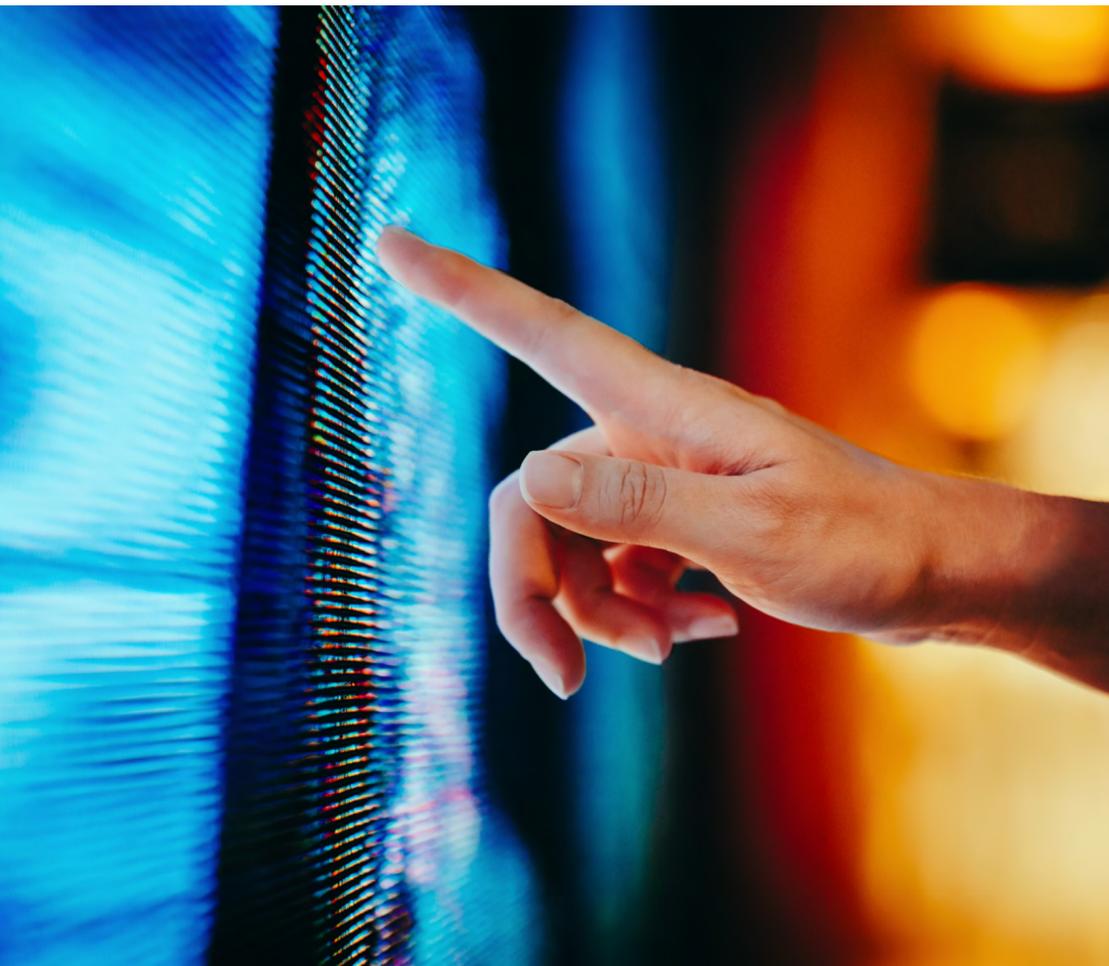
Datos demográficos
de la encuesta

Impulsar la productividad centrada en las personas

Resolver la ecuación de la productividad
con IA, evaluación y diseño del trabajo



Impulsar la productividad centrada en las personas



El rápido aumento de la colaboración entre humanos y máquinas presenta una oportunidad urgente para volver a analizar la ecuación de la productividad. La nueva fórmula debe tomar en cuenta el poder que tiene la IA de incrementar la capacidad humana, mejorar la eficiencia e impulsar innovaciones tanto en soluciones empresariales como en la personalización de la experiencia de los empleados. No obstante, la IA es sólo una parte de la ecuación. Las empresas líderes están complementando las tecnologías emergentes con modelos de talento ágiles y un diseño del trabajo centrado en las personas, ambos cruciales para transformar la forma en que se realiza el trabajo y cuantificar el valor aportado por cada trabajador. Para ello, es necesario conocer a fondo la oferta y la demanda de habilidades, así como invertir en la mejora de estas. Colocar a las personas en el centro de la ecuación de la productividad garantiza que los beneficios obtenidos sean compartidos por todos.

Descifrando el código de la productividad

Después de años de un [débil crecimiento de la producción](#) y rendimientos decrecientes del arbitraje laboral tradicional,4 no es de sorprenderse que el aumento de la productividad fuera el principal motor de los planes de transformación empresarial de 2024.

Los retos de productividad continúan en 2025; únicamente el 17% de los gerentes de RR. HH. describen a su organización como *líder de la industria o con progreso considerable*, y el 68% acaba de iniciar su transición hacia la productividad centrada en las personas. Los ejecutivos entienden que la mejora de las competencias/reciclaje profesional de la fuerza laboral y el bienestar de los empleados siguen siendo fundamentales para el éxito. Asimismo, el *rediseño del trabajo*, que en 2024 se preveía como el área de menor impacto para impulsar la productividad (véase la Figura 4), es en realidad la que ha marcado la mayor diferencia. El 88% de las organizaciones cuyos gerentes de RR. HH. las califican como *de clase mundial* en cuanto a *rediseñar el trabajo* han visto un aumento en su productividad.

Figura 4. Dado que la productividad es el motor número 1 de la transformación, ¿qué podría incidir positivamente?

Pregunta para los directivos de alto nivel (2024): ¿En qué áreas la inversión daría el mayor impulso a la productividad en su organización? (Seleccione todo lo que aplique)

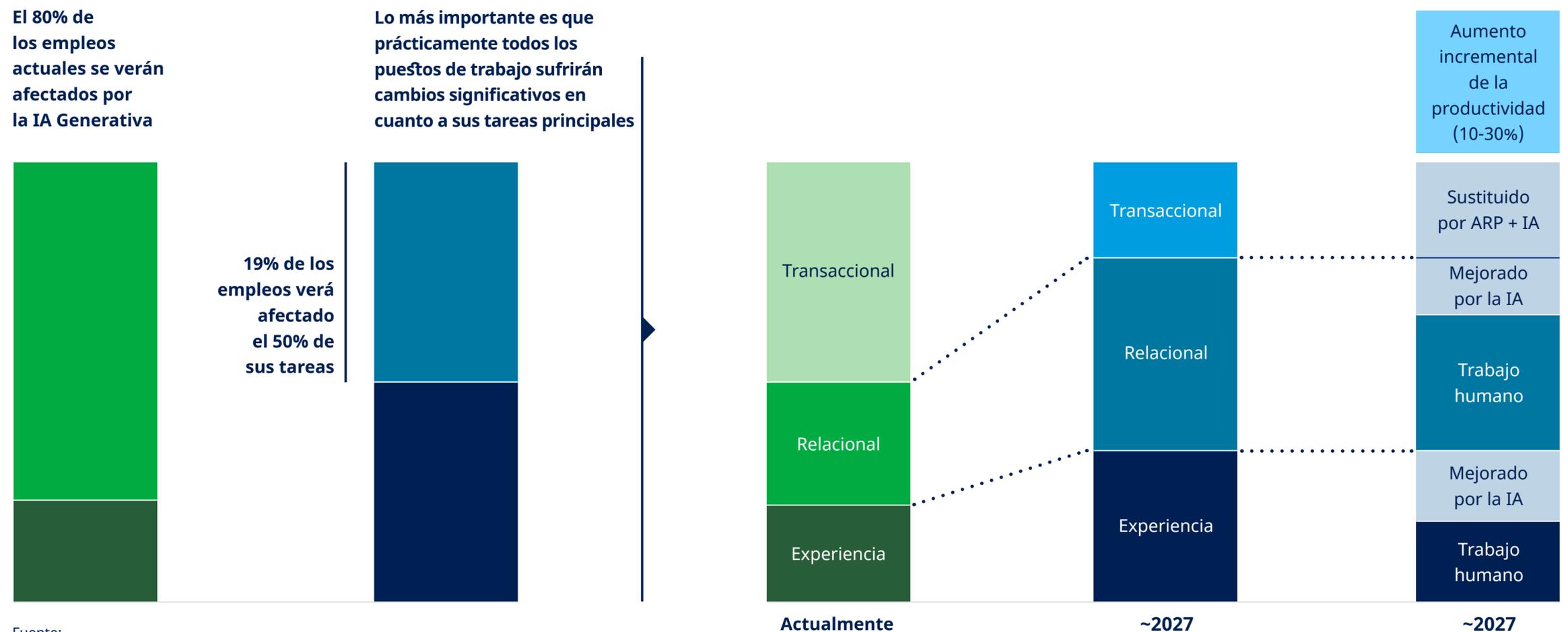


En la actualidad, grandes y pequeñas organizaciones se apresuran a aprovechar las ventajas de la "inteligencia aumentada". En 2024, el 56% de los ejecutivos preveía que la IA generativa sería una *creadora de empleo* en su organización, pero hasta ahora esto solo ha ocurrido en el 21% de las organizaciones. La mayoría de los gerentes de RR. HH. afirman que no ha tenido *ningún impacto sobre los puestos de trabajo*, mientras que el 28% menciona *pérdida de empleos*.

En el pasado, fue difícil lograr un aumento de la productividad gracias a las nuevas tecnologías. ¿Se perfila la IA generativa de otro modo? Más de la mitad (56%) de los gerentes de RR. HH. afirman que la IA *ha aumentado la eficiencia* en su organización en 2024, y el 46% afirma que ha contribuido a *más innovación*. A medida que la IA generativa se integra en las tareas cotidianas, exige un cambio en el conjunto de competencias (véase la Figura 5), con lo que se abre un nuevo debate sobre la mejor forma de medir, recompensar y fomentar la contribución humana.

Los empleados sienten que han sido convertidos en mercancía, ya que casi dos de cada cinco (39%) creen que son *más reemplazables y menos valorados* que hace tan solo cuatro años. La clave no es sólo traducir la tecnología en nuevas formas de trabajar, sino también garantizar que se cuente con [medidas de productividad](#) reflejen la contribución a largo plazo de los empleados.⁵

Figura 5. El poder de "Y": cómo la IA generativa está mejorando los puestos de trabajo



Fuente:

¹ OpenAI, OpenResearch, and the University of Pennsylvania

² Brookings Research

³ Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for applying automation to work (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)



En los últimos años se ha subrayado la importancia de los niveles de energía de los trabajadores como motor de la productividad. Cuando se les preguntó qué les impedía ser más productivos, los trabajadores señalaron *el trabajo inútil, demasiadas interrupciones, estructuras organizacionales ineficaces y cargas de trabajo insostenibles* (véase la Figura 6), y el 57% de los empleados mencionaron que *trabajan más horas que nunca*. Si bien los empleados no perciben la falta de *autonomía* como un problema, sí señalan un diseño laboral deficiente, hábitos

de trabajo ineficaces y el deseo de una mayor dirección y retroalimentación. La IA y las competencias forman parte de la ecuación, pero la adopción de nuevas formas de trabajo por parte de todos y la creación de un espacio para la mejora de las habilidades en el flujo de trabajo van a ser fundamentales para el éxito.

Para hacer frente a estos retos es necesario prestar más atención a la planificación de la capacidad, al diseño del trabajo para eliminar las tareas que no aportan valor y al uso de herramientas de IA para

mejorar la combinación de habilidades y tareas. Solucionar el problema de los empleos mal diseñados y hacer que el trabajo sea más atractivo puede mitigar la pérdida de productividad a corto plazo e impulsar la productividad a largo plazo, permitiendo la “juniorización”, las contrataciones no tradicionales y una mayor generalización de los cambios de carrera en una etapa temprana o a la mitad de la misma.

Para mantener una red de captación de talentos saludable, también es necesario pasar de controlar

la asistencia del personal a medidas de creación de valor más integrales basadas en el impacto. Ha habido un cambio reciente desde los cargos más altos: Los ejecutivos deben rendir más cuentas sobre aquellos indicadores de capital humano que, directa o indirectamente, afectan la productividad, como *la salud y el bienestar de los empleados* (el 50% de los ejecutivos lo tienen en su cuadro de mando, frente al 40% en 2022 y el 21% en 2020), *el cumplimiento de los estándares de Buen Trabajo* (43%) y *el compromiso de los empleados* (40%).

Figura 6. Las mayores pérdidas de productividad de los empleados

Pregunta para los empleados: ¿Qué les impide ser más productivos en el trabajo? (Seleccione todo lo que aplique)





Rediseñar trayectorias profesionales para mantener una red de captación de talentos sostenible en LONGi

Cómo una empresa de tecnología solar centra el desarrollo de competencias como catalizador del crecimiento

A medida que los países establecen objetivos climáticos para reducir su huella de carbono, LONGi, líder mundial en tecnología solar, se expande para satisfacer esta creciente demanda mientras enfrenta una intensa competencia. Para sortear la escasez de personal calificado e impulsar un crecimiento constante, LONGi reevaluó su ecuación de productividad y reforzó su red de captación de talentos, centrándose en rediseñar las trayectorias profesionales.

En primer lugar, LONGi estructuró la clasificación de los puestos de trabajo, la gestión del desempeño y la gestión de las retribuciones para eliminar las incongruencias que habían

afectado a los procesos de contratación y desarrollo profesional, las cuales se habían vuelto evidentes por la incertidumbre de los gerentes al momento de definir los requisitos de los puestos.

LONGi no podía permitirse perder terreno dadas las estrictas normativas en torno a la calidad del producto, por lo que su Centro de Gestión de RR. HH. implementó un sólido sistema de clasificación de puestos y rediseñó las trayectorias profesionales desde el punto de vista de las competencias para adaptarlas mejor a las necesidades de la empresa.

Como parte de la planificación estratégica de la fuerza laboral, LONGi lleva un inventario de sus talentos y competencias al alinear la estrategia empresarial, las capacidades organizacionales

y los requisitos de los puestos.

Para mejorar la evaluación comparativa de las competencias, pasaron de un modelo iceberg de competencias a uno de círculos concéntricos.

El nuevo enfoque ayuda a la selección de talentos internos y externos identificando las competencias básicas y los elementos diferenciadores entre los empleados en 33 categorías y 121 subcategorías de puestos de trabajo. Esto permite al equipo, por un lado, evaluar el desempeño, los valores, el potencial y la capacidad utilizando una matriz de revisión de talentos, e identificar, por otro lado, talentos con alto potencial para colaborar en campañas críticas para el negocio.

LONGi también identificó seis capacidades clave de liderazgo, que constituyen la base de sus programas de desarrollo del liderazgo.

El modelo de desarrollo de talentos de LONGi, “aprender, someter a prueba, capacitar, practicar, evaluar”, fomenta la experiencia práctica, la formación rápida, la implementación y el desarrollo de competencias. Su enfoque holístico de la gestión del desempeño combina las típicas revisiones del desempeño con la evaluación basada en proyectos, en la que el director del proyecto toma en cuenta tanto el éxito individual como el de la colaboración. Los “proyectos de empoderamiento” en curso (incluida la formación relacionada con el trabajo, las rotaciones laborales y los trabajos por encargo internos) aceleran aún más las oportunidades de crecimiento. Esta apuesta por el desarrollo de las capacidades internas en lugar de la contratación externa está dando sus frutos:

La tasa de crecimiento del talento interno aumentó 15 puntos porcentuales interanuales (del 20% al 35%).

Ma Fuhai, Director General del Centro de Gestión de Recursos Humanos, comenta cuáles son las ventajas:

“Al promover la mejora continua de las competencias, se establece una red de captación de talentos sostenible, garantizando así un desarrollo empresarial continuo. Con ello se consigue el triple beneficio de la mejora de las competencias, la mejora de la productividad y sostenibilidad futura de la organización, sentando bases sólidas para que la empresa siga innovando en un mercado en rápida evolución.”

Figura 7. Aumentar la productividad mediante un diseño consciente del trabajo

Pregunta para RR. HH.: ¿Qué cambios en el diseño del trabajo ha aplicado recientemente? (Seleccione todo lo que aplique)



Diseñar el trabajo en función de las nuevas exigencias

El 53% de los ejecutivos prevé que la IA y la automatización supondrán un aumento de la productividad en su organización de entre el 10% y el 30% en los próximos tres años, y otro 40% prevé un aumento aún mayor. Las estimaciones sugieren que la IA podría añadir [billones de dólares](#) a la economía mundial.⁶ Aunque estas cifras son atractivas, las ganancias en productividad seguirán estando fuera de nuestro alcance, a menos que las organizaciones analicen con detenimiento cómo se realiza el trabajo actual y lo rediseñen activamente para un futuro mejorado por las máquinas.

Los empleados señalan que *un tercio de su trabajo actual es mundano y repetitivo*, lo que representa una oportunidad evidente para la automatización cognitiva y de procesos.

Sin embargo, la IA promete ser algo más que una cuestión de eficiencia. Los ejecutivos la ven como un motor de crecimiento. De hecho, cuando se les preguntó qué acciones aportarán más valor a su organización en 2025, las respuestas utilizar la IA para crear nuevos productos/flujos de ingresos y mejorar la fuerza laboral con IA ocuparon las primeras posiciones. Queda claro que los ejecutivos ven el potencial de la cooperación entre humanos y máquinas para mitigar algunos de los riesgos de talento más apremiantes de esta época: oferta limitada, costos laborales en aumento, movilidad de talento ineficaz, bajos niveles de energía de la fuerza laboral y otros. Estas ventajas sólo se materializarán si el trabajo se diseña en función de cómo quieren trabajar las personas y si sus competencias se desarrollan continuamente al ritmo de los avances tecnológicos.

En 2025, más de la mitad (54%) de las organizaciones progresan adecuadamente en el diseño del trabajo.

Los recientes esfuerzos de rediseño se han enfocado en *identificar qué puestos se adaptan mejor a los modelos de trabajo no tradicionales y reasignar el trabajo a diferentes reservas de talentos* (véase la Figura 7).

Un diseño del trabajo bien pensado ampliará las opciones de suministro de talento de una organización. Al transformar los puestos de trabajo y redistribuir las tareas para optimizar el trabajo, las organizaciones pueden crear nuevos puestos que reflejen las cambiantes necesidades de competencias y hacer el trabajo más accesible al talento no tradicional.



Traducir los focos de agilidad pospandemia en una “nueva forma de trabajo” permanente ha resultado un desafío. Las empresas que están desarrollando un enfoque más sistemático han identificado qué puestos se adaptan mejor a modelos de talento fijo, flexible o de flujo hacia el trabajo, y han reforzado su arquitectura profesional subyacente y su taxonomía de las competencias para permitir formas de trabajo más ágiles.

Las plataformas impulsadas por IA han hecho que el marco fijo-flexible-de flujo sea más fácil de poner en práctica, pero sólo el 26% de las organizaciones utilizaban mercados de talento internos en 2024.

Fijo, flexible, de flujo: Opciones para conectar el talento con el trabajo

Talento en puestos fijos

- Trabajos con un volumen de trabajo predeterminado
- Trabajos que exigen consistencia debido al control/experiencia
- Puestos estables que se benefician de la planificación de la fuerza laboral y de una arquitectura laboral gestionada

Talento en puestos flexibles

- Puestos con una proporción de tiempo destinada a tareas no fijas
- Actividades adicionales de trabajos internos, oportunidades de mercado, etc.
- Puestos más fluidos que se benefician del conocimiento de las competencias y de los procesos de implementación del talento

El talento fluye plenamente hacia tareas, asignaciones y proyectos

- Trabajos sin titular predefinido y asignados en función de las necesidades
- Explosiones de actividad asociadas a la capacidad
- Puestos ágiles que se benefician de la planificación basada en habilidades y la acreditación

Adaptado de: [Work Without Jobs](#)⁸

La conversación sobre la flexibilidad ha pasado a segundo plano

El trabajo flexible sigue acaparando titulares, ya que [las grandes empresas han exigido el regreso a la oficina](#), ya sea al imponer un porcentaje fijo de tiempo de trabajo presencial, al ser más estrictas en el control de asistencia o al hacer que determinados equipos (o toda la fuerza laboral) vuelvan a trabajar en la oficina cinco días a la semana. Los planes de reincorporación a la oficina están impulsados por el deseo de *más oportunidades de aprender comportamientos corporativos, un mayor compromiso de los empleados y mejoras en la cultura organizacional*.

Sin embargo, [una encuesta entre reclutadores](#) sugiere que dos tercios han observado un aumento del número de personas que están en busca de un nuevo trabajo en respuesta a tales exigencias.

Seguir ofreciendo trabajo flexible es una prioridad para sólo un tercio de los gerentes de RR. HH. en 2025, lo que sugiere que el debate ha pasado a un segundo plano. Hay algunas excepciones: La flexibilidad aparece entre las diez principales prioridades de RR. HH. en la región del Pacífico (núm. 4) y Norteamérica (núm. 7), así como para los gerentes de RR. HH. de las industrias de seguros (núm. 5), servicios profesionales (núm. 5) y energía

(núm. 6).

Adoptar una visión multidimensional del trabajo flexible es clave para aumentar la agilidad y la productividad. Esto es especialmente importante cuando la naturaleza del trabajo no se presta a la flexibilidad basada en la ubicación (por ejemplo, en la manufactura, la venta minorista o el cuidado de la salud). Tener en cuenta el dónde, el cuándo, el qué, el quién, el cómo y el porqué del trabajo amplía los parámetros y facilita la adopción de un enfoque en el que “todos los puestos pueden flexibilizarse”, con lo que se abrirán más posibilidades de rediseño del trabajo y se reducirán las trabas que impiden que el talento fluya hacia el trabajo.

Incorporar el trabajo flexible al rediseño del trabajo puede reforzar la experiencia del empleado, aprovechar reservas de talento no tradicionales y acceder a nuevas competencias, avanzando al unísono en cuanto a atracción, agilidad y productividad. Las organizaciones que más han avanzado en su proceso para transformarse en organizaciones basadas en las competencias informan que cuentan *con un mejor intercambio de talento entre departamentos (55%) y una implementación del talento más rápida (43%)*. También existe un mayor reconocimiento de que los líderes y los gerentes de personas deben colaborar con los miembros de sus equipos de nuevas formas, manteniendo conversaciones más regulares y proactivas sobre salarios, flexibilidad y carreras profesionales. Como parte de su planificación estratégica de la fuerza laboral, las organizaciones analizan cada vez más los acuerdos de trabajo en términos de impacto en la organización y evalúan la importancia de desplazar a un equipo para que esté ubicado en un solo lugar frente a la disponibilidad de talento local. También están reflexionando sobre cómo se relacionan las recompensas con el trabajo flexible, explorando nuevas formas de incentivar a los empleados híbridos para que acudan a la oficina o considerando las consecuencias de cubrir los gastos de desplazamiento de los empleados que trabajan a distancia en determinados escenarios. Todo ello da lugar a la necesidad de políticas cada vez más flexibles y personalizadas.

Seis dimensiones del trabajo flexible





Lograr la productividad con inteligencia del talento

Una buena comprensión del trabajo a realizar es uno de los elementos en la ecuación de productividad; el conocimiento de la capacidad y de las aptitudes de la fuerza de trabajo completa el cuadro. Las organizaciones de alto crecimiento son *1.4 veces más propensas a utilizar la evaluación a lo largo del ciclo de vida del empleado.*

Los gerentes de RR. HH. que han implementado evaluaciones psicométricas señalan múltiples beneficios, entre los que destacan *mejores decisiones de contratación (74%).*

Con una inteligencia del talento más sólida, las organizaciones pueden adecuar más objetivamente a las personas al trabajo, pero menos de la mitad de los empleados (47%) afirman que su *jefe conoce sus habilidades, intereses y carencias actuales*, y sólo el 31% señala que deben *ingresar sus competencias en una base de datos centralizada.*

El mundo del conocimiento del talento está evolucionando. Las evaluaciones psicométricas

(que miden el estilo de trabajo de los empleados, sus motivaciones y sus capacidades cognitivas) y las auditorías de competencias técnicas (que incluyen autoevaluaciones, puntuaciones de competencia por parte de sus jefes y compañeros, y los hackatones) están cerrando las brechas de conocimientos, mientras que los macrodatos, la analítica predictiva y la IA están aportando nuevas perspectivas sobre la oferta y la demanda de competencias empresariales. En conjunto, esta inteligencia del talento puede permitir que se materialice la productividad latente al adecuar mejor el trabajo a las capacidades y motivaciones de las personas, impulsar modelos ágiles de flujo hacia el trabajo y mejorar la precisión de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. [Comprender las competencias y deficiencias](#) de las personas también es vital para motivar a los empleados a que dediquen su tiempo de aprendizaje en formas que aporten valor, desarrollando competencias con demanda, que aumenten las ganancias y/o que les permitan seguir siendo empleables.

Utilizar el conocimiento del talento para tomar decisiones más informadas

- **Mayor conocimiento para la sucesión interna.** El 33% utiliza psicometría, simulaciones, evaluaciones de competencias técnicas y pruebas de juicio situacional para tomar decisiones internas sobre el talento.
- **Auge de las credenciales técnicas.** El 30% utiliza evaluaciones de competencias técnicas para alimentar sus mercados de talento, en tanto el 25% de los empleados afirma que sus competencias técnicas se validan al solicitar trabajos por encargo internos.
- **Aumento de la validación de las habilidades por parte de los gerentes/compañeros.** El 30% requiere la validación de las competencias si se utiliza en las evaluaciones del desempeño, y el 24% si se utiliza para la remuneración.

Tendencias emergentes

- **Aumentar la visibilidad de las competencias:** Bases de datos centralizadas que dan acceso a todos los empleados a la información sobre las competencias de cada uno
- **Bienestar:** Evaluaciones del bienestar de los empleados, autoevaluaciones de los hábitos laborales y auditorías de la cultura de trabajo

Además de la capacidad, la productividad se basa en contar con la capacidad suficiente, la cual no se mide sólo en horas, sino también en la capacidad de aprender nuevas formas de trabajar, de dedicar tiempo ininterrumpido al trabajo y de integrar de forma óptima la vida dentro y fuera del trabajo. Las buenas noticias: La IA generativa ha permitido reducir la carga de trabajo, de acuerdo con los gerentes de RR. HH. A medida que la ecuación de la productividad cambia con una mayor colaboración entre personas y máquinas, jamás había sido tan importante pasar de la planificación del número de empleados a una planificación estratégica de la fuerza laboral basada en las competencias. Las empresas líderes están trazando un mapa de la futura demanda, modelando el tiempo que pierden internamente las personas y cuantificando las necesidades en competencias en vez de en FTE.

Mejorar la planificación de la fuerza laboral es una de las principales prioridades de los gerentes de RR. HH. este año (número 4 a nivel mundial), pero la ventaja real radica en



Los ejecutivos afirman que la falta de mejora de las competencias/ reciclaje profesional es el riesgo núm. 1 para el crecimiento empresarial en 2025.



hacerlo junto con un rediseño del trabajo. Juntos, pueden desbloquear nuevas formas de trabajo, definir el ROI de las inversiones tecnológicas en capacidad y resolver más eficazmente las carencias de talento previstas

Pasar de exprimir y desechar al reciclaje profesional y a la reubicación en organizaciones impulsadas por competencias

Armados con una sólida inteligencia del talento, los empleadores líderes están [adecuando personas al trabajo utilizando las competencias](#), y no los puestos de trabajo, como moneda de cambio. Resolver en el presente la escasez de competencias y mantener la empleabilidad de la fuerza laboral en el futuro requiere una planificación consciente a fin de migrar eficazmente el talento de los puestos que dejan de existir a los puestos de nueva creación y evitar rondas sucesivas de “[exprimir y desechar](#)” a medida que cambia la demanda. Aquí puede haber cierta desconexión: el 60% de los empleados *confían en que su empleador les ofrecerá una carrera profesional incluso si se elimina su puesto de trabajo.*

Cuando la naturaleza del trabajo está cambiando rápidamente y las competencias más buscadas no están disponibles o no son asequibles, la creación de una [organización impulsada por competencias](#) tendrá un efecto beneficioso.⁸

La escasez de talentos obliga a RR. HH. a adoptar la estrategia de “construir desde dentro”, en lugar de confiar en la estrategia de “adquirir” que había sido más popular en los últimos cinco años. Las empresas de alto crecimiento ya están viendo los beneficios tras invertir más en *plataformas de inteligencia de las competencias, migrar a prácticas de talento ágiles* y sacar ventaja mediante un mayor uso de una *fuerza laboral variable/contingente*.

Los empleadores están acelerando su transición impulsada por las competencias, ya que el *diseño de procesos de talento en torno a las competencias* se encontró en la 3.^a posición en la lista de prioridades de RR. HH. este año. Los gerentes de RR. HH. de la región IMEA lo consideran el número 1, lo que refleja el interés de la región por adquirir competencias para impulsar el crecimiento y expandirse a nuevos sectores.

Los esfuerzos están dando sus frutos: En aquellas organizaciones que han avanzado más en este aspecto, *el 92% de los gerentes de RR. HH. afirman que han percibido un impacto positivo.* ¿Qué acciones marcan la mayor diferencia? En el caso de las empresas de alto crecimiento, enfocarse en el desarrollo de competencias (1.3 veces más que las empresas de menor crecimiento), *la adecuación de las personas a las oportunidades de empleo internas* (1.3 veces más) y *rediseñar el trabajo para aumentar la productividad* (1.6 veces más).





Los modelos de pago por competencias finalmente están incentivando el desarrollo de las mismas

Cada vez más, las organizaciones están vinculando las recompensas al desarrollo de competencias. La encuesta [2024-2025 Skills Snapshot Survey](#) de Mercer demuestra que el 60% lo hace a través de la progresión salarial (en comparación con el 52% en 2023). En 2024, el 45% de los gerentes de RR. HH. afirmaron que *recompensar la adquisición de competencias* fue la estrategia número uno para asegurarse que su organización cuenta con las competencias adecuadas, un aumento dramático desde la posición número nueve en 2020 (véase la Figura 8). En 2025, casi un tercio (31%) de los gerentes de RR. HH. consideran que su organización ha presentado un *progreso considerable* en cuanto a *recompensar las competencias críticas*. Aunque estas prácticas han ido ganando terreno, aún queda camino por recorrer para llegar al público al que se dirigen: *Sólo el 18% de los empleados afirma que su organización paga un bono por adquirir competencias críticas*.

Si demasiados empleados se preguntan “¿qué gano yo con esto?”, los esfuerzos de mejora de las competencias y de reciclaje profesional no serán rentables ni a nivel individual ni a nivel de la organización.

Figura 8. Las organizaciones líderes son impulsadas por las competencias

Pregunta para RR. HH.: ¿Qué enfoques han tenido más éxito para garantizar que usted cuente con las competencias que necesita en su organización? (Seleccione todo lo que aplique)





Los ejecutivos consideran que la colaboración entre personas y máquinas cambiará las reglas del juego de la productividad, los economistas creen que reconfigurará los mercados, y los empleados ya están experimentando los beneficios de primera mano. Las primeras ganancias de productividad de la IA y la computación cuántica son tentadoras (sobre todo debido al ahorro de costos a corto plazo), pero es el diseño centrado en las personas (no las implementaciones tecnológicas) lo que generará una productividad e innovación reales. A medida que el panorama tecnológico va de indicaciones escritas a grandes modelos multimodales de lenguaje y aplicaciones de conocimientos específicos de un dominio, la capacidad de la IA de potenciar la inteligencia humana tendrá un profundo impacto en la contratación y los cambios a mitad de la carrera profesional. Junto con un conocimiento más sólido del talento, voces diversas y hábitos de trabajo saludables, la tecnología puede ser el catalizador de una productividad que beneficie a todos.



Facilitar el cambio centrado en las personas para crear una organización basada en las habilidades en Arcadis

Cómo un despacho de diseño, ingeniería y consultoría se encuentra en proceso de implementar prácticas basadas en competencias y tecnología inteligente para acelerar el crecimiento empresarial y profesional

Arcadis contrata anualmente a miles de personas para puestos de trabajo, pero, dado que aproximadamente un tercio de quienes abandonan la empresa manifiestan su deseo de tener más oportunidades profesionales, la empresa sabía que tenía que tomar cartas en el asunto. La transición a ser una organización impulsada por las competencias es un aspecto fundamental de los pilares de la estrategia comercial de la empresa: *innovación digital y humana, elección de proyectos sostenibles e impulsada por nuestra gente.*

La trayectoria de la empresa requiere un cambio centrado en las personas que aproveche la tecnología para construir una organización impulsada por las competencias y que promueva conjuntos de competencias para el futuro.

Una parte fundamental del cambio es permitir a los empleados identificar sus competencias, crear carreras profesionales, acceder a un aprendizaje personalizado y solicitar puestos internos que se ajusten a sus competencias, intereses y objetivos profesionales.

El camino para convertirse en una organización impulsada por las competencias también está en consonancia con el programa de la empresa "Estandarizar y automatizar".

Al identificar oportunidades para sustituir, mejorar y reinventar el trabajo, Arcadis pretende impulsar formas más inteligentes de trabajar utilizando un enfoque centrado en las personas. Con ello se pretende impulsar la autonomía profesional, permitiendo a los empleados de Arcadis identificar y desempeñar funciones que les permitan utilizar sus competencias de diferentes maneras. Adecuar las competencias a las tareas y conectar el talento con las oportunidades internas busca traducirse en carreras profesionales claras y empoderantes para los empleados, incluso si su trabajo cambia debido a la IA o la automatización. En la fase inicial de adopción, el 56% del grupo de prueba de empleados tuvo acceso a oportunidades y el 20% participó en

cursos de la plataforma de experiencia de aprendizaje interna.

La información y las tendencias sobre el talento que Arcadis obtenga de esta inteligencia del talento alimentarán la estrategia futura de la empresa para captar, desarrollar y retener talentos ejemplares.

Para fomentar la transferencia de talento entre equipos, Arcadis establecerá un gobierno corporativo en torno a las prácticas que den prioridad a las competencias con el propósito de fomentar una cultura de movilidad del talento, en la que cada empleado de Arcadis tenga acceso transparente a las oportunidades y se le aliente a explorar oportunidades donde se necesiten sus habilidades.

Amy Baxendale, Directora de Capacidad Global y Preparación de la Fuerza Laboral, lo resume de la siguiente manera: "Convertirse en una organización impulsada por las competencias consiste en invertir en los empleados de Arcadis, en sus competencias únicas y en su crecimiento personal. Significa crear un acceso transparente y equitativo a carreras, experiencias de aprendizaje y oportunidades diversas y personalizadas que se ajusten a las ambiciones personales de cada individuo.

Esto garantizará que estemos en la mejor posición posible para satisfacer no sólo las necesidades de nuestra gente, sino también las cambiantes necesidades de nuestros clientes, tanto ahora como en el futuro".

Pasar a la acción



Amenazas a la productividad

Business Risk:

- Ineficiencias y potencial de crecimiento desaprovechado por una adopción de la IA tardía o deficiente
- Mayor responsabilidad civil debido a errores y sesgos en los resultados de la IA, así como a cambios en la legislación sobre protección de datos
- Mayor frecuencia de filtraciones de datos y ciberataques debido al trabajo a distancia y a los diseños organizacionales en la red

Riesgos de personas

- Ineficiencias y potencial de crecimiento desaprovechado por no adoptar nuevos modelos de trabajo
- Costos imprevistos y obsolescencia de las competencias por no actualizarlas o subestimar el tiempo o los recursos necesarios
- Alteraciones en el puesto de trabajo por parte de la IA y la automatización debido a una transición de competencias mal gestionada

Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Establezca la gobernanza de la IA y la formación de la fuerza laboral.** Instituya y haga cumplir políticas para el uso responsable de las tecnologías emergentes y el uso de modelos de lenguaje de gran tamaño sin restricciones que puedan exponer información sensible o patentada. Garantice la supervisión humana en aquellos casos en los que la IA repercuta en la salud, el patrimonio y las perspectivas profesionales de las personas.
- 2. Involucre a los empleados en el rediseño del trabajo.** Comunique abiertamente a los empleados el impacto que la IA tendrá sobre el trabajo y qué funciones podrían verse desplazadas o mejoradas. Colabore con ellos para rediseñar puestos de trabajo preparados para el futuro. Esto no sólo les animará a reflexionar sobre su propia carrera profesional, sino que puede liberar capacidad que puede reorientarse hacia un trabajo de mayor valor, más tiempo libre y/o tiempo para mejorar las competencias.
- 3. Conozca las habilidades y aspiraciones de su personal.** Comprenda las competencias y motivaciones de los empleados a través de evaluaciones de competencias para respaldar la planificación estratégica de la fuerza laboral, el crecimiento profesional y la adquisición de competencias muy requeridas. Utilice la psicometría para la contratación y la sucesión.
- 4. Adopte la flexibilidad para todos.** Aunque la cultura corporativa y la naturaleza del trabajo no siempre son compatibles con el trabajo a distancia, el *dónde* es sólo una dimensión de la flexibilidad. Considere posibles variaciones con respecto al *cuándo* se realiza el trabajo, *quién* lo hace, qué hace, *cómo* se hace y *por qué*, en consonancia con la misión y el propósito de la empresa. Asegúrese de que los empleados del conocimiento no sean los únicos que gocen de flexibilidad.

Sugerencias para acelerar

- 1. Cuantifique la brecha de competencias y elabore el caso de negocios.** Aproveche la sinergia entre personas y máquinas mediante la optimización de los procesos de trabajo y el diseño consciente del trabajo. Transforme los puestos de trabajo en tareas humanas o de IA (en funciones fijas, flexibles o de flujo). Evalúe las brechas de competencias e identifique las competencias adyacentes y las prioridades de aprendizaje. Subcontrate, delegue y centralice tareas en función del costo y el tiempo para cerrar brechas de competencias críticas (por ejemplo, deberes fiduciarios).
- 2. Convierta las competencias en la moneda de cambio del trabajo.** Reestructure sus procesos de personal y modelos empresariales en torno a la supervisión, adquisición, mejora y recompensa de las competencias de alto valor (actuales y futuras). Cree más trabajo por encargo para fomentar el desarrollo de competencias versátiles y el intercambio de talentos en toda la empresa.
- 3. Aumente la agilidad de la fuerza laboral** mediante una arquitectura de puestos y modelos de trabajo adecuados a los objetivos que permitan la existencia de reservas de talentos alternativos, así como el trabajo flexible, para aumentar y reducir rápidamente la capacidad sin aumentar el número de FTE. Logre la aceptación de los empleados de los pasaportes de competencias y los mercados internos de talentos. Establezca reservas de talento basadas en la retención para ayudar a gestionar la escasez de habilidades y la competencia, y subcontrate competencias especializadas cuando la demanda supere los modelos de compra/creación. Evalúe las competencias antes de realizar las operaciones de fusiones y adquisiciones.
- 4. Incentive la productividad y comparta las ganancias.** Recompense la mejora de competencias y el reciclaje profesional, y aliente a los empleados a encontrar y compartir formas de aumentar la productividad mediante la IA y la automatización. Considere cómo pueden redistribuirse las ganancias entre los empleados mediante bonos, horarios flexibles, tiempo libre adicional u otras recompensas.

Sustentarse en la confianza y la equidad

Fomente un clima de confianza a través de
una remuneración justa, equidad e inclusión



Sustentarse en la confianza y la equidad

La confianza alimenta las relaciones. Cuando hay confianza, incluso las conversaciones más difíciles pueden salir bien. En el entorno empresarial actual, el valor sigue a la confianza: los líderes invierten en las personas y los proyectos en los que confían para obtener resultados. “Crear en hechos y no en palabras” es un poderoso mensaje para los trabajadores. Pero es una responsabilidad recíproca, ya que los empleados quieren trabajar para una “marca de confianza” que cumplirá con sus compromisos. Líderes, tomen nota: la confianza de los empleados en su organización es la variable que más influye en la energía que sienten al trabajar, así como en su sensación de prosperidad y su intención de quedarse.

Confianza: un activo inmaterial de gran valor

La confianza en las organizaciones alcanzó su máximo histórico en 2022. Al escucharse los unos a los otros y mediante la colaboración y la empatía, gran parte del mundo se unió frente a la crisis. Las empresas invirtieron en sus objetivos y en las personas durante la pandemia, adoptando medidas para servir al bien común, las cuales hicieron eco entre los empleados.

La confianza de los empleados en su empresa, aunque sigue siendo fuerte, ha disminuido significativamente en los dos

últimos años. En 2024, el 69% creía que sus empleadores *harían lo correcto por la sociedad*, frente al 78% durante la pandemia. La confianza en que los empleadores *harán lo correcto por los empleados* también disminuyó del 80% al 69%. Los empleadores han prestado atención a las señales de advertencia, y el 52% de los gerentes de RR. HH. afirman que se han realizado *progresos considerables* en este ámbito y otro 7% afirma que su organización es *líder* en la *industria* en cuanto al fomento de un clima de confianza.

En el siglo XXI, la confianza es complicada. Las [últimas investigaciones](#) demuestran que aproximadamente el 30% de los adultos estadounidenses afirman que se puede confiar en la mayoría de la gente,⁹ una disminución constante con respecto a décadas anteriores. La tecnología ha cambiado de forma permanente la relación de las personas con la confianza, poniendo en tela de juicio la información de los resultados de búsqueda de Google, las páginas de Wikipedia, las redes sociales y, ahora, herramientas de IA generativa como ChatGPT. De hecho, líderes académicos, de organizaciones y de gobiernos han identificado la [desinformación](#) como el principal riesgo global en los próximos dos años.¹⁰





Grietas en los cimientos de la confianza de los empleados

¿Qué está erosionando la confianza? Los empleados señalan las promesas incumplidas, tanto en materia de *ascensos, aumentos y oportunidades profesionales* (núm. 1) como de compromisos de *las partes interesadas relacionados con la sostenibilidad y los principios del Buen Trabajo* (núm. 4). No adoptar un enfoque *centrado en las personas en el diseño de la organización* también puede afectar a la ecuación de la confianza (núm. 2). Cuando los empleados sienten una constante incertidumbre, es menos probable que acepten

plenamente los cambios e intenten “aguantar” hasta la siguiente reestructuración.

El sentido de equidad también está íntimamente relacionado con la confianza. Una mayor transparencia salarial, un mayor escrutinio de las brechas salariales y la preocupación por el costo de la vida han puesto en el punto de mira los salarios dignos, la remuneración justa y las oportunidades equitativas; no es de sorprenderse que el *trato injusto/desigual* (como la percepción de favoritismo, parcialidad y discriminación) también erosiona la confianza (núm. 3).

La nueva legislación acelera la transparencia salarial

La legislación de EE. UU. y la Directiva de la UE sobre [transparencia salarial](#) han puesto a la transparencia salarial en el punto de mira. En 2025, el 55% de las organizaciones de todo el mundo están *evaluando las leyes locales y las normativas de cumplimiento*, mientras que el 48% está *desarrollando/actualizando sus estructuras / rangos de remuneración*, y el 42% están *realizando estudios de equidad salarial y adaptando la remuneración de los empleados al mercado externo, a la remuneración interna y/o a aspectos de equidad salarial*. Otro 21% de los gerentes de RR. HH. señala *una mayor transparencia salarial* como uno de los beneficios de los esfuerzos de su empresa por convertirse en una organización impulsada por competencias. La tecnología también está ayudando, ya que el 49% de los departamentos de RR. HH. reportan un ROI positivo de las *soluciones de equidad salarial/transparencia salarial* (el 49% reporta un ROI neutro).

En 2025, *mejorar o modernizar las prácticas salariales* pasó de la 6.ª a la 9.ª posición en la lista de prioridades de RR. HH. En Estados Unidos, Canadá y el Pacífico no figura entre las diez primeras posiciones. Este cambio sugiere que toda la atención que se le prestó a la mejora de las prácticas salariales en 2024 ha dado sus frutos. Hoy en día, muchas organizaciones están en mejores condiciones de enfocarse en las brechas salariales y las estrategias de personalización como parte de sus prioridades para 2025 en materia de recompensas totales.

Este año, 34% de los departamentos de RR. HH. están dando prioridad a *aprovechar la analítica para mejorar la equidad salarial*, mientras que el 41% está *rediseñando los programas de retribución por desempeño/planes de incentivos para que las recompensas de la fuerza laboral estén mejor alineadas con los resultados de la organización*.

Juego de poder

En la incierta economía actual, el poder está volviendo a los empleadores. *El aumento del costo de vida, la incertidumbre laboral y los recortes de costos que reducen las recompensas/beneficios* son las principales preocupaciones de los empleados. El resultado es que hay más empleados que afirman sentirse “estancados”; por ejemplo, en Japón son los más propensos a sentirse insatisfechos con su trabajo, aunque de todos modos permanecen en él (29%), mientras que en México sólo el 9% piensa lo mismo.

Una escasa rotación de personal es tan preocupante como una excesiva, especialmente en un contexto en el que los planes de transformación exigen gran energía y compromiso por parte de los empleados. Las organizaciones están tratando de formar una fuerza laboral comprometida con la voluntad y la capacidad de transformarse, pero el 42% de los empleados afirman que *su empresa no satisface sus necesidades* (significativamente peor que el 19% de 2022).

La benevolencia, la competencia y la integridad generan confianza

¿Qué medidas pueden adoptar las organizaciones para hacer frente a la erosión de la confianza de los empleados? La [investigación](#) en este ámbito está bien establecida y validada.¹¹ Los psicólogos han descubierto tres factores para relaciones de confianza altamente eficaces: benevolencia, competencia e integridad (véase la Figura 9). Los tres son igualmente importantes; por ejemplo, no se puede compensar la falta de integridad siendo más competente y benevolente.

Ahora vayamos por partes. **La benevolencia** como estrategia empresarial significa escuchar a los empleados, entender lo que quieren, diseñar un trabajo que saque lo mejor de ellos e incluirlos en todo momento. *La seguridad laboral* es naturalmente la razón principal por la que las personas se quedan en sus empleos; en 2024, *una remuneración justa, una cultura laboral positiva y las oportunidades de crecimiento* fueron la siguiente tendencia. Invertir en estas áreas demuestra la confianza de una organización en sus empleados y su voluntad de comprometerse con su éxito a largo plazo.

Figura 9: cómo pueden recuperar las organizaciones la confianza de sus empleados

Benevolencia

“Confío en que harás lo correcto por mí”

Punto de vista de los empleados:

- 81%** Confían en que su jefe los respalda (frente al 66% antes de la pandemia)
- 79%** Afirman que las personas confían unas en otras en su empresa (frente al 67%)
- 68%** Afirman que los diseños de su empresa sacan lo mejor de ellos

Punto de vista de los gerentes de RR. HH.:

- 54%** Afirman que las decisiones se toman a través de órdenes desde arriba en vez de la creación en conjunto con los empleados
- 47%** Afirman que las plataformas de escucha continua son un componente esencial de su enfoque de EX

Competencia

“Confío en que sabes lo que haces”

Punto de vista de los empleados:

- 78%** Afirman que cuando alguien comete un error, le resulta fácil recuperarse (frente al 62% previo a la pandemia)
- 48%** Afirman que se valoran sus competencias y experiencia únicas
- 40%** Afirman que su puesto actual se ajusta a sus motivaciones y aprovecha al máximo sus competencias

Punto de vista de los ejecutivos:

- 36%** Afirman que su cultura organizacional es confiar en que las decisiones se tomen a nivel local

Integridad

“Confío en que me estás diciendo la verdad”

Punto de vista de los empleados:

- 34%** Creen que las decisiones sobre salarios y ascensos se toman de forma justa, equitativa y sin prejuicios

Punto de vista de los gerentes de RR. HH.:

- 55%** Afirman que su cultura organizacional promueve la atención genuina por encima de la “palabrería”
- 31%** Comparten los salarios/rangos para todos los puestos, y el 17% cree que este nivel de transparencia es fundamental para atraer y retener a los mejores talentos



La **Competencia** debe ser recíproca: los líderes confían en que sus empleados tienen lo que se necesita, y los empleados confían en que sus líderes se hacen responsables. Si los empleados creen que sus jefes no confían en sus capacidades, es posible que tengan razón: en 2024, tres de cada cuatro (74%) ejecutivos creían que *la mayoría de su fuerza laboral no puede adaptarse al nuevo mundo laboral* (frente al 61% en 2020).

La **Integridad** es “predicar con el ejemplo”, coherencia entre palabras y acciones. La transparencia radical puede ayudar, sobre todo en decisiones como la remuneración y los ascensos que [son lo que más importa a los empleados](#).¹² Esto subraya la importancia de que las empresas estén a la altura de sus filosofías salariales, reconociendo a los empleados por su desempeño, contribuciones, experiencia y habilidades únicos.

La transparencia no sólo se aplica a la toma de decisiones, sino también a la admisión de errores, la resolución de problemas y la búsqueda de retroalimentación para la mejora continua. A través de una comunicación abierta y honesta, las organizaciones pueden fortalecer las relaciones con su personal y labrarse una reputación de un gran lugar de trabajo.

Los empleados que confían en su organización tienen *el doble de probabilidades de decir que están prosperando*. En 2024, lo que ayuda a las personas a prosperar es notablemente coherente en función del género y la generación, con algunas diferencias según la ubicación geográfica (véase la Figura 10). Dicho esto, la influencia de la Generación X y la Generación Y es evidente. Los temas que han sido importantes para estas poblaciones en los últimos años son ahora tendencia al alza para todos:

Trabajar para una organización con un propósito del que puedan sentirse orgullosos (45%) pasó de la novena a la primera posición, *el sentido de pertenencia* (40%) pasó a la segunda posición, y *sentirse valorado por sus contribuciones* (37%) cierra los tres primeros puestos.



Los empleados que pueden ser ellos mismos en el trabajo tienen dos veces más probabilidades de confiar en su organización.



Figura 10: ¿Qué ayuda a los empleados a prosperar en el trabajo?



Sentir orgullo del propósito

Uno de cada cinco empleados que se siente en riesgo de agotamiento laboral lo atribuye a una discordancia entre sus valores y los de su empleador. Casi todos los empleados (99%) esperan que su empresa impulse un programa de sostenibilidad y uno de cada tres afirma que no basta con fijar objetivos, por lo que exigen que los líderes rindan cuentas de los resultados en materia de sostenibilidad.

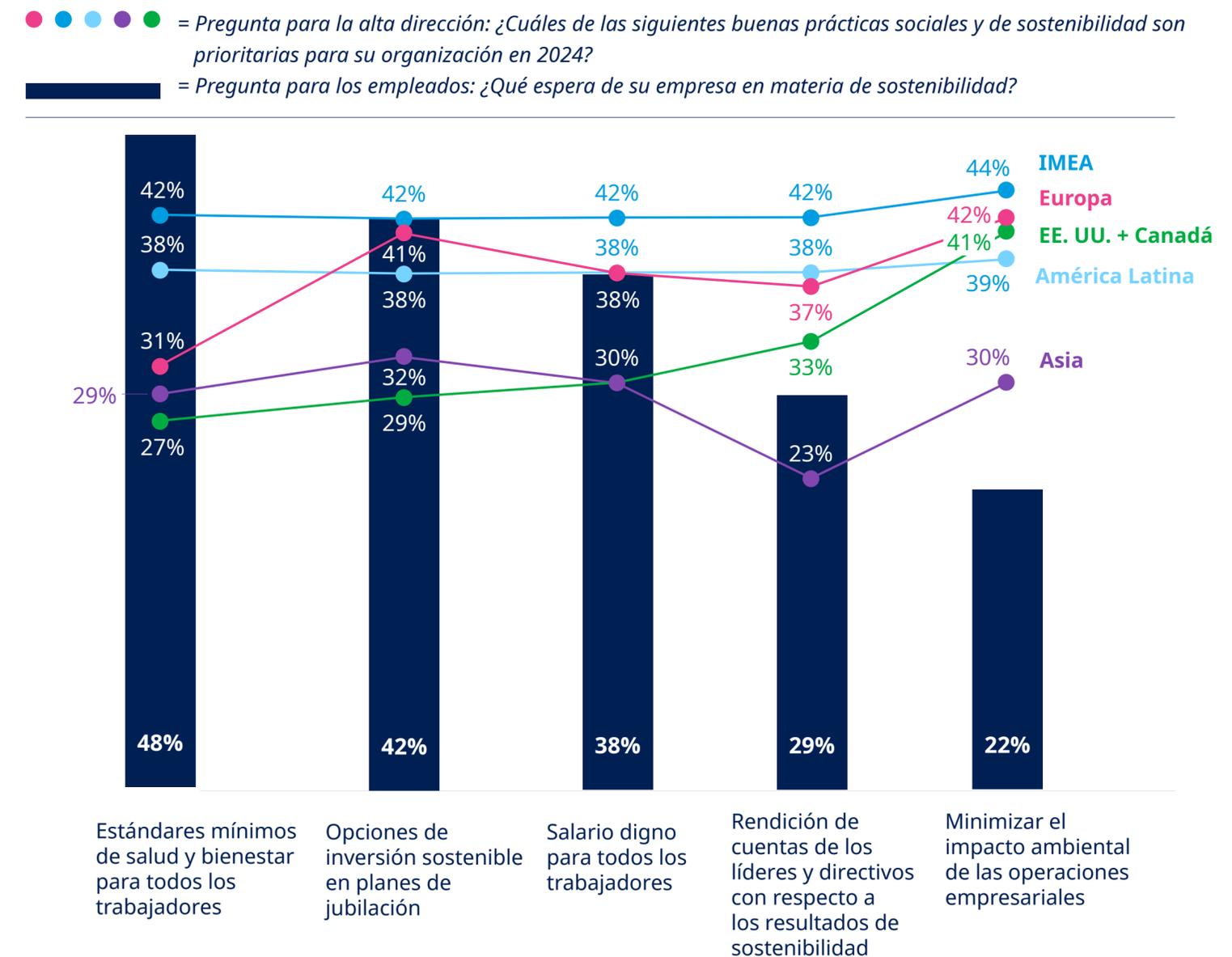
Cuando se les preguntó qué esperaban de su empresa en materia de sostenibilidad, la principal prioridad de los empleados era ofrecer beneficios mínimos de salud y bienestar a todos los empleados; sin embargo, sólo un tercio de las organizaciones lo ha hecho (véase la Figura 11). La segunda prioridad de los empleados fueron las opciones de inversión sostenibles en los planes de jubilación, que los gerentes de RR. HH. calificaron como una de las formas más efectivas de obtener mejores resultados ESG.

Demostrar el compromiso con un futuro más ecológico, saludable y socialmente responsable ayuda a ganarse la confianza de los empleados en el propósito de la organización.

Una de las principales prioridades de los ejecutivos en 2025 es hacer de la sostenibilidad una fuente de ventaja competitiva que refleje una mentalidad orientada al exterior y enfocada en la marca y la reputación.

Los gerentes de RR. HH. ven la necesidad de renovar su enfoque: sólo el 43% está muy seguro de que su organización ha hecho lo suficiente para obtener resultados positivos en cuanto a sus compromisos de sostenibilidad en los últimos 12 meses. Los ejecutivos confirman que mejorar la rendición de cuentas, las métricas y la presentación de informes de sostenibilidad y cumplir con los estándares de Buen Trabajo del FEM son las iniciativas de RR. HH. que creen que incidirán positivamente (núm. 2 y núm. 4 respectivamente en términos de impacto del ROI), existe un claro deseo de avanzar en las transiciones vitales a través de lo digital, la energía, el clima y la fuerza laboral. El tener un mejor conocimiento sobre los avances en relación con estos compromisos, así como la difusión de los objetivos no financieros a los equipos individuales, ha marcado la diferencia.

Figura 11: La percepción de que existe discordancia en cuanto a los valores en materia de sostenibilidad está erosionando la confianza de los empleados



Sentido de pertenencia

Una EVP sólida vincula el propósito y la estrategia de talento de la empresa a la experiencia personal de los empleados en el trabajo. Gran parte de esto se reduce a fomentar un sentido de inclusión, a la luz de las preocupaciones de los empleados de que [la IA despersonalice el trabajo](#).¹³ Tanto los empleados como el departamento de RR. HH. reconocen el impulso positivo. Por ejemplo, en nuestra encuesta global, sólo el 4% de los trabajadores afirma que las *prácticas de inclusión de su empresa dejan mucho que desear* y el 98% de los gerentes de RR. HH. afirman que las iniciativas de su empresa han producido resultados concretos en los últimos años. Sin embargo, existen diferentes percepciones sobre las estrategias de inclusión en las distintas regiones (véase la Figura 12).

En particular, es más probable que los empleados de la India y Sudáfrica digan que su empresa tiene *una estrategia clara* (51% y 50%, respectivamente), mientras que eso es menos probable que ocurra en Francia (33%). Los empleados han expresado diversos niveles de comodidad para ser ellos mismos en el trabajo.

La mayoría de los empleados (76%) cree que *pueden ser ellos mismos en el trabajo siempre o la mayor parte del tiempo*, con notables diferencias entre millennials (79%) y baby boomers (69%), así como entre gerentes/líderes (79%) y colaboradores individuales (70%).

Es importante destacar que los empleados que se sienten cómodos siendo ellos mismos en el trabajo tienen dos veces más probabilidades de *confiar en su organización* y tienen cinco veces más probabilidades de sentirse *satisfechos y no tener intención de irse*.

Figura 12 (encuesta de 2024): Generar confianza garantizando que el trabajo funcione para todos



La edad es sólo un número

Los empleados de mayor edad son los menos propensos a sentirse llenos de energía, confiar en su empresa y sentirse valorados en el trabajo. Un asombroso 76% de los empleados afirman haber sido testigos de *discriminación por edad en el trabajo*. Esto puede afectar tanto a los empleados más jóvenes como a los de mayor edad. Abundan las percepciones erróneas: A menudo, los empleados más jóvenes se sienten subestimados e infravalorados, mientras los de más edad sienten que los demás creen que están atados a sus costumbres o son incapaces o no están interesados en adquirir nuevas competencias.

La rápida expansión de las nuevas tecnologías ha puesto de relieve los conocimientos digitales, pero también puede hacer que

la riqueza de conocimiento institucional de los empleados experimentados sea mucho más importante. que la riqueza de conocimiento institucional de los empleados experimentados sea mucho más importante.

Muchos gerentes de RR. HH. están conscientes del problema y el 49% *ya mide y aborda la discriminación por edad en las decisiones sobre talento*.

Se prevé que la generación Z sea la más numerosa de la fuerza laboral de aquí a 2035 y que el 86% de los empleados actuales trabaje más allá de la edad de jubilación; [el trabajo intergeneracional](#) continuará reuniendo una variedad de competencias y visiones del mundo y hará del lugar de trabajo un entorno más complejo en el cual desenvolverse.



Aliviar la carga en momentos clave de la vida de los empleados en Siemens Energy

Cómo un líder en tecnología energética apoya a sus empleados en los momentos importantes

El ritmo de envejecimiento de la población se acelera en todo el mundo. Compaginar las múltiples responsabilidades de los cuidadores (hijos y seres queridos mayores) con las exigencias de mantener una carrera profesional se está convirtiendo en la norma para muchas personas. Siemens Energy fue sensible a este reto a largo plazo y al impacto que tiene en los empleados que sienten tal presión en su vida personal. Este hecho sirvió de base para un programa multianual que mejoraría su estrategia con respecto a las vacaciones de los empleados a escala mundial.

Esta estrategia pretendía atender hitos críticos para diferentes grupos de perfiles. Por ejemplo, un hito fundamental para la Generación Y era fundar una familia, ya que, según un estudio de Mercer, el 78% de dicho grupo demográfico tiene responsabilidades de cuidado de los hijos.

El otro punto en el que los empleados se sintieron en apuros fue el de las responsabilidades de cuidado de otras personas, ya que el estudio de Mercer reveló que el 74% de la Generación X se encarga tanto del cuidado de los hijos como de los padres mayores. Siemens Energy también quiso tratar el tema del duelo al reforzar los estándares mínimos de licencia para apoyar a los empleados en un momento difícil. En reconocimiento de cada una de estas experiencias, el equipo de RR. HH., junto con el consejo de I+D (inclusión y diversidad), desarrolló una política dirigida a los principales Acontecimientos de la Vida. Esto dio origen a las licencias parentales, por duelo y para el cuidado de familiares, las cuales ofrecen a los empleados de todo el mundo un estándar mínimo en caso de nacimiento o adopción, muerte de un familiar cercano o necesidad de cuidar a un miembro de la familia.

Un desafío clave fue eliminar las incongruencias de las políticas locales de RR. HH. vigentes para mejorar la inclusión y garantizar un acceso equitativo en los más de 80 países en los que Siemens Energy está presente.

Para ello, el equipo trabajó con áreas de RR. HH. locales con el fin de introducir o ampliar una cobertura que a menudo iba más allá de los requisitos legales locales. Siemens Energy también tomó en cuenta el lenguaje, actualizando las políticas para reflejar mejor la variedad de estructuras y relaciones familiares en su fuerza laboral. Por ejemplo, eliminaron el género en su política de permisos familiares y ampliaron los permisos que antes sólo se ofrecían al cuidador principal.

“La sensibilización es siempre el primer paso hacia la inclusión”, afirma Daniel Eppinger, Jefe de Beneficios y Pensiones. “Antes de establecer un estándar mínimo o una política mundial, tómesese el tiempo (nosotros nos tomamos más o menos un año) para analizar lo que esto significará para cada región, sociedad y país, como parte de su preparación. Cada uno de nosotros tiene sus propios prejuicios y lagunas de conocimiento, los cuales hay que abordar para comprender mejor las diferentes necesidades y retos de los colegas de cada región”.

Sentirme valorado por mis aportes

Para los empleados, gran parte de sentirse valorados en el trabajo es saber que las decisiones se toman de forma transparente y equitativa.

Pocas decisiones son más importantes para los empleados que su remuneración. La presión del costo de la vida y el fácil acceso a la información salarial hacen que cada vez más personas se pregunten si se les paga lo justo.

La transparencia salarial, especialmente en las ofertas de empleo, se está convirtiendo rápidamente en una expectativa (por no mencionar un requisito normativo en al menos 10 estados de EE. UU. y 20 países), pero sólo el 38% de los empleados dice que su organización es *transparente sobre el salario/rango asociado a cada puesto de trabajo*.

Esto es especialmente relevante cuando los empleados se plantean una nueva oportunidad; aquí es cuando se preguntan: “¿Vale la pena quedarse?” Los [datos de remuneración](#) muestran que en 2023 los presupuestos para aumentos por méritos en EE. UU. promediaron un 3.8%, el mayor desde la crisis financiera de 2008.14 Los empleados que no cambiaron de trabajo recibieron un aumento promedio del salario base del 5.6% (incluidos los cambios salariales fuera de ciclo), mientras que los que cambiaron de trabajo recibieron un aumento promedio del salario base del 16.4%. Las personas no sólo quieren una remuneración que refleje sus aportes, sino que también esperan que haya *equidad salarial con respecto a sus colegas*.

Esto no tiene tanto que ver con *salarios competitivos* (que ocupa el sexto lugar en la lista de motivos por los que la gente se queda, véase la Figura 13),

sino con la percepción de equidad. Los gerentes de RR. HH. están conscientes de que la remuneración justa está cobrando cada vez más importancia, mientras que otros aspectos, como el trabajo flexible, están pasando a segundo plano. También entienden que la remuneración no sólo debe ser retrospectiva y revisarse a final de año; es una conversación permanente que debe reflejar el valor cambiante de las competencias y recompensar la lealtad de forma continua.

Figura 13: ¿Por qué se queda la gente?

RR. HH. sobrevalora la importancia de los programas de bienestar y de la marca/reputación de la organización, e infravalora la importancia de una carga de trabajo manejable y de los compañeros/personas





Actualizar las recompensas totales para reflejar mejor la aportación de los empleados

Cuando se les pregunta cómo puede su empleador mejorar su retribución, los empleados desean ante todo *más tipos de recompensas y la oportunidad de personalizar su paquete* (véase la Figura 14). Este deseo no es nuevo (también fue el más solicitado en 2020 y 2022) y los departamentos de RR. HH. han estado escuchando, ya que el 38% planea *replantear las prioridades de las inversiones en recompensas totales para enfocarse en lo que los empleados valoran más en 2025*. Sin embargo, sólo el 15% se ha hiperpersonalizado, haciendo uso

de la capacidad de escuchar a los empleados y la analítica avanzada para ofrecer las [recompensas que más valoran los empleados](#).¹⁵

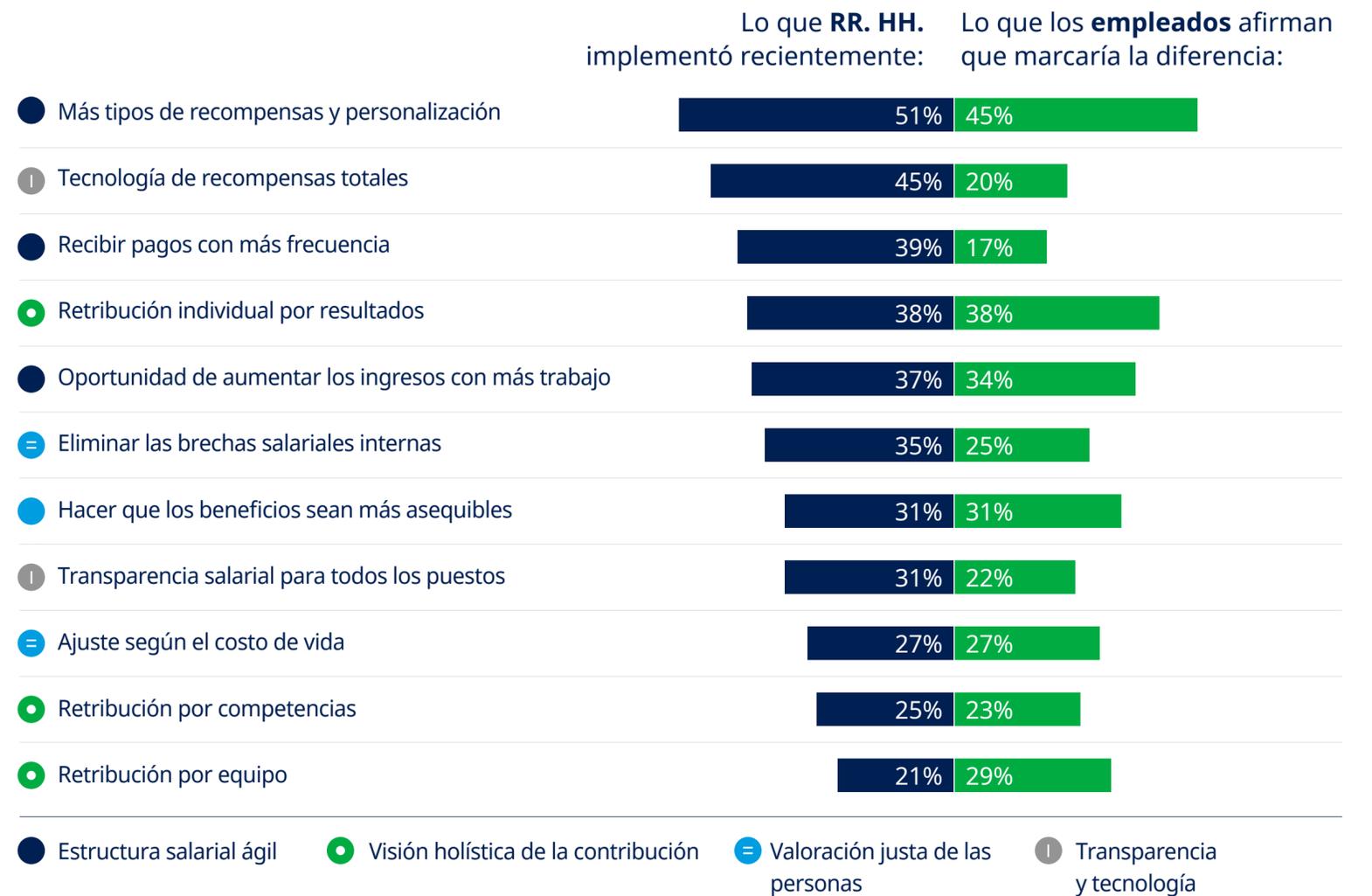
La personalización no se limita a los salarios y los bonos. En 2024, el 46% de los empleados declararon que estarían dispuestos a renunciar a un aumento salarial del 10% a cambio de *beneficios adicionales de bienestar* (la principal respuesta) y el 41% citó *mayores aportaciones del empleador a programas de jubilación/ahorro*.

Un enfoque personalizado es ahora más posible que nunca gracias a los avances de la IA. Otro ámbito que puede beneficiarse de la IA es la simplificación. Si bien el 58% de los gerentes de RR. HH. han experimentado un ROI positivo gracias a sus *tecnologías de recompensas totales*, todavía queda mucho camino por recorrer para eliminar páginas, portales y plataformas innecesarios. Una interfaz de IA generativa puede ayudar a crear un único lugar para que los empleados obtengan la información que necesitan (por ejemplo, beneficios de salud) y la que desean (por ejemplo, tiempo libre remunerado). Ya no es necesario perder tiempo buscando la herramienta adecuada o los datos más recientes.

Una advertencia: Es posible que RR. HH. tenga dificultades para conseguir atención y financiamiento para modernizar las recompensas totales. Cuando se les preguntó qué iniciativas de personal ofrecerían el mayor ROI, los ejecutivos de la alta dirección clasificaron *la mejora de las prácticas salariales* en la 17.^a posición de una lista de veintidós opciones.

Figura 14: Hasta no ver, no creer: ¿Dan las empresas a sus empleados lo que desean?

¿Cómo se están replanteando las organizaciones las recompensas?





Reinventar la EVP para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia con WorkSafe Victoria

Cómo un organismo regulador de la salud y la seguridad laborales está desarrollando su nueva EVP en torno a un propósito compartido

¿Qué valora de trabajar aquí? ¿Qué siente al desempeñar un papel vital en su comunidad? WorkSafe Victoria, frente a un entorno de escasez de talento, se propuso articular mejor su singular EVP y rediseñar su oferta de recompensas totales. Esto les permitiría contratar rápidamente puestos difíciles de cubrir y mejorar la retención en aquellos casos en los que se veían superados por la competencia debido a una mayor flexibilidad y a una remuneración más elevada.

WorkSafe Victoria reconoció el cambio duradero en el contrato psicológico entre empleado y empleador, con personas que se replantean lo que quieren del trabajo y que esperan más en términos de seguridad, bienestar, flexibilidad y desarrollo profesional. Mediante grupos de discusión y análisis de datos, el equipo de Personas y Cultura descubrió que se había producido un incremento en la fatiga de los empleados, agravada por los cambios de enfoque que requirió la organización durante la pandemia.

También estaba claro que la gente no sabía cómo aprovechar las oportunidades de carrera internas.

A pesar de los retos subyacentes, se observó una notable coincidencia de valores entre los distintos grupos de perfiles.

Muchos destacaron el orgullo que sentían por el propósito de la empresa y su impacto en la comunidad de Victoria, junto con su compromiso con la DEI a través de un consejo activo y redes dirigidas por los empleados.

Otro punto positivo: La mayoría de los empleados confían en que la organización se preocupa por su bienestar.

Las puntuaciones de compromiso también mostraron una mayor satisfacción con la conciliación entre la vida laboral y familiar en

comparación con otras organizaciones del sector público, otro factor diferenciador para aprovechar en la EVP.

Mientras que los mensajes anteriores se centraban en los elementos contractuales del empleo, el proyecto de EVP ofrece la oportunidad de mostrar cómo WorkSafe Victoria inspira, capacita y celebra a su gente en áreas clave de desarrollo profesional, bienestar y propósito compartido. Al permitir ver sus fortalezas, la nueva EVP reflejará el fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo que sienten los empleados gracias a un propósito compartido.

La promesa de la EVP también aporta a las recomendaciones correspondientes a un marco

actualizado de recompensas totales. Como organismo público, la organización está sujeta a la Política de Remuneración de Ejecutivos y al Marco de Clasificación de las Dependencias Públicas de Victoria (se enfrentan a restricciones de remuneración más estrictas que las organizaciones privadas).

Para seguir siendo atractiva, WorkSafe Victoria se apoya en las áreas en las que su oferta es más competitiva: carrera profesional, bienestar y derecho a vacaciones. “No subestime las ventajas exclusivas que puede ofrecer su organización, ni la importancia de una comunicación clara y frecuente sobre dichas ventajas”, aconseja Catherine Boyd, especialista en cultura de WorkSafe Victoria. La Directora de Desarrollo Organizacional, Elizabeth Bremner, añade: “Le sorprendería saber cuántos empleados simplemente no saben lo que hay disponible”.

Un contrato de trabajo viviente que respira

Sentirse valorado no es sólo cuestión de salario y beneficios. Los empleados son cada vez mejores al momento de evaluar todo el acuerdo, y una de las cosas que buscan es la transparencia de las oportunidades. Por lo tanto, es preocupante que sólo un tercio de los empleados piense que *las decisiones sobre salarios y ascensos en su organización se toman de forma justa, equitativa y sin prejuicios*.

La desigualdad de oportunidades puede manifestarse en muchas dimensiones,

incluido el lugar de trabajo, ya que el 34% de los empleados cree que *el trabajo a distancia tendrá un impacto negativo en sus oportunidades profesionales*.

Una forma de democratizar las oportunidades es utilizar las competencias como moneda de cambio en el trabajo. Las empresas han hecho progresos significativos: En 2024, sólo el 21% de los empleados afirmó que el desarrollo profesional en su organización *se basa en la antigüedad y no en las competencias* (una mejora con respecto al 36% de 2022).

Obtener todo el valor de un modelo de talento basado en las competencias

requiere una transparencia radical y una mentalidad de crecimiento, es decir, la convicción de que, con el suficiente esfuerzo y apoyo, las personas pueden mejorar sus competencias y añadir valor de nuevas formas. En este aspecto, las organizaciones tienen mucho camino por recorrer: el 36% de los empleados afirma que *las oportunidades de trabajo/proyectos son visibles para todos* y el 32% afirma que *los ascensos se dirigen sobre todo a los empleados actuales y no a los externos*. No se trata sólo de un movimiento ascendente: tres de cada cuatro empleados afirman que *los movimientos horizontales y laterales no son frecuentes* en su organización y que su empleador no apoya los cambios a media carrera.

Sin embargo, las organizaciones siguen alejándose de la contratación como única estrategia para abordar las brechas de competencias. Mientras que el 39% aún *cubre la mayoría de sus vacantes externamente*, el 26% *cubre la mayoría de las vacantes con talento interno*, lo que resalta los esfuerzos por ofrecer ascensos activamente desde dentro. Se puede hacer más para cambiar la mentalidad sobre quién tiene el potencial para desempeñar una función concreta, quién puede ser reubicado y el valor de la experiencia transferible.




La confianza de los empleados en su organización es la variable que influye de manera más significativa en la energía que sienten en el trabajo, así como en su sensación de prosperidad y su intención de quedarse



La congruencia entre la marca y la experiencia del empleado nunca ha sido tan importante como ahora



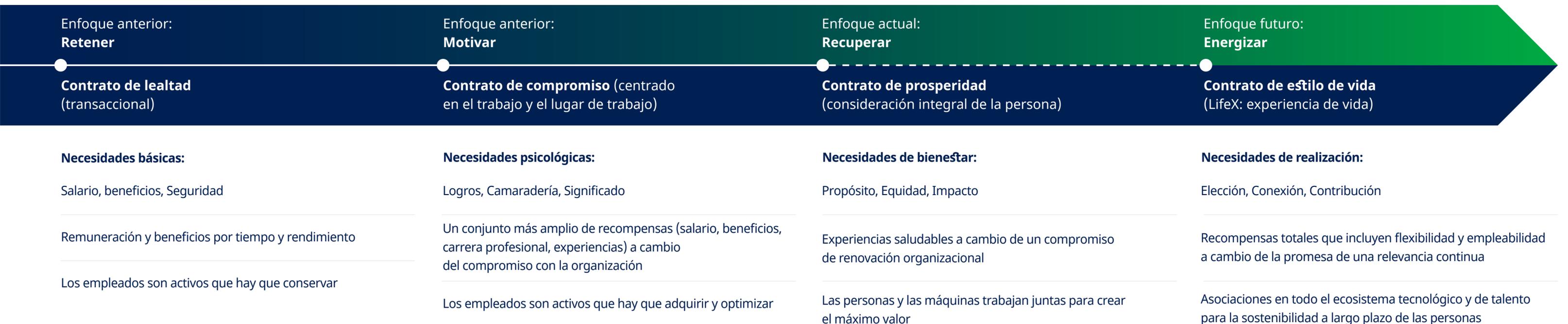
Las organizaciones buscan formas de conectar el talento con el trabajo de forma más fluida, y los empleados están ansiosos por tener más oportunidades de contribuir. La tecnología puede actuar como facilitador: [los mercados de talento](#) conectan perfectamente el talento con el trabajo, ya sea en forma de trabajos por encargo, proyectos, asignaciones o trabajos de tiempo completo.¹⁶ Las plataformas de mercados de talento más eficaces generan información sobre la fuerza laboral, reconocen el potencial de los empleados y recomiendan vías de aprendizaje personalizadas y dinámicas que conducen a oportunidades en el futuro.

En última instancia, los empleados quieren sentirse valorados y recibir un trato justo. Es necesario que las organizaciones se asocien de forma diferente con sus empleados, menos estructurada en torno a revisiones anuales y más receptiva a las cambiantes necesidades de los empleados. Las organizaciones deben mantenerse en contacto permanente con los empleados y estar dispuestas a renegociar las recompensas, los acuerdos de trabajo flexibles, el desarrollo de competencias y las trayectorias profesionales a medida que cambien las circunstancias. Los gerentes de línea son fundamentales para mantener vivo el contrato de trabajo y ayudar a las personas a encontrar su propio camino. Aunque la mayoría de los empleados *no se quedan por su jefe*, tener un jefe que abogue por ellos se encuentra entre los cinco factores principales que les *permiten prosperar*. Para apuntalar la confianza, la experiencia vivida por los empleados debe ser modelada constantemente por los líderes, alimentada por los gerentes de personas y respaldada por una cultura de [valores centrados en las personas](#).¹⁷

Los empleados encontraron su voz durante la pandemia, y no están dispuestos a renunciar a ella. A medida que las personas daban nueva forma a su relación con el trabajo, dependían menos de su jefe y establecían una relación más directa con la marca de su organización.

Cuando la economía cambie y los empleados sientan que tienen más opciones, el grado de confianza que tengan en su empresa será un factor decisivo en su decisión de quedarse o marcharse. Para que las organizaciones mantengan la confianza y los empleados prosperen, estos últimos tienen que sentir que reciben un trato justo y que se atienden todas sus necesidades respecto a su estilo de vida.

La evolución de la relación entre empleado y empleador





Avance sostenible de una verdadera equidad salarial, diversidad e inclusión en el London Stock Exchange Group

Cómo el London Stock Exchange Group (LSEG) está avanzando en materia de equidad salarial

Una de las prioridades de sostenibilidad del LSEG es *crear oportunidades económicas incluyentes para todos*. A medida que LSEG ha ido creciendo en alcance y escala en los últimos cinco años (incluida la adquisición de Refinitiv), la empresa ha tenido que equilibrar los diferentes estándares de presentación de informes sobre equidad salarial/remuneración en 67 mercados, eliminando al mismo tiempo cualquier discrepancia salarial entre las entidades. LSEG fue más allá de los requisitos regulatorios y aplicó un nivel de escrutinio equiparable al de los informes financieros para comprender el “por qué” de las brechas salariales, algo clave para alcanzar su objetivo de una compensación sin sesgos.

Impulsado por los datos, el plan de acción de LSEG se ajusta a sus objetivos de sostenibilidad. Aunque la brecha salarial de género no identificable (que puede deberse a prejuicios o desigualdades) era baja, del 1.5%, y no era estadísticamente significativa en lo referente al origen étnico, LSEG revisó los marcos, políticas y procesos de remuneración y desempeño para detectar desigualdades de oportunidades, y empezó a informar de forma transparente sobre los aumentos salariales medios anuales y los incentivos. Los principales impulsores de la brecha salarial identificable por género (31.1%) y los grupos étnicos subrepresentados (18.1%) fueron: *puesto y ubicación, experiencia y sector empresarial*. Aunque las brechas salariales pueden explicarse, esto no significa que puedan justificarse,

por lo que LSEG se propuso mejorar la representación y defender el desarrollo profesional. Esto incluye capacitar a los gerentes para reconocer y mitigar los prejuicios, al igual que un programa de desarrollo enfocado en directivos de raza negra, latinos y aliados. Además, su proceso de captación de talentos incluye listas de preselección y grupos de contratación diversos, y se esfuerzan por garantizar que los anuncios de empleo utilicen un lenguaje incluyente y neutro desde el punto de vista del género.

Se espera que los resultados de 2023 mantengan la proporción de grupos raciales y étnicos subrepresentados en la alta dirección (14%) y LSEG pretende aumentar dicha cifra hasta al menos el 25% en 2027.

También ha habido una mejora constante en cuanto a la representación

de mujeres (actualmente el 40%), con el objetivo de mantenerla en el futuro. Los próximos pasos incluyen la recopilación de datos étnicos de los empleados a escala mundial, lo que puede resultar difícil debido a las inconsistencias y las limitaciones normativas. Con el tiempo, LSEG establecerá iniciativas para abordar otros elementos de la diversidad. La responsabilidad del liderazgo se formaliza vinculando la DEI a los Objetivos Estratégicos del Grupo.

Bola Ogun, Jefe del Grupo de Recompensa Total, Desempeño y DEI, destaca: “Como empleadores, una de nuestras principales responsabilidades es realizar progresos significativos en materia de equidad, diversidad e inclusión. Por lo tanto, las personas esperan que las organizaciones estén al tanto de la equidad salarial como parte de iniciativas empresariales más amplias. Se trata de un proceso

continuo, por lo que las empresas necesitan datos claros para medir sus progresos y planes de acción para afrontar cualquier reto. Se necesitan varios años para llegar a donde uno quiere, pero estamos orgullosos de los pasos que estamos dando y de los progresos que hemos hecho hasta ahora. Dicho esto, también sabemos que queda mucho por hacer y seguiremos concentrándonos y esforzándonos por alcanzar nuestros objetivos”.

Pasar a la acción



Amenazas para la confianza y la equidad

Riesgos empresariales

- Daños a la marca y a la reputación por promesas incumplidas en materia de ESG e inclusión que afectan a la atracción y retención de clientes y empleados
- Repercusiones para los inversionistas y consecuencias normativas debido al incumplimiento de las normas de información y divulgación del capital humano
- Riesgo para la continuidad empresarial y problemas de costos por no gestionar la salud integral de los empleados

Riesgos de personas

- Pérdida de conocimiento institucional/tácito debido al ritmo de salida del talento
- Transformaciones detenidas por el estancamiento del talento y el escaso compromiso
- Costos por no gestionar proactivamente las diferencias salariales

Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Haga de la confianza una competencia de toda la empresa.** Identifique lo que significa ser un líder de confianza, un asesor de confianza y un empleado/jefe de confianza. Capacite a los empleados para tomar decisiones basadas en valores y alineadas con el sistema de creencias de la empresa..
- 2. Mejore la EVP** al integrar la inclusión y el sentido de pertenencia en todos los aspectos de su marca de empleador. Utilice el mapeo interno del trabajo para determinar dónde está fallando la EVP y utilice los datos para corregir el rumbo.
- 3. Ofrezca transparencia total** al rediseñar los procesos, las políticas y las comunicaciones de RR. HH. a fin de hacer hincapié en el impacto de la transparencia en la consecución de los objetivos empresariales.
- 4. Fomente el sentido de pertenencia.** Cree un entorno en el que las personas se sientan cómodas siendo ellas mismas en el trabajo, permita a los directivos fomentar la diversidad en todas sus formas y aliente a todos a resolver los problemas de la empresa y a exponer abiertamente sus preocupaciones. Analice detenidamente cómo perciben la equidad los empleados de todos los niveles.
- 5. Celebre los aportes de los empleados.** Defina qué se entiende por excelente a nivel individual y de equipo. Invierta en plataformas digitales para ayudar a colegas y directivos a compartir comentarios positivos y dar reconocimiento público. Asegúrese de que se haga un reconocimiento significativo a los aportes que agreguen valor.

Sugerencias para acelerar

- 1. Personalice la EVP.** Ofrezca un trato que refleje las necesidades y los valores de su fuerza laboral. Utilice la analítica de personas impulsada por IA para incorporar en su marca de empleador una cultura incluyente e impulsada por objetivos, así como beneficios que entusiasmen a la reserva de talento.
- 2. Corte la injusticia de raíz.** Aborde las causas fundamentales de las desigualdades salariales, de salud y profesionales y establezca barreras para garantizar que la IA no las perpetúe. Adapte las prácticas de RR. HH. para satisfacer los estándares de equidad de los empleados y realice un diseño que permita obtener resultados de salud y bienestar patrimonial a más largo plazo. Empiece por el cumplimiento de la normativa, pero trabaje para adoptar medidas integrales que ofrezcan un paquete de recompensas totales justo a todos los empleados, incluidos los empleados a tiempo parcial y los autónomos. Asegúrese de que todos puedan acceder a los aceleradores de la carrera profesional, como las asignaciones internacionales.
- 3. Fomente el compromiso de los trabajadores** comunicando con antelación los motivos de cualquier cambio en salarios, beneficios, ascensos y expectativas. Adopte un enfoque interseccional basado en los perfiles a lo largo del ciclo de vida de los empleados. Invierta en plataformas de compromiso que faciliten un diálogo continuo con los empleados.
- 4. Defina sus objetivos de sostenibilidad.** Establezca compromisos claros en relación con los Estándares de Buen Trabajo del FEM o los ODS de la ONU. Considere la posibilidad de ofrecer opciones de inversión sostenibles en instrumentos de jubilación y ahorro a largo plazo. Utilice métricas de transición climática y sostenibilidad de las personas para mantener el rumbo con una agenda de varias partes interesadas.

Reforzar el sistema inmunológico corporativo

Construir culturas resilientes con equipos
conscientes del riesgo y saludables
en su esencia



Reforzar el sistema inmunológico corporativo



El panorama del riesgo está cambiando de forma inesperada, con riesgos que se exacerbaban, se entrecruzan y provocan efectos en cascada. Nunca ha sido tan imperativo que las organizaciones funcionen como organismos intuitivos, alertas y listos para lo que se avecina. Las nuevas tecnologías provocan alteraciones de formas conocidas e inesperadas, los fenómenos meteorológicos extremos afectan por igual a las cadenas de suministro y a los empleados, y las tensiones geopolíticas son elevadas. Los deepfakes parecen reales y la desinformación permea en la vida cotidiana. Estas realidades afectan a todas y cada una de las organizaciones, y pesan mucho en la mente de su gente. Para prosperar en un entorno incierto y volátil, los líderes y los empleados deben reforzar su mentalidad de riesgo y crear resiliencia tanto a nivel individual como empresarial. Algo positivo es que el 44% de los gerentes de RR. HH. consideran que su organización ha tenido avances considerables o es líder de la industria en este ámbito.

Si los riesgos de personas son riesgos empresariales, es hora de hacer sonar la alarma

Según la encuesta [Executive Opinion Survey](#), el talento sigue siendo un factor crítico en la gestión del Business Risk, ya que la escasez de mano de obra/talento fue el riesgo núm. 1 en veintiún países, y se encontró entre los cinco principales en otras cuarenta economías.¹⁸ La salud de la fuerza laboral sigue planteando retos para la continuidad empresarial, ya que las [enfermedades no transmisibles](#) (ENT) representan el 74% de las muertes en todo el mundo y las enfermedades relacionadas con el estrés van en aumento.¹⁹ Las prácticas de liderazgo y fuerza laboral de una empresa también impactan en su evaluación, según los gestores de activos.

Casi nueve de cada 10 (89%) consideran que el compromiso de la fuerza laboral es un factor clave para el desempeño de la empresa, y el 84% considera que un enfoque de "exprimir y desechar" perjudica el valor empresarial.

No todos los ejecutivos están conscientes de las consecuencias de no eliminar los riesgos de personas en su propia organización (véase la Figura 15): sólo uno de cada tres afirma que no invertir más en *beneficios para prevenir enfermedades crónicas* (35%) y en *reducir el agotamiento de los empleados* (32%) los expondrá a riesgos considerables. Dado que ocho de cada 10 empleados (82%) se sienten en riesgo de agotamiento y que la carga de las ENT afecta a las generaciones más jóvenes, es mucho lo que está en juego y la demanda para abordar de forma proactiva los comportamientos que exponen al riesgo es mayor que nunca.

Figura 15: El impacto empresarial de no eliminar los riesgos de personas

Pregunta para los directivos de alto nivel: ¿Cuál de las siguientes iniciativas relacionadas con las personas tendrá el mayor impacto en su organización en 2024? (Seleccione todas) / Top 10: Su omisión nos expondría a un riesgo considerable





El factor de resiliencia: una hoja de ruta para la resiliencia empresarial e individual

En 2024, seis de cada 10 ejecutivos (64%) consideraron que su organización podría *resistir crisis imprevistas*, frente a cuatro de cada 10 en 2022. Estas organizaciones resilientes (según la valoración de los directivos de alto nivel) están más adelantadas en la creación de una cultura consciente de los riesgos, invirtiendo en competencias y estructuras que fomentan la formación de equipos de “preparación” y “respuesta” (véase la Figura 16).

Los modelos y políticas de gobierno corporativo sientan las bases de la concientización y mitigación de riesgos. Un ejemplo es el programa de ciberseguridad de una organización. Hay motivos para preocuparse: Únicamente el 55% de los ejecutivos está muy seguro de que su empresa *actualiza constantemente sus protocolos de riesgo cibernético para hacer frente a las nuevas amenazas*; en este sentido, los ejecutivos de los sectores de enseñanza superior (62%) y automotriz (61%) se muestran más seguros que los de los servicios financieros (46%) y de ciencias de la vida (45%). Aún menos (41%) afirman que sus empleados han recibido una *capacitación eficaz* en este ámbito. Quizá lo más preocupante sea que el 54% de los directivos afirman que los responsables del programa de riesgos cibernéticos de su empresa *no comprenden todas las opciones disponibles para mitigar y transferir el riesgo*. En un momento en que las nuevas tecnologías, las estructuras organizacionales en red y el trabajo a distancia están exacerbando los problemas de seguridad de los datos, el gobierno corporativo tradicional de los riesgos cibernéticos podría no ser suficiente.

Para anticiparse a las amenazas potenciales, las organizaciones líderes están planificando escenarios y fomentando una mentalidad que esté en sintonía con la naturaleza cambiante del riesgo.

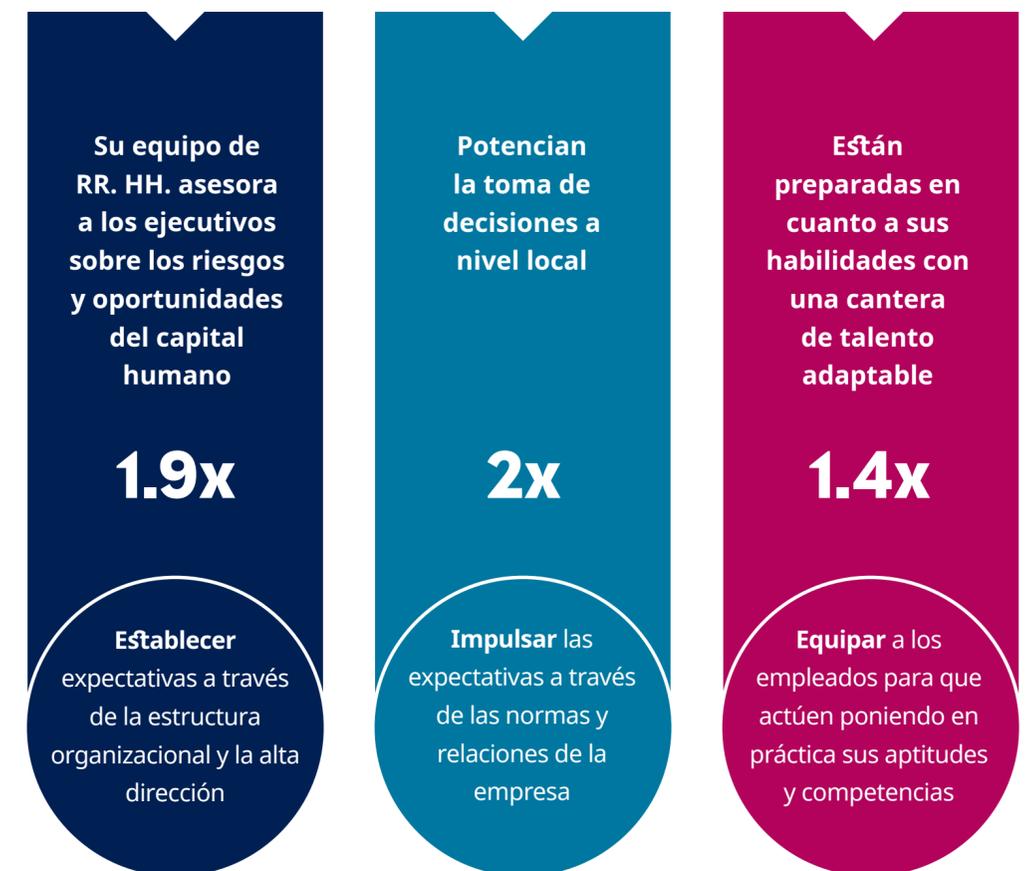
Una forma importante de pasar de la resiliencia reactiva (la capacidad de recuperarse rápidamente) a la resiliencia preventiva (reducir el impacto de los acontecimientos disruptivos) es crear desde cero una cultura consciente del riesgo. El reto estriba en equilibrar una mayor resiliencia con la agilidad en los modelos de personal. La confianza es clave (los líderes de organizaciones resilientes tienen 1.8 veces más probabilidades de afirmar que su empresa *deposita la confianza adecuada en sus empleados*), al igual que el empoderamiento (las organizaciones resilientes tienen el doble de probabilidades de *tomar decisiones importantes a nivel local*).

Los líderes marcan claramente la pauta. Las organizaciones resilientes tienen 1.8 veces más probabilidades de *equilibrar la empatía y la economía en la toma de decisiones*. Un ejemplo es cómo se preparan para el impacto de las nuevas tecnologías. Los ejecutivos de organizaciones resilientes son 1.3 veces más propensos a decir que *los puestos de trabajo deberían eliminarse, no las personas* en medio del continuo aumento de la IA y la automatización.

Volver a capacitar y reubicar a los empleados cuyos puestos de trabajo se ven afectados por las nuevas tecnologías requieren una mentalidad de crecimiento, pero menos de la mitad (46%) de los ejecutivos califican la cultura de su organización como alta en cuanto a *agilidad de competencias*.

Figura 16: Los pilares de la resiliencia empresarial

Las organizaciones resilientes se diferencian de sus homólogas menos resilientes en tres aspectos importantes:





Aumentar la resiliencia de la empresa con visión y previsión

Los riesgos en desarrollo tienen el potencial de paralizar las organizaciones de la noche a la mañana, y sus implicaciones para la organización en su conjunto desafían las estrategias tradicionales de gestión de riesgos.

Por ejemplo, la IA requiere la competencia de todos los departamentos (no sólo los de TI) y un seguimiento constante de los nuevos casos de uso. [La legislación europea sobre el gobierno corporativo en materia de IA](#) refleja este nuevo enfoque del riesgo,²⁰ exigiendo controles y equilibrios adicionales para los casos de uso que se consideran más arriesgados (por ejemplo, las decisiones que afectan la salud y el patrimonio de las personas). La inteligencia oportuna y práctica es fundamental para crear y mantener una cultura autorregulada que prevea y reaccione ante el desarrollo de riesgos de personas. Para aumentar la resiliencia, las organizaciones líderes funcionan como “organismos intuitivos”, en los que se espera que todos los empleados estén atentos a los riesgos y ayuden a reforzar la resiliencia de su organización frente a riesgos nuevos o en evolución. Esta cultura requiere tres cambios importantes.

Cambio 1: Sé proactivo. Gestionar el riesgo de forma reactiva en vez de proactiva puede incrementar la exposición de una organización.

Por ejemplo, los ejecutivos afirman que *el clima extremo*

y los desastres naturales acelerados por el cambio climático influyen mucho en sus planes trienales, pero *los objetivos ambientales y de emisiones netas cero* que buscan dar respuesta al cambio climático son los últimos de la lista.

La pandemia demostró el valor de los equipos multidisciplinares encargados de planificar escenarios y facultados para actuar de forma proactiva frente a los riesgos. Abordar hoy los retos del mañana requiere una planificación de escenarios y técnicas de inmersión que adelanten el futuro. Otras estrategias que están dando frutos son el establecimiento de objetivos que tomen en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas (véase [el marco de Buen Trabajo del FEM](#))²¹ y garantizar que los costos de mitigación de riesgos se incorporen a la planificación empresarial y a las cuentas de resultados. También significa capacitar a las personas para que actúen ante los indicadores de alerta temprana.



Los ejecutivos de organizaciones resilientes valoran más la agilidad que la eficiencia y la eficacia



Cambio 2: Sé previsor. Los análisis cada vez más sofisticados y el modelado de escenarios pueden permitir tomar decisiones basadas en datos sobre mitigación, transferencia y gestión de riesgos. Pasar de las métricas rezagadas (como el compromiso y la productividad) a la analítica predictiva (como los indicadores de capacidad y bienestar de los empleados) es clave para ir un paso por delante.

Aunque los gerentes de RR. HH. llevan años planeando avanzar hacia los indicadores adelantados, pocos lo han llevado a cabo. Por ejemplo, en 2022, uno de cada dos afirmó que empezaría a identificar a los empleados con riesgo de agotamiento laboral al año siguiente, aunque el porcentaje que lo hace se ha mantenido en 42%. Algo similar ocurre con predecir cuándo es probable que se jubile el talento crítico (el 44% en 2024, no mucho más que el 39% en 2022). Las intenciones de RR. HH. se reflejan en las principales prioridades de 2025, donde la mejora de las capacidades de análisis del personal ocupa el cuarto lugar.

¿Qué información sobre capital humano creen los ejecutivos que mejoraría la toma de decisiones? Lo primero de la lista es comprender las conductas de liderazgo que contribuyen a tener equipos prósperos y comprometidos, pero hoy en día sólo una de cada dos empresas ofrece esta información (véase la Figura 17).

En particular, predecir el riesgo de agotamiento laboral, que llegó a ocupar la segunda posición de los deseos de los ejecutivos durante la pandemia, ha vuelto a caer a los niveles previos a la pandemia.

Cambio 3: Sé responsable. Reconocer y reforzar una cultura consciente del riesgo comienza desde arriba. En 2024, el 50% de los ejecutivos tienen métricas de salud y bienestar de los empleados (por ejemplo, costos de atención médica, tasas de agotamiento laboral, etc.) en sus cuadros de mando, frente al 40% en 2022 y el 21% previo a la pandemia.

Curiosamente, se está midiendo a menos ejecutivos en función del costo laboral total (del 35% en 2022 al 23% en la actualidad), lo que puede indicar un cambio de mentalidad en el sentido de que las inversiones en el personal son rentables.

Figura 17: Lo que se mide se puede gestionar

Pregunta para los directivos de alto nivel: ¿Qué información le resultaría más útil para comprender mejor a sus empleados? (Seleccione hasta cinco)
 Pregunta para RR. HH.: ¿Cuál de la siguiente información impulsada por datos ha puesto a disposición actualmente? (Seleccione todo lo que aplique)





Mitigar los riesgos de personas con estrategias basadas en datos en Mercado Libre

Cómo la mayor empresa de comercio electrónico y tecnología financiera de América Latina identificó las causas fundamentales de la rotación de empleados y evaluó el verdadero impacto de los nuevos modelos de trabajo

Tras un periodo de hipercrecimiento, la fuerza laboral de Mercado Libre aumentó más del triple. Sin embargo, cuando la rotación voluntaria empezó a aumentar, hasta alcanzar el 15% en puestos críticos de desarrollador, sospecharon que se debía a algo más que a la remuneración.

Para probar su hipótesis, Mercado Libre utilizó el modelo de IA predictiva de Mercer, alimentándolo con cinco años de datos de RR. HH., incluidos los datos del sistema de información

sobre recursos humanos, las referencias salariales, las encuestas de compromiso, la presencia en la oficina, la jerarquía de los equipos, la distribución geográfica, los índices de comunicación digital y las entrevistas de salida. Utilizando técnicas de aprendizaje automático supervisadas y no supervisadas, identificaron las áreas de mayor riesgo de abandono.

Su análisis reveló que, si bien el trabajo a distancia no obstaculizaba la productividad, dificultaba el mantenimiento de la cultura de equipo, el fomento de los comportamientos deseados y la planificación de la sucesión.

Con una fuerza laboral distribuida en 18 países, los líderes que no estaban geográficamente cerca de sus equipos

tenían dificultades para promover la cultura, especialmente con tantas nuevas contrataciones. Como comentó Hernán Jara, Director de Operaciones y Análisis de Personas: "A los líderes de Mercado Libre no se les contrata porque pueden hacer las cosas, se les contrata porque pueden aprender. Tienen comportamientos y valores acordes con nuestros principios culturales". Para maximizar la eficacia del liderazgo, reestructuraron TI para acercar geográficamente a los jefes con sus equipos, cimentar la cultura, impulsar el desarrollo y, en última instancia, retener el talento.

Los resultados del modelo de IA también impulsaron algunos cambios en el programa de bienestar de la empresa.

Por ejemplo, Mercado Libre introdujo un nuevo beneficio para los empleados (un programa de seis meses de "Trabajo desde cualquier lugar") que muchos desarrolladores han aprovechado. Y para atender la inseguridad financiera a la que se enfrentan los jóvenes profesionales de la tecnología en América Latina, Mercado Libre organiza ahora talleres de educación financiera y paga a este grupo parcialmente en moneda fuerte como respuesta directa a las necesidades de los empleados.

Esta combinación de iniciativas no sólo ha reducido la rotación voluntaria del 15% al 4% en tres años, sino que también ha aumentado el compromiso y la calidad del trabajo.

Asimismo, el 74% de los desarrolladores tiene previsto permanecer en la empresa durante más de tres años, un aumento interanual de nueve puntos porcentuales. El cambio de tendencia en el sector de TI también ayudó, ya que la competencia por los desarrolladores disminuyó en los años posteriores a la pandemia. Al utilizar los datos como brújula para orientar su estrategia, Mercado Libre es capaz de satisfacer las necesidades de los empleados con prácticas sostenibles en materia de talento y recompensas, y de hacer frente a un sinfín de riesgos que influyen en la rotación. Su estrategia refuerza la resiliencia de la empresa y permite a Mercado Libre mantener su posición de líder del mercado.



Las organizaciones resilientes dan prioridad a la salud total de la fuerza laboral

La resiliencia de toda organización depende de la salud de su gente.²² Las largas jornadas laborales, la dependencia de personas clave y los permisos por enfermedad pueden ser señales de advertencia de que la fuerza laboral está distraída, desinteresada y agotada. Los gestores de activos están tomando nota: Uno de cada tres afirma que *una red de captación de talentos insostenible* repercutiría negativamente en su opinión sobre una empresa desde el punto de vista de la inversión. Los empleados sanos tienen más probabilidades de estar presentes y ser productivos, además de ser capaces de lidiar con el estrés y evitar accidentes costosos.

Las organizaciones líderes están auditando su cultura en materia de concientización sobre los riesgos y resiliencia. Cada vez están más atentas no sólo al bienestar físico y psicológico de los empleados, sino también a su [bienestar financiero, laboral y digital](#).

De este modo, los empleadores pueden detectar las brechas en los conocimientos y las competencias

de sus empleados y elaborar planes individualizados para subsanarlas. Dichos empleadores están replanteando los beneficios de salud no como un costo, sino como una inversión en la salud integral de los empleados, como demuestra el hecho de que uno de cada tres ejecutivos *aumentaría el gasto en beneficios para empleados e iniciativas de bienestar* incluso si se enfrentara a una recesión económica.

¿Qué inversiones podrían mejorar la salud de los empleados y contribuir a una sociedad más sana? Las empresas de alto crecimiento son 1.6 veces más propensas que sus homólogas de menor crecimiento de estar a la cabeza en *diseñar el trabajo teniendo en cuenta el bienestar de los empleados*, en respuesta a lo que los empleados afirman que es lo más importante (véase la Figura 18).

A medida que los empleadores tratan de maximizar el rendimiento de sus programas de salud, la optimización de los costos y el acceso son fundamentales. Para ello, *actualizar la gestión de costos para mantener los planes asequibles y mejorar la comunicación y la transparencia de los planes de beneficios* se encuentran entre las prioridades de la agenda de beneficios de RR. HH. para 2025.

Figura 18: El 46% de los empleados renunciaría a un aumento salarial a cambio de beneficios adicionales de bienestar

Pregunta para empleados: ¿Cuáles de las siguientes ofertas de bienestar son más importantes para usted? (Seleccione todo lo que aplique)
Pregunta para RR. HH.: ¿Cuál de las siguientes medidas ofrece actualmente para apoyar la salud y el bienestar de los empleados? (Seleccione todo lo que aplique)





Permitir un acceso más rápido a la atención de la salud es clave para evitar reclamaciones de urgencia más significativas, por lo que no es de extrañar que el 36% de los gerentes de RR. HH. señale *ayudar a los empleados a acceder a una atención de salud de calidad* como una de las principales prioridades del plan de beneficios en 2025.

Dado que la creciente prevalencia de los problemas de bienestar emocional y las ENT provoca bajas de larga duración, presentismo, inflación de los costos de atención médica y riesgos para la continuidad empresarial, la prevención sigue siendo una de las principales prioridades de RR. HH.

Intervenciones tales como *programas de vacunación y detección de enfermedades* son especialmente críticas para aumentar la resiliencia de los segmentos vulnerables del personal, tanto a nivel individual como comunitario. Por ejemplo, los empleados que declaran tener una discapacidad *son menos propensos a prosperar en el trabajo* (54% frente

a 68%) y corren *mayor riesgo de agotamiento* (94% frente a 79%). También es menos probable que *confíen en que su empleador les brindará un entorno de trabajo seguro* (66% frente a 76%).

La seguridad en el trabajo ha evolucionado.

¿Se han mantenido al día las políticas organizacionales?

Garantizar la seguridad en el trabajo es más que un imperativo legal y moral; un entorno de trabajo seguro forma parte de la cultura de atención que todo empleado debe esperar de su empleador. La preocupación por el contagio de riesgos, los fenómenos meteorológicos extremos, la fatiga digital y el abuso de los clientes (por nombrar algunos) han ampliado la definición de lo que significa sentirse seguro. En 2024, las empresas siguen mitigando el riesgo de *enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo debidas a accidentes, exposiciones inseguras o incidentes de seguridad*. A pesar de estos esfuerzos, el 59% de

los empleados afirman sentirse *más seguros trabajando a distancia que de forma presencial*.

Ante el temor a futuras pandemias, la violencia en el lugar de trabajo y la creciente agitación sociopolítica, salvaguardar la seguridad física de los empleados es más importante que nunca. No obstante, una cultura resiliente da la misma prioridad a la seguridad psicológica. Una vez más, queda trabajo por hacer: Sólo el 35% de los empleados está totalmente de acuerdo en que puede *expresar su opinión libremente sin temor a represalias* y sólo el 42% está totalmente de acuerdo en que se sienten *psicológicamente seguros en el trabajo*. Los que sí se sienten seguros están 5.5 veces más *satisfechos sin planes de marcharse* y es 2.1 veces más probable que *recomienden su empleador a un amigo*. Más allá de la obligación legal, la seguridad es buena para el negocio: el 70% de los ejecutivos afirma que *invertir en seguridad psicológica y en la seguridad de la fuerza laboral les generará beneficios cuantificables*.

El dinero importa: Generar riqueza en el trabajo

La crisis del costo de vida y la persistente inflación han puesto las preocupaciones financieras en primer plano, y las preocupaciones financieras de los empleados están costando a los empresarios.

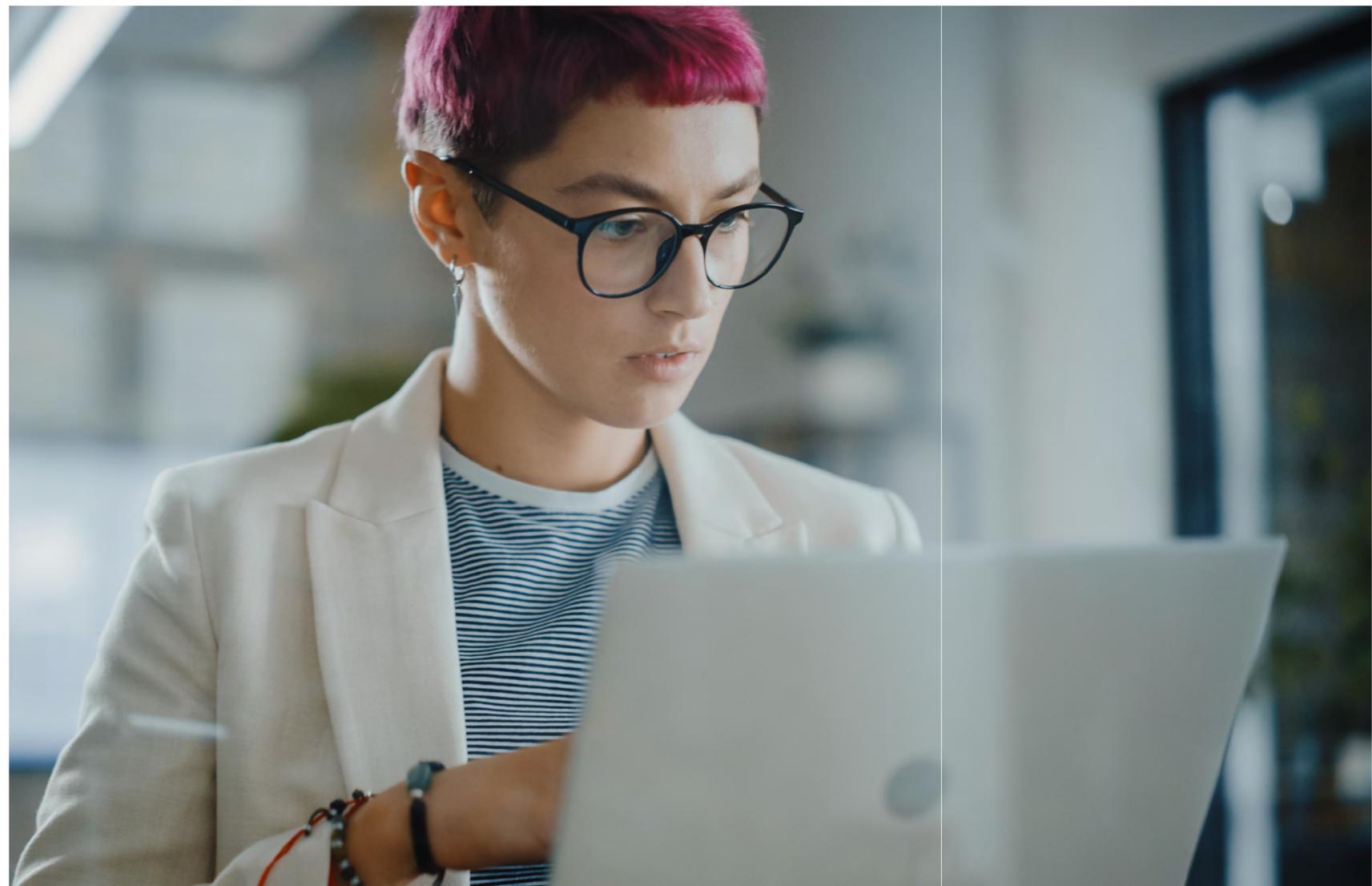
Los empleados prósperos tienen 5.5 veces más probabilidades de decir que su empresa les ayuda a aliviar sus preocupaciones financieras

Los empleados pasan, en promedio, seis horas de trabajo al mes preocupándose por sus finanzas, el principal factor de riesgo de agotamiento en 2024. Según una [encuesta de la OCDE](#), el 43% de las personas se quedarían sin ahorros en un mes y el 28% en una semana si sufrieran una pérdida de ingresos.²³ El mismo estudio reveló que sólo el 45% de los empleados cree estar ahorrando lo suficiente para la jubilación, y confían más en su empleador que en un asesor financiero independiente para que les proporcione un buen plan de jubilación.

Los empleados prósperos tienen 5.5 veces más probabilidades de trabajar para una empresa que les ayude a aliviar estas preocupaciones. Tienen 1.5 veces más probabilidad de percibir que su empresa *ofrece salarios competitivos* y más del doble de probabilidades de tener acceso a *asesoramiento y herramientas de bienestar financiero patrocinados por el empleador para modelar su seguridad financiera futura*.

Con una esperanza de vida que vuelve a aumentar lentamente tras la pandemia, las personas no sólo quieren

vivir más, sino que quieren [vivir mejor](#).²⁴ Los empleadores tienen un importante papel que desempeñar para garantizar la calidad de vida de sus empleados mayores. Resulta alentador que el 24% de los gerentes de RR. HH. afirmen que *optimizar la salud y el bienestar* de una fuerza laboral que envejece es una prioridad para ellos en 2025. Sin embargo, las necesidades financieras persisten. Si bien el 21% de los baby boomers espera *dejar de trabajar por completo cuando alcancen la edad de jubilación*, sólo el 9% de los empleados de la Generación Z piensa lo mismo. En todos los grupos etarios, el 36% de los empleados afirma que trabajará más allá de la edad de jubilación *por necesidad económica*. El trabajo flexible y los acuerdos de jubilación permitirán a los empleados contribuir en todas las etapas de la vida y ayudarán a los empleadores a aprovechar la riqueza de conocimientos de los empleados de más edad, aunque sólo una de cada tres empresas (32%) *ofrecen proactivamente opciones de jubilación paulatina* en la actualidad.





En el actual entorno de riesgos interconectados, todo riesgo es un riesgo de personas. Para minimizar su exposición, las organizaciones resilientes están actuando sobre las causas subyacentes del deterioro de la salud de la fuerza laboral, además de fomentar una cultura del cuidado. Están reforzando su sistema inmunológico corporativo mediante un gobierno corporativo sólido y el uso de datos para prever los resultados y las concesiones de las decisiones empresariales. También están fomentando la resiliencia individual mediante la creación de una cultura del riesgo saludable: las aptitudes y la mentalidad de los trabajadores para alzar la voz y la voluntad de los líderes de capacitar a su gente para actuar.

Al tomar medidas para mejorar la salud y la riqueza a largo plazo y alentar a las personas a tomar mejores decisiones en el presente, las organizaciones pueden abordar los problemas estructurales que merman la capacidad de las personas para aprender y prosperar. Sin esta resiliencia, no se hará realidad el potencial transformador de las tecnologías emergentes y las nuevas formas de trabajar.

La salud de la fuerza laboral refuerza el sistema inmunológico corporativo



A photograph of a city skyline at sunset, with buildings illuminated and the sky in shades of pink and orange. The image is positioned on the left side of the page, partially overlapping a dark blue background.

Fomentar una cultura del riesgo infalible en la APRA

Cómo un regulador financiero incorpora la concientización sobre riesgos y resiliencia en toda la industria

La Autoridad Australiana de Regulación Prudencial (APRA) vela por la seguridad y solidez de las instituciones financieras. Su objetivo a largo plazo es elevar los estándares de gobierno corporativo, cultura, remuneración y responsabilidad (GCRA) en toda la industria para garantizar que las empresas puedan tomar decisiones informadas, proteger a sus empleados, evitar escollos y lograr un crecimiento sostenible.

La APRA reconoció que cuando las prácticas de gestión de riesgos y la responsabilidad difieren entre organizaciones, los riesgos críticos pueden pasar desapercibidos. La APRA también sospechaba que los empleados del sector tecnológico, en particular, podrían no comprender plenamente sus responsabilidades en materia de gestión de riesgos, lo que suscitaría dudas sobre la seguridad cibernética, un riesgo que sólo se volvería más crítico.

En una estructura de gestión descentralizada, la incorporación de una mentalidad consciente de los riesgos en toda la organización era un imperativo cada vez mayor.

En respuesta, la APRA creó un nuevo proceso de evaluación de riesgos de GCRA para apoyar a sus supervisores y permitir a las instituciones medir, monitorear e informar más eficazmente sobre la cultura del riesgo. El marco de Cultura de Riesgo de la APRA establece las expectativas para las entidades reguladas a través de diez dimensiones: Liderazgo, Toma de decisiones y desafíos, Comunicación y escalamiento, Capacidades de riesgo, Armonización con el propósito y los valores, Evaluación de la cultura de riesgo y supervisión del Consejo, Apetito y estrategia de riesgo, Gobierno corporativo y controles de riesgo, Responsabilidad y rendición de cuentas, y Gestión del desempeño e incentivos.

Para mejorar el impacto del marco y recopilar datos de referencia, la APRA llevó a cabo una encuesta piloto con 10 aseguradoras multilínea, antes de ampliarla a 60 aseguradoras, bancos y fondos de pensiones. La implementación de la encuesta replanteó su enfoque de la evaluación de riesgos al dar voz a todos los empleados, en lugar de sólo a los altos ejecutivos. La mayor variedad de perspectivas permitió comprender mejor la cultura de riesgo de cada entidad y las repercusiones que tiene sobre su éxito y reputación.

El estudio puso de relieve una brecha entre lo cómodos que se sentían los empleados para cuestionar las decisiones en comparación con los altos directivos, una preocupación dada la importancia crítica de la seguridad psicológica y su impacto en la gestión eficaz del cambio. También existían lagunas de conocimiento: En comparación con los ejecutivos, los empleados de los departamentos Jurídico, de Riesgos y Cumplimiento eran menos propensos a creer que la empresa disponía de presupuesto, sistemas, competencias y/o capacidad para una gestión eficaz del riesgo.

El nuevo marco y la implementación de la encuesta permiten a las entidades reguladas por la APRA identificar mejor las acciones prioritarias para reforzar los procesos, guiadas por la necesidad de garantizar que se escuche la *voz del riesgo*, se defina la responsabilidad y se empodere a los empleados. Fortalecida por sus mejoras en la evaluación de la cultura de riesgo,

la APRA sigue apoyando la preparación de la industria financiera frente al riesgo, incorporando la resistencia en el ADN de cada entidad.

Pasar a la acción



Amenazas para la resiliencia

• Business Risk:

- Negarse a fomentar una cultura de gestión de riesgos que mitigue las exposiciones debidas a tecnologías disruptivas, interrupciones de la cadena de suministro, fenómenos meteorológicos extremos y otros riesgos
- Puntos ciegos sistémicos debidos a una inadecuada detección de riesgos y planificación de escenarios
- Métricas rezagadas que informan sobre eventos pasados de salud, riqueza y seguridad, pero no predicen riesgos futuros ni sirven para impulsar mejores resultados

Riesgos de personas:

- Fatiga, errores y agotamiento causados por dotación de personal inadecuada
- Aumento de los costos de salud y de los beneficios
- Mayor pensamiento grupal, una menor innovación y exposiciones a riesgos ignoradas o subestimadas

Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Responsabilice a todos de la concientización sobre riesgos.** Permita que las oficinas locales y los colaboradores individuales señalen y eliminen los riesgos en tiempo real. Esto suele requerir más formación e intercambio de inteligencia en toda la organización, pero reduce la carga de la alta dirección al momento de aprobar decisiones y garantiza que todo el mundo esté preparado para actuar en respuesta a las amenazas.
- 2. Libere espacio para lo más importante.** Subcontrate y automatice los servicios no esenciales que pueden restar recursos a sus objetivos empresariales y a su estrategia de personas. Esto puede incluir la gestión total de beneficios, los servicios de inversión subcontratados u otras áreas que aporten ventajas.
- 3. Movilice a la organización en torno a algunas métricas clave** que midan el valor y la contribución. Deje de lado los detalles opcionales y enfoque los recursos en lo que se necesita, asegurándose de que todos caminen en la misma dirección.
- 4. Únase a un consorcio de riesgos / mesa redonda sobre IA** para estar al día con la rápida evolución de la normativa y los avances en IA y privacidad/ seguridad de datos, así como para compartir estrategias de mitigación.
- 5. Audite periódicamente el clima laboral y los hábitos de los empleados.** Lleve a cabo un análisis de la resiliencia y/o evaluaciones del bienestar de los empleados para comprender la verdadera salud de su personal y sus prácticas empresariales

Sugerencias para acelerar

- 1. Diseño para la salud total de la fuerza laboral.** Dé prioridad a la seguridad y el bienestar en todo el ciclo de vida de los empleados. Centralice la gestión de los beneficios para que sea uniforme a escala mundial, pertinente a escala local y esté optimizada para reducir el despilfarro y mejorar la aceptación. Promueva estilos de vida saludables y la atención médica preventiva para gestionar los costos a largo plazo.
- 2. Fomente una mentalidad de riesgo** al mantener informadas a todas las partes interesadas y al exigirles la rendición de cuentas. Cuantifique la exposición a amenazas como las cibernéticas, del clima y de la IA, y utilice la planificación de escenarios para mantener actualizados los planes de gestión de crisis. Evalúe rigurosamente los riesgos de las posibles fusiones y adquisiciones.
- 3. Contribuya a la seguridad financiera de los empleados** al ofrecer asesoramiento en planificación financiera y calculadoras para modelar escenarios como la jubilación y los gastos imprevistos. Proporcione al menos un monto mínimo de aseguramiento contra los principales riesgos de vida.
- 4. Supervise los principales indicadores** (incluida la analítica de personas) y aproveche las herramientas de IA para predecir y mitigar los riesgos antes de que se produzcan. Incorpore estos indicadores de riesgo a los cuadros de mando para incentivar el progreso.
- 5. Piense en grande sobre la resiliencia climática.** La respuesta al cambio climático y a los fenómenos meteorológicos va más allá de la preocupación por la infraestructura, los viajes corporativos y la logística. Considere si los beneficios para los empleados y el sistema de salud en general están preparados para garantizar la continuidad de las actividades en caso de una catástrofe climática.

Fomentar una cultura preponderantemente digital

Diseñe una organización adaptable y con fluidez digital
donde las personas puedan prosperar



Fomentar una cultura preponderantemente digital



Todos buscan la agilidad organizacional, la resiliencia individual y empresarial y la sostenibilidad a largo plazo de las personas. Para avanzar en esta ambiciosa agenda, las organizaciones necesitan aprender a “ser digitales”.

Ser digital no es lo mismo que digitalizar: significa fomentar una cultura que promueva la colaboración entre personas y máquinas en la forma en que las personas aprenden y colaboran, cómo se aprovechan los datos, cómo se fomenta la innovación y cómo se toman las decisiones. Esta nueva era de trabajo conectado también requiere una función de recursos humanos reinventada que tenga la capacidad de iterar y alinear procesos que permiten que se materialice plenamente la capacidad latente de la fuerza laboral. De este modo se aprovecha al máximo el potencial humano y tecnológico, en beneficio de la organización y de sus empleados.

Digital por diseño

Dos tercios de los ejecutivos (65%) afirman que su organización necesita *ser más digital*, mientras que el 31% considera a las *disrupciones tecnológicas* como la mayor amenaza a corto plazo para su organización. Los gestores de activos están de acuerdo: ellos clasifican los *cambios en el panorama tecnológico* como uno de los principales riesgos a corto plazo para el éxito empresarial. Tener acceso a los *sistemas y herramientas que hacen su trabajo más fácil y menos mundano* es un factor clave para los empleados de todas las zonas geográficas e industrias, y es uno de los 10 factores principales que les ayudan a prosperar.

No obstante, por otro lado, un tercio de los empleados (32%) se sienten *abrumados por el exceso de herramientas tecnológicas*, la cuarta razón de agotamiento de los empleados. Las empresas están trabajando para cerrar la brecha, aunque la mayoría (56%) se encuentran en las primeras etapas de *explorar o acaban de empezar* el desarrollo de una cultura preponderantemente digital.

Ser verdaderamente digital requiere una visión de futuro, la alineación de la estrategia empresarial y un compromiso total. Se trata de una mentalidad cultural unida a un diseño del trabajo consciente e interactivo.

El aspecto humano de la transformación digital puede ser más difícil de abordar que el tecnológico. Mientras que un *presupuesto insuficiente* es la barrera núm. 1 para convertirse en verdaderamente digital en todas las organizaciones, es 1.4 veces más frecuente para los gerentes de RR. HH. en empresas de bajo crecimiento en comparación con sus homólogas de alto crecimiento. Esta brecha puede indicar un exceso de interés por comprar e implementar la última tecnología. Tanto las empresas de alto crecimiento como las de bajo crecimiento luchan con los elementos humanos de convertirse en digitales: *Capacidad de la fuerza laboral, fatiga por el cambio y dificultad para adoptar un enfoque centrado en las personas* (véase la Figura 19).

Dejar de lado estos obstáculos impactará en la eficacia de cualquier despliegue tecnológico, lo que significa que el escaso presupuesto de que dispone una empresa no se aprovechará al máximo, lo que dificultará la justificación de las inversiones tecnológicas en el futuro.

Los ejecutivos dan la voz de alarma: A casi tres de cada cinco les preocupa que el *rápido ritmo de la innovación tecnológica esté superando la capacidad de su organización de reciclar y reubicar a su fuerza laboral* y que su organización *no haga lo suficiente para inspirar a los empleados a adoptar nuevas tecnologías*. Sus preocupaciones no son desacertadas: El 67% de las organizaciones *adoptan nuevas tecnologías sin transformar su forma de trabajar*.

Figura 19. Gasto en tecnología: De la colaboración y el control a la comprensión y la conexión

Pregunta para la alta dirección: ¿En qué áreas ha priorizado el gasto en tecnología?





La tecnología centrada en las personas hace que la gente quiera más

Un enfoque de la transformación digital centrado en las personas mide el éxito en términos humanos, no tecnológicos. ¿La herramienta o plataforma satisface una necesidad no cubierta? ¿Se integra perfectamente en el flujo de trabajo? ¿Es adecuado el equilibrio entre humanos y tecnología? Las soluciones digitales que mejoran la productividad y alivian los puntos débiles hacen que el trabajo sea más intuitivo, fluido y agradable. Si la nueva tecnología es difícil de aprender o utilizar, si no se cuenta con suficiente gobierno corporativo para garantizar la alineación con otras plataformas y procesos, o si no se integra en el flujo natural de trabajo, se deja de lado. Un liderazgo reflexivo sobre el cambio desempeña un papel importante al momento de replantear las amenazas percibidas y dibujar una imagen de lo que puede ser. Si se hace correctamente, ser digital puede lograr que una organización sea más humana: conocer a su gente, anticiparse a sus necesidades y responder de forma que les permita prosperar en vez de frenarlos (véase la Figura 20). Cumplir esta visión requiere un replanteamiento radical de cómo se diseñan las organizaciones y un reajuste de la función y la agenda de RR. HH.

Aproximadamente la mitad de los ejecutivos (51%) considera que la inversión en nuevas tecnologías de RR. HH. *generará beneficios*. La clave será pasar de los procesos de RR. HH. reactivos y tecnología de parche a sistemas de RR. HH. que entiendan el comportamiento humano y anticipen las necesidades de los empleados impulsará la productividad. Esto requiere un compromiso más sofisticado con la escucha continua y la empatía, así como una tecnología centrada en las personas diseñada con una experiencia de usuario auténtica que ofrezca resultados y sea placentera.

¿Qué tienen de diferente los empleados con inclinación digital?

Los empleados que disfrutaron experimentando con nuevas tecnologías son *1.6 veces más propensos a decir que prosperan* en comparación con los digitalmente rezagados (75% frente a 48%), y *1.7 veces más propensos a estar satisfechos sin planes de dejar su empleador actual* (66% frente a 38%). Pero estos pioneros digitales no están seguros de la promesa de la IA: en general, sólo el 27% de los empleados espera que la IA y/o la automatización *mejorarán la forma en que se realiza su trabajo* en los próximos tres años (sin diferencias significativas entre los pioneros y rezagados digitales).

Figura 20: Es más probable que los empleados prósperos confíen en su organización para:

-  **2.6X** - Diseñar experiencias laborales que saquen lo mejor de ellos
-  **2.8X** - Empoderarlos para tomar decisiones de forma independiente y trabajar con una supervisión mínima
-  **2.4X** - Proporcionarles las últimas tecnologías (como la IA generativa) para realizar su trabajo

Independientemente de su nivel de comodidad con las nuevas tecnologías, los empleados, desde los baby boomers hasta la [Generación Z](#) son todos consumidores digitales en su vida personal.²⁵ Esperan que sus experiencias digitales en el trabajo les ayuden a encontrar la respuesta, a conectar con los demás y a facilitar las cosas.

Por desgracia, existen grandes diferencias entre la tecnología en el lugar de trabajo y la tecnología de consumo. En casi dos de cada cinco organizaciones (38%), *la tecnología disponible para uso de los empleados no es tan avanzada como la que se ofrece a los clientes*. Este abismo aparece cuando los equipos de implementación crean procesos en vez de trayectorias, y cuando se centran en la propia tecnología como experiencia en lugar de diseñar para la experiencia humana del trabajo.

Gestionar los riesgos empresariales en un mundo digital

El auge de la IA está generando [nuevos Business Risks](#) y exige un gobierno corporativo sólido que a menudo supera los requisitos legislativos.²⁶ Muchos riesgos relacionados con la IA se derivan de riesgos conocidos, como los ciberataques, las violaciones a la privacidad de los datos, el uso indebido de la tecnología y la infracción de los derechos de autor, los cuales llevan décadas en el registro de riesgos. Las buenas noticias: El 76% de los gerentes de RR. HH. cree que su organización ha *integrado la concientización sobre los riesgos en su ADN*. No obstante, la IA, sobre todo cuando se utiliza como herramienta de acceso general, también puede plantear nuevas amenazas:

- **Uso no previsto y sesgo**

La IA, especialmente la generativa, puede desarrollar capacidades que sus creadores nunca imaginaron. Si bien las [capacidades emergentes](#) pueden aportar nuevos beneficios a los usuarios, su falta de previsibilidad las hace especialmente difíciles de controlar.²⁷ Del mismo modo, la falta de “explicabilidad” de la IA puede exponer a las empresas a riesgos significativos, especialmente cuando se utilizan modelos de IA de “caja negra” para buscar orientación sobre áreas sensibles o trascendentales como las evaluaciones crediticias, los diagnósticos médicos y las decisiones sobre talento.

Ya que dos de cada cinco organizaciones ya utilizan la IA en los procesos de RR. HH., hay que tener cuidado para evitar resultados inadvertidamente sesgados y discriminatorios que perpetúen o profundicen las desigualdades. Muchos gerentes de RR. HH. esperaban que la IA fuera la gran niveladora, pero la mayoría ha visto un escaso impacto positivo sobre las brechas salariales, disparidades socioeconómicas y toma de decisiones sesgada. La falta de transparencia y trazabilidad hace que recaiga sobre las organizaciones la responsabilidad de defender las decisiones basadas en la IA no sólo de los desafíos jurídicos, sino también del escrutinio público.

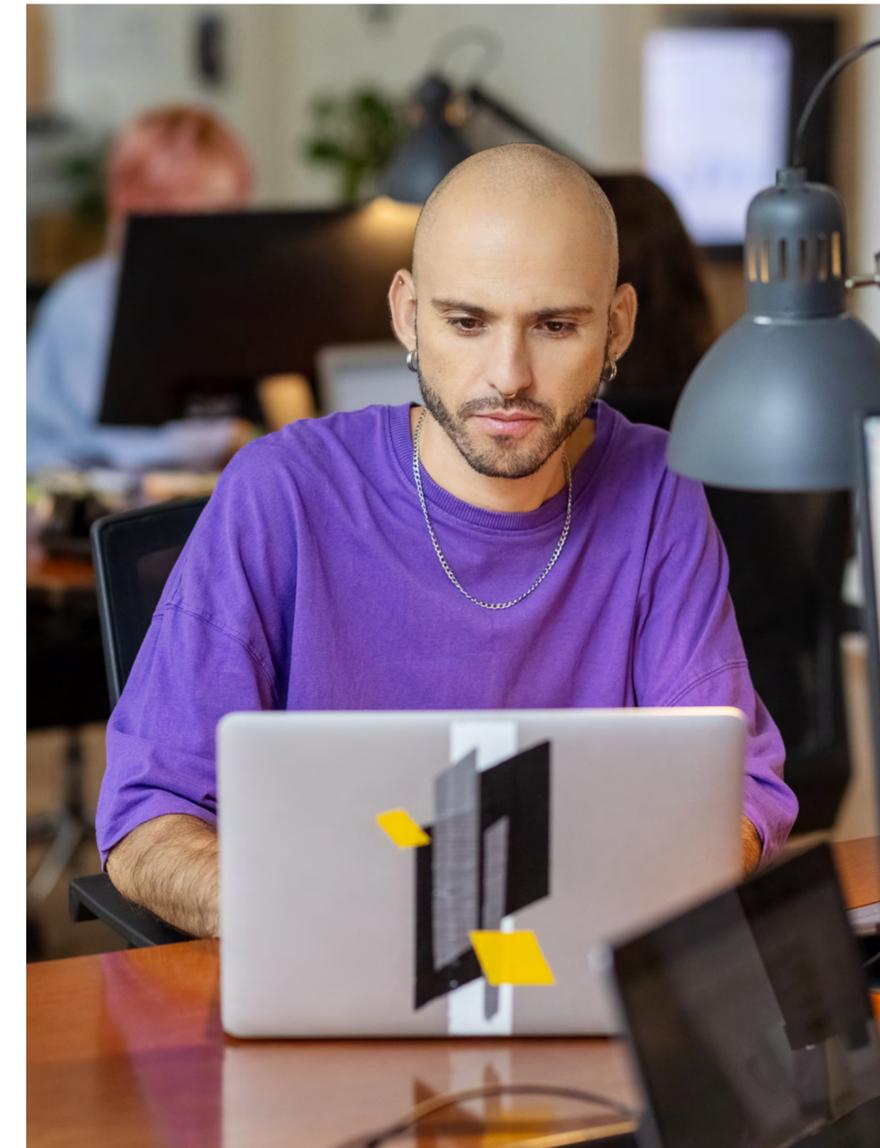
- **Convergencia tecnológica**

La combinación de IA y tecnologías de realidad mixta como la RA y la RV difumina la línea entre el mundo físico y el digital, lo que hace difícil (a veces imposible) diferenciar entre creaciones artificiales y humanas. El acceso democratizado a la IA aleja esta cuestión del departamento de TI y faculta a líderes y empleados menos informados. Dado que es insostenible controlar el uso individual, la concientización sobre riesgos se ha convertido en una competencia organizacional esencial. Dado que una de cada cinco organizaciones no brinda *capacitación a sus empleados sobre el uso adecuado de la IA*, aún queda mucho por hacer en el tema de la mitigación..

- **Riesgo de personas**

La ansiedad aumenta a medida que la IA mejora y altera los puestos de trabajo en todos los sectores. Los ejecutivos reconocen que la incertidumbre sobre el impacto de la IA generativa en la fuerza laboral *dificulta la planificación del talento a largo plazo*. Si bien el porcentaje de empleados que temen que la IA *hará prescindible su trabajo* ha disminuido del 53% en 2022 a sólo el 10% en 2024, a más del doble (21%) les preocupa que los avances en la IA aumenten las expectativas y los presionen para *trabajar más rápido o producir más*, lo que a su vez aumenta la exposición al riesgo.

Las amenazas son reales, pero el 23% de las organizaciones que aplican la IA *no cuentan con ningún sistema de mitigación de riesgos*. Para que los beneficios de la IA compensen los costos, las organizaciones necesitan un marco sólido y holístico para identificar los factores de riesgo emergentes, medir los indicadores de riesgo clave y trabajar en todos los ámbitos de la organización para poner en marcha estrategias de mitigación. Un plan de capacitación para el cambio consciente y continuo ayuda a reducir el riesgo de los esfuerzos de transformación y garantiza que la IA desarrolle todo su potencial como creador de valor neto.



Un enfoque preponderantemente digital centrado en las personas para lograr una EX ganadora

Para que la transformación digital pase de centrarse en la tecnología a centrarse en las personas, es necesario tener más en cuenta la [experiencia del empleado](#) y replantearse lo que define el éxito.²⁸ Las unidades humanas de productividad ya no pueden ser el principio central del ROI digital. Para medir el éxito de una empresa digital, hay que centrarse en mejorar la forma en que se realiza el trabajo. En 2024, seis de cada 10 empleados afirmaron que su organización *no era buena al comunicar cómo la IA o la automatización mejorarán su forma de trabajar*.

Comprender las necesidades de los empleados es esencial para fomentar una cultura preponderantemente digital, como demuestra el hecho de que el 45% de las organizaciones han

El 67% de las organizaciones adoptan nuevas tecnologías sin transformar su forma de trabajar

invertido en nuevas herramientas de escucha de los empleados en los últimos tres años.

También es esencial crear un entorno en el que se aliente a los empleados a alzar la voz, proponer soluciones, probar cosas nuevas y fracasar rápidamente. Las organizaciones de alto crecimiento están bien posicionadas para una transformación digital exitosa (véase la Figura 21). No sólo son más *competentes digitalmente* (con dos veces más *empleados con conocimientos digitales* que las organizaciones de bajo crecimiento), también están *más interconectadas* (menos aisladas) y más *dispuestas a experimentar*, lo cual hacen con una *toma de decisiones democratizada y experiencias de usuario sencillas*.

En 2024, los ejecutivos indicaron que *la implementación insuficiente de nuevas tecnologías* era el principal obstáculo que podría frenar sus planes de transformación (51% frente al 26% en 2022). Esto es cierto en todas las industrias, y preocupa especialmente a los ejecutivos de las industrias de la tecnología y las ciencias de la vida. Las organizaciones están aumentando su inversión en transformación digital, pero llega un punto en el que los beneficios disminuyen. Para evitar un proceso de ingeniería excesivo, una estrategia común ha sido lanzar productos mínimos viables (MVP, por sus siglas en inglés), pero estos pueden provocar desinterés si no se logra acertar. Las organizaciones líderes están cambiando a productos mínimos adorables (MLP, por sus siglas en inglés), los cuales no se limitan a satisfacer las expectativas de los empleados, sino que pretenden resolver un problema con una sensación de deleite.



Figura 21: Ocho hábitos de las organizaciones digitales

Directivos de alto nivel y gerentes de RR. HH.: Combinación de varias preguntas relacionadas con la cultura organizacional





Transformación digital sostenible de RR. HH. respaldada por las competencias en SuMi TRUST Bank

Cómo la transformación digital en un banco y empresa fiduciaria líder está impulsando la utilización de habilidades en toda la empresa

Sumitomo Mitsui Trust Bank (SuMi TRUST Bank) es una institución financiera que alberga una serie de funciones empresariales, como banca comercial y negocios fiduciarios, bajo una misma estructura. Mantener su competitividad, derivada de la diversidad de sus funciones comerciales, requiere una reserva de talentos preparados, pero varios departamentos se enfrentaban a la escasez de mano de obra. En respuesta, el equipo de RR. HH. de SuMi TRUST Bank se centró en hacer más visibles las competencias de los empleados, lo que permitió al banco

planificar y cultivar eficazmente el talento especializado que necesita para su crecimiento futuro.

Esto se produjo en un contexto de transformación digital de toda la empresa que exigía al equipo de RR. HH. mejorar su propia digitalización, así como reevaluar los flujos de trabajo de la empresa para impulsar la productividad.

Al principio, a RR. HH. le resultaba difícil evaluar la escasez de competencias y qué estrategias comerciales podían plantearse en función de la cartera de talentos de la empresa. Además, mientras que el equipo de RR. HH. definía el talento autónomo orientado a la carrera profesional como “personas que crean sus propias carreras al pensar por sí mismas en qué enfocarse y cómo integrar múltiples

especializaciones, además de los conocimientos básicos de la banca fiduciaria”, los empleados presentaban dificultades para considerar posibles trayectorias profesionales debido a que los datos eran insuficientes para comparar su experiencia.

Para abordar estos problemas, el departamento de RR. HH. se propuso reformar el sistema y las operaciones de RR. HH., entre otras cosas, mediante la creación de un equipo de promoción digital en RR. HH., conformado por talentos de dicha área con altos conocimientos digitales para promover formas digitales de trabajo. A través de análisis de negocio y entrevistas con diversos empleados dentro y fuera de RR. HH., el equipo formuló planes para introducir una plataforma de gestión del talento, chatbots y herramientas de

gestión de consultas y solicitudes.

La introducción del sistema de gestión del talento permite al equipo de RR. HH. recopilar datos sobre habilidades (generales, de gestión y especializadas), así como de competencias y condiciones, para evaluar mejor las capacidades de todos los empleados. Esto significa una mejor gestión de los traslados de cientos, a veces miles, de empleados cada trimestre. El sistema también permite a RR. HH. y a los empleados planificar la sucesión y desarrollar sus competencias de forma autónoma, respectivamente.

De igual modo, la introducción de chatbots y otras tecnologías tiene como objetivo reducir significativamente la carga de trabajo tanto de los empleados como de

RR. HH., aportando un beneficio doble: mejores resultados empresariales y una mayor satisfacción de los empleados.

El gerente de RR. HH., Natsuhiko Yonezawa, declaró: “Aunque introduzcamos tecnología de punta, su eficacia queda anulada si no sabemos utilizarla adecuadamente. Por lo tanto, es crucial no sólo para el equipo de promoción digital, sino también para todo el departamento de RR. HH. mejorar sus operaciones. Asimismo, para promover la digitalización continua, creo que es importante mantener un equipo dentro del departamento de recursos humanos que se encargue permanentemente de la promoción digital de las TI”.

Cómo se están transformando los equipos de RR. HH. para respaldar una cultura preponderantemente digital

La propia función de RR. HH. sigue enfocada en una transformación digital que logre el equilibrio adecuado entre la tecnología y el toque humano. Los esfuerzos están dando sus frutos: Los gerentes de RR. HH. de las empresas de alto crecimiento son 1.5 veces más propensos a afirmar que sus esfuerzos para *rediseñar la función de RR. HH.* obtuvieron resultados positivos en comparación con sus homólogas de bajo crecimiento. También tienen 1.6 veces más probabilidades de obtener resultados positivos de la *implementación de tecnología de RR. HH.*

En todos los ámbitos, los gerentes de RR. HH. están asumiendo más responsabilidad por la *experiencia del empleado* y los *proyectos digitales* ya que sus funciones son cada vez *más estratégicas* (véase la Figura 22). La IA tiene el poder de transformar a los departamentos de RR. HH., pero su adopción ha sido lenta: Sólo el 15% de las organizaciones *utilizan la IA para automatizar tareas dentro de la función de RR. HH.* y son aún menos (6%) las que aprovechan la IA para *inferir las competencias de los empleados, impulsar el despliegue del talento*

o *brindar orientación* en el flujo de trabajo.

La evolución de la función de RR. HH. hacia la era digital requiere de las competencias adecuadas y de una mentalidad que sitúe los datos en el centro de la toma de decisiones. Un análisis continuo de [datos provenientes del mercado global](#) muestra que las competencias tecnológicas ocupan el primer lugar para los profesionales de nueve especialidades de RR. HH.²⁹ Sólo el 34% de los gerentes de RR. HH. afirman que su organización ha hecho lo suficiente para *aumentar la competencia digital en RR. HH.*, por lo que no es sorprendente que la *dificultad para atraer y retener talento de RR. HH. con competencias digitales* siga siendo el reto número uno al que se enfrentan los departamentos de RR. HH. hoy en día (véase la Figura 23).

Figura 22: Principales formas en que ha evolucionado la función de RR. HH.

HR 2025 Pulse: ¿Cómo ha cambiado su función como gerente de RR. HH. desde 2020? (Seleccione todo lo que aplique)



Figura 23: Los cinco principales retos de la función de RR. HH.

Gerentes de RR. HH.: ¿Cuáles son los mayores retos de su actual modelo operativo de RR. HH.? (Seleccione todo lo que aplique)





El modelo operativo de recursos humanos y el ecosistema tecnológico del trabajo tendrán que evolucionar a la par para mejorar la experiencia del empleado (EX) en la realidad de un torbellino de constantes cambios. Definir las interacciones deseadas entre RR. HH. y los diferentes grupos de perfiles puede ayudar a diseñar EX atractivas y a unir a RR. HH. y TI para implementar funciones tecnológicas que puedan mejorar la productividad y la relevancia en el lugar de trabajo. [El modelado de interacción con objetivos](#) es una forma de determinar la gama de servicios de RR. HH. necesarios, garantizando la fluidez y permitiendo que los cambios deseados hagan eco y se mantengan.³⁰ Cuando se consideran en su totalidad, estos tipos de compromisos e interacciones entre diversos grupos funcionales, de liderazgo y de empleados demuestran cómo escuchar a los empleados, la armonización y las iniciativas de cambio bien planificadas crean culturas preponderantemente digitales sin dejar de centrarse en las personas.

Los mismos principios que impulsan el empoderamiento digital de los empleados se aplican también al modelo de RR. HH.

Considere la superposición natural y las intersecciones entre la atracción de talento, la adquisición de talento, la arquitectura de puestos y competencias, la gestión de la carrera profesional, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo, y la planificación estratégica de la fuerza laboral. Cada una de estas disciplinas de RR. HH. tiene su propia agenda, diseño de experiencia y métricas de éxito. Por ejemplo, el equipo de adquisición de talento medirá el tiempo de contratación, el costo por contratación y la calidad de la contratación. Pero, ¿se ajustan sus medidas de éxito a la agenda general del personal?

Esto podría significar que la detección de habilidades y la alineación con el negocio, el tiempo para acelerar y la retención general, y prosperar en el trabajo se convierten en

mejores medidas de éxito. Estos son cambios importantes que cualquier organización debe realizar si quiere convertirse en una empresa verdaderamente digital, y requieren un cambio de mentalidad antes de siquiera considerar cualquier tecnología.

Cómo hacer que el cambio parezca natural a pesar de no serlo en absoluto

¿Cómo puede una organización equiparse para transformarse constantemente? *Mantener el compromiso de los empleados durante los constantes cambios y combatir la fatiga por el cambio* es una preocupación importante para casi un tercio de los gerentes de RR. HH.

Las nuevas tecnologías (especialmente aquellas como la IA generativa, que se prestan a titulares alarmistas) pueden causar angustia existencial. A uno de cada tres empleados

le preocupa el *auge de la IA y su impacto en la humanidad*, y uno de cada cuatro afirma que la IA está creando *incertidumbre laboral*. Adoptar un enfoque centrado en las personas para la transformación digital significa infundir la tecnología en el flujo de trabajo y no perder nunca de vista a las personas a las que se pide que cambien. Los gerentes de RR. HH. tienen la oportunidad de convertirse en [“administradores de la humanidad”](#), asegurando una integración perfecta entre la IA y las capacidades humanas que garantice que los empleados salgan ganando.³¹



Reinventar la experiencia de los empleados para la era digital en Sagility

Cómo una empresa de servicios de salud reinventó los procesos de RR. HH. para crear una imagen más real de los datos de los empleados y ofrecer una EX fluida

Las plataformas HCM heredadas de Sagility no cumplían los requisitos de EX modernos. Los datos aislados impedían a los equipos de RR. HH. aprovechar al máximo la información de los empleados, quienes se veían abrumados por la falta de cohesión de las múltiples plataformas.

Para hacer frente a estos retos, Sagility estableció una nueva asociación entre RR. HH. y TI. Además de modernizar su HCM, sabían que todos los procesos de RR. HH. tenían que replantearse.

El equipo empezó con talleres de EX y perfiles de los empleados para definir los puntos débiles y compararlos con las capacidades de las distintas plataformas. A partir de ahí, crearon una visión convincente de una EX superior, un paso fundamental para involucrar a los ejecutivos en la causa del cambio.

El lanzamiento fue “glocal”; aunque el 80% de los procesos de RR. HH. estaban estandarizados, las entidades locales podían adaptarse a las condiciones específicas de cada país.

Un beneficio inesperado de esta transformación fue la mayor colaboración entre equipos de RR. HH. de diversas partes del mundo, lo cual sentó las bases para seguir compartiendo conocimientos

y resolviendo problemas a escala mundial.

Al comunicarse con los trabajadores, Sagility siguió el principio de “empezar por el *porqué* antes de enseñar el *cómo*”. Los impulsores interregionales y un centro de aprendizaje para empleados con videos y eventos simulados detallan los nuevos procesos y ofrecen formación técnica sobre Workday, la nueva plataforma HCM.

La visión de Sagility aprovecha diversas tecnologías, la IA conversacional y las aplicaciones de escritorio tradicionales para minimizar la intervención del usuario y, al mismo tiempo, ofrecer a la empresa mejores datos para orientar las decisiones estratégicas.

Un ejemplo es la introducción de la

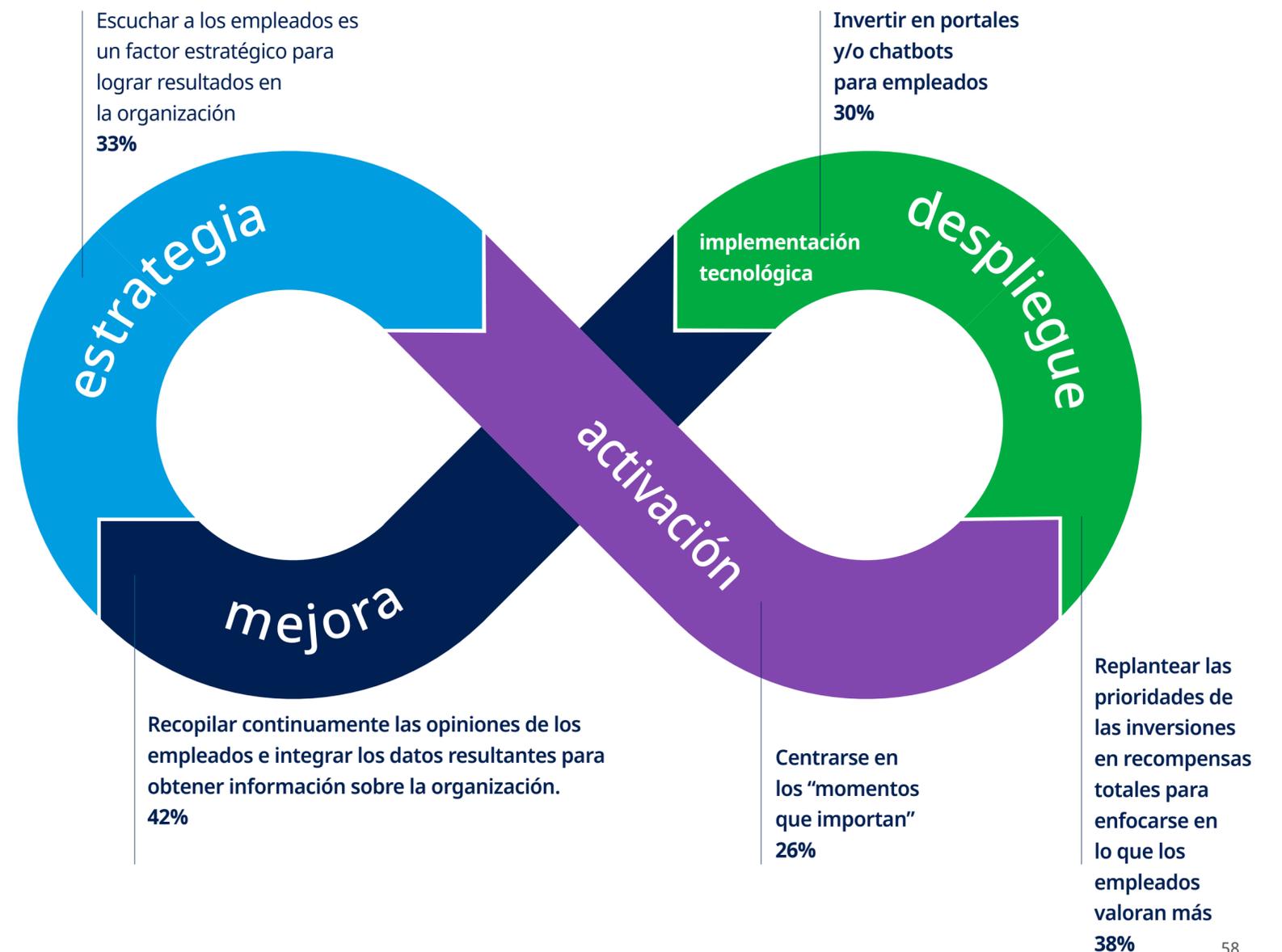
“contratación basada en bots” para respaldar la contratación de 20 mil puestos al año. Al utilizar la IA para guiar a los candidatos de nivel inicial a través de las ofertas de empleo, la selección y la evaluación, el bot reduce el proceso de semanas a cuestión de horas. Los reclutadores internos sólo intervienen en las fases de entrevista y oferta, lo que deja más tiempo para el trabajo estratégico. Como señala Manish Dubey, responsable de Tecnología Empresarial: “en la era de Netflix, para la generación más joven en particular, la gratificación instantánea es a menudo el único camino. Todo nuestro diseño se basa en este concepto, reduciendo la duración del proceso de contratación y siendo capaces de conectar instantáneamente con los candidatos mediante la IA”.

Esta transformación es un trabajo en curso de 18 meses al que aún le quedan más cambios por delante; un reflejo de los matices y la colaboración mundial que requiere un cambio de esta dimensión. Manish Dubey reitera: “Para lograr este nivel de transformación, se necesita un equipo con mentalidad tecnofuncional, que comprenda no sólo los procesos empresariales, sino también las tecnologías que los sustentan. RR. HH. y TI tienen que trabajar juntos, tener desacuerdos sanos y crear soluciones colectivas”.



La transformación exitosa es un bucle infinito (véase la Figura 24). Comienza con una estrategia clara que defina la necesidad de cambio y homogeneice entre los líderes las características del éxito. Une a todas las partes interesadas (sobre todo, a los empleados) para crear en conjunto un futuro deseable que todos puedan apoyar. Requiere una comunicación constante y bidireccional para fijar expectativas y mitigar riesgos. Aprovechar la escucha de los empleados como la herramienta estratégica que es marca la diferencia. Los gerentes de RR. HH. de las empresas de alto crecimiento son 1.4 veces más propensos a considerar *la escucha de los empleados como un factor estratégico para lograr resultados en la organización*. También son más propensos que sus homólogos de menor crecimiento a declarar un ROI positivo de las *herramientas de escucha de empleados* (1.4 veces) y *plataformas de aprendizaje* (1.3 veces). Mantenerse en contacto con las personas desde un principio y con frecuencia permite a la organización responsabilizarse, detectar señales de alarma y repetir el proceso a medida que cambian las necesidades. Involucrar a los empleados en la aventura del cambio y asegurarse de que experimenten los beneficios en cada paso del camino es clave para generar entusiasmo y [mantener el impulso para el cambio](#).³² Si RR. HH. busca una forma de marcar la diferencia, que sea utilizando el diseño centrado en las personas para potenciar flujos de trabajo adaptables entre humanos y máquinas, y crear una experiencia ganadora para la era digital.

Figura 24: Cómo las empresas líderes están dándole nueva forma a la experiencia digital





El camino para ser digital es tanto cultural como estructural. Comienza con la comprensión de la experiencia humana del trabajo y la realineación en torno a los resultados que impulsarán el éxito sostenible. Continúa con la reinención de las trayectorias de los empleados y sus perfiles para diseñar un mejor trabajo. Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en la configuración de esta visión de futuro centrada en las personas y en el fortalecimiento de la capacidad de adaptación de la organización. Sólo entonces los líderes se habrán ganado el derecho a considerar las tecnologías que pueden impulsar, optimizar y sostener la organización en los años venideros.

Metamorfosis digital en la prestación de servicios de RR. HH. en Avery Dennison

Cómo una empresa manufacturera pasa de ser una novata digital a una potencia digital

Ante la falta de datos y brechas en la prestación de servicios de RR. HH., el aumento de las expectativas de los empleados y un modelo de operaciones de RR. HH. descentralizado, lo que comenzó como un deseo de abandonar su sistema de Gestión del Capital Humano (HCM, por sus siglas en inglés) de aquel entonces evolucionó rápidamente hacia una transformación digital en varias fases. Avery Dennison se dio cuenta de que la clave del éxito residía en adoptar un enfoque digital que diera prioridad a la experiencia de los empleados (EX).

Sin dejar de utilizar su suite HCM heredada, Avery Dennison visualizó cuál era el estado que deseaba para el futuro: nuevas formas de trabajar para RR. HH. y una EX modernizada. Aunque el equipo dio prioridad a los procesos digitales, recomendó una combinación optimizada de puntos de contacto tecnológicos y humanos para un nuevo modelo de prestación de servicios de RR. HH. y un portal integrado de servicios y conocimientos para los empleados.

La nueva tecnología se centró en una experiencia digital uniforme, la cual ofrecía un único punto de acceso para los empleados, al tiempo que dotaba a RR. HH. de herramientas digitales para dar soporte a una fuerza laboral mundial.

El éxito se mide en función de cómo cada interacción en el portal añade valor, buscando garantizar que la verdadera *puntuación de la experiencia* refleje un modelo operativo de RR. HH. que se construye en torno a los empleados. Por esta razón, los acuerdos de nivel de prestación de servicios (SLA, por sus siglas en inglés) tradicionales, como la rapidez de resolución, no son el objetivo principal. En cambio, los empleados comparten sus comentarios no sólo sobre si se resolvió su consulta, sino también sobre cómo *les hizo sentir* la experiencia, y el 92% de los encuestados afirma haber tenido una experiencia positiva. Estos comentarios, junto con los datos de uso, influyen en las nuevas funciones en un ciclo continuo de mejora.

Avery Dennison está estableciendo un centro neurálgico digital en toda la organización de RR. HH. Centralizaron los servicios básicos en un nuevo centro de excelencia de Operaciones de la Fuerza Laboral Global (GWO, por sus

siglas en inglés), responsable de garantizar la uniformidad y el gobierno corporativo de los datos para permitir un análisis más sólido de la fuerza laboral.

La incorporación de destacados talentos a este nuevo equipo ha cimentado su reputación interna. El equipo de GWO actúa como abanderado de la digitalización, abogando por la mejora continua y una mentalidad preponderantemente digital y enfocada en la EX.

El equipo de GWO también desempeña un papel fundamental en la integración digital y cultural de las adquisiciones, manteniéndose firme en los principios digitales de la empresa y migrando los procesos clave desde el principio para garantizar una EX digital.

“Estamos viendo el éxito en esta aventura porque realmente creemos que, al considerar la experiencia de los empleados como el principal beneficio, podemos hacer más para involucrar a RR. HH. en la transformación digital”, dice Chassidy Rellinger, Vicepresidenta de RR. HH., Soluciones y Operaciones de la Fuerza Laboral Empresarial. “Obtienes el beneficio de empleados comprometidos, y aún así, en última instancia, logras eficiencia y productividad como resultado”.

Pasar a la acción



Amenazas para el empoderamiento digital

Business Risk:

- Aumento de los ataques cibernéticos y otros riesgos derivados de errores humanos y de una supervisión ineficaz de la adopción de la IA
- Falta de rentabilidad de las inversiones tecnológicas debido a un liderazgo para el cambio deficiente
- Erosión del rendimiento de los programas de inversión institucionales debido a los riesgos operativos y de ejecución

Riesgos de personas:

- Fatiga por el cambio y agotamiento causados por un ritmo ineficaz de la transformación digital
- Adopción lenta de la tecnología debido a la falta de adopción por parte de las poblaciones clave
- Rotación de empleados por insatisfacción con una experiencia digital rezagada

Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Fomente la adopción de la IA** con políticas claras que permitan a las personas experimentar. Capacite a los empleados para que utilicen la IA de forma responsable y hágales rendir cuentas cuando sea necesario, pero también se les debe brindar el espacio y la seguridad psicológica necesarios para aprender de los errores.
- 2. Invierta en tecnología con conocimiento de causa.** Empiece por realizar una auditoría tecnológica centrada en el uso y el rendimiento de la inversión. Identifique las brechas y tenga claras las especificaciones imprescindibles para evitar gastar de más en capacidades de vanguardia que no necesita u optar por herramientas más asequibles que nunca se utilizan.
- 3. Desarrolle habilidades digitales** mediante encargos internos y programas de intercambio para que los empleados estén más expuestos a las nuevas tecnologías. Ayudar a las personas a sentirse cómodas y seguras con la IA liberará tiempo para un trabajo más estratégico, valioso y agradable.
- 4. Promueva públicamente las capacidades digitales de la empresa** mediante eventos itinerantes y exposiciones públicas permanentes. Demostrar el impacto de sus soluciones digitales y hacerlo tangible ayuda a crear un nuevo nivel de compromiso y aceptación por parte de los empleados.
- 5. Adapte la función de RR. HH. a las necesidades actuales de la fuerza laboral.** Adopte un enfoque centrado en el cliente para saber qué necesitan de RR. HH. las distintas poblaciones y determine qué concesiones están dispuestas a hacer las personas. Traduzca las necesidades y deseos en experiencias cotidianas trazando un mapa de las interacciones objetivo.

Sugerencias para acelerar

- 1. Desarrolle la EX** para ofrecer una experiencia digital sencilla a los empleados en momentos relevantes, desde costosas facturas médicas hasta hitos como la planificación familiar y la jubilación. Transforme la pila tecnológica de RR. HH. en un centro de recursos centralizado que ofrezca aplicaciones de consumo impulsadas por IA.
- 2. Pase de saberlo todo a aprenderlo todo.** Invierta en sistemas accesibles de gestión del conocimiento y herramientas de conectividad social que maximicen el alcance y el impacto del capital intelectual de su empresa. Permita a los empleados compartir ideas innovadoras y retos recurrentes a través de círculos de aprendizaje.
- 3. Desarrolle una mentalidad preponderantemente digital** que fomente la curiosidad, la experimentación y la colaboración. Cree en conjunto con los empleados para garantizar que las herramientas de IA y otras nuevas tecnologías estén diseñadas para su trabajo diario.
- 4. Libere el potencial de sus inversiones tecnológicas actuales.** Verifique cómo funcionan conjuntamente las plataformas actuales y qué se necesita para desarrollar “productos mínimos adorables” para el futuro. Establezca futuras formas de trabajo y el nivel deseado de “tecnología” y “toque humano” para ofrecer experiencias de trabajo más intuitivas e inspiradoras.
- 5. Gestione el cambio con eficacia** y comuníquese con propósito. Aproveche la oportunidad para reconsiderar y rediseñar programas y procesos en lugar de limitarse a trasladarlos a Internet.

Workforce 2.0

Si 2024 fue el año de la experimentación, 2025 tiene que ser el de la materialización de los beneficios. A medida que las organizaciones continúen explorando las promesas de las nuevas tecnologías, los líderes tendrán que pasar de enfocarse en la optimización de costos a enfocarse en los beneficios sustanciales para todas las partes interesadas.

No obstante, en una época en la que el riesgo de personas equivale al riesgo empresarial, encontrar el equilibrio adecuado entre aceleración y ofrecer una experiencia laboral ganadora será primordial.

A medida que adoptamos una mayor colaboración entre personas y máquinas, las organizaciones líderes tienen una oportunidad real de ofrecer una experiencia laboral más intuitiva, simplificada y personalizada.

Para liberar el potencial en esta era de oportunidades, los directivos deben escuchar atentamente las señales silenciosas, estar preparados para adoptar medidas audaces y prepararse para un cambio duradero.



Quiénes somos



Mercer colabora con organizaciones para construir un futuro mejor.



Pregúntenos cómo podemos ayudarle a **impulsar la productividad centrada en las personas** al:

- Rediseñar el trabajo para la optimización de las personas
- Aumentar la agilidad con la evaluación del talento y la analítica mejorada
- Acelerar con organizaciones impulsadas por las competencias
- Tercerizar o delegar servicios no esenciales, como la gestión de inversiones



Pregúntenos cómo podemos ayudarle a **sustentarse en la confianza y la equidad** al:

- Crear valor de marca con beneficios inclusivos
- Garantizar la equidad y transparencia en materia de remuneración, salud y oportunidades profesionales
- Crear un impacto positivo mediante compromisos y acciones de sostenibilidad



Pregúntenos cómo podemos **reforzar el sistema inmunológico corporativo** al:

- Incrementar la concientización sobre riesgos y la preparación para el futuro
- Garantizar una cantera de talentos saludable y sostenible
- Utilizar la ciencia de la fuerza laboral para anticipar y mitigar los riesgos
- Mejorar la cultura al nombrar líderes incluyentes y conscientes del riesgo

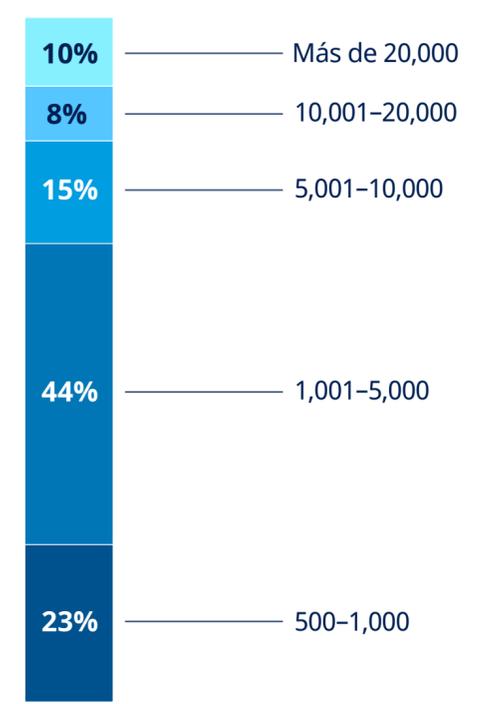


Pregúntenos cómo podemos ayudarle a **fomentar una cultura preponderantemente digital** al:

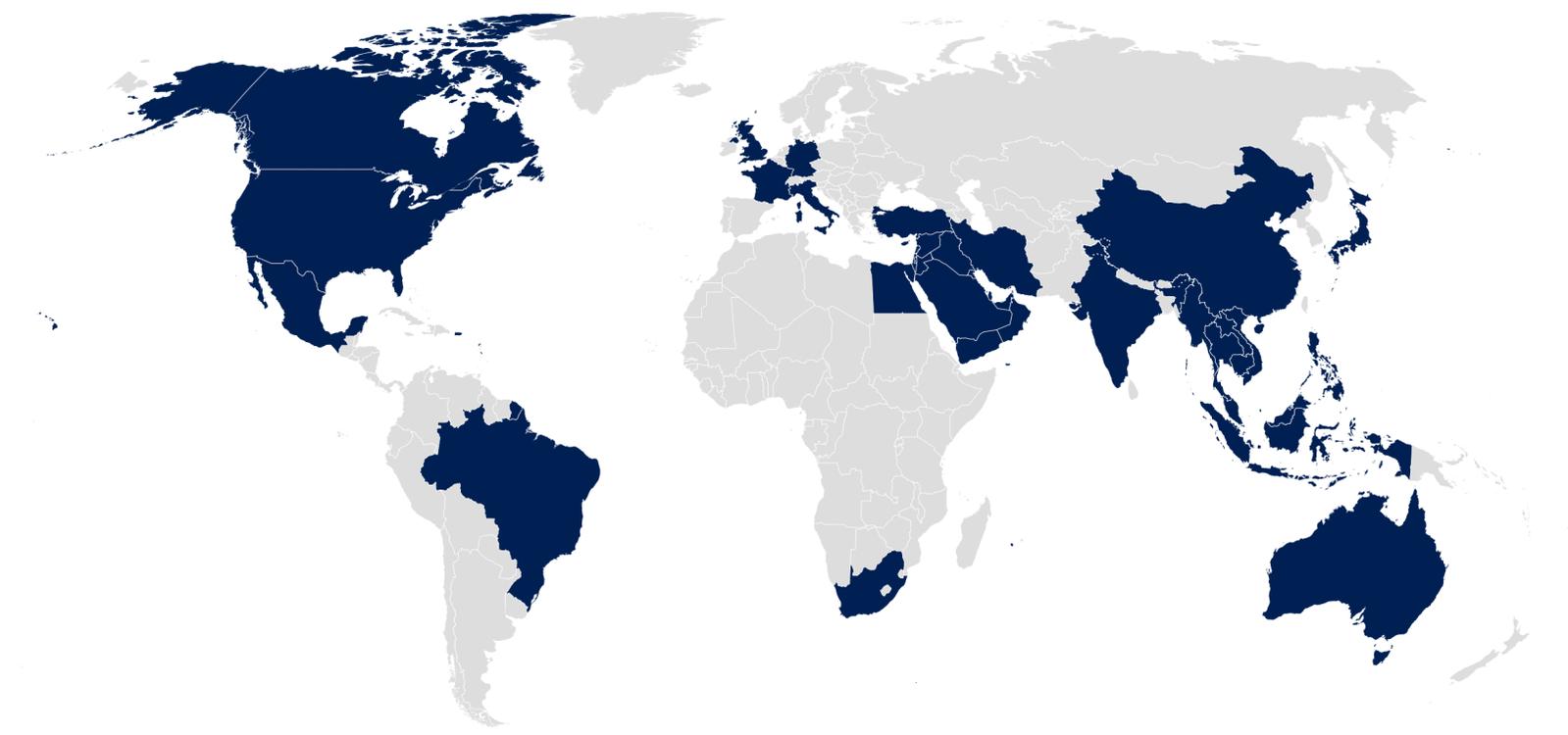
- “Ser digital” en vez de limitarse a implementar la tecnología
- Perfeccionar la experiencia de los empleados a través de la transformación funcional de RR. HH.
- Facilitar y comunicar el cambio para obtener un retorno de la inversión

Datos demográficos de la encuesta (altos directivos, líderes de RR. HH. y empleados)

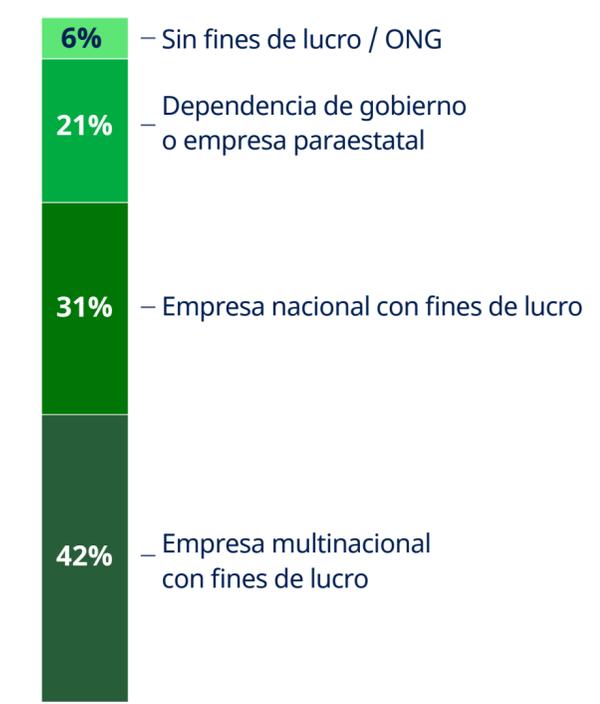
Tamaño de la empresa



Distribución geográfica



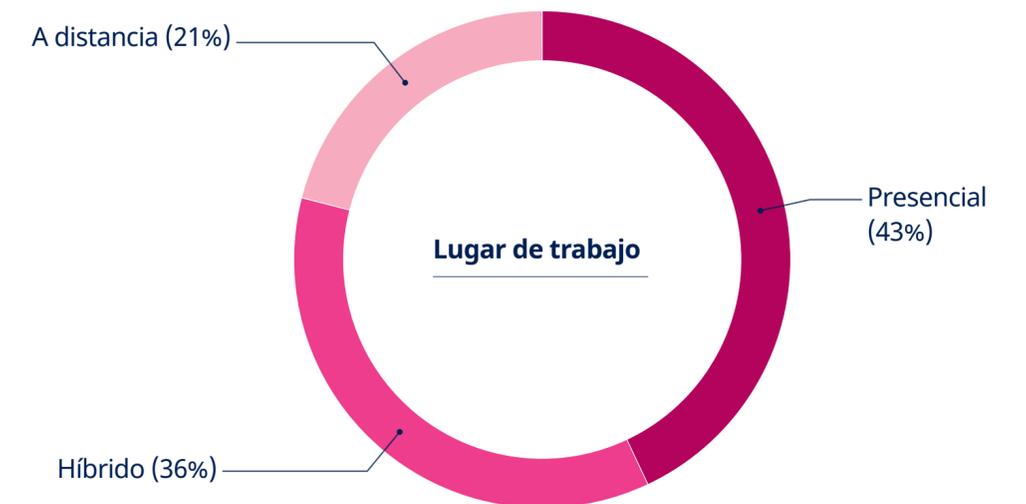
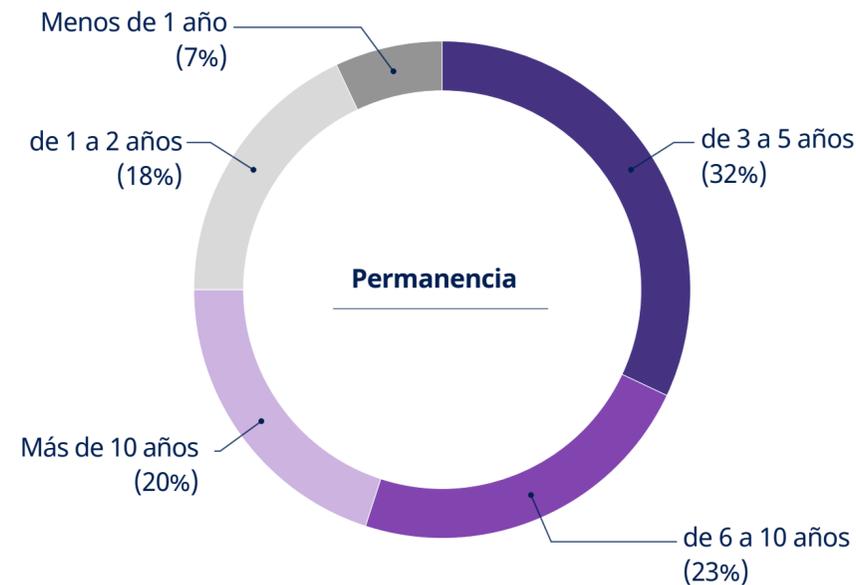
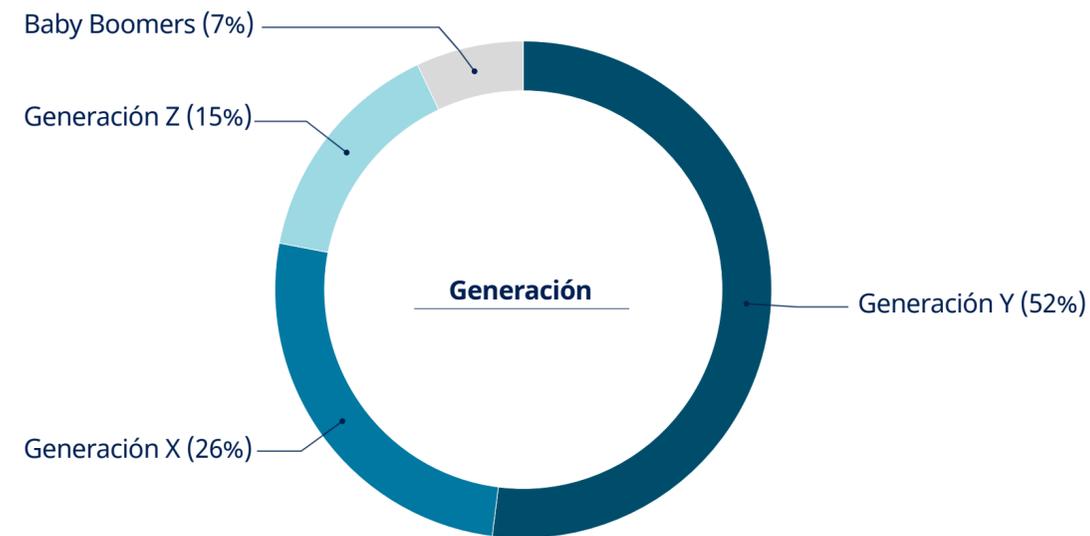
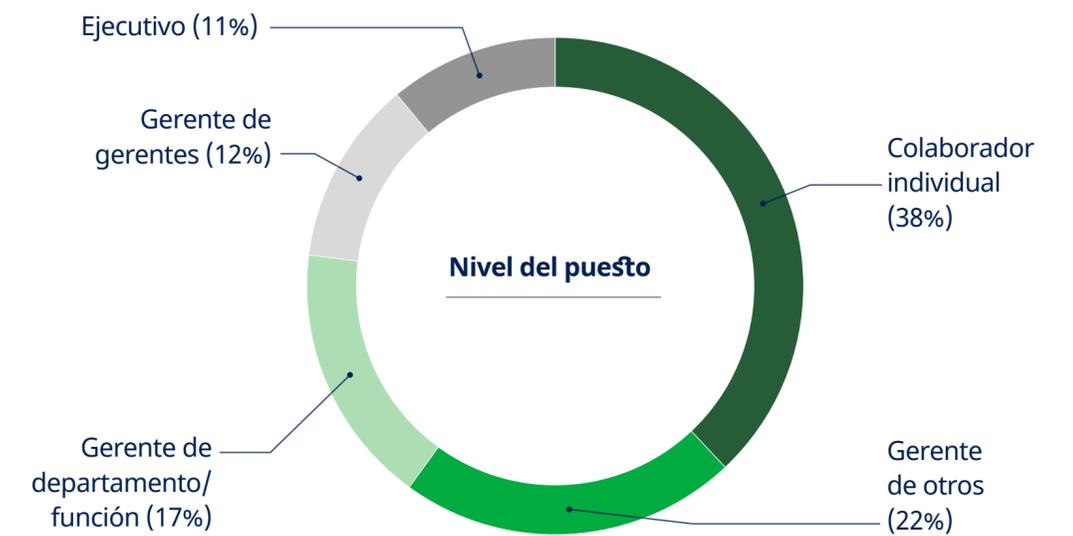
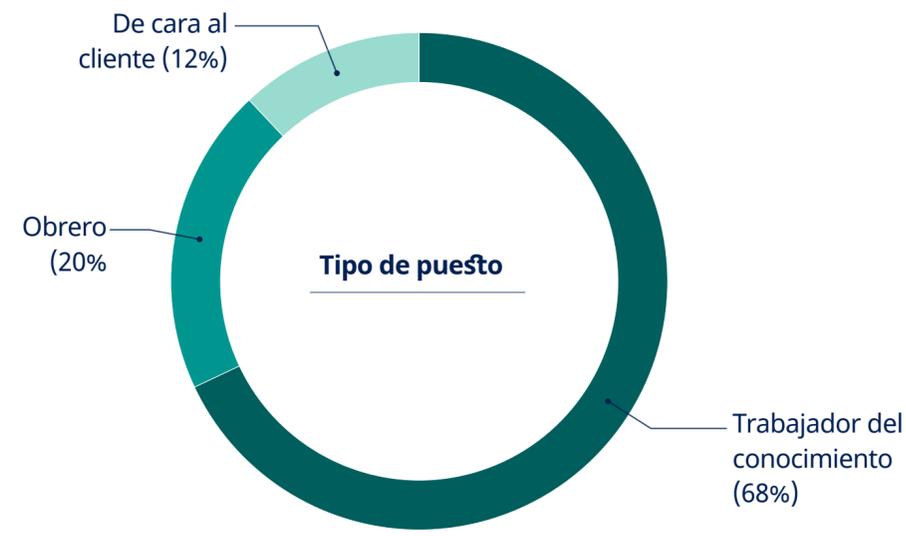
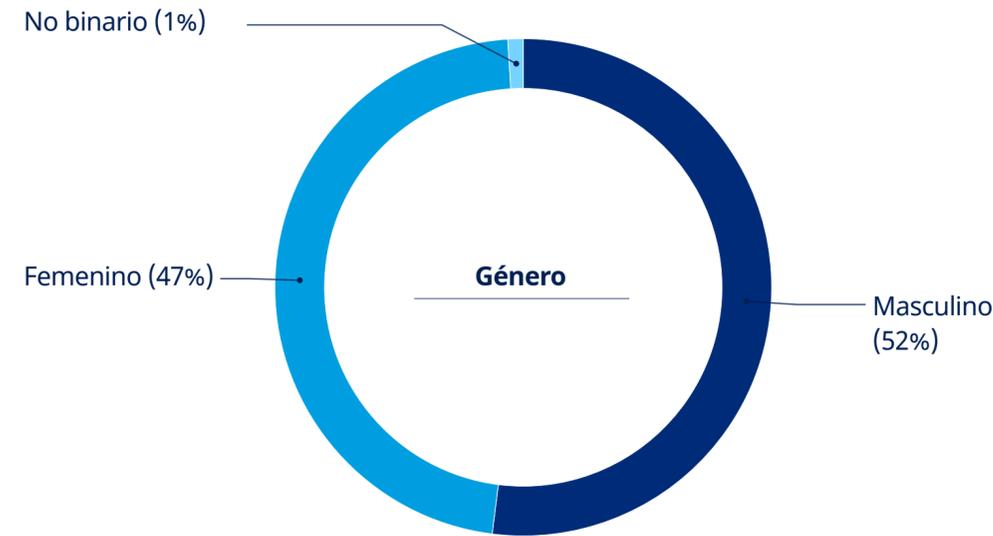
Tipo de empresa



Industria

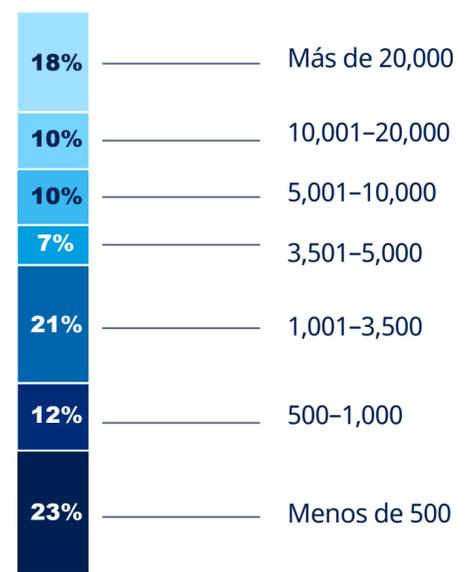


Datos demográficos de la encuesta de 2024 (empleados)



Datos demográficos de la encuesta de 2025 (gerentes de RR. HH)

Tamaño de la empresa



Distribución geográfica



Tipo de empresa



Industria



Lecturas complementarias y bibliografía

- 1 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Disponible en www.marshmclennan.com.
- 2 Bravery K, Anderson K and Bonic I. *Work Different: 10 Truths for Winning in the People Age*, New York: Wiley (2023). Disponible en www.mercer.com.
- 3 Fersht P and Gupta S. "Services firms are out of runway. They must forget labor arbitrage and conform to technology arbitrage," 2023. Disponible en www.horsesforsources.com.
- 4 The Conference Board. "Global Productivity Growth Set to Disappoint Again in 2023," 2023. Disponible en www.conference-board.org.
- 5 Sigelman M. "Building a Skills Engine for the Human Economy," *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Volume 13 Issue 3-4 (2023), pp. 4-14. Disponible en direct.mit.edu.
- 6 McKinsey. *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*, 2023. Disponible en www.mckinsey.com.
- 7 Jesuthasan R and Boudreau J. "Work Without Jobs," *Frontiers* (2021). Disponible en sloanreview.mit.edu.
- 8 Jesuthasan R and Kapilashrami T. "*The Skills-Powered Organization: The Journey to the Next-Generation Enterprise*", MIT Press (2024). Disponible en www.mercer.com.
- 9 NORC at the University of Chicago. *The General Social Survey*, 2022. Disponible en gss.norc.org.
- 10 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2025*. Disponible en www.marshmclennan.com.
- 11 Mayer R, Davis J, Schoorman F. "An integrative model of organizational trust," *The Academy of Management Review*, Volume 20 Issue 3 (1995), pp. 709-734. Disponible en www.jstor.org.
- 12 Mercer. 2024-2025 *Inside Employees' Minds study*, 2025. Disponible en www.mercer.com.
- 13 Mercer. "AI and DEI," 2024. Disponible en www.mercer.com.
- 14 Mercer. "Are we returning to normal compensation practices?" 2023. Disponible en www.mercer.com.
- 15 Mercer. "Five strategies to future-fit your total rewards programs," 2023. Disponible en www.mercer.com.
- 16 Mercer. *Building and sustaining a thriving talent marketplace*, 2023. Disponible en www.mercer.com.
- 17 Bravery K, Jesuthasan R, Swift M, et al. *The human-centric enterprise*, 2023. Disponible en www.mercer.com.
- 18 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2025*. Disponible en www.marshmclennan.com.
- 19 World Health Organization. "Non-communicable diseases," 2023. Disponible en www.who.int.
- 20 Bravery K, Karwautz S, Anderson K. "What the EU AI Act means for HR," 2024. Disponible en www.linkedin.com.
- 21 World Economic Forum. *The Good Work Framework*, 2022. Disponible en www.mercer.com.
- 22 Mercer Marsh Benefits. "Managing people risk," 2024. Disponible en www.mercer.com.
- 23 Organisation for Economic Co-operation and Development and International Network on Financial Education. *OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy*, 2020. Disponible en www.oecd.org.
- 24 World Economic Forum and Mercer. *Living Longer, Better: Understanding Longevity Literacy*, 2024. Disponible en www.mercer.com.
- 25 Oliver Wyman Forum. *A-Gen-Z Report: What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything*, 2023. Disponible en www.oliverwymanforum.com.
- 26 Mercer. "3 ways companies can mitigate the risk of AI in the workplace," 2024. Disponible en www.mercer.com.
- 27 Kim J, Eskins G. "Generative AI: Understanding the risks and opportunities," 2023. Disponible en www.marsh.com.
- 28 Mercer. *The next EX: Unlocking workforce energy*, 2023. Disponible en www.mercer.com.
- 29 Mercer. "Mercer Skills Edge," 2024. Disponible en www.imercer.com.
- 30 Mercer. "HR Target Interaction Model: Unlocking the employee experience," 2022. Disponible en www.mercer.com.
- 31 Mercer. "The future of human resources: Who will care for the human at work?" 2024. Disponible en www.mercer.com.
- 32 Mercer. *Embrace change: It is here to stay*, 2022. Disponible en www.mercer.com.

Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a todos los miembros de la comunidad de Mercer y Marsh McLennan que contribuyeron al Global Talent Trends Study. Un agradecimiento especial a Arcadis, Australian Prudential Regulation Authority, Avery Dennison, London Stock Exchange Group, LONGi, Mercado Libre, Sagility, Siemens Energy, Sumitomo Mitsui Trust Bank y WorkSafe Victoria por compartir sus historias. También agradecemos a Man Bites Dog su amable aportación, al equipo creativo de Mercer por su orientación en el diseño, a Adrienne Cernigoi y Polly Webb por su ayuda en la edición, y a Anton Rehl por la fotografía original. Y, por supuesto, nada de esto sería posible sin la participación de más de 14,400 empleados, gerentes de RR. HH., ejecutivos de alto nivel e inversionistas que participaron en el estudio.

Equipo principal

Kate Bravery	<i>Socia principal, autora principal</i>
Joana Silva	<i>Proyectos estratégicos, coautora</i>
Jens Peterson	<i>Redactor de contenidos, coautor</i>
Saminda Dhillon	<i>Directora de programa</i>
Dawid Gutowski	<i>Diseñador gráfico</i>
Anca de Maio	<i>Responsable mundial de activación</i>
Molly Proefriedt	<i>Coordinadora de investigación</i>
Ellie Green	<i>Enlace con el cliente</i>
Kate Janota	<i>Especialista principal en marketing</i>

Colaboradores

Jason Averbook	Gord Frost	Himani Kathuria	Ted Patchet
Ilya Bonic	Lewis Garrad	Carolina Klint	Graham Pearce
Callum Burns-Green	Aditya Gupta	Nikhil Kolthankar	Stephanie Penner
Eduardo Córdoba	Kavitha Hariharan	Amy Laverock	Maurizio Quintavalle
Ana Costa e Silva	Deena Harvanek	Joe List	Karen Shellenback
Gina Fassino	Rich Hewitt	Alexandra Maher	Charlotte van Bouwel
Sayka Fátima	Julie Humphries	Jean Martin	Ivette Vargas
Will Ferguson	Mike Giacobbe	Adriana O'Kain	Jess Von Bank
Brian Fisher	Ravin Jesuthasan	Ashwini Pandit	Alex Zea

En Mercer, creemos en la construcción de un futuro mejor.

Juntos, estamos redefiniendo el mundo laboral, dándoles una nueva forma a los resultados de jubilación e inversión y logrando una salud y bienestar reales. Lo hacemos respondiendo a las necesidades de hoy y de mañana.

Comprendiendo los datos y aplicándolos con un toque humano. Y transformando las ideas en acciones para provocar cambios positivos.

Llevamos más de 75 años ofreciendo asesoramiento y soluciones de confianza para construir un futuro más saludable y sostenible para nuestros clientes, colegas y comunidades.

Bienvenidos a un mundo en el que la economía y la empatía marcan la diferencia en la vida de las personas.