

Tendencias Globales de Capital Humano 2025

Convertir las tensiones en triunfos: ayudar a los líderes a transformar la incertidumbre en oportunidad.



Deloitte.
Insights

Los profesionales de Capital Humano de Deloitte aprovechan la investigación, el análisis y los conocimientos de la industria para ayudar a diseñar y ejecutar los programas de recursos humanos, talento, liderazgo, organización y cambio que permiten el rendimiento empresarial a través del rendimiento humano. Visite el área de Capital Humano de [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) para obtener más información.

02 . . . Convertir las tensiones en triunfos: ayudar a los líderes a transformar la incertidumbre en oportunidad.

11 . . . “Estagilidad”: crear estabilidad para los colaboradores para que las organizaciones avancen con rapidez.

21 . . . Cuando el trabajo interfiere con el trabajo: recuperar la capacidad organizacional.

31 . . . La IA está revolucionando el trabajo. Se necesita una propuesta de valor humanizada para la era de la IA.

43 . . . Cerrar la brecha de experiencia.

54 . . . Nueva tecnología, nuevo trabajo. El antiguo argumento de valor ya no es suficiente.

66 . . . ¿Qué motiva a la gente? Aprovechar la motivación a nivel individual.

78 . . . Reinventar los procesos de gestión del rendimiento no impulsará el rendimiento humano.

88 . . . ¿Sigue teniendo valor el rol de los gerentes?



Convertir las tensiones en triunfos: ayudar a los líderes a transformar la incertidumbre en oportunidad.

Nuestro informe de Tendencias de Capital Humano 2025 pretende ayudar a los líderes a navegar las tensiones cada vez más complejas en la relación colaborador-organización para obtener mejores resultados empresariales y humanos.

Jason Flynn, Corrie Commisso, David Mallon, Yves Van Durme, Stephen Harrington, y Gaurav Lahiri

Quizá sea hora de dejar de tener jefes.

Quizá haya llegado el momento de sustituir parte de nuestro trabajo de nivel inicial por IA.

Quizá deberíamos hacer que todos volvieran al lugar de trabajo cinco días a la semana.

Quizá deberíamos invertir en una nueva tecnología de IA.

O ... quizá no.

Cuando estamos rodeados de incertidumbre, puede resultar tentador ralentizar la toma de decisiones y esperar a ver qué pasa. O volver a viejas formas de pensar simplificadas que nos llevan a tomar decisiones que consideren únicamente los resultados finales de los balances.

Estos enfoques son comprensibles, considerando que estamos en un [mundo cada vez más sin fronteras](#), donde los puntos de referencia relacionados con el trabajo y la fuerza laboral que tradicionalmente hemos utilizado para trazar un curso de acción están desapareciendo. Presionar el botón de pausa nos da más tiempo para reunir información, probar ideas y obtener una visión

completa antes de comprometernos con algo. Y pensar en términos de resultados finales ha sido una opción sólida durante décadas, especialmente cuando los ciclos económicos cambian y a menudo carecemos de datos para predecir razonablemente resultados futuros más amplios.

Pero ¿qué ocurre cuando el mundo se mueve y cambia tan deprisa que la decisión de no tomar una decisión nos pone en desventaja? ¿Cuándo una manera de pensar anticuada, sumada a indecisión nos hacen perder oportunidades y el impulso?

Estas son tensiones fundamentales (Figura 1) a las que se enfrentan actualmente los líderes de las organizaciones de todo el mundo. Nuestro estudio *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* (véase [Metodología](#)) sugiere que los líderes se encuentran atascados en un ciclo que los lleva a esperar para ver qué pasa, inseguros de cómo transitar por las incertidumbres actuales y tomar las complejas decisiones necesarias para equilibrar los resultados empresariales y humanos que harán avanzar a sus organizaciones.

El informe de este año pretende ayudar a los líderes a ganar tracción en medio de las tensiones, explorando algunas cuestiones clave sobre las que probablemente se espere que los líderes tomen decisiones importantes en un futuro próximo, incluyendo:

- ¿Cómo puedo asegurarme de que se hace el **trabajo** correcto y de forma óptima?
- ¿Cómo puedo acceder a la **fuerza laboral** necesaria, desarrollarla y motivarla?
- ¿Tengo la **organización** y la **cultura** adecuadas para propiciar un buen rendimiento?

La forma en que los líderes responden a estas preguntas puede ser la clave para que una organización deje de esperar y empiece a prosperar en el entorno laboral actual, vertiginoso y en constante cambio.

Resultados a corto plazo frente a valor a largo plazo: no se trata de elegir entre uno u otro.

En el informe *Tendencias Globales de Capital Humano* del año pasado, destacábamos la tensión que surge entre los resultados empresariales y humanos y nos centrábamos en la forma en que las organizaciones podían sortear esta tensión para impulsar el rendimiento humano en un mundo laboral cada vez más desprovisto de límites. Definimos la ecuación del rendimiento humano como la combinación -o el equilibrio- de los resultados empresariales y humanos, destacando que se refuerzan mutuamente y que centrarse en el elemento humano se está convirtiendo en uno de los factores más importantes para desbloquear y mantener el rendimiento de la organización.

Sin embargo, nuestra investigación de este año sugiere que avanzar en este objetivo no ha sido fácil. Sólo 6% de los participantes en la encuesta de este año afirman que sus organizaciones están haciendo grandes avances en el establecimiento de la sostenibilidad humana -la capacidad de crear valor para todas las personas vinculadas a la organización- como estrategia empresarial rectora. Encontrar el equilibrio entre los resultados empresariales y humanos puede ser difícil, ya que los esfuerzos por mejorar uno a veces parecen ir en detrimento del otro. Y parece que algunas organizaciones todavía se enfocan demasiado en los resultados empresariales, que producen resultados a corto plazo, en lugar de concentrarse en los resultados humanos, en los que el valor a largo plazo puede tardar más tiempo en hacerse evidente.

Pero esto no es cuestión de elegir uno u otro. Lo que se propone es optar por opciones “ambos/y”.

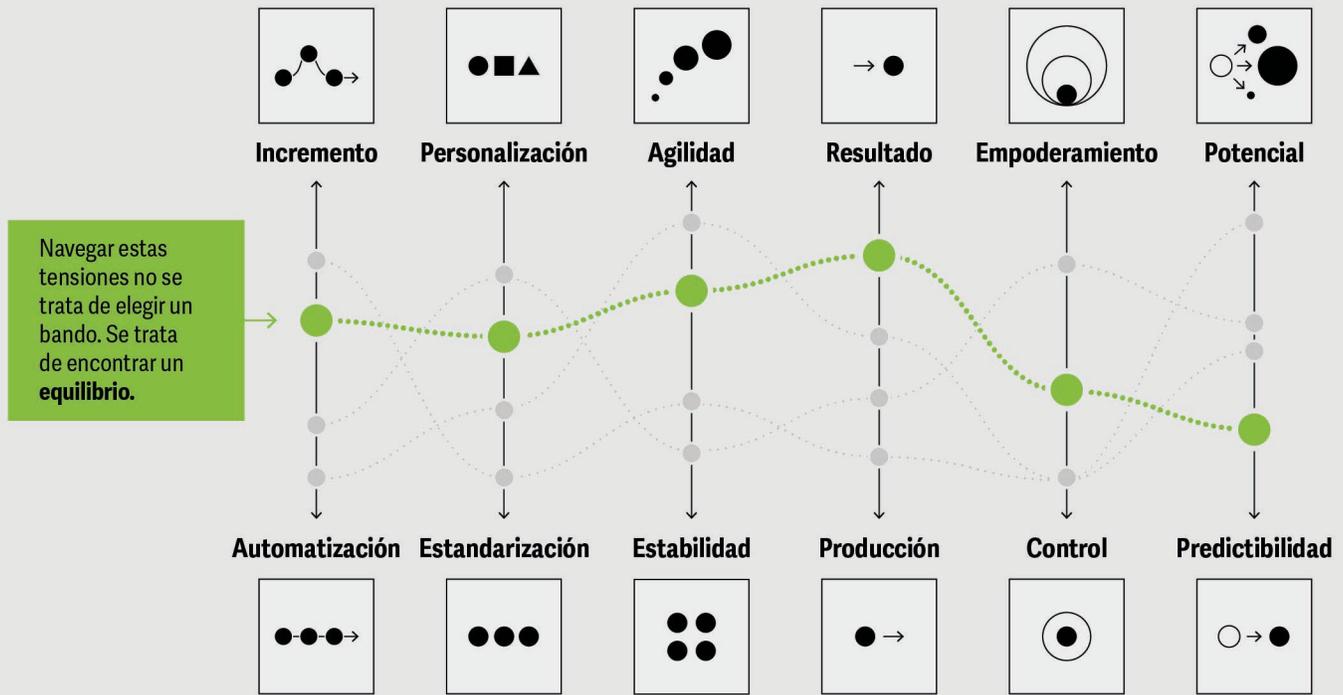
En el informe de este año, profundizamos en algunos de las tensiones concretas que ponen de manifiesto en el equilibrio entre los resultados empresariales y los resultados humanos. Como ya dijimos el año pasado, estos resultados pueden reforzarse mutuamente, pero habrá que tomar decisiones meditadas en varias dimensiones.

Por ejemplo, a medida que su organización se transforma, ¿debería considerar la creación de fuentes de estabilidad y pertenencia para los colaboradores, o centrarse en crear agilidad para la organización? ¿Debería darse más o menos poder y autonomía a los colaboradores para que definan dónde y cómo trabajan? ¿Deberían los avances en inteligencia artificial automatizar o reinventar el trabajo? Al intentar garantizar resultados predecibles, ¿estamos limitando el



Figura 1

Navegando las tensiones.



Fuente: Análisis de Deloitte

potencial de nuestras personas y organizaciones para crecer, innovar y explorar nuevos territorios?

No hay una respuesta correcta o incorrecta.

Navegar estas tensiones no se trata de elegir un bando (figura 1). Se trata de encontrar el equilibrio adecuado entre *ambos* lados de estas tensiones. Si bien es posible que usted se incline hacia un extremo del espectro en términos generales, puede tomar -y tomará- decisiones a lo largo de todo el espectro. Es probable que las opciones difieran de una organización a otra, e incluso dentro de las distintas funciones de la misma organización. Y es probable que evolucionen con el tiempo.

Niki Rose, ejecutiva de experiencia y capacidad del talento en Telstra, lo explica de esta manera: "Necesitamos reconocer y valorar ambos extremos del espectro de decisiones, las polaridades, entendiendo que en un enfoque de pensamiento sistémico, ambos pueden ser verdaderos al mismo tiempo," afirma. "Navegar la tensión entre ellos significa tener el valor de tomar decisiones sin la certeza de sus resultados."

Comprender la dinámica de este tipo de toma de decisiones requiere un enfoque matizado, sobre todo por parte de quienes llevan el timón. Dado que la toma de decisiones es en gran medida responsabilidad de los líderes de las organizaciones, estos desempeñan un papel especialmente importante a la hora de ayudar a sus organizaciones a sortear estas tensiones de cara al futuro.

El rol vital de los líderes en las tendencias de este año

Ser líder es decidir, tomar decisiones, y las presiones que enfrentan los ejecutivos son a menudo intensas y contradictorias. El bienestar de los líderes se está viendo afectado, ya que al menos cuatro de cada diez colaboradores, gerentes y ejecutivos en la Encuesta de Bienestar en el Trabajo de Deloitte dicen que "siempre" o "a menudo" se sienten exhaustos o estresados.¹

Los ejecutivos, en particular, están sintiendo la presión. Se ven atrapados entre presiones contradictorias de los Directorios y otros actores clave por obtener resultados financieros a corto plazo y, paralelamente, asumir riesgos para conseguir beneficios a largo plazo. Un estudio de la Oficina Nacional de Investigación Económica

muestra que las decisiones difíciles durante las recesiones económicas pueden acortar la vida de un CEO una media de 1,5 años.²

Además de todo esto, el rápido auge de la IA está cambiando nuestra forma de trabajar, y los líderes se enfrentan ahora a la dura tarea de generar confianza y preparar a sus equipos para adaptarse a trabajar codo a codo con la IA.

La esencia de lo que significa ser un líder sigue siendo la misma de siempre: trabajar con los demás y a través suyo para crear un valor superior a la suma de las partes, aclarando intenciones, reuniendo recursos y superando obstáculos según sea necesario. Y si bien los verdaderos grandes líderes reconocen el imperativo de compartir los resultados empresariales y humanos en el centro de la ecuación del rendimiento humano, a menudo parece como que estuvieran en conflicto. Parece como que los líderes debieran elegir entre ellos. En períodos de gran incertidumbre, los líderes a menudo se enfrentan a la presión de centrarse únicamente en los resultados empresariales, adoptando por defecto decisiones de statu quo y pensando solo en los resultados finales del balance.

Dadas las presiones descritas anteriormente, no se puede culpar a los ejecutivos por centrarse en lo básico.³ Pero con las organizaciones y los colaboradores enfrentando cambios constantes en el futuro, incluido el impacto acelerado de la IA, los líderes deben desafiarse a sí mismos para adoptar una visión a largo plazo. La clave está en abrazar la idea de que el rendimiento humano no es una ecuación de suma cero entre resultados humanos y empresariales, y no implica elegir a los colaboradores por encima de las ganancias, o las ganancias por encima de los colaboradores.

Dirigir sólo en función de los resultados empresariales no es liderazgo: es un algoritmo. Las computadoras son infinitamente mejores ejecutando algoritmos que los humanos, y por eso ya se habla de la sustitución de los CEO por IA.⁴

Dirigir sólo para obtener resultados humanos tampoco es liderazgo: es tutela o paternalismo. Aunque este tipo de relación es valiosa para quienes están bajo su cuidado durante un tiempo, se centra únicamente en la preservación -no en la creatividad, el crecimiento o la adaptabilidad- y, por tanto, tiene fecha de caducidad.

Por eso, el rendimiento humano consiste en equilibrar los resultados empresariales y humanos.

A medida que avanzan, los líderes pueden encontrar (o redescubrir) el enfoque necesario, mitigar y racionalizar las muchas presiones que compiten entre sí, y convertir estas tensiones en fuentes de energía potencial apoyándose en la ecuación del rendimiento humano. Pueden usarla para mejorar las decisiones y la toma de decisiones, asegurarse de que los sistemas en y a través de los cuales lideran sean de apoyo para resultados mutuamente beneficiosos, y abordar de manera directa el alcance completo de las decisiones relacionadas con humanos y IA.

Tomar buenas decisiones ante la incertidumbre

La toma de decisiones es una disciplina que puede mejorarse mediante el rigor y que implica habilidades que pueden practicarse y desarrollarse.⁵ Como líderes, podemos y debemos comprometernos a mejorar el rigor de los procesos de toma de decisiones y las habilidades que aportamos a esos procesos. Perfeccionar las capacidades de toma de decisiones no es una tarea finita, ni su estado de realización queda tan claro. Por el contrario, es un viaje continuo de comprensión, aprendizaje y mejora.

Además, los líderes también deben tener en cuenta los sistemas organizacionales en los que están tomando las decisiones. Estos sistemas -cultura, sistemas de gobierno, recompensas y reconocimiento- son el agua en la que nadan los líderes, tan omnipresentes y esenciales que a menudo pasan desapercibidos. Con el tiempo, transmiten mensajes tanto manifiestos como encubiertos sobre cómo deben actuar los líderes, a qué deben dar prioridad y en quién deben centrarse. Como líderes, tenemos que incorporar al sistema el apoyo al desempeño humano.

Entonces, ¿qué significa como líder tomar buenas decisiones en un futuro dominado por el cambio? ¿Y qué debes tener en cuenta para ayudar a garantizar que estás tomando las mejores decisiones posibles?

- **Asegúrese de que tiene en cuenta los datos adecuados, no sólo los que son fáciles de recopilar.** Las decisiones de alta calidad se basan en la evidencia, lo que puede contribuir a la integridad del proceso de toma de decisiones. Los líderes deben asegurarse de que están considerando los datos *correctos* y ser francos en cuanto a cuándo, cómo y dónde se utilizarán esos datos en la decisión. Céntrese en los parámetros que miden los resultados humanos, como la información sobre el desarrollo de habilidades y la empleabilidad; el bienestar emocional, mental, físico, social y financiero; el propósito; la diversidad, la equidad y la inclusión; la estabilidad profesional y las oportunidades de ascenso; y el impacto en la sociedad.
- **Tenga en cuenta los aportes de las distintas partes interesadas, pero no se tranque tratando de alcanzar un consenso.** Buscar unanimidad puede ralentizar el proceso de toma de decisiones y provocar indecisión. En su lugar, los líderes deben tratar de equilibrar la inclusión con la decisión, asegurándose de que toman decisiones con conocimiento de causa mientras mantienen el impulso. Mostrarle a las partes interesadas cómo se toman las decisiones en la organización también puede influir en la rapidez con la que se actúa: las organizaciones de alto rendimiento tienen 22 veces más probabilidades de debatir abiertamente las estrategias para la toma de decisiones, nueve veces más probabilidades de enseñar habilidades y capacidades de toma de decisiones, y siete veces más probabilidades de proporcionar herramientas para apoyar la toma de decisiones de mayor calidad que las organizaciones de bajo rendimiento,

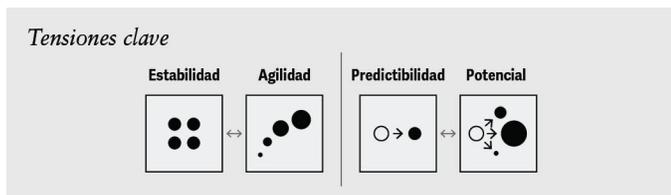
según la investigación de inteligencia de decisiones de Deloitte.⁷

- **Asigne la responsabilidad de la toma de decisiones a los niveles adecuados e implique a las personas con la debida experiencia.** Delege la autoridad para la toma de decisiones en quienes tengan los conocimientos y la experiencia pertinentes para tomar decisiones con conocimiento de causa. Por ejemplo, cuando se trata de integrar la IA en los procesos empresariales, es esencial que los líderes implicados en estas decisiones tengan un sólido conocimiento de las tecnologías de IA y sus implicaciones. Esta experiencia les permite evaluar con precisión los posibles beneficios y riesgos, prever los retos de la implantación y tomar decisiones estratégicas que se ajusten a los objetivos de la organización.

Al trabajar para desarrollar habilidades y procesos que apoyen una toma de decisiones ágil e informada, los líderes estarán en una posición más fuerte para tomar las decisiones, a menudo complejas y difíciles, que se necesita para impulsar el rendimiento humano. Este proceso continuo de perfeccionamiento de las capacidades de toma de decisiones no sólo puede mejorar el liderazgo individual, sino también reforzar la resistencia y adaptabilidad generales de la organización, mejorando su capacidad para sortear con éxito las tensiones entre los resultados empresariales y humanos.

Preguntas, tensiones y decisiones clave para los líderes en las tendencias de 2025

Nuestra investigación revela que las organizaciones que están a la cabeza a la hora de abordar los retos que plantean las tendencias de este año tienden a superar a otras organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones que consiguen aumentar la capacidad de los colaboradores para crecer personalmente, utilizar su imaginación y pensar en profundidad tienen:

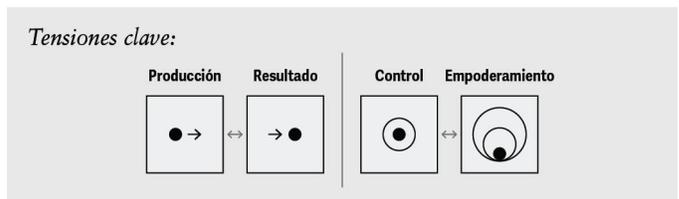


- 1,8 veces más probabilidades de obtener mejores resultados.
- 1,4 veces más probabilidades de decir que están creando un amplio valor para los clientes, la comunidad y la sociedad.
- 1,6 veces más probabilidades de afirmar que ofrecen a los colaboradores un trabajo importante.

Para triunfar de esa manera los líderes probablemente tendrán que tomar decisiones difíciles en múltiples dimensiones, estableciendo una visión y una dirección claras que equilibren los resultados empresariales y humanos para su organización. El informe

Tendencias Globales de Capital Humano de este año arroja luz sobre estas decisiones, organizadas en torno a los temas del trabajo, la fuerza de trabajo y la organización y la cultura, y lo que significa navegar por las tensiones que se producen en ellos.

He aquí un avance de algunas de las cuestiones, tensiones y decisiones clave que exploramos en el informe de este año.

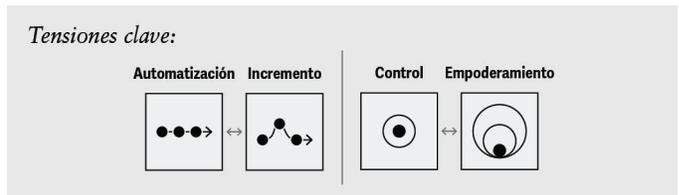


El trabajo: cómo se hacen las cosas

¿Cómo puedo dar estabilidad a mis colaboradores y, al mismo tiempo, crear la agilidad que mi empresa necesita para prosperar?

Una fuerte conexión entre el colaborador y la organización -que impulse resultados humanos y empresariales positivos- depende de la existencia de una base amplia y sólida compartida. Pero a medida que la naturaleza del trabajo cambia a gran velocidad y escala, gran parte de lo que era un terreno estable comienza a erosionarse.

A los colaboradores de hoy se les pide que aprendan nuevas habilidades y formas de trabajar, que se adapten a las nuevas tecnologías y que sepan pegar la vuelta en respuesta a cambios inesperados, tanto internos como externos. Según los resultados de nuestra encuesta de 2025, está surgiendo una desconexión entre ejecutivos y colaboradores: los líderes se preparan para formas de trabajo más ágiles y los colaboradores prefieren la estabilidad.

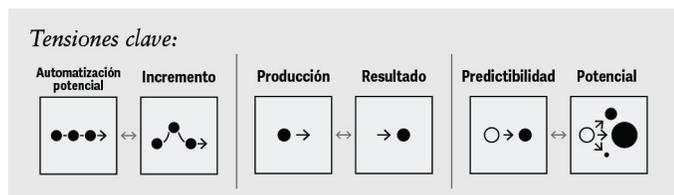


Lo difícil es que la capacidad de las organizaciones para evolucionar y adoptar nuevos modelos de trabajo depende en gran medida de la capacidad de los colaboradores para hacer lo mismo. ¿Cómo pueden los líderes encontrar el equilibrio adecuado entre la estabilidad que anhelan los colaboradores y la agilidad que necesitan las organizaciones para crear *estabilidad*?

¿Cómo desbloqueo la capacidad de los colaboradores y cómo debo utilizarla?

Liberar la capacidad de los colaboradores puede depender de la habilidad de una organización para implementar dos aspectos clave: una nueva mentalidad corporativa sobre cómo definimos y valoramos el tiempo libre—tiempo no programado y no asignado que los colaboradores tienen autonomía para usar como deseen—y un nuevo mecanismo para evaluar la mejor manera de reducir o simplificar tareas y procesos innecesarios, reemplazándolos con trabajo esencial.

Cuando se trata de la cuestión práctica de cómo las organizaciones pueden comenzar a liberar la capacidad de los colaboradores, proponemos un reinicio del trabajo que incluya hacer una pausa y tomar un tiempo para evaluar los resultados humanos y empresaria-

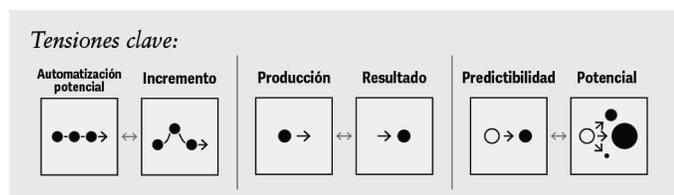


les más importantes. Implementar un marco que tenga tanto alcance horizontal como empoderamiento vertical en toda la organización para este reinicio del trabajo puede ayudar a garantizar que las organizaciones se enfoquen en el trabajo y los resultados correctos, que capturen y “utilicen” la capacidad creada de las maneras más impactantes, y que eviten perder las ganancias de capacidad.

La fuerza de trabajo: quiénes están haciendo el trabajo y cómo los apoyamos

¿Necesito actualizar la propuesta de valor de nuestros colaboradores para un mundo impulsado por la IA y, en caso afirmativo, cómo?

Las organizaciones tendrán que pensar en las formas en que pueden ayudar a sus colaboradores a salir adelante en un mundo en el que la IA está cambiando el trabajo y la forma en que lo hacemos. La propuesta de valor para el empleado (PVE) de una organización -a veces denominada propuesta de valor humano o de la fuerza de trabajo- cristaliza las razones por las que las personas llegan a una organización y se quedan en ella. Quizás sea esencial revisar la PVE para un nuevo mundo laboral basado en la IA que arroje resultados



tanto humanos como empresariales.

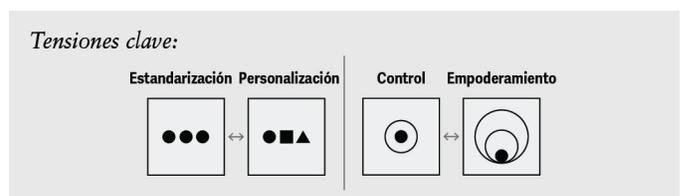
¿Por qué urge hacerlo ahora? Porque las personas están en el centro de la promesa de la IA. El valor de la tecnología ya no procede

únicamente de la sustitución de la mano de obra humana; ahora trabaja más estrechamente que nunca con los seres humanos, ampliando su capacidad para descubrir y aprovechar las oportunidades de innovación y crecimiento. A medida que la IA se entrelaza cada vez más con los colaboradores, está cambiando su experiencia, a menudo a través de impactos silenciosos e involuntarios en el trabajo que hacen y en la forma en que lo hacen.

Una PVE actualizada para el mundo de la colaboración entre personas y máquinas puede dar cuenta de esos cambios y favorecer una relación sana y mutuamente beneficiosa entre las organizaciones y sus colaboradores.

¿Por qué mis colaboradores nuevos no están preparados para contribuir?

La brecha de experiencia (el abismo entre lo que exigen los empresarios y lo que aportan los colaboradores) representa un enigma espinoso y siempre presente: los colaboradores no pueden conseguir trabajo sin tener la experiencia necesaria. Pero no pueden adquirir la experiencia necesaria sin empleos iniciales u oportunidades equivalentes.



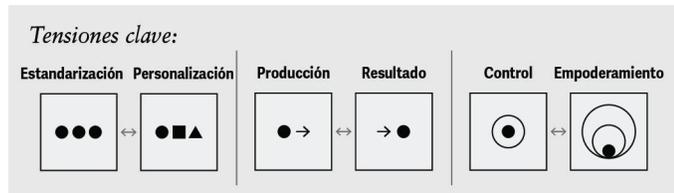
Si bien esta brecha siempre ha constituido un reto, la capacidad de adquirir experiencia se está complicando debido a nuevos avances, como la incorporación de la IA al trabajo de nivel inicial, la erosión del modelo de aprendizaje de cara al trabajo a distancia y la creciente complejidad del trabajo, que cada vez exige tipos de experiencia cada vez más variados.

Se puede cerrar la brecha de experiencia, pero requerirá cambios tanto en la oferta como en la demanda del mercado de talentos. Las organizaciones contratantes, los que buscan empleo y las instituciones educativas deben reflexionar en profundidad sobre las capacidades que las organizaciones buscan realmente cuando imponen requisitos de experiencia para poder determinar cómo satisfacer esas necesidades de base, incluidos los nuevos enfoques que podrían adoptar.

¿Cómo puedo sacar más provecho de la tecnología para el trabajo y la fuerza laboral?

Antes era relativamente fácil para las organizaciones decidir si invertir en tecnología y qué tecnologías elegir. Ahora ya no. El caso de valor para las inversiones en nuevas tecnologías debe captar no sólo la eficiencia de los procesos o un simple conjunto de insumos

y productos, sino también el impacto de la tecnología en resultados menos fáciles de medir y tradicionalmente asociados a las capacidades humanas, como la innovación, las formas de trabajar y el rendimiento y los resultados humanos. El caso de valor también



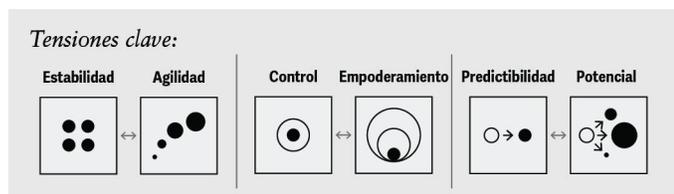
debe tener en cuenta las inversiones o cambios adicionales necesarios para hacer realidad lo que la tecnología promete.

Ante un panorama tecnológico y laboral cambiante, con una miriada de nuevas tecnologías del trabajo y la mano de obra que surgen a diario, los líderes necesitan un nuevo cálculo para identificar la tecnología correcta, el momento oportuno y las partes interesadas adecuadas para crear el caso de valor que permita obtener resultados humanos y empresariales. En resumen, necesitan una nueva justificación del valor de la tecnología.

Organización y cultura: la estructura y las prácticas que desbloquean el rendimiento

¿Cómo podemos motivar a la gente para que haga lo que hay que hacer para dar rienda suelta al rendimiento humano?

Comprender qué impulsa a las personas a actuar puede ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, fomentar la inno-



vación e impulsar la acción colectiva para el cambio. Sin embargo, pocas organizaciones parecen reconocer el poder de la motivación y adoptan medidas deliberadas para aprovecharla.

Ya hace bastante tiempo que las tecnologías emergentes influyen en el comportamiento de los consumidores aprovechando las motivaciones en el marketing y la captación de clientes, con resultados notables. Pero **¿por qué las organizaciones no aplican el mismo enfoque a su plantilla? ¿Qué les impide hacerlo?**

Mientras que algunas organizaciones pueden pensar que la propuesta de valor que le ofrecen a sus colaboradores refleja las motivaciones de su gente, sólo comprendiendo y aprovechando las motivaciones a nivel individual -la unidad de uno- podemos impulsar verdaderamente el rendimiento. Al hacerlo, las organizaciones

pueden alentar a la gente a hacer cosas que quizá no quieran hacer, incentivarles para que mejoren su rendimiento y la calidad de su trabajo, y crear equipos diversos pero unificados.

¿Por qué no funciona la gestión del rendimiento?

Dado que las percepciones negativas de los procesos de gestión del rendimiento han persistido a lo largo de décadas de reinención, surge la pregunta: **¿necesitamos siquiera la gestión del rendimiento?**

El verdadero problema es que esperamos demasiado del proceso de gestión del rendimiento. Lo consideramos el principal impulsor del rendimiento humano. Pero la realidad es que son muchas las cosas que deben ocurrir para impulsar los resultados humanos y empresariales -lo que llamamos rendimiento humano- en el complejo mundo laboral actual, más de las que puede lograr un único proceso de recursos humanos. Poner todas las expectativas en un único proceso para impulsar el rendimiento humano no es realista.

Siempre necesitaremos la capacidad de evaluar el rendimiento de las personas para tomar decisiones como las recompensas. Y puede que no siempre nos guste. Pero si reinventar continuamente el proceso no va a resolver nuestra necesidad básica de descubrir cómo las personas crean resultados empresariales y humanos, tenemos que ir más allá del proceso y realizar un esfuerzo más amplio y a más largo plazo para diseñar el rendimiento humano en el flujo del trabajo diario.

¿Seguimos necesitando gerentes? En caso afirmativo, ¿cómo deben emplear su tiempo?

Algunas capacidades clave que los gerentes suelen desempeñar siempre serán necesarias, como el coaching y trabajar en el desarrollo de su gente. Las personas dirigidas necesitan apoyo más que nunca debido a la reducción de la vida media de las competencias, el impacto de la IA en los puestos de trabajo y el ritmo creciente del cambio. Y habrá que desarrollar nuevas capacidades a la luz de un panorama cambiante en el mundo laboral. Esto sugiere que los gerentes también tendrán que asumir nuevas funciones. Para la mayoría de las organizaciones, eliminar por completo a los gerentes no es la solución. Pero tampoco lo es mantener o elevar el rol del gerente tal y como ha existido durante más de un siglo. Más bien, las organizaciones deberían plantearse buscar una tercera vía: reinventar el rol por completo. Porque en una época en la que el trabajo es cada vez más complejo y volátil, impulsado por las personas y más potenciado por la IA que nunca, el rol tradicional del gerente ya no es adecuado para su propósito.

Es posible que en el futuro tengamos menos gerentes, pero el tipo y la forma en que desempeñan su trabajo tendrán que evolucionar para adaptarse al nuevo mundo laboral.

Liderar el rendimiento humano

Las tensiones a las que a menudo se enfrentan los líderes y las organizaciones no van a desaparecer. En todo caso, cabe esperar que se intensifiquen e incluso multipliquen. A la luz de estas incertidumbres, los líderes tendrán que adoptar un enfoque de la toma de decisiones que sitúe el rendimiento humano en su centro -equilibrando los resultados empresariales y humanos.

Por supuesto, los líderes no pueden hacerlo solos. Las organizaciones también deben cambiar, rediseñando estructuras y métricas para desencadenar los comportamientos y acciones que llevan a un buen rendimiento, y garantizar que los líderes puedan aprender y beneficiarse de las herramientas tecnológicas y la IA. Tal vez eso no sea sencillo, pero puede abrir el camino hacia un futuro sostenible para las organizaciones y las personas que las habitan.

Este esfuerzo no tiene que ver con cuestiones de marketing o de marca. Se trata de que usted escriba su relato, su historia como líder. Una historia en la que demuestre el valor de guiar el desempeño

humano para obtener mejores resultados para su organización y sus inversores, su plantilla y las comunidades en las que usted vive y trabaja.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe *Tendencias Globales de Capital Humano*, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

Notas finales

1. Jen Fisher, Sue Cantrell, Jay Bhatt, and Paul H. Silvergate, “The important role of leaders in advancing human sustainability,” *Deloitte Insights*, June 18, 2024.
2. Mark Borgschulte, Marius Guenzel, Canyao Liu, and Ulrike Malmendier, “CEO stress, aging, and death,” *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 28550*, marzo de 2021.
3. Jason Baumgarten, Julie Daum, and George Anderson, “Measure of leadership: CEOs and directors on navigating change,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, June 27, 2024.
4. Hamza Mudassir, Kamal Munir, Shaz Ansari, and Amal Zahra, “AI can (mostly) outperform human CEOs,” *Harvard Business Review*, Sep. 26, 2024.
5. Michael Kemp, David Mallon, and Denise Moulton, Decision intelligence: The human discipline of high-quality choices, Deloitte, 2023.
6. Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, and Yves Van Durme, “When people thrive, business thrives: The case for human sustainability,” *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
7. Kemp, Mallon, and Moulton, “Decision intelligence.”

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **John Forsythe** por sus contribuciones a las primeras iteraciones sobre el tema del liderazgo y a **Sue Cantrell** por las ideas que ayudaron a dar forma a la introducción del informe de este año.

Un agradecimiento especial a **Kristine Priemer** por su liderazgo en la creación de este equipo y sus contribuciones al desarrollo de este contenido.



EQUILIBRAR LAS TENSIONES EN EL TRABAJO

Estagilidad: crear estabilidad para los colaboradores para que las organizaciones avancen con rapidez.

A medida que la disrupción se convierte en la norma y las fuentes tradicionales de estabilidad para los colaboradores desaparecen rápidamente, las organizaciones deben identificar nuevos pilares de sostén para adaptarse y prosperar.

Shannon Poynton, Sue Cantrell, Nic Scoble-Williams, David Mallon, y Gaurav Lahiri

Una fuerte conexión entre el colaborador y la organización -que impulse resultados humanos y empresariales positivos- depende de la existencia de una base amplia y sólida compartida. Pero a medida que la naturaleza del trabajo cambia a gran velocidad y escala, gran parte de lo que era un terreno estable comienza a erosionarse. A los colaboradores de hoy se les pide que aprendan nuevas habilidades y formas de trabajar, que se adapten a las nuevas tecnologías y que sepan reaccionar en respuesta a cambios inesperados, tanto internos como externos.

A muchos colaboradores les cuesta adaptarse a estos cambios. Alrededor de dos tercios de los colaboradores de todo el mundo se sienten abrumados por la rapidez con la que cambia el trabajo, y al 49 % le preocupa que el ritmo de cambio les deje atrás. El colaborador medio sufre 10 cambios planificados en la empresa cada año, como reestructuras organizacionales, transformaciones culturales, grandes iniciativas tecnológicas, etc., frente a los dos que se le presentaban en 2016.²

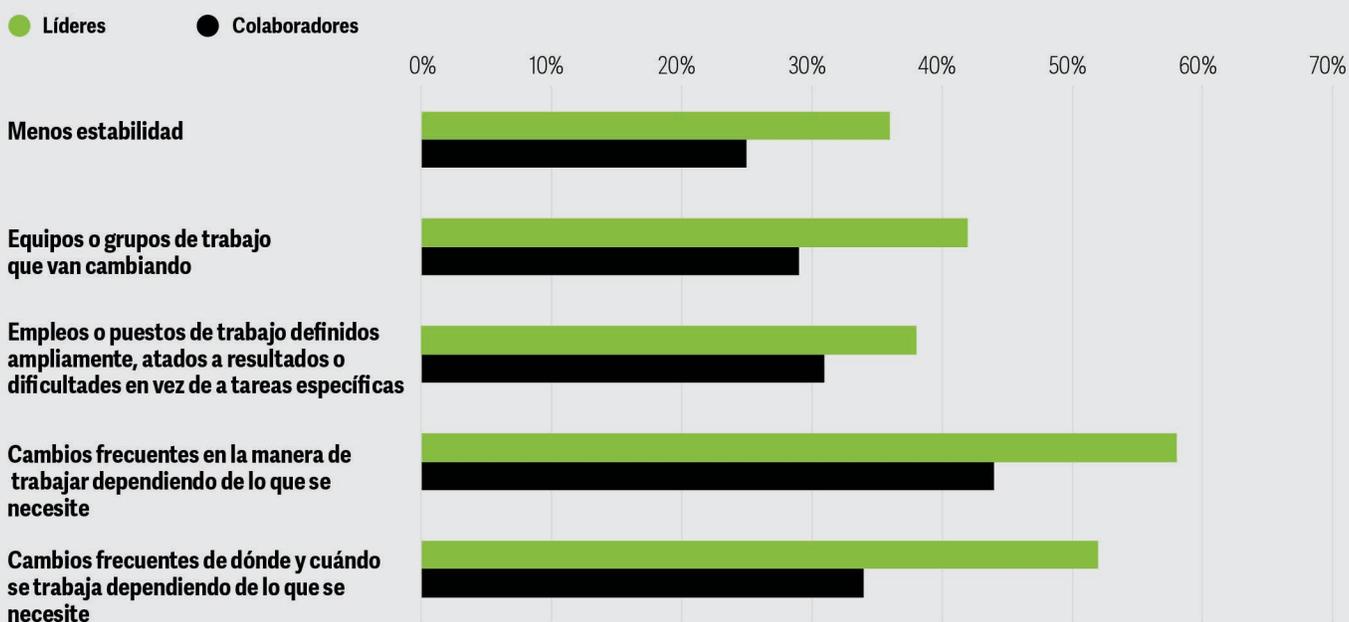
En nuestro estudio de *Tendencias Globales de Capital Humano 2025*, 75% de los colaboradores

Figura 1

Los colaboradores y los líderes piensan distinto con respecto a la manera ideal de trabajar

Porcentaje de encuestados que respondieron la pregunta:

¿Cuál de los siguientes factores describe su manera ideal de trabajar?



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

declararon que esperaban una mayor estabilidad laboral en el futuro. Los líderes empresariales, por su parte, se sienten presionados para adaptarse y evolucionar. Sólo 19% de los directivos cree que los modelos tradicionales de trabajo son los más adecuados para crear valor para los colaboradores y la organización.³ Y el 85% afirma que las organizaciones tienen que agilizar la forma en que organizan el trabajo para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.⁴

Está surgiendo una desconexión entre directivos y colaboradores: los líderes se preparan para formas de trabajo más ágiles y los colaboradores prefieren la estabilidad (figura 1). Lo difícil es que la capacidad de las organizaciones para evolucionar y adoptar nuevos modelos de trabajo depende en gran medida de la capacidad de los colaboradores para hacerlo. ¿Cómo pueden los líderes encontrar el equilibrio adecuado entre la estabilidad que anhelan los colaboradores y la agilidad que necesitan las organizaciones para crear *estagilidad*?

Para muchas organizaciones existe una brecha entre el conocimiento y la acción. Según nuestra encuesta de *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* (véase [Metodología](#)), una mayoría significativa de organizaciones (72%) reconoce la importancia de equilibrar agilidad y estabilidad, pero sólo 39% está haciendo algo de importancia al respecto (figura 2). Que las organizaciones consigan este

equilibrio dependerá probablemente de su capacidad para encontrar formas de dar un pilar de soporte entre el trabajo, la organización y el colaborador. Estas nuevas anclas deben dar un sentido de identidad, una vía de acción claramente definida y un modelo mental de cómo funciona el trabajo. También deben proporcionar comodidad y dirección, vinculando al colaborador con la organización en una visión compartida que beneficie a ambas partes.

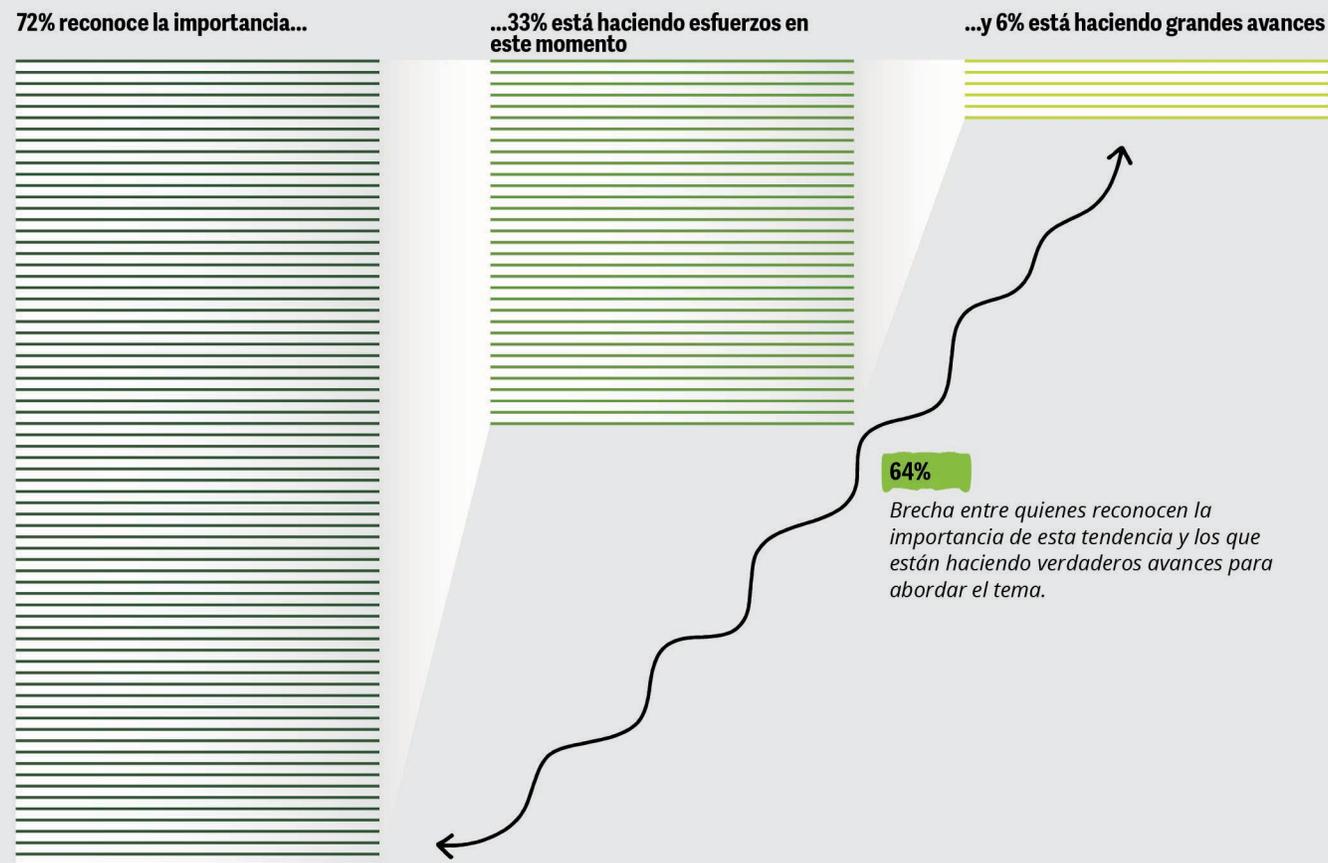
Los pilares de soporte tradicionales que durante mucho tiempo han proporcionado estabilidad tanto a las organizaciones como a los colaboradores están siendo desafiados. Estas anclas incluyen descripciones estáticas de los puestos de trabajo, empleo a largo plazo, jefes tradicionales, equipos definidos y trayectorias profesionales lineales e internas. A medida que estas anclas se desmoronan, los colaboradores pueden luchar por encontrar la base que necesitan para actuar con confianza y creatividad, y para tener una capacidad dinámica de respuesta y evolución.

Las organizaciones y los colaboradores deben encontrar nuevas fuentes de estabilidad para reforzar la conexión entre el colaborador y la organización, colocando a ambos en una posición para adaptarse y prosperar. Estas nuevas anclas vendrán en forma de estructuras organizacionales reimaginadas, una mayor intencionalidad en el diseño y la dotación de recursos del trabajo, una mejor

Figura 2

Las organizaciones dicen que es importante lograr un equilibrio entre la agilidad y la estabilidad, pero son pocas las que están haciendo grandes avances

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece repensar o sustituir la gestión del desempeño para usar la información/evidencia para captar mejor el valor pleno de los trabajadores al mismo tiempo que incrementan su confianza?” y “¿Dónde está su organización en su viaje para encarar este tema?”



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

comprensión de los colaboradores como individuos y redes más sólidas dentro y fuera de las cuatro paredes de la organización.

Fuentes de inestabilidad para el trabajo, la organización y el colaborador

Para que las organizaciones y los colaboradores establezcan nuevos fundamentos, primero deben evaluar las fuentes de inestabilidad a las que se enfrentan. Éstas se dividen en tres grandes categorías: trabajo, organización y colaborador.

Inestabilidad en el trabajo

Los modelos tradicionales de trabajo están dando paso a marcos más fluidos y dinámicos, gracias en gran medida a las nuevas demandas del mercado, la evolución de las expectativas de las partes interesadas, los rápidos avances tecnológicos y la explosión de la IA. Más de cuatro de cada cinco ejecutivos (81%) coinciden en que el trabajo hoy en día atraviesa cada vez más los límites entre las diferentes funciones.⁵ Más de dos de cada tres colaboradores (71%) realizan trabajos fuera del ámbito de sus funciones.⁶

Incluso en los modelos tradicionales de trabajo, a muchas

organizaciones les suele costar definir eficazmente el trabajo, desglosarlo y asignarlo a los colaboradores de forma que pueda impulsar su rendimiento. En el mundo laboral actual, más dinámico, este problema se agrava. Las organizaciones necesitan encontrar nuevas formas de impulsar el rendimiento humano mediante la reestructuración del trabajo -en muchos casos, con la ayuda de herramientas basadas en IA- de forma que se impulsen tanto los resultados empresariales como los humanos.

Inestabilidad para la organización

Durante mucho tiempo el diseño y la estructura organizacionales han jugado un papel importante no sólo en la organización del trabajo, sino también a la hora de dar una sensación de hogar organizativo a los colaboradores. En los modelos tradicionales, en los que el trabajo podía agruparse en tareas y las tareas podían organizarse claramente en puestos de trabajo, el propósito del diseño organizacional era conectar directamente los puestos de trabajo y las estructuras funcionales para crear esos hogares organizativos.

A medida que las organizaciones buscan nuevas formas de liberar potencial a través de la colaboración, las estructuras tradicionales podrían obstaculizar la agilidad y velocidad de las operaciones. Casi la mitad (45%) de los líderes de RRHH citan la “transformación organizacional” como su principal prioridad para 2024, lo que indica un cambio hacia estrategias proactivas de reestructuración organizacional.⁷

Inestabilidad para el colaborador

Durante mucho tiempo, los colaboradores han estado anclados a sus puestos de trabajo como fuente de identidad, y a trayectorias profesionales internas y lineales que les dan un sentido de la orientación. Pero estos afianzamientos han tenido un precio, ya que las organizaciones han infravalorado las habilidades y capacidades de los colaboradores -entre un sinfín de atributos individuales únicos-, al tiempo que asignaban demasiado valor a las definiciones del puesto de trabajo y a la experiencia. Mientras tanto, el desarrollo profesional se ha estancado para muchos colaboradores porque dependen excesivamente de las limitadas vías internas que pueden identificar y ofrecer las organizaciones.

Los colaboradores exigen un cambio de enfoque. Según el estudio Tendencias Globales de Capital Humano de este año, aproximadamente dos de cada tres afirman que es muy importante para su organización personalizar el diseño y la experiencia del trabajo y las prácticas laborales en función de las habilidades, los patrones de comportamiento, las motivaciones, las pasiones y los estilos de trabajo de los colaboradores. Mientras tanto, 59% afirma que su organización valora la experiencia laboral y los títulos por encima de las habilidades y el potencial demostrados,⁸ y 66% afirma que sería más probable que se sintieran atraídos y permanecieran en una organización que valora y toma decisiones teniendo en cuenta sus habilidades y potencial más que sus puestos de trabajo y títulos.⁹

A medida que los puestos de trabajo y los equipos funcionales evolucionan, y que los colaboradores se enfrentan a un mayor grado de

Figura 3

Navegando las tensiones: Dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para crear nuevos pilares para el trabajo y los colaboradores



Fuente: Análisis de Deloitte

disrupción y ambigüedad en el trabajo que nunca, las organizaciones tendrán que encontrar nuevas formas de proporcionar a los colaboradores una sensación de estabilidad, comunidad y conexión para crecer, adaptarse y prosperar.

Giorgia Agnello, directora de recursos humanos de Ceva Santé Animale, y el equipo ejecutivo de Ceva trabajan activamente para eliminar la desconexión entre las necesidades de los colaboradores y las de la organización. Están estudiando cómo dotar a sus colaboradores de cinco tipos diferentes de agilidad -neuroemocional, de aprendizaje, de confianza, de las partes interesadas y de crecimiento- para crear una nueva forma de estabilidad laboral que impulse tanto el rendimiento de la fuerza laboral como el de la organización.¹⁰

Encontrar nuevos pilares de soporte

Además de hacerse camino a través de la tensión entre estabilidad y agilidad, los líderes también tendrán que tomar decisiones sobre el espectro entre predictibilidad y potencial (figura 3) para establecer nuevas anclas para los colaboradores. La “Predictibilidad” se ocupa de lo conocido o decidido de antemano, con resultados fiables y repetibles, lo que permite a los líderes mitigar los riesgos. El “Potencial” se centra en la capacidad de llegar a ser o desarrollar algo en el futuro que actualmente se desconoce o no se ha realizado, lo que exige asumir cierto riesgo.

Lo que está en el núcleo de esta tendencia es llegar a un “y” en lugar de un “o” entre predictibilidad y potencial; las organizaciones y los colaboradores necesitan tanto predictibilidad como la capacidad de estirarse y crecer hacia lo desconocido. Sin embargo, las organizaciones tendrán que cambiar el lugar en el que encuentran la predictibilidad para propiciar nuevas áreas de potencial.

Las fuentes de inestabilidad mencionadas pueden abordarse estableciendo nuevos afianzamientos en cada una de las tres categorías: trabajo, organización y colaborador.

Afianzar el trabajo

A medida que las organizaciones integran las nuevas tecnologías, deben considerar la combinación de humanos y herramientas tecnológicas que pueda impulsar con mayor eficacia los resultados empresariales y humanos. El progreso se medirá menos por las acciones específicas realizadas que por el valor aportado. Los siguientes ejemplos ilustran algunas de las medidas que pueden adoptar las organizaciones para afianzar el trabajo en un mundo de rápidos avances tecnológicos.

- **Utilizar la tecnología para crear valor tanto para la organización como para el colaborador.**

A medida que progresan las capacidades de la IA y la tecnología avanzada, las organizaciones deben ver deliberadamente cómo

están aplicando la tecnología como para crear un nuevo valor tanto para la organización como para el colaborador.

Agnello reconoce que las transformaciones tecnológicas destinadas a aumentar la agilidad de una organización a veces pueden tener el efecto contrario. “Cuando nuestro talento no está capacitado y no logra ver cómo la tecnología puede ayudarles a ser mejores en su trabajo y a que su trabajo sea mejor para ellos, no vemos los resultados deseados en la empresa”. Agnello y su equipo están trabajando para alinear lo que la gente espera y quiere de la tecnología y lo que la tecnología puede proporcionar.

Shell está utilizando la IA para rediseñar los procesos de supervisión e inspección en plantas energéticas y químicas, oleoductos, instalaciones en alta mar y parques eólicos y solares. Este trabajo, que antes realizaban inspectores y técnicos de mantenimiento en persona, puede hacerse ahora a distancia mediante robots y drones. Gracias a estos cambios, los inspectores y técnicos de mantenimiento pueden centrarse en actividades de mayor valor, como priorizar proyectos o, si están en esas instalaciones, realizar verificaciones más avanzadas. Al mismo tiempo, surgen nuevas tareas para equipos multidisciplinarios, como la anotación de imágenes para mejorar los algoritmos de inspección.¹¹

- **Capacite a los colaboradores en el camino hacia la reestructuración del trabajo con IA.**

Las herramientas de IA también pueden utilizarse para ayudar más directamente a los colaboradores. Mercedes Benz, por ejemplo, ha democratizado la producción y los datos relacionados con la gestión en sus plantas de automóviles de todo el mundo a través de una plataforma de datos impulsada por IA generativa. La plataforma genera información para los colaboradores con muchos datos; los colaboradores pueden hacer preguntas utilizando un lenguaje sencillo en lugar de indicaciones técnicas. La plataforma les permite acceder rápidamente a los datos para apoyar la toma de decisiones y ha sido fundamental para ayudar a identificar oportunidades de mejora de procesos y cuellos de botella en la línea de montaje, la cadena de suministro y más.¹²

- **Aproveche la IA para impulsar la colaboración entre silos y equipos.**

Las organizaciones también pueden considerar las formas en que la IA puede ayudar a salvar las distancias entre los distintos departamentos y equipos. Klick Health desarrolló un “copilot” de IA para reunir a equipos aislados de empresas farmacéuticas, con el fin de mejorar los esfuerzos de marketing omnicanal. Representantes de AI de los distintos departamentos pueden realizar una primera revisión de los informes, alcances y otros

documentos del proyecto, creando un punto de partida para el debate y el perfeccionamiento. Posteriormente, durante el proceso creativo, los colaboradores pueden integrar comentarios basados en IA en tiempo real, agilizando el flujo de trabajo. La herramienta automatiza el proceso de vincular diferentes perspectivas, liberando a los expertos para que prioricen las partes del proyecto que les competen.

Afianzar la organización

A medida que las organizaciones se vuelven más dinámicas y flexibles, deben considerar la posibilidad de dejar de lado los puestos de trabajo fijos y sustituirlos por redes flexibles de equipos multidisciplinarios, cada uno de ellos alineado con resultados empresariales concretos. En lugar de dejar fijos a los colaboradores a puestos de trabajo únicos y estáticos, la estabilidad de los colaboradores y los equipos puede derivar de un propósito claramente definido, prioridades estratégicas específicas y resultados tangibles esperados. Esta posibilidad entusiasma a los propios colaboradores, que le dan tanta prioridad a un propósito y una misión claramente definidos como a la estabilidad laboral.

- **Desarrollar estructuras que se centren en los resultados, no en las acciones.**

Las organizaciones están experimentando con nuevas estructuras organizacionales para alinear mejor a los colaboradores y el trabajo con los resultados empresariales y humanos. Por ejemplo, Haier se ha transformado en una empresa de “distancia cero” en la que todos responden directamente ante los clientes, los colaboradores son emprendedores enérgicos y la jerarquía formal se sustituye por un ecosistema abierto de usuarios, inventores y socios. La empresa se ha dividido en más de 4.000 microempresas de 10 a 15 colaboradores, que se organizan por resultados empresariales específicos.¹³ Todos los colaboradores pueden unirse a una microempresa a voluntad o crear una nueva. Las microempresas se agrupan en plataformas que identifican oportunidades de colaboración. Dentro de la empresa, sólo hay tres categorías de colaboradores: “propietarios de plataformas”, “propietarios de microempresas” y “empresarios”, sin que nadie tenga rangos superiores ni inferiores.¹⁴

- **Cultivar ecosistemas de la fuerza de trabajo que vayan más allá de los límites de la organización mediante ecosistemas de fuerza laboral.**

Algunas organizaciones están experimentando con la creación de redes que traspasan los límites organizacionales en beneficio tanto de la organización como del colaborador. Sony e Hitachi han creado un programa de intercambio de puestos de trabajo que favorece la mejora de las cualificaciones, la promoción y la adaptabilidad de la fuerza laboral de ambas organizaciones. Sony está aprovechando a los ingenieros y colaboradores de planificación de Hitachi en sus negocios de electrónica y

semiconductores, utilizando a los colaboradores de Hitachi para apoyar la comercialización de servicios que utilizan tecnología metaverso y productos que combinan IA y sensores de imagen. Del mismo modo, Hitachi está aprovechando a los colaboradores de Sony para la investigación y el desarrollo, estudiando específicamente cómo utilizar la IA y las tecnologías del espacio virtual en campos industriales.¹⁵ Estos ecosistemas también están surgiendo en el sector público. El Departamento de Defensa de EE.UU. y cinco participantes del sector privado crearon el Public Private Talent Exchange para compartir talento entre organizaciones mediante proyectos y asignaciones temporales.¹⁶

Para aumentar la agilidad de la organización ante el envejecimiento y la reducción de la población en edad de trabajar y los cambios de comportamiento de los consumidores, la empresa hotelera mundial IHG Hotels & Resorts de China adopta ahora diferentes tipos y fuentes de colaboradores, entre los que se incluyen colaboradores de plataformas de crowdsourcing de fuerza laboral. Esto permite a la organización aumentar la velocidad y aprovechar las reservas de talento infrarrepresentadas, en particular las procedentes de otras industrias (especialmente de los sectores manufactureros), así como las personas que buscan modalidades de trabajo flexibles y no tradicionales (por ejemplo, madres jóvenes, autónomos y estudiantes universitarios que buscan adquirir experiencia laboral). Gina Yue, vicepresidenta de recursos humanos de IHG, comenta: “Mientras buscamos una mayor agilidad organizacional, al mismo tiempo también necesitamos dar estabilidad fundacional y una cultura de atención a todos nuestros colaboradores (incluidos los colaboradores flexibles) de forma que les motive a elegir IHG para distribuir las horas en las que pueden trabajar.”

Para lograr este equilibrio, IHG aporta estabilidad a la ágil estrategia de crowdsourcing de tres maneras:

- **Apoyar y formar a los directivos** sobre cómo acceder, desarrollar y motivar eficazmente a los colaboradores flexibles.
- **Rediseñar el trabajo** para que se base en las tareas, en lugar de en los puestos de trabajo, de modo que se pueda hacer paquetes de trabajo para que lo realicen de forma eficaz y significativa distintos tipos de colaboradores, incluidos los colaboradores de *crowdsourcing*.
- **Crear en conjunto** el rediseño del trabajo y las funciones, involucrando a los gerentes de primera línea de los hoteles, fomentando la colaboración y la innovación para impulsar el rendimiento humano.

Afianzar al colaborador

En el nuevo mundo laboral, las organizaciones pueden ayudar a los colaboradores a elegir su carrera no sólo en términos de una progresión sino también de crecimiento de las capacidades.

- **Centrarse en habilidades más que en los puestos de trabajo.** Las organizaciones deberían considerar la posibilidad de pasar de ver a los colaboradores únicamente como titulares de un puesto de trabajo a considerarlos creadores de valor. Kirsten Lange, directora de recursos humanos para operaciones tecnológicas y empresariales y orquestación de dominios en el National Australian Bank (NAB), explicó cómo el NAB rediseñó su sistema de prestación de servicios de forma que permitiera

Figura 4

Las nuevas anclas de la estabilidad

Trabajo	Fuente de inestabilidad	Pilar anterior	Pilar nuevo
De "quién" aprenden los equipos.	Mayores tasas de abandono y menor permanencia en el empleo, explosión de la IA.	Jefe y equipo.	Equipos multifuncionales e inteligencia colectiva impulsada por la IA.
"Cómo" funcionan los equipos.	Organizaciones más planas y fluidas y toma de decisiones distribuida más cerca del cliente.	Realización de tareas específicas al servicio de un trabajo para crear resultados fijos.	Adopción de un conjunto de medidas basadas en datos para apoyar la creación de valor y resultados.
"Dónde" trabajan los equipos.	Aumento del trabajo virtual e híbrido.	La oficina, la fábrica, etc.	Lugares de trabajo flexibles dictados por el trabajo en sí.
Organización			
"Quién" trabaja.	Aumento de la fuerza laboral eventual; explosión de la IA.	Colaboradores, en puestos de trabajo, organizados en equipos funcionales.	Colaboradores e IA organizados en redes de equipos internos y externos.
"Cómo" se organiza el trabajo.	Necesidad de mayor fluidez y agilidad en las formas de trabajar.	Organizaciones rígidamente diseñadas con líneas y cajas al servicio de los ejecutivos de la empresa.	Organizaciones diseñadas con fluidez al servicio del cliente y de los resultados empresariales.
"Dónde" trabajan las organizaciones.	Necesidad dinámica de acceder a capacidades que no están fácilmente disponibles dentro de la organización.	Dentro de los límites de su organización.	Dentro y fuera de los límites de su organización, accediendo a capacidades y habilidades disponibles en el mercado para satisfacer de forma más dinámica las necesidades empresariales.
Colaborador			
"Quiénes" son los colaboradores (para la organización).	Mayor necesidad de rapidez, agilidad y agencia del colaborador.	Colaboradores que se entienden en función de su experiencia laboral previa y posterior a la contratación.	Colaboradores comprendidos en función de sus competencias, pasiones, motivaciones y potencial.
"Cómo" se sienten conectados los colaboradores.	La IA y la tecnología crean desconexión y soledad en el trabajo.	Equipo funcional.	Equipos cross-funcionales; equipos basados en competencias; cooperativas de plataformas. ²¹
Hacia "dónde" se dirigen los colaboradores desde ahí.	Aumento de la diversidad de empleos y trayectorias profesionales y ruptura de los modelos lineales de ascenso.	Trayectorias profesionales lineales e internas.	Carreras laterales y oportunidades externas.

Fuente: Análisis de Deloitte

la estabilidad de sus colaboradores sin depender en exceso de descripciones formales de puestos. El enfoque del NAB dedica recursos a necesidades específicas de los clientes, lo que les permite contribuir de diversas maneras y, al mismo tiempo, adquirir experiencia y capacidad con el tiempo para una entrega más rápida. Funciona como una empresa integral con objetivos estratégicos claros y métricas alineadas para una mayor transparencia. “Con este modelo adquirimos experiencia y capacidad a largo plazo, lo que nos permite ofrecer resultados más rápidos y eficaces. Todos estamos alineados con los objetivos y estamos comprometidos para lograr los mejores resultados para nuestros clientes”.

En otro ejemplo, la empresa tecnológica Zoho, con sede en la India, no define los puestos de trabajo de forma rígida y no da por sentado que exista un camino óptimo para que las personas avancen en la empresa. Por el contrario, anima a los colaboradores a desarrollar nuevos productos y procesos. Los equipos se construyen en torno a diversos conjuntos de habilidades, lo que, según los líderes de la empresa, se traduce en mejores productos. “No tenemos descripciones rígidas de los puestos de trabajo porque promueven un pensamiento rígido”, afirma Sridhar Vembu, fundador y CEO de Zoho. “Si das a la gente caminos flexibles, evolucionan hacia muchas funciones que nunca hubieran pensado que les interesaban.”¹⁸

- **Comprender al colaborador individual.**

Muchas organizaciones están empezando a recopilar datos que permiten una comprensión más matizada de los colaboradores a nivel individual, a menudo centrándose en el uso de las habilidades, para adecuar mejor a los colaboradores al trabajo. (Véase nuestro capítulo “[Motivación a nivel individual](#)” para saber cómo aprovechan las empresas los datos sobre las motivaciones individuales de los colaboradores).

Los colaboradores de Standard Chartered Bank, por ejemplo, tienen ahora “pasaportes de competencias” que muestran lo que son capaces de hacer más allá de la descripción de su puesto. Una herramienta de IA asigna a los colaboradores funciones específicas para cada proyecto. A medida que los colaboradores adquieren habilidades, pueden desbloquear más oportunidades y opciones profesionales tanto dentro como fuera de la organización. Explica Tanuj Kapilashrami, Jefe de RRHH del Grupo y Director de Recursos Humanos: “Estamos dejando de considerar el rendimiento pasado para centrarnos en la agilidad y en que las habilidades sean un predictor del potencial.”¹⁹

Mientras tanto, la empresa cervecera Molson Coors ha descartado por completo los currículos para determinados puestos en su región europea. Los candidatos indican su motivación para el puesto y cómo podrían contribuir a la cultura de Molson

Coors. A continuación, realizan una evaluación basada en tareas y participan en una entrevista que puede incluir una presentación sobre una de sus marcas favoritas. “Nos interesa ver tus comportamientos en acción y cómo te ayudarán a triunfar en Molson Coors: le damos a todo el mundo la oportunidad de mostrar su potencial, independientemente de su formación o experiencia”, afirma un responsable de marca de la empresa.²⁰

Éstas son sólo algunas de las formas en que las organizaciones pueden empezar a construir nuevos pilares de soporte que le brinden estabilidad a los colaboradores y, al mismo tiempo, que permitan agilidad organizacional. Para seguir estableciendo nuevas anclas, los líderes también pueden considerar el quién, el cómo y el dónde del trabajo (figura 4).

¿Qué permiten los nuevos pilares para las organizaciones y los colaboradores?

En esencia, estos nuevos conjuntos de pilares son todas medidas de la relación entre la organización y el colaborador. Para las organizaciones y los colaboradores que buscan *estagilidad*, esto es lo que está en juego:

- **Compromiso de los colaboradores e innovación.** Algo que las organizaciones deben a sus colaboradores es darles una cierta sensación de arraigo. Con los pilares adecuados, los colaboradores pueden ganar confianza en las personas con las que trabajan y para las que trabajan. Esto puede conducir a un sentimiento general de pertenencia, por el que los colaboradores se sienten cómodos en el trabajo, conectados con las personas y los equipos con los que trabajan, y seguros de que están contribuyendo a resultados laborales significativos. Todo ello puede impulsar el compromiso, el rendimiento y la innovación.
- **Confianza.** A medida que algunas anclas tradicionales se desmoronan por la tecnología, las organizaciones pueden estar en riesgo de perder la confianza de la fuerza laboral. Esto puede ser especialmente cierto en ciertas industrias y geografías donde las nuevas tecnologías y modelos de trabajo pueden parecer contradictorios con valores establecidos desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, Darren Clarke, ejecutivo de cultura, liderazgo y aprendizaje en el Banco Nacional de Australia, señaló: “A medida que las industrias, incluidos los servicios financieros, enfrentan una ola cada vez mayor de estafas, fraudes y cibercrimen, el valor del ser humano en el corazón de la relación colaborador-cliente nunca ha sido más importante. La respuesta humana correcta, junto con una tecnología robusta, es vital. En el centro de esa conexión humana está la confianza, y es fundamental mantener tanto la estabilidad como la agilidad para preservar esta moneda de confianza”.
- **Retención.** La sensación de estabilidad en la organización

reduce las posibilidades de que los colaboradores busquen oportunidades en otros lugares, lo que reduce los índices de rotación y aumenta la fidelidad. Esto es especialmente importante en un entorno en el que cambiar de trabajo se ha normalizado más. Casi la mitad (46%) de los profesionales en actividad encuestados en 31 países afirmaron que estaban considerando dejar su trabajo en 2024.²²

- **Resultados empresariales.** Los resultados humanos están directamente vinculados a los resultados empresariales en un ciclo que se refuerzan mutuamente. Estudios han descubierto que las organizaciones más comprometidas con las prácticas relacionadas con la sostenibilidad humana -o la capacidad de las organizaciones para crear valor para los colaboradores- producen resultados empresariales más sólidos.²³
- **Upskilling, reskilling y empleabilidad humana.** Según nuestra investigación, la mayoría de los colaboradores creen que es responsabilidad principalmente de la organización apoyar su crecimiento y empleabilidad a largo plazo. De hecho, nuestra investigación ha mostrado un aumento de esta tendencia desde 2020.²⁴

Quizá el beneficio más importante de crear nuevos pilares es que da a las organizaciones la capacidad de adaptarse. Para seguir siendo ágiles y reinventarse perpetuamente ante las constantes disrupciones, las organizaciones necesitan un nivel básico de estabilidad. Esa estabilidad empieza a nivel de las personas. Si los colaboradores no sienten una conexión estable con las organizaciones para las que trabajan, es probable que esas organizaciones carezcan de la

estabilidad y el sentido de identidad necesarios para aplicar eficazmente el cambio. En otras palabras, cambiar de dirección a nivel organizacional es mucho más difícil cuando existe una profunda falta de coherencia interna.

No se trata de elegir entre estabilidad o agilidad, sino de reforzar y propiciar tanto la estabilidad como la agilidad para elevar las experiencias y los resultados de los colaboradores, las empresas, los clientes y la sociedad en general.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe *Tendencias Globales de Capital Humano*, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han

Notas finales

1. LinkedIn, “Nearly two-thirds of professionals are overwhelmed by workplace change,” comunicado de prensa, 2 de octubre de 2024.
2. Cian O Morain and Peter Aykens, “Employees are losing patience with change initiatives,” *Harvard Business Review*, 9 de mayo de 2023.
3. Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, and Julia Hiiipakka, “The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce,” *Deloitte Insights*, septiembre de 2022.
4. Ibid.
5. Cantrell, Griffiths, Jones, and Hiiipakka, “The skills-based organization.”
6. Ibid.
7. EngageRocket, “2024 HR trends: Leading the charge in organizational transformation,” LinkedIn, 5 de enero de 2024.
8. Cantrell, Griffiths, Jones, and Hiiipakka, “The skills-based organization.”
9. Ibid.
10. Entrevista con Giorgia Agnello, directora de recursos humanos de Ceva Santé Animale, 2024.
11. Thomas H. Davenport, Matthias Holweg, and Dan Jeavons, “How AI is helping companies redesign processes,” *Harvard Business Review*, 2 de marzo de 2023.
12. H. James Wilson and Paul R. Daugherty, “The secret to successful AI-driven process redesign,” revista *Harvard Business*, enero-febrero de 2025.
13. Gary Hamel and Michele Zanini, “The end of bureaucracy,” revista *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 2018.
14. Ibid.
15. *Nikkei Asia*, “Hitachi and Sony to launch employee swaps in cutting-edge fields,” 31 de enero de 2024.
16. Defense Civilian Personnel Advisory Service (DCPAS), Public Private Talent Exchange Program, consultado en diciembre de 2024.
17. Entrevista con Gina Yue, Vicepresidenta de Recursos Humanos de IHG, y Maggie Zheng, que ha dirigido el cambio de IHG a la nueva estrategia ágil, enero de 2025.
18. Todd Rose, *The End of Average* (New York: HarperCollins Publishers, 2017).

19. *Digital HR Leaders*, “Episode 138: How Standard Chartered is unlocking the power of skills in the workplace (an interview with Tanuj Kapilashrami),” podcast, MyHRFuture, 24 de enero de 2023.
20. Suzanne Lucas, “Parent company of Coors and Miller abolishes the CV—sort of,” ERE, 26 de julio de 2023.
21. R. Trebor Scholz, *Own This! How Platform Cooperatives Help Workers Build a Democratic Internet* (London: Verso Books, 2023).
22. Kathryn Pomroy, “Nearly 50% of workers are thinking of quitting their jobs, study shows. Are you?,” *Kiplinger*, 16 de mayo de 2024.
23. Sue Cantrell, Corrie Commisso, Julie Duda, Kraig Eaton, Kim Eberbach, and Amy Fields, “When people thrive, business thrives: The case for human sustainability,” 2024 Global Human Capital Trends, *Deloitte Insights*, 2024, pp. 10–25.
24. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, “Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures,” *Deloitte Insights*, 15 de mayo de 2020.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a Darren Clarke y Kirsten Lange (National Australia Bank), Giorgia Agnello (Ceva Santé Animale), Gina Yue y Maggie Zheng (IHG Hotels & Resorts), Jennifer Hornery (Cochlear), Niki Rose (Telstra), Taeko Kawano (AXA) y Tomoko Adachi (Terumo) por sus contribuciones a este capítulo.

Además, nos gustaría reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con sus ideas y perspectivas: Aparupa Bhattacharya, Michael Griffiths, Julie Hiipakka, Ina Gantcheva, Tom Alstein, Stuart Scotis, Caroline Schoenecker y Elise Heneghan.

Un agradecimiento especial a Bridget Acosta por su liderazgo en el desarrollo de este contenido.



Cuando el trabajo interfiere con el trabajo: recuperar la capacidad organizacional.

¿Cómo pueden las organizaciones liberar capacidad para que los colaboradores se centren en lo que realmente importa?

Stephen Harrington, Corrie Commisso, Bill Eggers, Kevin Moss, Tom Alstein, y Julie Duda

Cuando el director de operaciones de una empresa de coaching de rendimiento hizo un experimento social informal¹ para documentar cómo respondía la gente a la pregunta “¿Cómo estás?”, se sorprendió al descubrir que la mayoría de los encuestados -casi 8 de cada 10- contestaban lo mismo, usando una sola palabra:

Ocupado.

No cabe duda de que “ocupado” es una descripción exacta de lo que sienten actualmente los colaboradores. Una encuesta realizada por la Anderson School of Management de la UCLA

reveló que casi la mitad de los estadounidenses se sienten “con poco tiempo”, como si tuvieran demasiado que hacer y poco tiempo para hacerlo.² Y esta falta de tiempo también se siente en el lugar de trabajo: Alrededor del 68% de los encuestados en otro estudio reciente afirman que no disponen de suficiente tiempo ininterrumpido para centrarse en tareas importantes durante la jornada laboral.³

No es difícil entender por qué. Cada ola de avances tecnológicos ha prometido hacer el trabajo más eficiente. El economista John Maynard Keynes predijo en 1930 que la tecnología avanzada llevaría a una semana laboral de 15 horas en un siglo.⁴ Y sin embargo, la promesa de un futuro donde la tecnología libere a los colaboradores para enfocarse

en trabajos de alto valor—pensamiento estratégico, creatividad, resolución de problemas complejos—parece seguir posponiéndose.

Las nuevas herramientas destinadas a aumentar la productividad y la eficiencia a menudo añaden nuevas capas de complejidad: más notificaciones que revisar, más paneles de control que actualizar, más trabajo digital. Los colaboradores a menudo se quedan lidiando con tareas que parecen urgentes, pero no necesariamente importantes.

Si la capacidad de los colaboradores es nuestro recurso más valioso, ¿por qué tantas organizaciones luchan no solo por encontrarla, sino por mantenerla?

Parte del problema puede residir en la creencia de larga data de que el esfuerzo visible debe ser la medida principal de la productividad, presionando a los colaboradores para que siempre estén “activos”. Un tercio de los encuestados en una encuesta realizada por la firma de software Visier dice que priorizan el trabajo que es más visible, independientemente de si ese trabajo es realmente valioso para el negocio⁵. Y los encuestados en la encuesta de *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* de Deloitte (ver [Metodología](#)) informan que el 41% de su tiempo cada día se dedica a trabajo que no contribuye al valor que su organización crea.

En el informe de *Tendencias Globales de Capital Humano 2024*, exploramos la idea de que las métricas tradicionales de productividad centradas únicamente en los productos pueden no captar la imagen completa del rendimiento humano e introdujimos una nueva ecuación que considera tanto los resultados comerciales como los humanos.

Pero cambiar la forma en que medimos la productividad es solo parte de la solución. Para realmente alcanzar tanto los resultados comerciales como los humanos, las organizaciones probablemente necesitarán abordar un problema más profundo que puede estar socavando el rendimiento. Es la sobrecarga de reuniones, los procesos obsoletos y la miríada de trabajos no esenciales que drenan el enfoque y evitan que las personas logren los resultados que más importan.

Esto a menudo viene con costos reales para las organizaciones: rendimiento reducido; daño a la moral y el bienestar de los colaboradores; y erosión de la capacidad, la cultura y la innovación organizacional. Y a medida que avanzamos más en la era de la inteligencia artificial generativa, quedar atrapados en trabajos no esenciales también puede inhibir nuestra capacidad para desatar completamente los beneficios potenciales de los avances tecnológicos, ya que los avances inevitablemente se ralentizan cuando llegan a humanos que no tienen la capacidad o el ancho de banda para aprender, implementar o dominar las herramientas.

Nuestros encuestados dicen que crear capacidad para el crecimiento de los colaboradores, la imaginación y el pensamiento profundo es una de las principales prioridades. Y sin embargo, también dicen que es una de las áreas en las que están haciendo menos progreso entre todos los temas encuestados (figura 1).

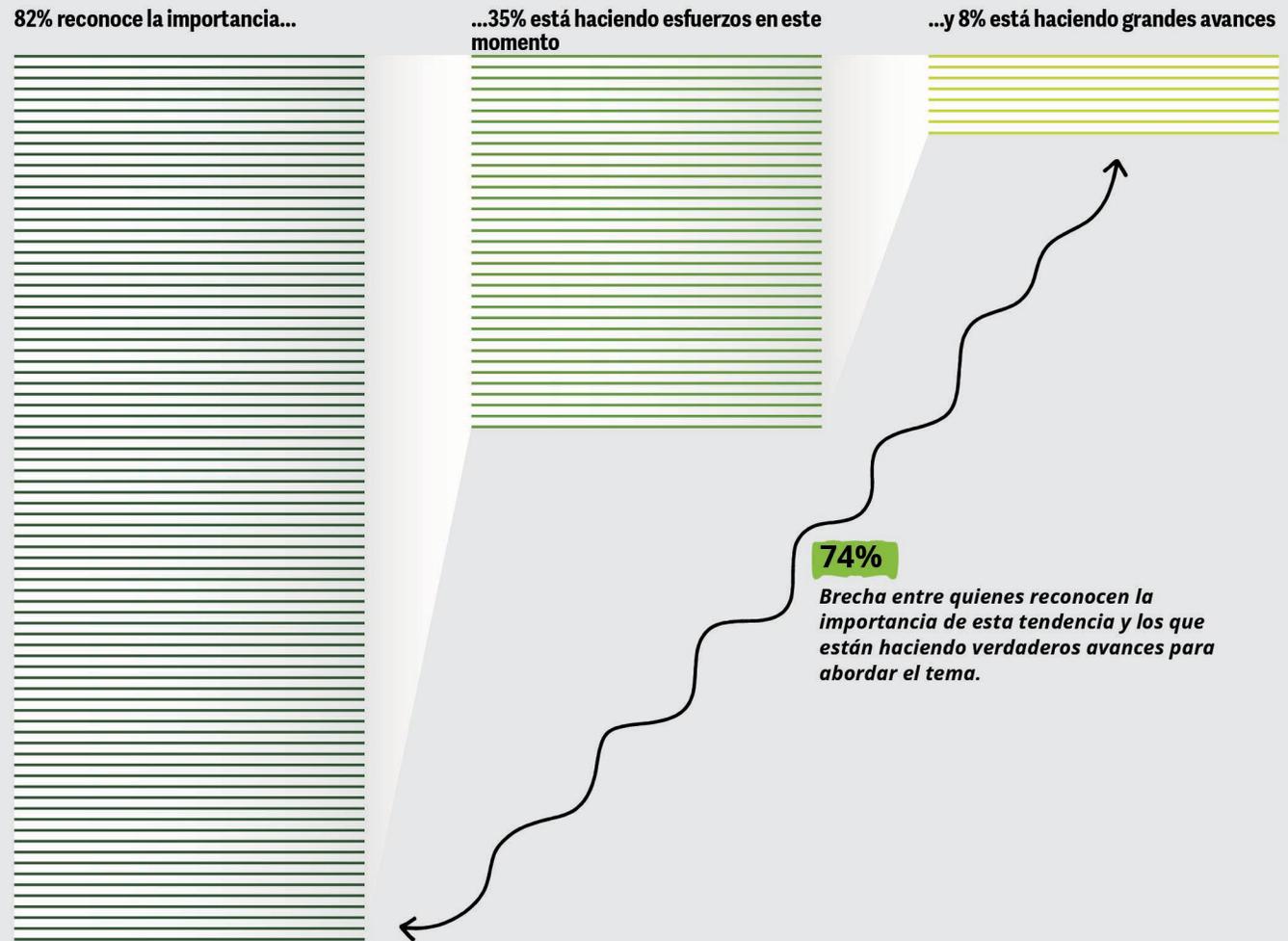
Dado que los esfuerzos actuales para replantear el trabajo innecesario parecen estar fracasando, ¿cómo pueden los líderes y los colaboradores unirse para recuperar la capacidad organizacional y mejorar el rendimiento humano?



Figura 1

Las organizaciones dicen que es importante liberar capacidad en los colaboradores, pero son pocas las que están haciendo grandes avances.

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece aumentar la capacidad de crecimiento personal de sus colaboradores, que usen su imaginación y piensen con profundidad, al tiempo que se les quita trabajo burocrático sin valor agregado” y “¿Dónde está su organización con respecto a este tema?”.



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Se trata de algo más que optimizar el rendimiento y los recursos para el trabajo actual. Se trata de recuperar la capacidad de los colaboradores para trabajos completamente nuevos, mejorar el bienestar y responder mejor a los cambios y desafíos del mercado. Liberar la capacidad de los colaboradores depende de la habilidad de una organización para implementar dos cosas clave: una nueva mentalidad corporativa sobre cómo definimos y valoramos la holgura—tiempo no programado y no asignado que los colaboradores tienen la autonomía de usar como deseen—y un

nuevo mecanismo para evaluar el mejor camino para reducir o simplificar las tareas y procesos que crean trabajo innecesario.

Sin embargo, solo el 22% de nuestros encuestados dicen que su organización es altamente efectiva en simplificar el trabajo. Para abordar los desafíos creados por una sobrecarga de trabajo innecesario, las organizaciones pueden hacer una pausa para evaluar el trabajo con los resultados en mente, aplicando un marco de diseño de trabajo enfocado en dos dimensiones: colaboración horizontal,

que fomenta la aportación interfuncional, y empoderamiento vertical, que clarifica la propiedad y responsabilidad en todos los niveles.

¿Dónde ha ido a parar toda la capacidad organizacional?

¿Por qué están tan ocupados los líderes y los trabajadores? ¿Qué impide a las organizaciones tomar decisiones, innovar y mejorar el rendimiento humano y empresarial?

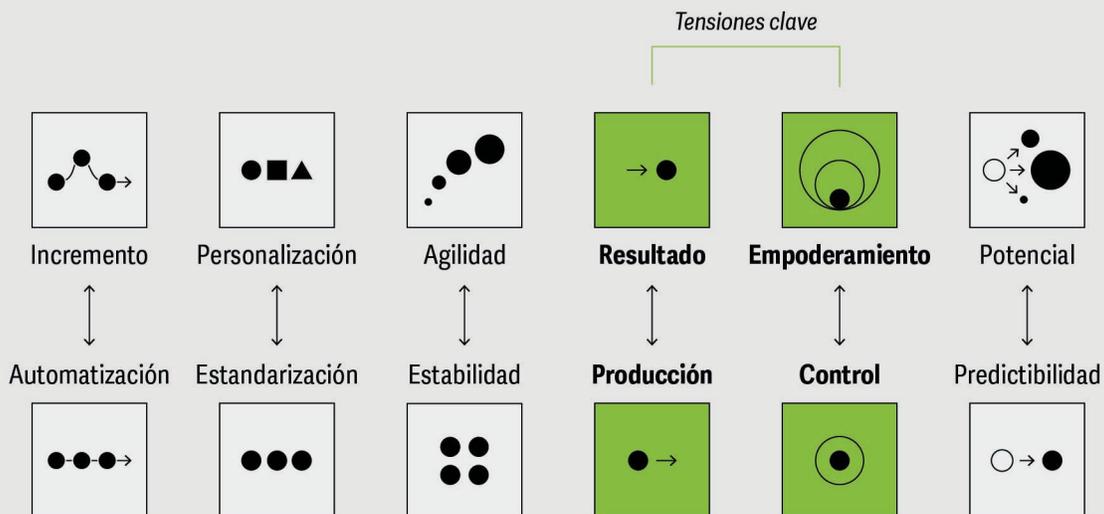
Se trata de la compleja toma de decisiones que requiere cadenas de correo electrónico de 30 personas. Tecnología obsoleta que requiere un mantenimiento constante y costoso para funcionar correctamente, y que no se integra bien con sistemas más nuevos y avanzados. Se trata de la sobrecarga de reuniones, donde las personas pasan la mayor parte del día asistiendo a reuniones de trabajo en lugar de dedicarse al trabajo en sí. Incluso la colaboración, que generalmente se considera algo positivo, puede ser una distracción para lograr resultados.⁶

Quedarse atrapado en trabajo no esencial no es algo que ocurre al azar; se acumula con el tiempo a medida que una organización se vuelve más compleja. Pero para abordar eficazmente esta avalancha de trabajo innecesario con el fin de crear capacidad, es importante comprender primero algunas de las mentalidades y los mecanismos actuales que la generan.

- **Mentalidad de liderazgo y de los colaboradores.** Ya sea de manera consciente o inconsciente, muchos líderes tienen el hábito de encontrar nuevas tareas para llenar cada minuto del tiempo de sus colaboradores, independientemente de si esas tareas están haciendo contribuciones valiosas para alcanzar los objetivos organizacionales.⁷ De hecho, según un estudio, el 42% de los colaboradores dicen que pasan la mitad de su tiempo en trabajo superficial.⁸ Pero la mentalidad de los líderes no es el único factor: los colaboradores también han internalizado el mensaje de que cada minuto de su tiempo debe ser utilizado. Según una encuesta reciente de Visier, alrededor del 43% de los colaboradores dicen que pasan más de 10 horas a la semana solo tratando de parecer productivos en lugar de en tareas valiosas.⁹
- **Procesos y diseño de trabajo obsoletos o no examinados.** El informe *Anatomy of Work 2022* de Asana encontró que los colaboradores pasaron un promedio de 257 horas anuales navegando por procesos ineficientes, y casi la misma cantidad (258 horas) en trabajo duplicado y reuniones innecesarias. Eso suma 12 semanas laborales al año¹⁰. Aunque algunos procesos pueden haber cumplido un propósito o funcionado bien en el pasado, el proceso no suele ser una actividad de una sola vez. Las organizaciones que no actualizan los flujos de trabajo pueden encontrarse rápidamente sumidas en trabajo no esencial.

Figura 2

Navegando las tensiones: dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para liberar capacidades para el colaborador



Fuente: Análisis de Deloitte

- **Mentalidades e incentivos aditivos versus sustractivos.** “Cada organización está en el negocio de comenzar, mantener y detener cosas.” La mayoría son muy buenas en comenzar y mantener, pero malas en detener,” dijo el director de información de un laboratorio de investigación en una entrevista con ejecutivos de Deloitte. “Los colaboradores están sobrecargados con trabajo rutinario, todas las pequeñas tareas que consumen tiempo y atención. Si queremos que sean innovadores, necesitamos darles espacio deteniendo cosas, reduciendo la carga de trabajo rutinario.”¹¹ La rápida evolución de la tecnología en el lugar de trabajo y la IA es un claro ejemplo: cada nueva herramienta o tecnología añadida al conjunto de herramientas de un colaborador aumenta el “impuesto de cambio”—la cantidad de tiempo que los colaboradores pasan cambiando entre aplicaciones durante el día. Un estudio estima que el colaborador promedio ya pasa el 9% de su año—casi 200 horas—solo cambiando entre aplicaciones de trabajo.¹² Los incentivos para los colaboradores también suelen estar diseñados para fomentar una mentalidad aditiva. Cuando los incentivos priorizan la cantidad de trabajo sobre la calidad de los resultados, por ejemplo, los colaboradores pueden ser alentados a participar en tareas que son más fáciles de medir, independientemente de cuán valiosas sean para los resultados organizacionales.
- **Sobrecarga de colaboración.** Según datos recogidos en las dos últimas décadas, el tiempo dedicado por directivos y colaboradores a actividades de colaboración se ha disparado en un 50% o más.¹³ Aunque la colaboración suele considerarse positiva en el lugar de trabajo, las herramientas digitales han facilitado más que nunca el exceso de colaboración, que resta tiempo crítico al trabajo importante: por ejemplo, exceso de correos electrónicos, demasiadas reuniones o duplicación de esfuerzos. La sobrecarga de reuniones tiene importantes implicaciones financieras: según un estudio realizado por la empresa de software de transcripción Otter.ai, el tiempo dedicado a reuniones innecesarias podría estar costando a las organizaciones más de 25.000 dólares por colaborador al año.¹⁴

Más allá de comprender cómo el trabajo no crítico continúa acumulándose, liberar la capacidad de los colaboradores también requerirá que los líderes naveguen tensiones—en particular, entre la producción y los resultados, y control y empoderamiento (figura 2). Los líderes deberán tomar decisiones estratégicas sobre cómo equilibrar estas tensiones mientras se esfuerzan por crear holgura para sus colaboradores.

Optimizar el trabajo no es suficiente. Es hora de replantearse la “holgura”

No todo el trabajo rutinario es malo, por supuesto. A veces, las reglas y regulaciones pueden proporcionar límites que protegen contra decisiones que podrían tener consecuencias graves. Por

ejemplo, las industrias altamente reguladas pueden tener requisitos de cumplimiento que aparentemente generan un trabajo administrativo excesivo, pero están diseñados para proteger a los consumidores o mantener estándares éticos. E incluso la innovación y colaboración más consciente generarán algún costo de transacción; después de todo, los equipos aún necesitan comunicarse con sus colegas de manera regular; de lo contrario, se podría perder el sentido de camaradería y conexión y el progreso hacia los objetivos podría verse obstaculizado.

Simplemente identificar y eliminar el trabajo no esencial probablemente no sea suficiente para resolver el problema por sí solo. El ingrediente faltante en la ecuación ha sido, y continúa siendo, el cambio de mentalidad sobre lo que se debe hacer con la capacidad de trabajo liberada. En otras palabras, ¿cómo deberían los colaboradores estar utilizando su tiempo?

Si el uso de la palabra “holgura” en este artículo le hace dudar, no está solo. Muchos líderes equiparan a quien tiene tiempo holgado con un “holgazán”: alguien que evita cualquier cosa que requiera trabajo o esfuerzo. Pero si queremos una solución a largo plazo para la capacidad organizacional, tenemos que replantearnos cómo definimos -y valoramos- las holguras de tiempo.

Considere esta analogía: en la escalada en roca, mantener la cuerda floja es una práctica fundamental que garantiza la seguridad del escalador. Le da la flexibilidad necesaria para moverse libremente y evita un desgaste excesivo de la cuerda, que podría dañarse o fallar en caso de que ocurriera algo inesperado, como una caída. Y cuando ocurre algo inesperado -se le resbala un pie o se desprende una roca-, ese sobrante de la cuerda que el escalador había dejado floja, le permite estirarse y absorber parte de la fuerza, reduciendo el impacto sobre sí mismo.

Piense en la holgura de tiempo en el lugar de trabajo de la misma manera. Crear holgura de tiempo no consiste en dar a los colaboradores oportunidades para eludir responsabilidades, sino en darles espacio para gestionar sus responsabilidades de forma que funcione para ellos y *para* la empresa. La holgura es la creación intencionada de tiempo no programado y no asignado en la jornada laboral que los colaboradores pueden utilizar con total autonomía.

Los beneficios del equilibrio

Los beneficios reales del tiempo libre probablemente emergerán cuando los líderes puedan dejar de lado la creencia, surgida durante la Revolución Industrial, de que su trabajo como líderes es maximizar la utilización de los colaboradores. Algunas organizaciones han tenido éxito en las últimas décadas al trabajar para cambiar esta mentalidad y reconocer el valor del tiempo libre en el diseño del trabajo.

Por ejemplo, la conocida política 80/20 de Google alentaba a los colaboradores a dedicar el 80% de su tiempo a proyectos principales y aproximadamente el 20% (o un día por semana) a actividades de innovación no planificadas relacionadas con la empresa que les interesaran personalmente. Se ha informado que casi la mitad de los lanzamientos de productos de Google, incluidos Gmail, Google News y AdSense, se originaron a partir de este “tiempo libre” adicional en los horarios de los colaboradores.¹⁵

De manera similar, en 3M, los colaboradores maximizaban su utilización al 85%, personalizando el resto de su tiempo de trabajo siempre que se mantuvieran dentro del límite estratégico de trabajar en proyectos que consideraban con mayor potencial para crear valor para sus organizaciones.¹⁶

Perderse el valor del tiempo libre podría ser una mentalidad particularmente arriesgada, ya que la inteligencia artificial generativa y otras tecnologías avanzadas están preparadas para hacerse cargo de muchas tareas transaccionales que pueden liberar la capacidad de los colaboradores. Si esperamos llenar cada segundo creado con más trabajo rutinario, o incluso con trabajo más complejo y crítico, habremos entendido fundamentalmente mal la tarea. La tarea es encontrar el equilibrio.

En particular, a medida que la IA asuma más tareas, se pedirá cada vez más a los colaboradores que inviertan en trabajo que requiera pensamiento crítico, innovación, colaboración e interacción humana significativa. Crear espacio para esas actividades, y ofrecer a los colaboradores autonomía en su gestión, mejora el compromiso con el trabajo y reduce el agotamiento laboral. La capacidad adicional también puede usarse para invertir en el desarrollo individual, como

la adquisición de habilidades.

Consideremos el ejemplo de la empresa belga DPG Media. DPG solo programa el 80% de la capacidad de un equipo con trabajo. ¿Qué hacen con el 20% restante? Nada. El margen está destinado a dar a los colaboradores la capacidad de acomodar cualquier problema inesperado. Si la utilización de los colaboradores se maximizara al 100%, dice DPG, el trabajo inesperado llevaría a jornadas laborales excesivamente largas y horas extras.¹⁷

Pero recuperar la capacidad de los colaboradores no puede ser un ejercicio que beneficie solo a la organización. Cuando los colaboradores se benefician, la organización también se beneficia. El bienestar mejorado de los colaboradores, por ejemplo, a menudo conduce a una mejor retención y resultados comerciales. En nuestra encuesta de 2025, los colaboradores enumeraron la flexibilidad, el bienestar, el tiempo libre y el aprendizaje de nuevas habilidades, todos facilitados cuando las organizaciones crean tiempo libre, entre las 10 principales motivaciones que los impulsan a desempeñarse a un alto nivel. La capacidad recuperada puede beneficiar tanto a los colaboradores como a las organizaciones: una no necesita venir a expensas de la otra.

Por ejemplo, la compañía de seguros de salud Medibank lanzó un experimento de semana laboral de cuatro días en 2023, utilizando un modelo 100:80:100: los colaboradores recibieron el 100% de su salario, trabajaron el 80% de sus horas y se esperaba que mantuvieran el 100% de su productividad. La empresa trabajó para reducir el trabajo de bajo valor para devolver las horas adicionales a los colaboradores, llamando a ese tiempo recuperado “el regalo” y permitiendo que los colaboradores usaran el tiempo como quisieran. Los resultados a mitad del experimento fueron prometedores: los niveles de productividad y rendimiento se mantuvieron iguales, y la intención de rotación y el ausentismo de los colaboradores disminuyeron drásticamente, mientras que los colaboradores experimentaron una reducción del 9.6% en el estrés laboral y una mejora del 13% en la salud general.¹⁸

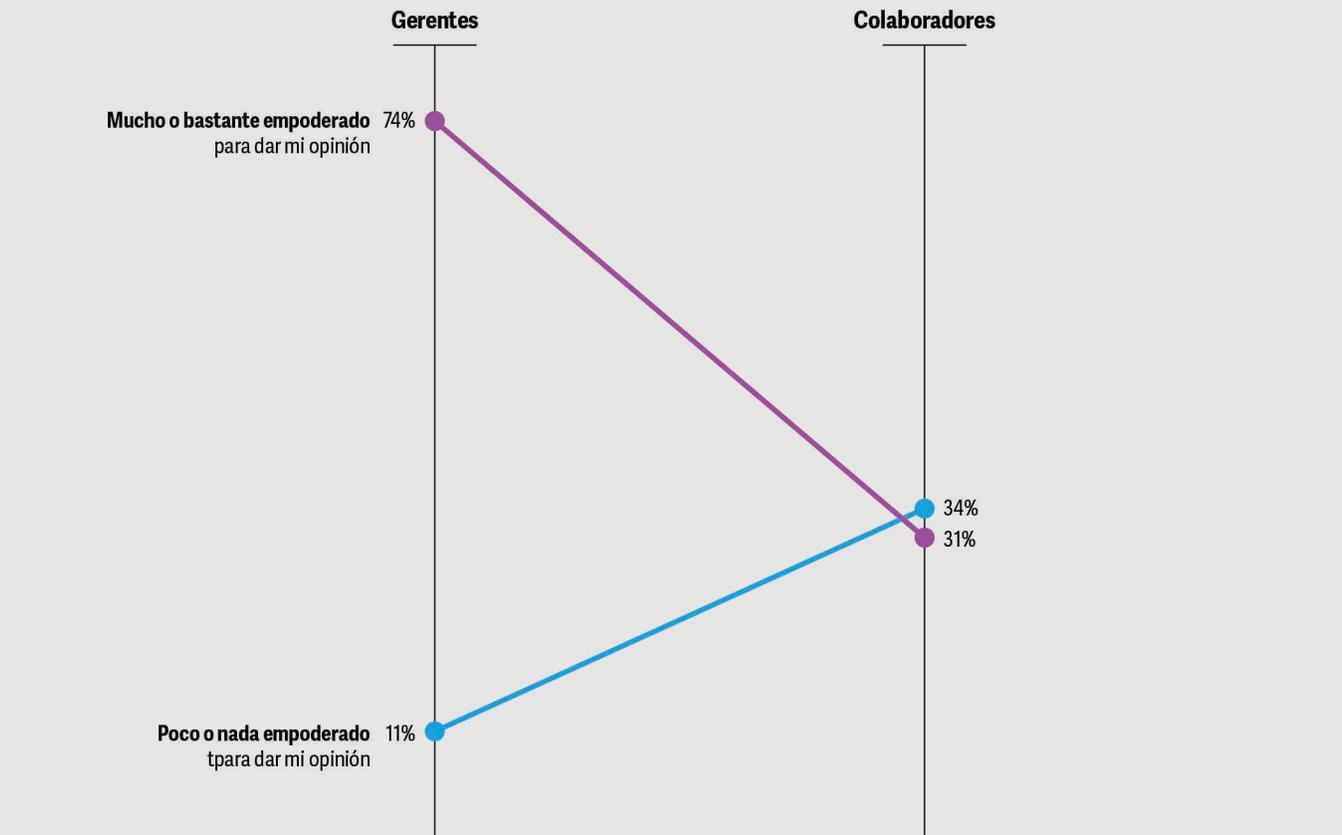
De manera similar, la plataforma de comunicaciones basada en la nube de Salesforce, adecuadamente llamada Slack, invitó recientemente a los colaboradores a unirse a un experimento de dos semanas en el que se les instruyó a tomar descansos regulares de su trabajo durante el día y usar ese tiempo como quisieran. Durante el transcurso de dos semanas, las puntuaciones de productividad aumentaron en un 21%; las puntuaciones relacionadas con la capacidad de los colaboradores para gestionar el estrés aumentaron un impresionante 230%; el enfoque de los colaboradores aumentó en un 92%; y la satisfacción general en el trabajo aumentó un 63%. Incluso los participantes que no tomaron tantos descansos vieron métricas mejoradas.¹⁹



Figura 3

Los colaboradores se sienten con menos poder para mencionar qué trabajo no agrega valor.

Porcentaje de encuestados que respondieron la pregunta: “¿Hasta qué punto se siente usted empoderado para hacer comentarios a su organización sobre cómo hacer que su trabajo sea más valioso?”



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Reformulando el trabajo

Si crear holgura de tiempo puede ayudar a los colaboradores y a las organizaciones a recuperar la capacidad de invertir en los resultados que más importan, se mantiene la misma pregunta práctica: ¿Por dónde empezar? ¿Cómo pueden las organizaciones encontrar la holgura que sus colaboradores necesitan para rendir al máximo?

Para empezar a encontrar holgura, las organizaciones pueden considerar desafiar los procesos de trabajo existentes al hacer una pausa y tomarse un tiempo para evaluar sus resultados más importantes. Esto permite a las organizaciones evaluar cada tarea para un rol, proyecto o equipo determinado e identificar oportunidades para reducir o automatizar ciertas actividades, idealmente conduciendo a mejoras en el rendimiento y un uso más efectivo de los recursos.

Este tipo de reinicio puede ser facilitado mediante la implementación de un marco para el reinicio que sea tanto horizontal como vertical. Horizontalmente, se trata de expandir el alcance: lograr que los equipos colaboren entre funciones y tomen ideas de otras áreas. Este tipo de polinización cruzada aporta nuevas perspectivas y ayuda a romper silos. Tomar una página de las finanzas y aprender del presupuesto base cero, por ejemplo, podría ayudar a las organizaciones a reevaluar las tareas que son más importantes para alcanzar metas y resultados.

Verticalmente, se trata de cocrear el rediseño del trabajo con los colaboradores en todos los niveles de la organización. Después de todo, ¿quién conoce mejor el trabajo que aquellos que realmente lo realizan? Involucrar a los colaboradores en el proceso de determinar qué trabajo debe hacerse y cómo debe hacerse puede tener un impacto positivo en el compromiso de los colaboradores.

Este marco y mentalidad horizontal y vertical pueden ayudar a las organizaciones a asegurarse de que están enfocadas en el trabajo correcto y los resultados correctos, que capturan y “gastan” la capacidad creada de las maneras más impactantes, y que protegen contra el trabajo innecesario que se infiltra nuevamente en los procesos, perdiendo las ganancias de capacidad arduamente ganadas.

Un ejemplo de este proceso en acción se puede observar en la historia de cómo el equipo de remo masculino de ocho de Gran Bretaña corrigió su mediocre desempeño competitivo. Después de años de seguir los mismos procesos, las mismas prácticas y las mismas mentalidades, decidieron simplificar sus esfuerzos y enfocarse en un solo objetivo: hacer que el bote vaya más rápido. Mientras se preparaban para la competencia, el equipo comenzó a evaluar cada actividad y adición a su rutina de práctica con la pregunta: “¿Hará que el bote vaya más rápido?” Cada vez que la respuesta no era “sí”, la actividad se eliminaba. El resultado fue una medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Sídney.²⁰

Encontrar la holgura

Este enfoque horizontal y vertical para replantear el trabajo no es la reingeniería de procesos de antaño; en lugar de un rediseño de procesos de arriba hacia abajo, involucra a los colaboradores desde el principio. Una evaluación del trabajo es una oportunidad primordial para que los colaboradores y líderes colaboren en la tarea de abordar el trabajo no esencial. A menudo, los colaboradores que están más cerca de los procesos diarios y de cómo se realiza realmente el trabajo están en la mejor posición para identificar áreas específicas donde este trabajo está inhibiendo el rendimiento. Pero solo alrededor de un tercio de los colaboradores en nuestra encuesta dicen sentirse empoderados para proporcionar retroalimentación sobre cómo hacer que su trabajo sea más valioso (figura 3).

¿Cómo pueden líderes y colaboradores trabajar juntos para identificar el lodo y crear holgura, y cómo pueden las organizaciones fomentar la confianza de los colaboradores en el proceso?

- **Utilice la información de la fuerza laboral para identificar las actividades de valor añadido y las que roban valor a nivel de la tarea.** La información sobre la fuerza laboral puede ayudar a identificar -y priorizar- las habilidades y tareas que son realmente necesarias para lograr resultados estratégicos y ayudar a identificar las tareas de menor valor que pueden ser reimaginadas, eliminadas, automatizadas o incrementadas. Por ejemplo, cuando la empresa de energía alemana Dortmund Energie- und Wasserversorgung GmbH quiso mejorar su servicio de atención al cliente, identificó el procesamiento de casos como una tarea que consumía gran parte de la capacidad de sus colaboradores. En respuesta, el equipo desarrolló colaboradores de IA para procesar cientos de miles de casos típicos, liberando a sus colaboradores humanos para que pudieran

gestionar casos y clientes más complicados.²¹

- **Ayude a los colaboradores a identificar y comprender el valor de sus funciones y dónde se puede ganar en eficiencia.** Los mapas de procesos y las descripciones de puestos rara vez reflejan toda la verdad sobre cómo se realiza el trabajo diario. Herramientas sencillas basadas en la información sobre la plantilla, como los lienzos de trabajo (herramientas visuales que describen y definen las principales responsabilidades, habilidades, impacto y valor de una función concreta), pueden ampliar la visibilidad de esa función para los colaboradores y los directivos. Deles la potestad a los colaboradores para “rellenar los espacios en blanco” poniendo las tareas ocultas que no aparecen en los mapas de procesos, y para que aporten su experiencia de primera mano a la creación de lienzos de puestos con exactitud. Los lienzos pueden utilizarse para debatir y consolidar las oportunidades de mejorar el trabajo que realizan determinadas funciones.

A modo de ejemplo, el sistema sanitario católico sin ánimo de lucro Providence Health deconstruyó su función de enfermería y descubrió que, si bien el trabajo incluía muchas tareas “de alto nivel” (aquellas en las que se utilizaban los conocimientos médicos de alto nivel de la enfermera), también se había formado “lodo”. Las enfermeras altamente calificadas dedicaban mucho tiempo a tareas de menor valor, como tomar la temperatura a los pacientes y anotar información en las historias clínicas. Esto no sólo era costoso, sino que también afectaba al compromiso y la satisfacción laboral de las enfermeras. Para resolver este problema, Providence creó una nueva función de asistente de pacientes que derivaba las tareas de menor valor a estudiantes de enfermería, con lo que no sólo se liberaba tiempo de las enfermeras más calificadas, sino que se creaba una reserva de enfermeras calificadas para un futuro.²²

- **Haga de la IA su aliada.** Cuando se utiliza de forma responsable, la IA puede ayudar a reducir el trabajo que consume más tiempo identificando y abordando las ineficiencias en los flujos de trabajo y los procesos. Los algoritmos de IA pueden descubrir cuellos de botella, gestionar e integrar distintos conjuntos de datos y proporcionar análisis predictivos para una toma de decisiones proactiva. JPMorgan Chase, por ejemplo, utiliza la IA para encargarse de las tareas monótonas y lentas de interpretación y análisis de documentos financieros, revolucionando el funcionamiento de su división financiera.²³

Manteniendo la holgura de tiempo

Quizás tan desafiante como encontrar holgura sea resistir la tendencia de querer llenar la capacidad recién descubierta con más trabajo. Pero hacerlo sin una consideración cuidadosa solo permitirá que el trabajo innecesario se infiltre nuevamente en el sistema, deshaciendo cualquier progreso que se haya logrado en liberar la capacidad de los

colaboradores. Aquí es donde los líderes pueden desempeñar un rol importante como impulsores de la cultura organizacional. Proteger la capacidad recuperada significa apoyar desde la cima los esfuerzos para cambiar hacia una cultura de rendimiento humano que valore los resultados sobre los productos. Y significa estar comprometido con la evaluación continua y la iteración constante.

- **Cocrear nuevas métricas con los colaboradores que se enfoquen en los resultados definidos en la reformulación del trabajo.**

La transparencia sobre los resultados que se están midiendo puede alentar a los colaboradores a centrarse en el trabajo que importa y eliminar o reducir tareas innecesarias de su labor. Por ejemplo, el minorista en línea Zappos estableció un resultado para un servicio al cliente superior. En lugar de evaluar a sus agentes de centro de llamadas por la rapidez con la que resuelven un problema, su métrica es cuán satisfecho estaba el cliente con la interacción, independientemente de cuánto tiempo tomó.²⁴ Durante la pandemia, Zappos incluso alentó a sus agentes a recibir llamadas sobre cualquier tema, incluyendo ayudar a las personas a lidiar con problemas relacionados con la pandemia. Las métricas basadas en resultados también deben implementarse en el enfoque de gestión de rendimiento de su organización, para asegurarse de que los colaboradores sean evaluados por los resultados correctos.

- **Hacer que los reajustes de trabajo sean un proceso continuo.**

Reformular el trabajo no es un evento único: requiere un esfuerzo continuo para asegurar que los cambios necesarios de cultura y mentalidad sobre el valor de la holgura se integren en la forma en que su organización opera. Aunque implementar un proceso continuo de reajuste del trabajo puede parecer desalentador al principio, recuerde que no necesita ser un enfoque de todo o nada. Puede comenzar identificando los subconjuntos de la fuerza laboral donde un reajuste del trabajo probablemente tendría el mayor impacto según sus prioridades y objetivos. Comience con evaluaciones anuales que se incluyan en sus esfuerzos generales de planificación de la fuerza laboral

anual. Si puede establecer un cambio de mentalidad a través de ese enfoque anual, puede nutrirse en una cultura organizacional que evalúe continuamente el trabajo para mejorar el rendimiento.

El renombrado consultor de gestión de principios del siglo XX, Peter Drucker, dijo una vez: “No hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que no debería hacerse en absoluto.”²⁶

Esta percepción habla al corazón de algo que muchas organizaciones pueden pasar por alto: la eficiencia no es suficiente si se aplica a las tareas incorrectas. Es fácil quedarse atascado en procesos y prácticas obsoletas. Pero, ¿qué pasaría si hiciéramos una pausa para evaluar lo que realmente impulsa el valor? Cuando las organizaciones adoptan la holgura, no solo están eliminando el ruido; están creando espacio para nuevas ideas, mejor rendimiento y colaboradores y culturas de trabajo más saludables. Al final, adoptar la holgura no es solo una estrategia para reducir la ineficiencia. Es una estrategia para el crecimiento.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2025 se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

Notas finales

1. Nora Rosendahl, “Is busyess the modern day status symbol?” Hints, November 6, 2019.
2. Michelle Peng, “How time poverty at work makes you less healthy,” *Charter*, March 10, 2024.
3. Microsoft, “Will AI fix work?,” May 9, 2023.
4. Shane Wright, “A century ago, it was predicted we’d work just 15 hours a week by 2030. What happened?,” *Sydney Morning Herald*, December 5, 2023.
5. Visier, “Quick, act busy! New research shows many workers admit to ‘productivity theater’,” accessed Feb. 3, 2025.
6. Rob Cross, *Beyond Collaboration Overload* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2021).
7. Adam Grant, “Productivity isn’t about time management. It’s about attention management.,” *The New York Times*, March 28, 2019.
8. Valerie Bolden-Barrett, “Study: Majority of white-collar workers perform ‘soul-crushing’ busy work,” *HR Dive*, Nov. 8, 2018.
9. Visier, “Quick, act busy!”
10. Asana, “Asana Anatomy of Work Index 2022: Work about work hampering organizational agility,” press release, April 5, 2022.
11. Alexis Bonnell (chief information officer and director of Digital Capabilities Directorate, Air Force Research Laboratory), interview with Joe Mariani and Bill Eggers, August 16, 2024.
12. Homebase, “8 time management statistics every business should know in 2024,” February 16, 2024.
13. Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant, “Collaborative overload,” *Harvard Business Review*, January–February 2016.
14. Otter.ai, “The cost of unnecessary meeting attendance,” accessed February 3, 2025.
15. Petrana Radulovic, “How the ‘20% time’ rule led to Google’s most innovative products,” *Mashable*, May 11, 2018.
16. Susan Cantrell and David Smith, *Workforce of One* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010), p. 114.
17. DPG Media, “Why we love to slack off,” accessed February 3, 2025.
18. Medibank, *Sustainability report 2024*, Sept. 13, 2024, p. 29.
19. Eliza Sarasohn, “Case study: What happened when we took a break at Slack,” Slack, March 13, 2024.
20. Ben Hunt-Davis and Harrier Beveridge, *Will It Make the Boat Go Faster?: Olympic-Winning Strategies for Everyday Success* (United Kingdom: Troubador Publishing, 2011).
21. UiPath, “How DEW21 has extensively automated and optimized its processes,” accessed Jan. 15, 2025.
22. Greg Till (executive vice president and chief people officer, Providence), “Building the Workforce of the Future—by Deconstructing the Work,” webcast organized by i4cp, March 2, 2023; Ravin Jesuthasan and John W. Boudreau, *Work Without Jobs: How to Reboot Your Organization’s Work Operating System* (Cambridge, MA: MIT Press, 2022).
23. Superior Data Science, “J.P. Morgan – COiN – a case study of AI in finance,” accessed January 15, 2025.
24. Rob Baker, *Personalization at Work: How HR Can Use Job Crafting to Drive Performance, Engagement and Wellbeing* (London: Kogan Page, 2020), p. 171.
25. Jenny Gross, “Retail therapy: Zappos offers to listen to pandemic worries,” *New York Times*, May 31, 2020.
26. Goodreads, “Quote by Peter Drucker,” accessed Feb. 3, 2025.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con sus perspectivas: **Jason Flynn**, **Sue Cantrell**, **David Mallon** y **Orgesse Michele Neto**.

Un agradecimiento especial a **Catherine Gergen** por su apoyo en el desarrollo de este contenido.



EQUILIBRAR LAS TENSIONES EN LA FUERZA LABORAL

La IA está revolucionando el trabajo. Se necesita una propuesta de valor humana para la era de la IA.

La inteligencia artificial está reconfigurando el trabajo y la propuesta de valor colaborador-empleador. ¿Cómo pueden las organizaciones crear una PVE que haga de la IA un amigo en lugar de un enemigo?

Sue Cantrell, Jason Flynn, y Nic Scoble-Williams

La inteligencia artificial está cambiando el contexto de esas preguntas a medida que impregna las organizaciones a gran escala. Para muchos colaboradores, el trabajo de hoy difiere fundamentalmente de lo que solía ser. Seis de cada 10 colaboradores ya consideran a la IA como un compañero de trabajo¹.

Las organizaciones tendrán que pensar en las formas en que pueden ayudar a sus colaboradores a prosperar en un mundo en el que la IA está cambiando el trabajo y la forma en que lo hacemos.

La propuesta de valor para el empleado (PVE) de una organización -a veces denominada propuesta de valor humano o de la fuerza de trabajo- cristaliza las razones por las que las personas llegan a una organización y permanecen en ella. Es probable que revisar la PVE para un nuevo mundo laboral basado en la IA resulte esencial para obtener resultados tanto humanos como empresariales.

¿Por qué es importante ahora? Porque las personas están en el centro del potencial de la IA. El valor de la tecnología no procede sustituir la mano de obra humana, sino trabajar más estrechamente que

nunca con los seres humanos, ampliando la capacidad de estos para descubrir y aprovechar las oportunidades de innovación y crecimiento. A medida que la IA se entrelaza cada vez más con los colaboradores, está cambiando su experiencia, a menudo a través de impactos silenciosos y no intencionados en el trabajo que hacen y en la forma en que lo hacen. Una PVE actualizada para el mundo de la colaboración entre humanos y máquinas puede dar cuenta de esos cambios y apoyar una relación saludable y mutuamente beneficiosa entre las organizaciones y sus colaboradores.

Ser consciente de los impactos silenciosos de la IA

La IA es intrínsecamente neutral. La forma en que se utiliza determina si apoya o erosiona la PVE de una organización. Pero los directivos, entusiasmados por la promesa de la IA, pueden ver la tecnología a través de unas gafas de color de rosa, pasando por alto o minimizando las formas en que puede socavar la experiencia laboral de las personas. No reconocer y abordar estos impactos podría comprometer la relación humano-tecnología y, a su vez, la relación colaborador-empleador, en detrimento tanto de las organizaciones como de sus colaboradores.

Por ejemplo, la IA suele hacer el trabajo fácil y rutinario, dejando

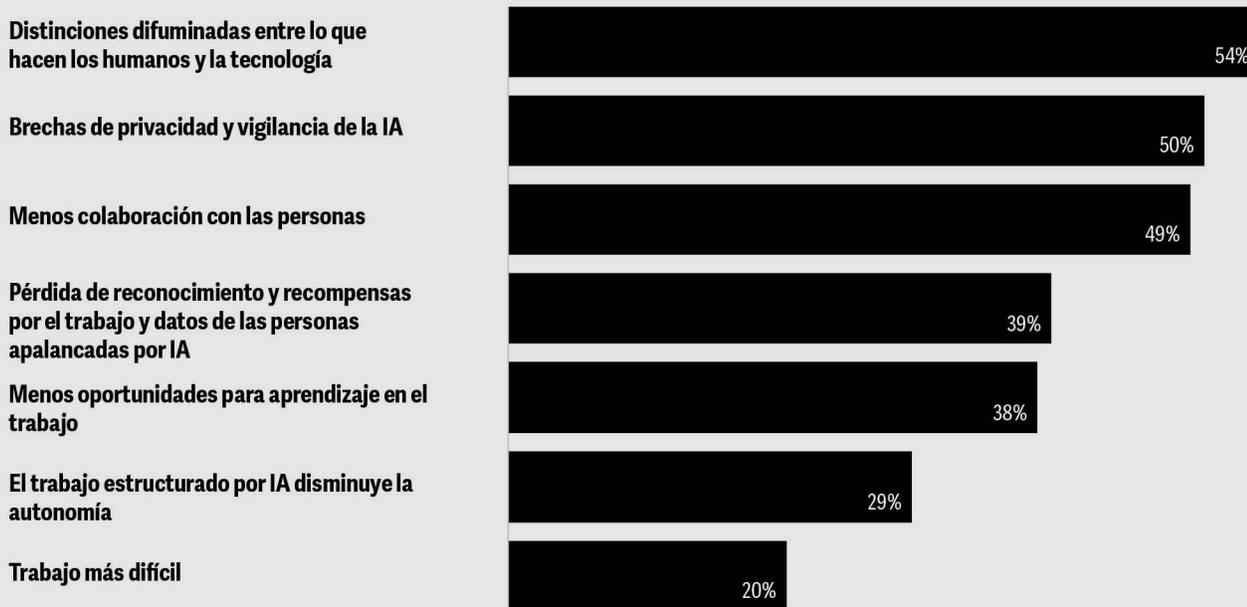
sólo las tareas más difíciles a los colaboradores. Puede reducir la intervención humana (por ejemplo, indicando a un conductor la ruta que debe seguir en lugar de dejarle decidir por sí mismo). Puede reducir la interacción persona a persona, contribuyendo a la soledad y el aislamiento² -en un hospital, por ejemplo, un robot inteligente rellena las recetas que se distribuyen por tubos neumáticos, dejando a los farmacéuticos trabajar en sus cubículos.³

Asimismo, los estudios han demostrado que el uso de la IA puede contribuir a un estado de agotamiento.⁴ Elizabeth Anne Watkins, científica social que estudia la colaboración entre humanos y máquinas en Intel, explica que muchos colaboradores se preguntan cómo se supone que pueden dedicar tiempo no sólo a hacer su trabajo, sino también a enseñar a las máquinas a hacer el suyo.⁵ Y cuando la IA se hace cargo de tareas que tradicionalmente realizaban los colaboradores que inician su carrera, puede provocar una pérdida de oportunidades de aprendizaje.⁶ Pensemos en la codificación médica: Las empresas que utilizan sistemas de codificación basados en IA pueden necesitar sólo codificadores experimentados que puedan auditar las decisiones del sistema, eliminando puestos de nivel inicial en los que la gente puede adquirir experiencia.⁷

Tanto los colaboradores como las organizaciones están cada vez más preocupados por estas posibles repercusiones. Una encuesta

Figura 1

Principales preocupaciones sobre los posibles impactos silenciosos de la IA



Fuente: Encuesta informal de 3.907 colaboradores fundamentalmente empleados en Estados Unidos durante un seminario web de Deloitte, Diciembre de 2024.

Figura 2

Posibles impactos silenciosos de la IA

La narrativa común	Posible impacto silencioso	La experiencia del colaborador
La IA mejora nuestra productividad y bienestar al reducir nuestra carga de trabajo.	Aumento de la carga de trabajo y del estrés.	El 77% de los colaboradores encuestados afirma que la IA ha aumentado su carga de trabajo y ha disminuido su productividad, ⁸ y el 61% afirma que aumentará el agotamiento. ⁹
La IA facilita nuestro trabajo.	Trabajo más duro y complejo.	Hasta el 45% de las actividades laborales rutinarias pueden automatizarse mediante IA, mientras que sólo una pequeña parte de las tareas complejas pueden serlo. ¹⁰
La IA nos dota de nuevas herramientas y agencia.	Disminución de la autonomía.	El 14% de los colaboradores europeos encuestados están sujetos a una gestión algorítmica, ¹¹ y los colaboradores orientados por IA pueden poner menos cuidado y esfuerzo en el trabajo y desempeñarse con menos precisión. ¹²
IA + equipos = super equipos.	Aislamiento y soledad.	El 33% de los colaboradores encuestados afirma que les falta interacción humana y colaboración debido a la IA, ¹³ y el 28% afirma que ha provocado la pérdida de conexión personal. ¹⁴
La IA nos ayuda a aprender poniendo el conocimiento colectivo a nuestro alcance.	Se reducen las oportunidades de crecimiento. ¹⁵	El 28% de los jóvenes colaboradores encuestados afirma tener menos oportunidades de aprendizaje en el puesto de trabajo debido a la IA. ¹⁶
Los colaboradores reciben máquinas como nuevos compañeros de equipo.	Distinciones difusas entre trabajo humano y trabajo de las máquinas.	El 54% de los colaboradores y directivos están preocupados porque se difumina la distinción entre el trabajo realizado por los humanos y la tecnología, la preocupación número uno citada en una encuesta informal de Deloitte. ¹⁷
La IA crea grandes volúmenes de datos y perspectivas sobre los colaboradores que pasan a estar disponibles.	Problemas con la privacidad, la responsabilidad y la ética de los datos.	Alrededor del 60% de los colaboradores encuestados afirman que la rotación de personal ha aumentado como consecuencia del intento de su organización de recopilar y utilizar los datos de los colaboradores con IA y otras tecnologías. ¹⁸

Fuente: Análisis de Deloitte

informal realizada durante un seminario web de Deloitte en diciembre de 2024, en la que participaron unos 3.900 colaboradores y directivos principalmente de Estados Unidos, reveló que la difuminación de los límites entre los humanos y la tecnología, la preocupación por la privacidad y la pérdida de interacción humana son puntos amenazantes para muchos (figura 1).

Estos retos contrastan con la narrativa común de que la IA puede utilizarse para hacernos más productivos o facilitarnos el trabajo, entre otros beneficios (figura 2).

Salir airosos al transitar por estas dinámicas será fundamental para capitalizar el potencial de la IA tanto para los colaboradores como para las empresas. Para ello, las PVE de las organizaciones deben dejar claro el impacto de la IA en el trabajo, los colaboradores y la relación de las personas con los empleadores. Esta necesidad es cada día más importante, ya que el uso de la IA sigue extendiéndose rápidamente: En particular, la IA generativa ha tenido una tasa de adopción significativamente más rápida que las principales tecnologías anteriores, como la computadora personal e Internet.¹⁹ El uso mundial de la IA generativa pasó del 55% en 2023 al 75%

en 2024.²⁰

Personas e IA, ¿indivisibles?

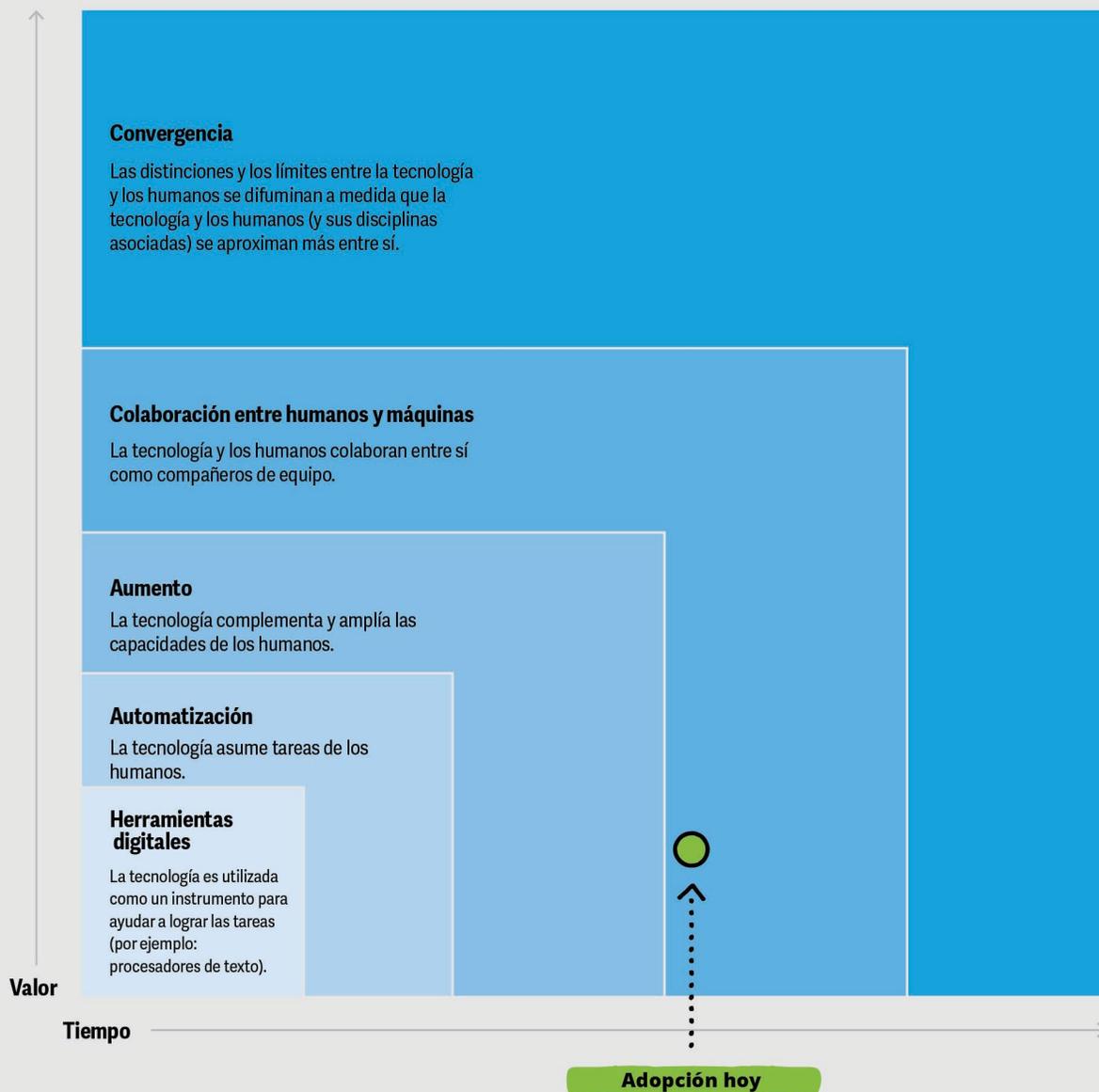
La IA cambia radicalmente la relación entre los colaboradores y la tecnología, ya que las personas trabajan con las máquinas de formas cada vez más entrelazadas e integradas, lo que aumenta la

urgencia de revisar la PVE.

La narrativa en torno a la IA se centró primero en la sustitución de tareas mediante la automatización. A continuación, se pasó al aumento: la IA asiste y amplía las capacidades de las personas. A medida que las tecnologías de IA fueron madurando, surgió un concepto más matizado que hacía hincapié en el potencial de colaboración entre los seres humanos y la IA. En este modelo, las

Figura 3

¿Estamos ingresando a una nueva era de convergencia entre la IA y los humanos?



Fuente: Análisis de Deloitte

personas y la IA interactúan codo con codo como compañeros de equipo. La mayoría de las organizaciones se encuentran al principio de esta fase.

Mirando hacia el horizonte de la IA, puede que estemos al inicio de una nueva era en la que las distinciones y los límites entre la tecnología y los seres humanos se difuminen. Pensemos en las formas en que haya más interfaces entre humanos y tecnologías, como las de voz y gestos, que pueden integrar perfectamente la IA en la vida y el trabajo de las personas.²¹ O cómo la IA puede actuar cada vez más como una extensión de un individuo, por ejemplo, integrando la experiencia de la persona en sus algoritmos, o convirtiéndose en representaciones digitales de ellos que actúan en su nombre como agentes o copilotos.

“Digital Doug” es un ejemplo. Doug era un colaborador de una empresa automovilística muy querido y con un vasto conocimiento institucional. Antes de jubilarse, se prestó de voluntario para ser supervisado por un algoritmo que aprendería de sus acciones. Ese proceso dio lugar a Digital Doug, una aplicación de IA que pone a disposición de los demás, para siempre y a gran escala, los conocimientos especializados del Doug humano y les enseña a utilizarlos.²²

Nueve señales que apuntan a una posible era de convergencia

¿Cómo podemos saber que la convergencia entre humanos y máquinas está en el horizonte?²³

La tecnología se vuelve más humana, con interfaces y capacidades más parecidas a las humanas

- El cuerpo eléctrico: la tecnología se hace más humana, con interfaces más centradas en el ser humano.
- Inteligencia Emocional Artificial: la tecnología adquiere capacidades más humanas.
- El auge de los humanoides: Los robots se parecen e imitan cada vez más a los humanos.

La tecnología actúa cada vez más como una extensión del individuo

- De centauros a ciborgs: La IA se integra en el flujo de trabajo humano, actuando con nosotros más como un “ciborg” integrado que como un “centauro” con una división del trabajo bien definida.²⁴
- “Doppelgangers” (dobles) y agentes digitales: Los agentes digitales actúan en nombre de las personas.
- Alumnos-máquina: Los humanos enseñan a la IA y la IA enseña a los humanos.

Las disciplinas convergen a medida que avanza la tecnología

- Todo ser humano es un programador: ahora todo el talento puede ser tecnológico.
 - Se unen la ingeniería y las humanidades: Hay demanda por competencias multidisciplinarias.
 - Cualitativos: Los datos cualitativos se suman a los cuantitativos para ayudarnos a comprender el “por qué” y el contexto detrás de las perspectivas.
-

A esta creciente integración la llamamos convergencia, es decir, desplazarse hacia un mismo punto, acercándose o hasta reunirse. Su posibilidad sugiere que la tecnología podría ir más allá de actuar como facilitadora y compañera de equipo y pasar a formar parte del mismo entramado de la fuerza de trabajo (figura 3).

Acertar con la parte humana en una era de colaboración y convergencia potencial exige que los líderes lidien con cuestiones delicadas e importantes tensiones estratégicas (figura 4), entre ellas:

- ¿Cómo podemos optimizar la forma en que las personas trabajan con la IA tanto para los resultados empresariales como para la sostenibilidad humana?
- ¿Cómo equilibramos la necesidad de automatizar para lograr una mayor eficiencia con la necesidad de aumentar y colaborar con la IA para hacer realidad el crecimiento y el potencial humano?
- ¿Cómo cambia la capacidad creativa de la IA la experiencia

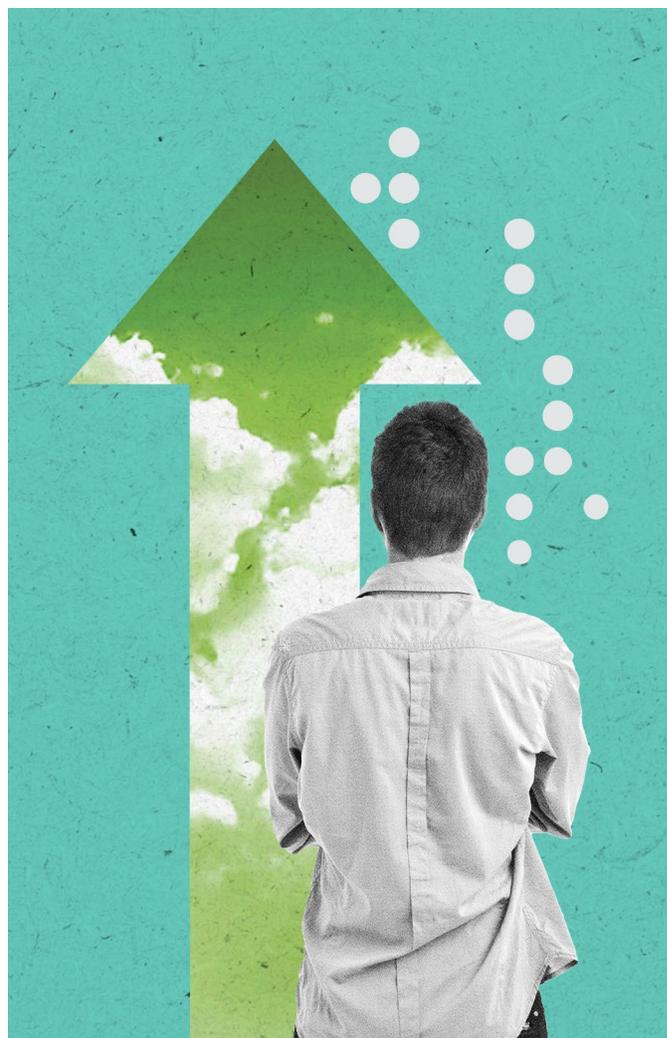
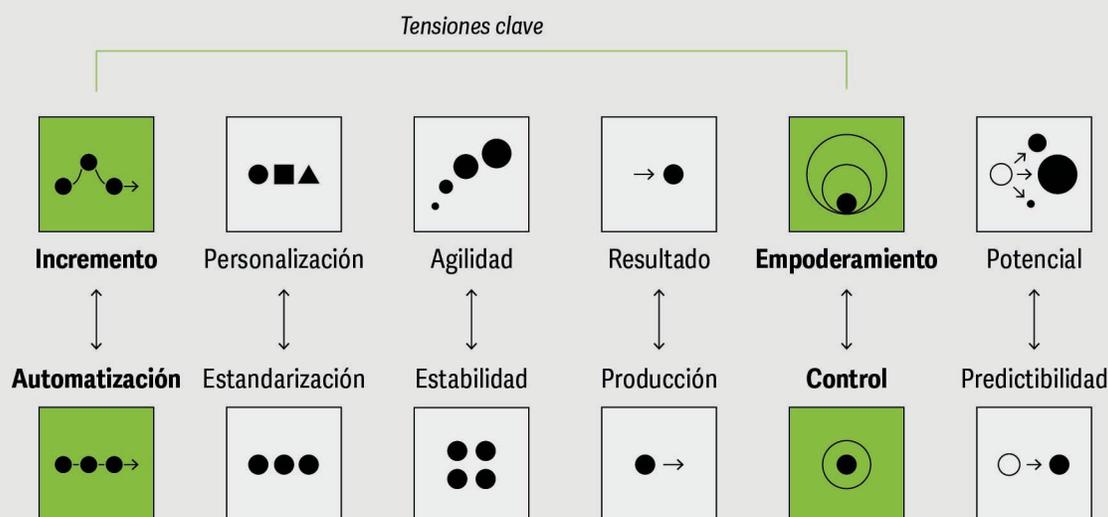


Figura 4

Navegando las tensiones: dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para crear una propuesta de valor humana en la era de IA.



Fuente: Análisis de Deloitte

del colaborador, la relación colaborador-organización y la propuesta de valor de la fuerza laboral?

- ¿Hasta qué punto debemos permitir que los colaboradores rediseñen el trabajo con IA frente a gestionar el rediseño del trabajo desde arriba?

Consideraciones para crear una propuesta de valor humana para la era de la IA

La colaboración y posible convergencia de la IA y las personas hace que la promesa de la tecnología sea inextricable del potencial humano. Esto significa que no podemos aprovechar el valor de la IA sin tener en cuenta su impacto en la experiencia humana, y que no podemos crear una experiencia humana convincente sin tener en cuenta el impacto de la IA.

Los líderes aparentan prestar poca atención a este cambio, y mucho menos aumentan sus PVE para tenerlo en cuenta. Según nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 (véase [Metodología](#)), sólo 52% de los encuestados considera que liberar el potencial de desdibujar los límites entre lo humano y lo tecnológico es muy importante o tiene importancia crítica. En la medida en

que han considerado el aspecto humano de la transformación de la IA, la mayoría se ha centrado principalmente en temas tácticos: exploración de casos de uso, adopción de la IA y gestión del cambio, fluidez de la IA y desagregación de los trabajos en tareas para determinar cuáles asignar a las máquinas o a los humanos. Y aunque las organizaciones están empezando a reconocer la importancia de reinventar su PVE para reflejar una mayor colaboración entre humanos y máquinas, les ha sido difícil avanzar (figura 5).

Una propuesta de valor humana para la era de la IA no sustituirá a la PVE tradicional. Será una evolución de la misma, una actualización para un mundo en el que la vida media de las habilidades se está reduciendo y los límites entre colaboradores y máquinas se está haciendo cada vez más borroso (figura 6).

Profundicemos un poco más en algunos ejemplos de lo que podría tener en cuenta esta evolución de una PVE.

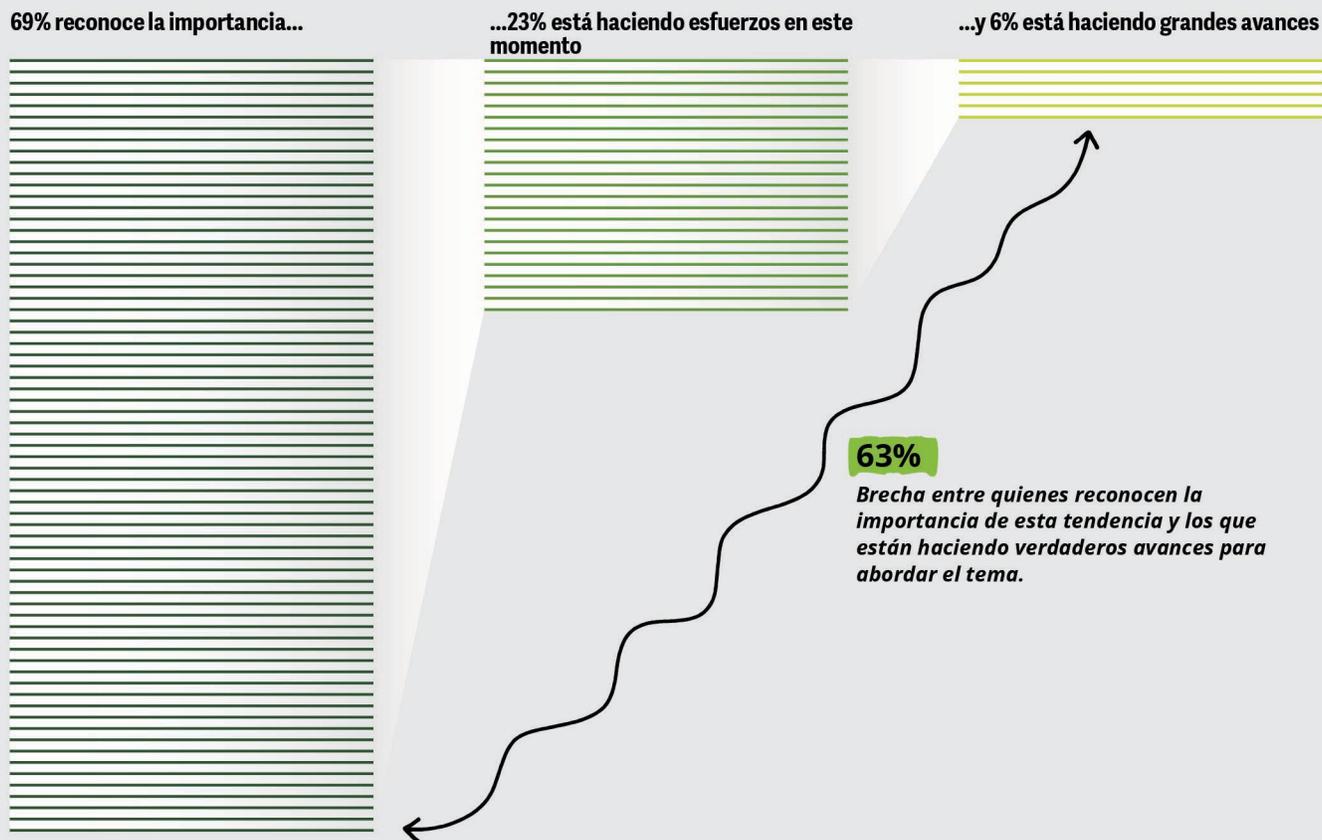
¿Cómo se pueden compartir las recompensas que genera la IA con los colaboradores?

Las organizaciones tienen casi seis veces más probabilidades de obtener beneficios económicos de importancia de la IA cuando

Figura 5

Las organizaciones dicen que es importante reinventar su PVE para que refleje la colaboración entre humanos y máquinas, pero son pocas las que están haciendo grandes

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece reinventar su PVE para que refleje la colaboración entre humanos y máquinas?” y “¿Dónde está su organización con respecto a este tema?”



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

sus colaboradores obtienen valor personalmente de ella.²⁶ Nuestra encuesta reveló que casi la mitad (46%) de los encuestados afirma que es muy importante o de importancia crítica compartir las recompensas que genera la IA con los colaboradores. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones (77%) no están haciendo nada significativo al respecto.

Para averiguar cómo compartir las recompensas creadas por la IA, las organizaciones tendrán que transitar por un terreno complicado. Por poner un ejemplo, ¿debería Doug recibir recompensas continuas tras su jubilación, ya que su experiencia se aplica ahora a escala a través de “Digital Doug”?

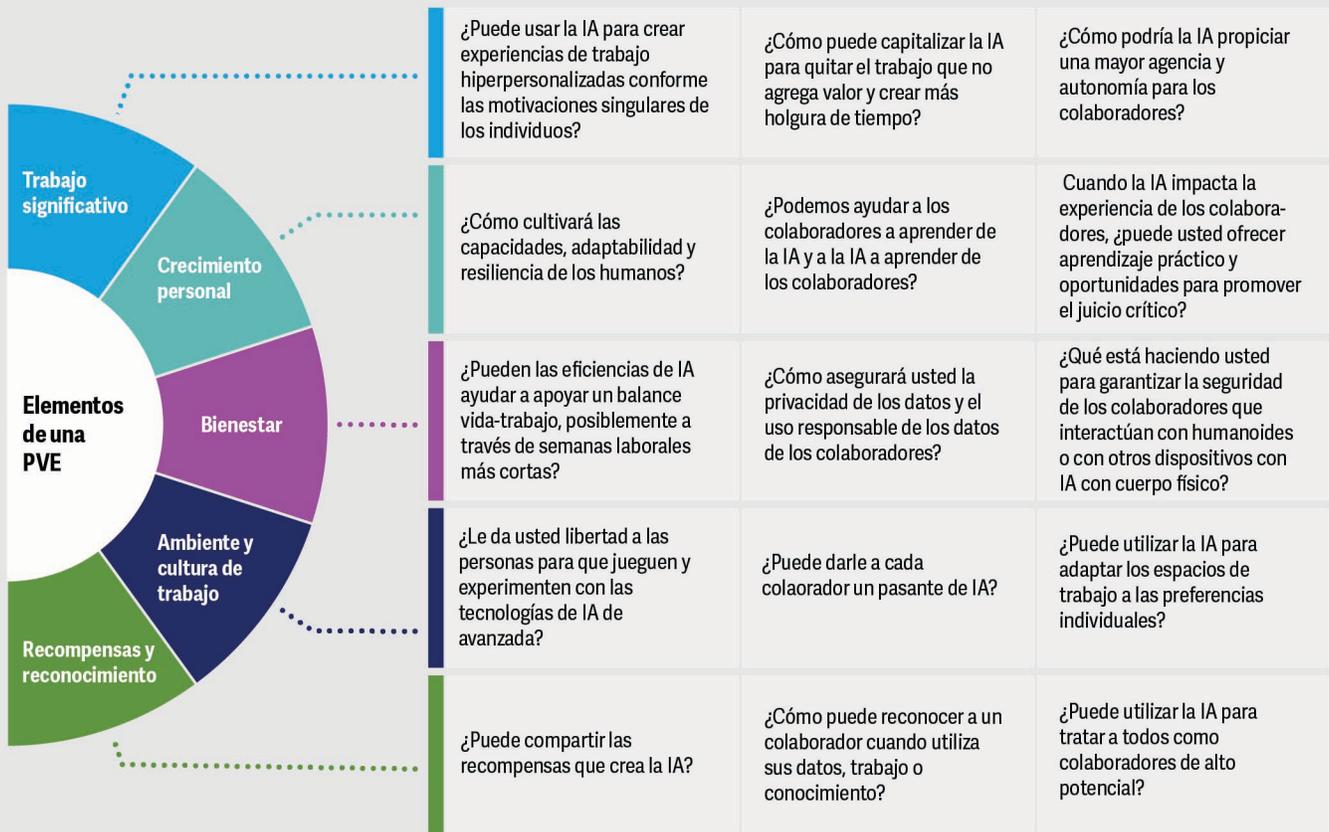
Al considerar esta disyuntiva, mantenga la perspectiva sobre las

personas y el trabajo que constituyen el núcleo de su empresa. Por ejemplo, Shutterstock, proveedor de imágenes de archivo, en su generador de imágenes de IA utilizó la biblioteca que había creado a lo largo de años de trabajo con fotógrafos, pero no sin antes obtener su permiso y ofrecerles derechos de autor por el uso de imágenes con licencia. “Se trata de proteger el corazón de nuestro negocio, pero también de respetar ese corazón, que son los artistas y los colaboradores”, declaró Michael Francello, entonces director de innovación de Shutterstock, en una entrevista con Deloitte en 2023.²⁷

Del mismo modo, Waste Management, una organización norteamericana de servicios medioambientales y de residuos, está poniendo a prueba un programa que permite a los conductores desviarse de las rutas optimizadas por IA por diversas razones, pero

Figura 6

Consideraciones para actualizar una PVE para la era de IA



Fuente: Análisis de Deloitte

les ofrece un incentivo económico por seguir en general las rutas y recoger más basura. “Compartimos parte de la productividad con los conductores en forma de salarios”, afirma un ejecutivo en una entrevista con The Wall Street Journal.

Evaluar el rendimiento en función de los resultados conjuntos de humanos y máquinas podría ayudar a los colaboradores a compartir la riqueza que crea la IA. “No necesitamos evaluar el rendimiento en función de si las personas utilizan la IA”, afirma otro ejecutivo a Deloitte. “Si se miden los resultados, los medios se arreglarán solos: es probable que las personas que utilizan IA obtengan mejores resultados y, por tanto, recibirán más recompensas.”²⁹

¿Cómo puede la eficiencia de la IA ayudar a conciliar el balance vida-trabajo?

A la hora de contemplar el reparto de recompensas, considere si la IA puede permitir a su talento trabajar menos. El uso de la IA hizo posible que el bufete de abogados canadiense The Ross Firm Professional Corporation implantara una semana laboral de cuatro días.³⁰ Es posible que muchas otras organizaciones con IA sigan su ejemplo: Una encuesta de Tech.co a 1.000 líderes empresariales reveló que el 93% de las empresas en las que la IA es fundamental para el funcionamiento de la empresa están considerando la posibilidad de una semana laboral de cuatro días, en comparación con el 41% que no están utilizando la IA para nada.³¹



¿Cómo puede utilizar la IA para tratar a todo el mundo como si tuviera un gran potencial?

En nuestra encuesta, los encuestados indicaron que, entre las prácticas en el lugar de trabajo, la gestión del desempeño era la segunda área más importante para el cambio, después del aprendizaje y el desarrollo, dada la creciente colaboración entre los seres humanos y la tecnología. Con la ayuda de la IA, las organizaciones pueden dar a cada colaborador un tratamiento de alto potencial. Los mercados de talento impulsados por IA pueden asignar a cada colaborador tareas más exigentes, proporcionarle un agente de IA que actúe como agente personal y ofrecerle formación personalizada a gran escala. Por ejemplo, Amazon pone a disposición de los colaboradores un entrenador de IA que les brinda formación continua y comentarios basados en la experiencia y las evaluaciones de todas las personas que ha contratado.³²

¿Cómo puede cultivar las capacidades humanas, la adaptabilidad y la resiliencia?

La proliferación de la IA aumenta la necesidad de que las organizaciones desarrollen capacidades humanas como la colaboración y la inteligencia emocional. Para los colaboradores, las capacidades humanas bien afinadas son más importantes que nunca para la empleabilidad, lo que hace que su desarrollo sea una pieza cada vez más valiosa de la PVE. Según nuestra encuesta Tendencias Globales del Capital Humano 2025, las organizaciones que dan prioridad al desarrollo de las capacidades humanas tienen casi el doble de probabilidades de contar con colaboradores que sienten que su trabajo tiene sentido y el doble de probabilidades de obtener mejores resultados financieros y empresariales.

La organización de servicios financieros USAA ha convertido intencionadamente el desarrollo de las capacidades humanas a la luz de la IA en parte de su propuesta de valor para los colaboradores. Amala Duggirala, vicepresidenta ejecutiva y directora de información empresarial de USAA, explica: “Como resultado de la transformación de la IA, hemos empezado a planificar las habilidades del futuro y las formas de re-entrenar a nuestros colaboradores

para que estén en consonancia con estas habilidades futuras”. Esto también implicará que la propuesta de valor de los colaboradores cambie a habilidades que son exclusivamente humanas y se aleje de las habilidades que las máquinas pueden dominar. Nuestra planificación e intención están orientadas a dar a los colaboradores las oportunidades y la formación necesarias para adaptarse a medida que cambie el entorno laboral.”³³

¿Cómo podemos ayudar a los colaboradores a aprender de la IA y a la IA a aprender de los colaboradores?

Las organizaciones también necesitan pensar en el aprendizaje como una calle de doble vía: las personas y la IA deben aprender las unas de las otras. Pensemos en la empresa de energía mundial Repsol, en la que los colaboradores de las refinerías analizan las opciones de producción generadas por la IA, incorporan contextos difíciles de cuantificar e introducen sus análisis en el sistema de IA, modificando así sus procesos para que mejore su capacidad de ayudar a los colaboradores a aprender.³⁴

Reconociendo este cambio, 57% de los líderes encuestados en un sondeo informal durante un seminario web de Deloitte afirman que necesitan ir más allá de los programas de fluidez de IA y enseñar a las personas a pensar con las máquinas para crear mejores resultados humanos y empresariales.³⁵

A medida que la IA agéntica -sistemas que pueden actuar de forma autónoma para lograr objetivos con una intervención humana mínima- entra en escena, las organizaciones pueden tener que pasar de mantener a los humanos al tanto de lo que pasa a mantener a los humanos en el bucle, en el que los agentes de IA consulten a los humanos cuando se atasquen, como podría hacer un colaborador junior con un contraparte senior.

¿Cómo podemos capacitar a los colaboradores para que jueguen y experimenten con la IA?

Las organizaciones exitosas del futuro pueden ser las que capaciten a los colaboradores para utilizar la IA con el fin de

alcanzar el máximo nivel de rendimiento: proporcionando a su talento herramientas de IA de vanguardia, animándoles a jugar y experimentar, y apoyándoles para que aprendan a utilizar las herramientas bien y de forma responsable. Este proceso incluirá formación sobre lo que la IA puede y no puede hacer.³⁶ Según un estudio, la IA generativa puede mejorar el rendimiento de los colaboradores altamente calificados en casi un 40% cuando se utiliza dentro de los límites de sus capacidades, pero su uso fuera de esos límites hace que el rendimiento de los colaboradores disminuya en un 19%.³⁷

Las organizaciones querrán animar a los colaboradores a utilizar la IA de nuevas formas y a compartir lo que aprenden, sorteando la tensión estratégica entre control y capacitación. “Esto es lo que no queremos que ocurra”, afirma Ryan Duguid, antiguo evangelista jefe de la empresa de software Nintex. Según Forbes, Duguid dijo: “No queremos que los colaboradores que se auto-automatizan se guarden esto para sí mismos. Queremos recompensar su agilidad y curiosidad.”³⁸

El camino hacia una PVE evolucionada: por dónde empezar

Partiendo del marco y las preguntas anteriores, las organizaciones tendrán que reevaluar y mejorar continuamente sus PVE basándose en la evolución de la tecnología y su impacto en el trabajo y los colaboradores. Con el tiempo, la IA podría incluso cambiar las estructuras fundamentales de las organizaciones. Ethan Mollick, profesor de Wharton, observa que las estructuras actuales se han construido para adaptarse a experiencia y atención humanas limitadas, delegando tareas y estableciendo niveles de gestión para tomar decisiones. Para añadir experiencia o atención, las organizaciones tenían que añadir personas, lo que exigía una jerarquía mayor. En el futuro, las organizaciones podrán añadir experiencia y atención sin necesidad de ampliar la jerarquía, lo que podría liberar la autonomía de los colaboradores como nunca antes.³⁹

¿Cómo pueden las organizaciones empezar a avanzar hacia una nueva PVE que dé cuenta de cómo la IA está transformando el trabajo y la relación colaborador-organización?

- **Estudie el uso que hacen los colaboradores de la IA y sus impactos silenciosos.** La mitad de los directivos que participaron en una encuesta de Deloitte afirman que reconocen la necesidad de estudiar cómo trabajan los distintos tipos de colaboradores con la IA para ayudarles a crear mejores resultados humanos y empresariales.⁴⁰ Pueden utilizar cualquier método, como la investigación antropológica, las encuestas, los grupos de discusión y el análisis de opiniones; incluso pueden utilizar la propia IA para recopilar datos sobre la eficacia de la colaboración entre humanos y máquinas. Elizabeth Anne Watkins, por ejemplo, forma parte de un equipo de científicos sociales de Intel que estudian cómo interactúan la

IA y los colaboradores humanos, teniendo también en cuenta los impactos imprevistos.⁴¹

- **Comparta el plan de IA con los colaboradores.** Explique con transparencia cómo afectará la IA al trabajo, cómo ayudará la organización a los colaboradores a crear nuevas formas óptimas de trabajar con la IA y cómo la IA creará valor para los colaboradores como seres humanos, mejorando así la confianza y la sostenibilidad humana.

El CEO de USAA, por ejemplo, comunica de forma amplia y transparente a todos los colaboradores las repercusiones de la IA. Estas comunicaciones son reforzadas con frecuencia por los líderes de la línea de negocio, así como por los líderes de RR.HH. y TI. Todos los colaboradores reciben también formación introductoria a la IA para fomentar la toma de conciencia y la comprensión de la tecnología y su potencial.⁴²

- **Forje una relación entre las funciones de RR.HH. y tecnología.** La creación de una nueva propuesta de valor para la era de la IA requiere experiencia tanto en el ámbito de la tecnología como en el de las personas. En una encuesta reciente de Deloitte, 30% de los ejecutivos afirmaron que, para crear mejores resultados humanos y empresariales, necesitan que sus directores de información y directores digitales unan fuerzas con el director de recursos humanos para optimizar la colaboración entre humanos y máquinas y para ayudar a las personas a trabajar con la IA. Otro 11% dijo que cree que el papel de CHRO debe cambiar a ser “jefe de recursos humanos y de máquinas”.⁴³

Algunas organizaciones están experimentando con la creación de nuevos puestos que combinan la experiencia en RR.HH. y en TI, como el de Vicepresidente Senior de People eXperience and Technology.⁴⁴ La investigación de Deloitte revela que los ejecutivos con doble titulación que abarcan múltiples funciones son cada vez más comunes en funciones como RRHH.⁴⁵

Otros, como USAA, están forjando sólidas relaciones entre las funciones de RR.HH. y tecnología, donde el CHRO y los equipos de RR.HH. asumen un rol significativo en la planificación estratégica de la fuerza laboral a la luz de los impactos de la IA y la preparación y transición de la organización a medida que la IA y su adopción evolucionan.⁴⁶

Es probable que en los próximos años sea fundamental revisar la propuesta de valor que ofrece a su fuerza laboral. Más del 70% de los directivos y colaboradores son más propensos a integrarse a una organización y mantenerse en ella si su propuesta de valor para el colaborador les ayuda a prosperar en un mundo impulsado por la IA. Otro 18% afirma que este aspecto de la PVE será importante para ellos en los próximos tres años.⁴⁷

A medida que rediseña los puestos de trabajo, reimagine el diseño

organizacional y reconfigure los procesos empresariales a la luz de la IA, procure elevar tanto los resultados humanos como los empresariales. Su inversión en IA cuenta con ello, al igual que sus colaboradores.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2025 se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

Notas finales

1. Sam Ransbotham, David Kiron, François Candelon, Shervin Khodabandeh, and Michael Chu, “Achieving individual—and organizational—value with AI,” *MIT Sloan Management Review*, Oct. 31, 2022.
2. Deloitte analysis of survey data from Elizabeth Lascaze, Roxana Corduneanu, Brad Kreit, Sue Cantrell, Abha Kulkarni, Dany Rifkin, Nic Scoble-Williams, and Kyle Forrest, “AI is likely to impact careers. How can organizations help build a resilient early career workforce?” *Deloitte Insights*, Dec. 6, 2024.
3. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, and Brad Kreit, “Strengthening the bonds of human and machine collaboration,” *Deloitte Insights*, Nov. 22, 2022.
4. MaryLou Costa, “Will AI make work burnout worse?” *BBC*, Oct. 23, 2024; Bob Violino, “Yes, AI burnout is already happening at work. Here’s how to prevent it,” *CNBC*, Aug. 16, 2024.
5. *MIT Sloan Management Review*, “The social science of AI: Intel’s Elizabeth Anne Watkins,” podcast, June 20, 2023.
6. Matt Beane, *The Skill Code: How to Save Human Ability in an Age of Intelligent Machines* (New York: Harper Business, 2024).
7. Thomas H. Davenport and Steven Miller, *Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration* (Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2022).
8. Upwork, “Upwork study finds employee workloads rising despite increased C-suite investment in artificial intelligence,” press release, July 23, 2024.
9. Heather O’Neill, “State of AI in the Workplace Study finds 63% of workers fear AI use,” *Resume Now*, June 13, 2024.
10. Bernard Marr, “Hype or reality: Will AI really take over your job?” *Forbes*, May 15, 2024.
11. Steve Rolf, “The rise of the digital boss: AI and algorithmic management systems in everyday workplaces,” *Reshaping Work* on Medium, July 22, 2024.
12. Yotam Margalit and Shir Raviv, “When your boss is an algorithm: The effect of algorithmic management on worker performance,” SSRN, March 28, 2024.
13. Deloitte analysis of survey data from Lascaze, Corduneanu, Kreit, Cantrell, Kulkarni, Rifkin, Scoble-Williams, and Forrest, “AI is likely to impact careers,” figure 3.
14. Ibid.
15. Beane, *The Skill Code*.
16. Lascaze, Corduneanu, Kreit, Cantrell, Kulkarni, Rifkin, Scoble-Williams, and Forrest, “AI is likely to impact careers,” figure 2.
17. Sue Cantrell and Kyle Forrest, “AI and the workforce: Navigating AI adoption and workforce impacts,” Deloitte, webinar, Dec. 3, 2024.
18. Deloitte, “The time for the quantified organization is now,” February 2024.
19. Alexander Bick, Adam Blandin, and David J. Deming, “The rapid adoption of generative AI,” Federal Reserve Bank of St. Louis, Jan. 30, 2025.
20. Ritu Jyoti and Dave Schubmehl, “The business opportunity of AI,” IDC InfoBrief, November 2024.
21. Louis Rosenberg, chief executive and chief scientist at Unanimous AI, refers to this development as the shift from flat computing to natural computing. Janna Anderson and Lee Rainie, “Expert essays on the expected impact of digital change by 2035,” Pew Research Center, June 21, 2023.
22. Interview with Deloitte, 2024.
23. Deloitte analysis.
24. Many AI experts liken the way workers now work with AI to either a centaur (with a clear division of labor between the two), or a cyborg (in which AI and workers constantly refine and advance each other’s work, with no clear-cut division of labor). The centaur metaphor is credited to chess grandmaster Garry Kasparov, who has called chess played by teams of humans and machines “Centaur team chess.” For more information, see Brian Westover, “The real threat from ChatGPT isn’t AI...It’s centaurs,” Garry Kasparov, reprint

- from *PCMag*, Feb. 13, 2023; Ethan Mollick, “Centaurs and cyborgs on the jagged frontier,” *One Useful Thing*, Sept. 16, 2023.
25. Deloitte, “Now decides next: Getting real about generative AI,” April 2024, p. 20.
 26. Ransbotham, Kiron, Candelon, Khodabandeh, and Chu, “Achieving individual—and organizational—value with AI.”
 27. *Deloitte Insights*, “Shutterstock helps artists get paid with generative AI,” Aug. 4, 2023.
 28. Lauren Weber and Chip Cutter, “The boss wants to make you more efficient,” *The Wall Street Journal*, April 29, 2023.
 29. Client comment made in a Deloitte workshop on the workforce impacts of AI, October 2024.
 30. Josh Bersin and Joe O’Connor, “Is AI the answer to achieving the 4-day week?” *AI Business*, Oct. 15, 2024.
 31. Aaron Drapkin, “AI revealed as surprising secret to 4-day workweek adoption,” *Tech.co*, Feb. 4, 2024.
 32. Anissa Gardizy, “Amazon develops AI ‘coach’ for its employees: Senior HR exec,” *The Information*, Oct. 7, 2024.
 33. Amala Duggirala (executive vice president and enterprise chief information officer), interview with the author, Dec. 18, 2024.
 34. Sam Ransbotham, Shervin Khodabandeh, David Kiron, François Candelon, Michael Chu, and Burt LaFountain, “Expanding AI’s impact with organizational learning,” *MIT Sloan Management Review*, Oct. 20, 2020.
 35. Cantrell and Forrest, “AI and the workforce.”
 36. Fabrizio Dell’Acqua, Saran Rajendran, Edward McFowland III, Lisa Krayner, Ethan Mollick, François Candelon, Hila Lifshitz-Assaf, Karim R. Lakhani, and Katherine C. Kellogg, “Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality,” Harvard Business School, Sept. 22, 2023.
 37. Meredith Somers, “How generative AI can boost highly skilled workers’ productivity,” MIT Sloan School of Management, Oct. 19, 2023.
 38. Jeanne Meister, “The future of work: The rise of workers who self-automate their jobs,” *Forbes*, May 8, 2019.
 39. Ethan Mollick, “Reinventing the organization for GenAI and LLMs,” *MIT Sloan Management Review*, April 2, 2024.
 40. Cantrell and Forrest, “AI and the workforce.”
 41. *MIT Sloan Management Review*, “The social science of AI.”
 42. Duggirala interview.
 43. Cantrell and Forrest, “AI and the workforce.”
 44. Georgia Collins, “Top 100 women 2024: Beth Galetti, Amazon - No.3,” *Technology Magazine*, April 11, 2024.
 45. Paul H. Silvergate, Timothy Murphy, Elizabeth Moore, and Ashley Foster, “Navigating new roles in the C-suite,” *Deloitte Insights*, Jan. 22, 2025.
 46. Duggirala interview.
 47. Cantrell and Forrest, “AI and the workforce.”

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Amala Duggirala (USAA)** y **Michael Ehret (J&J)** por sus contribuciones a este capítulo.

Además, nos gustaría reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con sus ideas y perspectivas: **Mike Bechtel, Greg Vert, Amelia Dunlop, Laura Shact, Franz Gilbert, Matt Shannon, Richard Evans, Nitin Mittal, Beena Ammanath, Rupert Darbyshire, Diane Sinti, Dany Rifkin, Jordan Skowron y Matt Stevens.**

Los autores también quieren agradecer al Centro de Investigación Integrada de Deloitte y al equipo ampliado en cuya investigación sobre la IA y el talento en las primeras etapas de la carrera nos basamos: **Brad Kreit, Roxana Corduneanu, Elizabeth Lascaze, Abha Kulkarni y Dany Rifkin.**

Un agradecimiento especial a **Sarah Hechtman y Kailyn Hornbeck** por su liderazgo en el desarrollo de este contenido.



Cerrar la brecha de experiencia.

Las organizaciones luchan por encontrar talentos con la experiencia que necesitan, del mismo modo que los colaboradores luchan por encontrar puestos en los que puedan adquirirla. ¿Cómo podemos cerrar esta brecha?

David Mallon, Sue Cantrell, y John Forsythe

A medida que la tecnología y otras fuerzas cambian el trabajo, las organizaciones de todo el mundo tienen dificultades para encontrar el talento experimentado que necesitan.¹ A menudo, las personas que contratan no están preparadas para las exigencias cambiantes del trabajo. Dos tercios (66%) de los directivos y ejecutivos que participaron en la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte afirman ([Metodología](#)) que la mayoría de las personas contratadas recientemente no estaban totalmente preparadas, y la falla más frecuente era la falta de experiencia. En este nuevo mundo, el hueco más difícil de llenar para las organizaciones no tiene que ver con las competencias, sino con la experiencia.

La respuesta de algunas organizaciones es pedir más experiencia. Según un estudio del Foro Económico Mundial, el 61% de las empresas han aumentado

los requisitos de experiencia en los últimos tres años.² Y la mayoría de los llamados empleos “de nivel inicial” exigen ahora entre dos y cinco años de experiencia.³

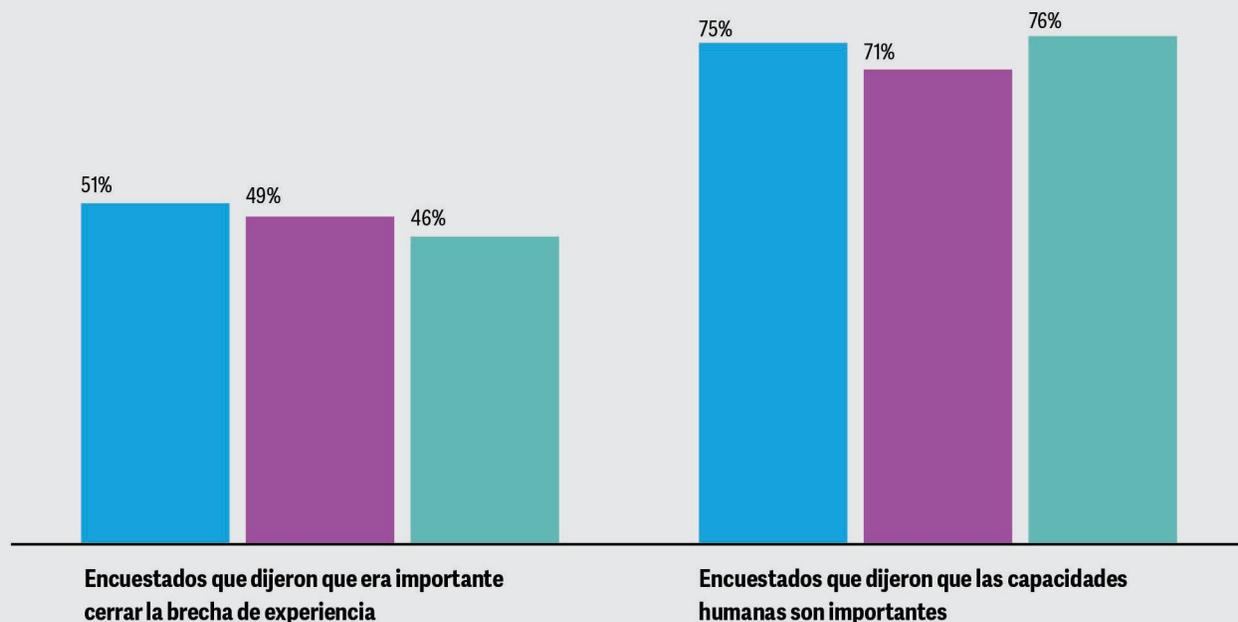
Mientras tanto, tanto los nuevos colaboradores como los que cambian de carrera luchan por encontrar puestos de trabajo en los que afianzarse (por ejemplo, puestos de nivel inicial o nuevos empleos procedentes de una transición profesional) en los que puedan adquirir experiencia, incluso en sectores que están desesperados por contratar gente.⁴ Los colaboradores recién contratados pueden encontrarse rápidamente bajo presión, y muchos pueden ser despedidos por carecer de la experiencia necesaria.⁵ Otra posibilidad es que acaben subempleados, atrapados en trayectorias profesionales menos gratificantes que no se ajustan a su educación y formación.⁶

Figura 1

La priorización de las capacidades humanas está alto en el ranking de importancia, pero las organizaciones recién están comenzando a comprender su relación con la experiencia.

El porcentaje de quienes respondieron como “muy importante” o “de importancia crítica” ante la pregunta: “¿Qué importancia tiene la priorización de las capacidades humanas (como inteligencia emocional, etc.) en las prácticas de la fuerza laboral de su organización?”

● Colaboradores ● Directivos/Gerentes ● Ejecutivos



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Los ejecutivos siguen calificando la escasez crítica de talento como uno de sus mayores temores,⁷ mientras que los colaboradores en busca de empleo manifiestan su desesperación ante sus perspectivas.⁸ Y, sin embargo, ninguna de las partes parece dispuesta a afrontarlo.

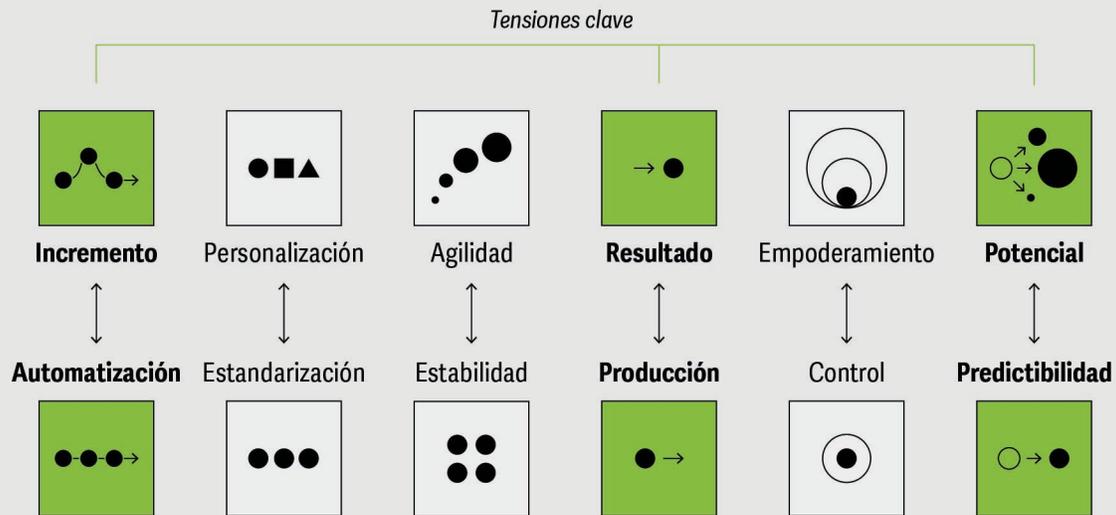
Nuestra investigación revela que no hay una idea generalizada de que la brecha de experiencia sea un reto importante para las organizaciones, ya que sólo el 48% de los encuestados afirma que es muy importante o de importancia crítica. En cambio, un alto porcentaje de los encuestados menciona que urge dar prioridad a las capacidades humanas perdurables (figura 1), como la curiosidad y la inteligencia emocional. Estas dos necesidades están estrechamente relacionadas: las capacidades humanas son esenciales para la adaptabilidad y se supone que se refuerzan con la experiencia, y las peticiones tanto de experiencia como de adaptabilidad reflejan una necesidad subyacente de colaboradores con capacidades humanas bien afinadas para desenvolverse en contextos en constante cambio.

Esta brecha de experiencia -el abismo entre lo que exigen los empresarios y lo que aportan los colaboradores- representa un enigma espinoso y siempre presente: Los colaboradores no pueden conseguir trabajo sin tener la experiencia necesaria. Pero no pueden adquirir la experiencia necesaria sin empleos para principiantes u oportunidades equivalentes. Peter Cappelli, profesor de Gestión en la Wharton School, lo resume así: “Todo el mundo quiere contratar a alguien con tres años de experiencia, y nadie quiere darles tres años de experiencia.”⁹

Aunque esta brecha siempre ha sido un reto, la capacidad de adquirir experiencia se está complicando con nuevos avances como la realización de determinadas tareas por parte de la IA, la erosión del modelo de aprendizaje con el trabajo a distancia y la creciente complejidad del trabajo, que exige tipos de experiencia cada vez más variados.

Figura 2

Navegando las tensiones: dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para cerrar la brecha de experiencia



Fuente: Análisis de Deloitte

¿Por dónde pueden empezar los colaboradores en la peor época para empezar?

Achicar la brecha de experiencia es posible, pero requerirá cambios tanto en la oferta como en la demanda del mercado de talento. Las organizaciones contratantes, quienes buscan trabajo y las instituciones educativas deben reflexionar sobre las capacidades que realmente buscan las organizaciones cuando imponen requisitos de experiencia, para poder determinar cómo satisfacer esas necesidades subyacentes, incluyendo adoptar nuevos enfoques.

Las organizaciones tendrán que considerar sus planes en el contexto de las tensiones clave de la fuerza laboral, como por ejemplo, automatizar tareas o aumentar la capacidad de las personas para realizarlas (figura 2). Además, los líderes también tendrán que decidir entre utilizar el número de años de experiencia como un resultado predecible frente al potencial de los colaboradores de lograr resultados sin experiencia directamente relevante.

¿Qué es realmente la experiencia?

¿A qué nos referimos cuando hablamos de experiencia? La mayoría de la gente piensa en el tiempo que se ha pasado ejecutando tareas

directamente relevantes. Pero el tiempo es un indicador indirecto, y tal vez un mal indicador, de lo que los líderes necesitan de los colaboradores.

La definición de la experiencia que los líderes necesitan realmente en el entorno actual es una definición ampliada: la capacidad de los colaboradores para aplicar habilidades, conocimientos y capacidades humanas en su contexto -en condiciones reales y con limitaciones externas- para crear resultados.

El potencial, las habilidades y las capacidades humanas de un individuo, como la curiosidad, la inteligencia emocional y la resolución de problemas, pueden aplicarse en múltiples contextos. Con el tiempo, los colaboradores desarrollan marcos mentales que les permiten procesar rápidamente nuevos contextos y adaptar su rendimiento en consecuencia.

Las capacidades y el potencial humanos deben contar al menos igual que las habilidades (figura 3), y deben servir como bases iguales para emparejar a los colaboradores con el trabajo. Por ejemplo, consideremos por qué un camarero de restaurante puede ser un buen candidato para un puesto de vendedor en una tienda de departamentos. La razón no es sólo su capacidad de atención al cliente, sino también su habilidad para empatizar con los clientes (una capacidad

Figura 3

De todos modos, ¿a qué nos referimos por experiencia?

¿Qué quieren los líderes de acuerdo a su experiencia? Adaptabilidad en diferentes contextos. ¿Cómo lo logran?

Visión **tradicional** de la experiencia

Número de años de experiencia directamente relacionada como sustituto.

LO QUE LOS LÍDERES PIENSAN QUE QUIEREN DE LA EXPERIENCIA

Visión **ampliada** de la experiencia

Aplicación de capacidades humanas y habilidades técnicas y funcionales en contextos de la vida real.

LO QUE LOS LÍDERES REALMENTE QUIEREN DECIR Y NECESITAN CUANDO SE REFIEREN A EXPERIENCIA

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2025

humana) y su potencial para crecer con el tiempo y asumir nuevas responsabilidades. Al aplicarlas en contexto y practicarlas en un nuevo ámbito, pueden adquirir la experiencia que la organización necesita.

Cuando una organización asigna un requisito de experiencia a una función, apuesta por que un colaborador que haya realizado las tareas aplicables durante el tiempo especificado habrá repetido el proceso lo suficiente en diferentes contextos como para desarrollar criterios y formar los marcos que sustentan la adaptabilidad.

Deloitte lleva mucho tiempo definiendo las habilidades en sentido amplio para abarcar las habilidades “duras” o técnicas (como la codificación, el análisis de datos y la contabilidad), las capacidades humanas (como el pensamiento crítico y la inteligencia emocional) y el potencial (incluidas las cualidades latentes, las capacidades o las competencias adyacentes que pueden desarrollarse y conducir al éxito en el futuro). Con el tiempo, consideramos que la palabra “habilidades” se convertirá en una manera breve de definir en mayor detalle a los colaboradores como individuos únicos y completos, con una serie de competencias, intereses, pasiones, motivaciones, estilos laborales o culturales, preferencias y necesidades de ubicación, y mucho más.

Johnson & Johnson, por ejemplo, tiene un enfoque integral que tiene en cuenta habilidades, experiencias, aspiraciones, rasgos y motivaciones. Del mismo modo, las organizaciones deben centrarse en definir “el trabajo como un todo”, incluidos los resultados, las habilidades, las capacidades humanas y, lo que es más importante, los contextos en los que se desarrollará el trabajo.¹⁰

Medtronic, una empresa de dispositivos médicos, trató de diversificar su fuerza laboral y eliminar las barreras para los solicitantes de empleo alejándose de los requisitos tradicionales de titulación.

La empresa se asoció con InStride, un proveedor de formación para el mercado laboral, con el fin de revalorizar 65 funciones de 17 familias de puestos de trabajo, no sólo haciendo un inventario de las habilidades necesarias para esas funciones, sino también describiendo las vías contextuales en las que se utilizan esas habilidades y, a continuación, emparejando los programas de desarrollo con esas vías. Ese ejercicio está ayudando a atraer a un mayor número de talentos, a crear un proceso de contratación más inclusivo y a garantizar que los colaboradores estén preparados para utilizar las habilidades en su contexto. En la actualidad, la mitad de los colaboradores de tecnologías de la información de Medtronic desempeñan funciones que no requieren un título.¹¹

¿Por qué es más difícil adquirir experiencia hoy en día?

Históricamente, las organizaciones estaban constituidas como para dar cabida a un flujo de colaboradores con poca experiencia, y se permitía a los colaboradores crecer hasta crear valor. Las funciones de nivel básico se adaptaban a candidatos sumamente heterogéneos e implicaban un trabajo que sólo requería capacidades humanas y habilidades ampliamente transferibles. Muchas organizaciones empleaban modelos de inmersión y aprendizaje en los que los colaboradores con menos experiencia adquirían conocimientos y sabiduría de colegas experimentados a través de la exposición repetida al trabajo y la orientación continua.¹²

Los cambios en el mundo han socavado esos modelos:

- El trabajo en sí mismo, tanto para colaboradores de oficina como de fábrica, está pasando de ser predecible y rutinario a ser de contextos específicos y basado en excepciones.¹³ El trabajo requiere cada vez más especialización, criterio y capacidad para

gestionar la complejidad. Pero estos aspectos son difíciles de desarrollar sin la práctica que da el mundo real.

- **Las presiones económicas y del mercado obligan a las organizaciones a ser más eficientes y ágiles.** La automatización, la deslocalización y la subcontratación reducen la necesidad de colaboradores en puestos de nivel básico (lo que incluye puestos que no exigen mucha preparación). Muchas organizaciones han optado por estructuras más eficientes y planas, con menos gerentes y más colaboradores eventuales, eliminando funciones que tradicionalmente ofrecían a los talentos en ascenso orientación y trampolines para su carrera. El afán por minimizar los costos y maximizar la agilidad también reduce la capacidad y el apetito de las organizaciones para apoyar a una capa de colaboradores en formación que aún están desarrollando sus capacidades.
- **En aras de la eficiencia se están transfiriendo mayores responsabilidades a escalones organizacionales más bajos,** elevando las expectativas de experiencia del talento en funciones que antes podían haber servido como escalones iniciales de la carrera profesional. Por ejemplo, las interacciones que antes tenían los pacientes con su médico se transfirieron primero al talento de enfermería y ahora a menudo se delegan a auxiliares de enfermería.
- **Los colaboradores que inician su carrera profesional suelen estar menos preparados para el trabajo.** La conexión y la interacción sociales parecen estar disminuyendo rápidamente, sobre todo entre los jóvenes.¹⁴ El empleo de los adolescentes suele ser bajo en todo el mundo¹⁵ y lleva décadas en constante declive.¹⁶ Esta evolución ha obstaculizado el desarrollo de las cualidades sociales y emocionales que los nuevos colaboradores necesitan para desenvolverse con eficacia. Casi 6 de cada 10 (57%) organizaciones de contratación de EE.UU. dijeron en una encuesta de diciembre de 2023 que los universitarios recién graduados carecían del profesionalismo necesario para el trabajo, y casi 4 de cada 10 (38%) evitan contratar a universitarios recién graduados de la Generación Z en favor de colaboradores de más edad debido a estas carencias.¹⁷

Estas tendencias se observan ya desde hace años, pero la IA y otras tecnologías las amplifican. Las nuevas tecnologías pueden realizar ciertas tareas rutinarias de forma más eficiente que los colaboradores más jóvenes; el trabajo que queda implica cada vez más abordar situaciones complejas y excepcionales. Y cuanto más potente es la tecnología, más necesario y valioso resulta el juicio de los colaboradores.

En los próximos años es probable que el statu quo decepcione tanto a las organizaciones como a su fuerza laboral. Las organizaciones necesitan nuevos enfoques para atraer a las personas y desarrollar sus capacidades. Las que lo consigan podrán crear resultados más sólidos y sostenibles tanto para su empresa como para sus colaboradores.

¿Qué está en juego?

El abismo entre las necesidades de las organizaciones y la experiencia de los colaboradores podría ser perjudicial para las organizaciones. Estudios recientes sugieren que puede haber una escasez mundial de talento para 2030.¹⁸

A pesar de esta escasez potencial, muchos países se enfrentan actualmente a importantes problemas de desempleo y subempleo, lo que apunta al dilema de la falta de experiencia.



¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE CREAR EXPERIENCIA?

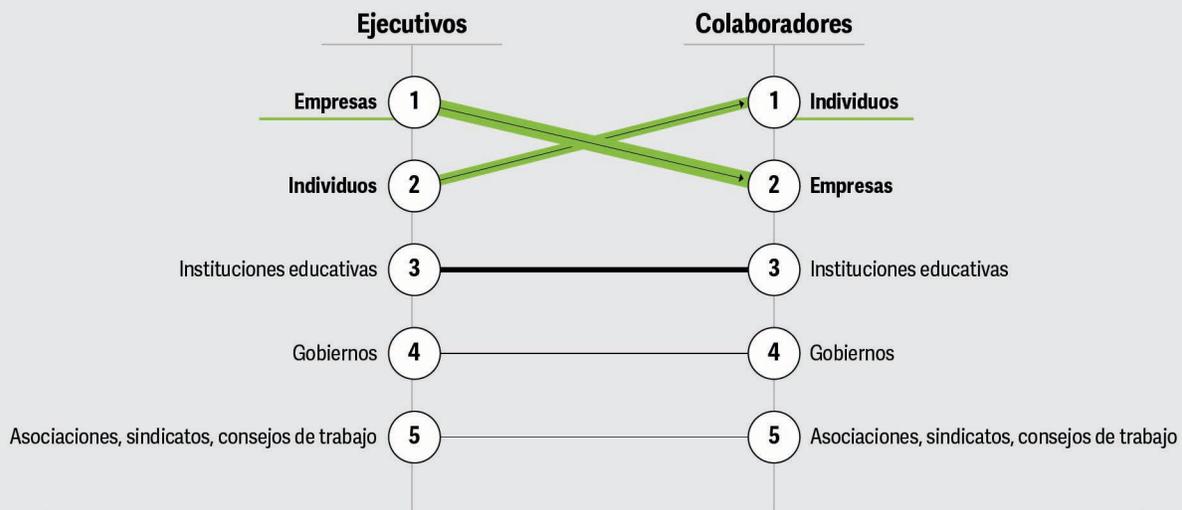
Tanto los colaboradores (72%) como los directivos (73%) encuestados creen que las organizaciones deberían hacer más ahora para ofrecer a los colaboradores existentes más oportunidades de adquirir experiencia.

Cuando se les pregunta qué entidad tiene la mayor responsabilidad de garantizar que la fuerza laboral cuente con las cualificaciones y la experiencia necesarias para ser contratable en el futuro, las cinco primeras opciones muestran que confían más entre sí que en otras instituciones (figura 4).

Figura 4

¿Quién es responsable de construir la experiencia?

¿Cuál(es) de las siguientes entidades piensa usted que tiene mayor responsabilidad de garantizar que la fuerza laboral tenga las habilidades y la experiencia que se necesita para ser viable en el mercado laboral de hoy en día?



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Considere lo siguiente:

- El 42% de los colaboradores de la India menores de 25 años que tienen un título universitario estaban desempleados en 2022, pese a que la tasa de desempleo general era de sólo 6,6%.¹⁹
- Sólo alrededor de la mitad de los colaboradores estadounidenses con un título universitario consiguen un empleo de nivel universitario al año de graduarse; la otra mitad acaban subempleados, habitualmente durante unos 10 años.²⁰
- La tasa de desempleo juvenil de China alcanzó un máximo histórico del 21,3% en 2023.²¹

Las organizaciones que no tomen medidas para superar la carencia de experiencia se enfrentan a la perspectiva de que se atrofie su pipeline de futuros talentos. Cerrar la brecha de experiencia permitirá a las organizaciones contratantes ser más inteligentes y estratégicas sobre dónde y cómo buscar las capacidades que necesitan, ampliando al mismo tiempo las fuentes de talento a su disposición.

Para los colaboradores, los retos pueden ser aún mayores, a saber, un empleo ventajoso hoy y resultados financieros y profesionales gratificantes mañana. Si se le presta atención a este tema, los colaboradores estarán en mejores condiciones para tomar decisiones informadas sobre dónde y cómo prepararse.

Cerrar la brecha de experiencia mediante la contratación y el desarrollo

Aunque la mayoría de las estrategias de adquisición de talento se basan en aprovisionarse de candidatos en función de los años de experiencia, se necesita una nueva mentalidad y un nuevo conjunto de prácticas tanto para la contratación como para el desarrollo continuo de las personas con el fin de cerrar la brecha de la experiencia.

Para ello, las organizaciones deben desarrollar y abastecerse de equipos o pools externos que aporten ingredientes de experiencia. Combine el reclutamiento con el aprendizaje basado en la experiencia para crear reservas de talento compuestas por candidatos que posean el criterio y la adaptabilidad que suelen acompañar a la experiencia.

Considere los siguientes enfoques para conseguir candidatos:

- **Analice pormenorizadamente la experiencia y los títulos juntos.** Muchas organizaciones están eliminando los requisitos de titulación. Tiene sentido analizar en detalle los requisitos de experiencia al mismo tiempo para asegurarse de que se ajustan a las necesidades subyacentes de la organización.
- **Audite sus algoritmos de contratación.** Utilice herramientas de captación de talento, pero verifique que funcionen. Las nuevas herramientas de captación y contratación pueden dificultar el ingreso a los colaboradores con menos experiencia para que después vayan subiendo en el escalafón. Pueden limitar el campo de visión de los empleadores haciendo más difícil que los colaboradores potenciales con experiencias en contextos transferibles se hagan notar, especialmente para los candidatos que recién entran al ruedo y los que cambian de carrera. Una forma de hacerlo, por ejemplo, es eliminar un requisito estricto de x años de experiencia en un trabajo directamente relacionado como filtro para los candidatos.
- **Aproveche las pasantías.** La inmensa mayoría de los empresarios cree que las pasantías ofrecen un mayor rendimiento de la inversión que cualquier otra estrategia de contratación, y los pasantes/becarios tienden a conseguir el cargo a tiempo completo más rápidamente y a quedarse más tiempo que otros candidatos.²² Las prácticas también aportan grandes beneficios a los colaboradores: la realización de prácticas durante los estudios reduce sustancialmente el riesgo de subempleo a largo plazo.²³ Aproveche la proliferación de proveedores de soluciones como Handshake y Podium Education,²⁴ que pueden ayudar a conectar a las organizaciones con posibles colaboradores-aprendices. Las prácticas deberían ser remuneradas para garantizar un pool de talento amplio e inclusivo.

La mayoría de los ejecutivos encuestados adquirieron experiencia de la forma tradicional: más de la mitad (57%) indicaron que su principal fuente de experiencia inicial fue en calidad de aprendiz, una pasantía o un puesto de nivel inicial o a tiempo parcial. Posteriormente ascendieron en el escalafón tras destacar en puestos que hoy escasean. A estos ejecutivos les puede costar comprender y empatizar con la difícil situación de los colaboradores, lo que puede crear obstáculos para el desarrollo del talento a corto plazo y para la creación de potenciales sucesores con perspectivas de liderazgo a largo plazo.

- **Reconsidere la función del aprendiz.** Un aprendiz tiene una relación a largo plazo con la empresa en la que se forma. Aunque al principio pueden tener costos considerables, los estudios demuestran que suelen ser inversiones rentables para las empresas y los colaboradores.²⁵ En Suiza, las prácticas de aprendizaje se utilizan en una serie de sectores y profesiones, como la banca, el comercio minorista y las TI.²⁶ En otros países están en auge, ampliándose para incluir “aprendices de nivel superior”²⁷ que reciben una acreditación similar a la de un título y apuntan al trabajo de conocimiento específico. Por ejemplo, el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido se ha asociado con varias universidades para crear una vía para convertirse en médico a través de una formación bajo la categoría de aprendiz en lugar de la educación tradicional.²⁸

Intel,²⁹ TSMC³⁰ y otras empresas de semiconductores están ampliando los programas de prácticas de aprendizaje para hacer frente a la creciente escasez de talento en el sector. Como parte de la iniciativa Industry 4.0 de Australia, Siemens se ha asociado con la Universidad de Swinburne para poner a prueba y ampliar un programa de aprendices en el que los estudiantes trabajan en proyectos reales de la industria, adquieren experiencia práctica y obtienen un título asociado.³¹ La combinación de aprendizaje académico y experiencia práctica ayuda a los aprendices a desenvolverse en un panorama tecnológico en rápida evolución, lo que les hace más resilientes y versátiles en sus carreras.³²

- **Trabajar en alianza con instancias de enseñanza superior.** Los programas de educación cooperativa y aprendizaje integrado en el trabajo combinan periodos de enseñanza en el aula en instituciones educativas y experiencia laboral paga relacionada con la disciplina en alguna organización. Escuelas como la Universidad Northeastern (Estados Unidos), la Universidad de Waterloo (Canadá) y la Universidad Tecnológica de Swinburne (Australia) son cada vez más populares porque ofrecen la oportunidad de adquirir experiencia mientras se aprende.³³

Nuestra encuesta sobre Tendencias Globales de Capital Humano

2025 reveló que el aprendizaje y el desarrollo es el proceso de talento que más necesita reinventarse debido a la disrupción que la IA provoca en el trabajo. Reinventar el aprendizaje y el desarrollo requerirá algo más que nuevos métodos o herramientas; exigirá que las organizaciones se replanteen dónde enfocan el desarrollo de la fuerza laboral y por qué.

Las organizaciones pueden adoptar un enfoque global del desarrollo integrando la adquisición de competencias con la experiencia práctica y contextual, ayudando así a los colaboradores a desarrollar su juicio y su capacidad de adaptación.

Considere los siguientes enfoques para el desarrollo:

- **Realice upskilling en contexto.** Como en el ejemplo anterior de Medtronic, los colaboradores pueden desarrollar competencias para un determinado contexto y determinadas funciones, estando en esa situación realizándolas, de modo que puedan aplicar directamente lo que aprenden.
- **Cree microoportunidades para desarrollar el juicio crítico.** Proporcione a los colaboradores con menos experiencia entornos controlados en los que puedan tomar decisiones y poner en práctica su juicio, por ejemplo, a través de mercados de talento y en entornos de experimentación digital (entornos digitales seguros en los que las personas puedan practicar y jugar).³⁴ Centrarse en habilidades específicas en contexto puede ser una forma eficaz de enmarcar las actuaciones en el mercado de talento para lograr un mayor impacto;³⁵ además, incluir momentos de aprendizaje reflexivo ayuda a consolidar los beneficios.³⁶
- **Colabore estrechamente con los directivos.** Es posible que los directivos de nivel gerencial sigan siendo los mayores defensores de los requisitos de experiencia a través de las prácticas de contratación, y están desbordados. Nuestra investigación muestra que en promedio, los directivos dedican sólo el 13% de su tiempo a tareas como la contratación y la incorporación. Sin embargo, deberían desempeñar un rol fundamental a la hora de acelerar el proceso en que se comparten conocimientos tácitos y se adquiere la experiencia.

Cerrar la brecha de experiencia reimaginando el trabajo

Reimaginar el trabajo en sí mismo -especialmente las formas en que humanos y máquinas pueden trabajar juntos- puede ofrecer soluciones eficaces para salvar la carencia de experiencia.

Los líderes pueden empezar por rediseñar las funciones para permitir a los colaboradores practicar el juicio crítico y acelerar la experiencia a medida que pasa el tiempo. Las siguientes estrategias pueden animar a los colaboradores a ejercer el juicio y adquirir experiencia laboral:

- **Diseñe vías de entrada y posibles trayectorias futuras.** Según un estudio reciente de Guild Education, las organizaciones suelen tener demasiado pocos “trampolines” para que los jóvenes puedan convertirse en profesionales con experiencia.³⁷ Las tendencias hacia el achatamiento y el vaciamiento de las organizaciones pueden agravar el problema. Para superar esa dificultad, las organizaciones pueden diseñar funciones individuales ya pensando en ciertas trayectorias de desarrollo futuro. Algunas organizaciones ya están adoptando este enfoque, recuperando intencionadamente funciones diseñadas para usar como “trampolín” para puestos críticos. Las organizaciones también podrían considerar la posibilidad de asignar algunas tareas a personas en lugar de automatizarlas para aprovechar los beneficios de desarrollo del trabajo a largo plazo. Deben evitar la creación de puestos de nivel inicial compuestos únicamente por tareas indeseables o que carezcan de oportunidades obvias de avanzar en la carrera laboral.

¿PODRÍA LA IA SER EL VETERANO EXPERIMENTADO DE UN EQUIPO?

Presentado en nuestro capítulo de 2024 dedicado a los Entornos de experimentación digital⁴⁸, los “doppelgangers” digitales son representaciones digitales de personas que reproducen sus habilidades, conocimientos y otros atributos. En esencia, la IA sintetiza la huella de conocimiento de una persona o equipo en un facsímil digital que se podría ampliar y compartir ampliamente. Los “doppelgangers” de colaboradores experimentados podrían actuar como entrenadores o mentores de otros colaboradores o cubrir lagunas en la experiencia de un equipo. La empresa de investigación Gartner prevé que los “doppelgangers” o dobles digitales se convertirán en algo tan común que, para 2027, el 70% de los nuevos contratos de colaboradores incluirán cláusulas de licencia y uso justo para las representaciones de IA de los colaboradores.⁴⁹

Amazon ha introducido recientemente un coach cultural de IA generativa -un modelo entrenado en documentos internos como exámenes de rendimiento y documentos de promoción- para ofrecer a los colaboradores comentarios y apoyo en la toma de decisiones e interacciones laborales cotidianas. Se elaboró específicamente en respuesta a la necesidad de los jóvenes de desarrollar experiencia y obtener mentoría. En palabras del vicepresidente sénior de experiencia de las personas y tecnología de Amazon: “Este entrenador es capaz de sacar partido de la experiencia de toda la gente que hemos contratado, de toda la gente que hemos evaluado, de lo que dijimos que era bueno y de lo que dijimos que quizá no era tan bueno, o de lo que se podría haber mejorado, y dar ese tipo de opinión.”⁵⁰

- **Diseño para equipos.** Defina el alcance de las funciones considerando la experiencia necesaria para todo el equipo y forme equipos compuestos por personas con distintos tipos y grados de experiencia. Un tema que surgió de las entrevistas para el informe de este año fue la eficacia de poner a trabajar a novatos con expertos. Por ejemplo, BMW descubrió que los equipos mixtos superaban a los demás, ya que los colaboradores más experimentados aportaban sabiduría y los menos experimentados, nuevas perspectivas.³⁸

Cuando se la utiliza de forma responsable, la IA también puede integrarse en el diseño del trabajo y las funciones para ayudar a los colaboradores a adquirir experiencia. La disrupción tecnológica es parte de la causa de la disminución de las funciones de baja experiencia en las organizaciones. La IA también puede ser parte de la solución.

Las organizaciones pueden utilizar la IA para:

- **Recolectar el conocimiento tácito.** El conocimiento tácito es el reconocimiento no escrito e intuitivo de patrones de trabajo en contexto.³⁹ Es una gran parte de la ventaja de los colaboradores experimentados. Pero el conocimiento tácito es difícil de captar, en parte porque a la gente suele costarle saber por qué o cómo sabe lo que sabe. Normalmente se transfiere a través de interacciones sociales de persona a persona, y los intentos de captarlo y transferirlo a través de la tecnología han sido en gran medida poco exitosos.⁴⁰ La IA podría cambiar la ecuación con su capacidad para extraer información de grandes cantidades de datos a una escala y velocidad que resulta imposible para los seres humanos.⁴¹
- **Complemente las acciones de los colaboradores con menos experiencia.** Utilizar agentes de IA para ayudar en el trabajo de los humanos puede ayudar a los colaboradores menos experimentados a crecer en sus funciones. Muchas organizaciones, como Amazon (vea la sección ¿Podría la IA ser el veterano experimentado de un equipo?) y grandes bancos como Goldman Sachs, Morgan Stanley y Deutsche Bank,⁴² están experimentando con herramientas de IA no solo para sustituir el trabajo de síntesis realizado por el talento junior, sino para potenciarlo.
- **Acelere el desarrollo de marcos conceptuales.** La experiencia ofrece marcos conceptuales que los colaboradores pueden utilizar para evaluar rápidamente nuevos contextos. Aunque las herramientas de IA suelen promocionarse como fuentes de respuestas rápidas, el talento de enfermería⁴³, los docentes⁴⁴, el talento de ventas⁴⁵, los gestores y otros están encontrando valor en las herramientas de IA que plantean preguntas. Los instructores (coaches) y tutores de IA pueden mejorar el desarrollo de los marcos conceptuales de los colaboradores ofreciéndoles orientación personalizada, apoyando la reflexión y proporcionándoles prompts “extrahéricos”⁴⁶ -planteándoles

preguntas críticas para estimular una mayor profundidad en el pensamiento y la creatividad. Las primeras investigaciones relacionadas con la IA sugieren que el impacto de la IA en el rendimiento de los colaboradores calificados es mejor cuando las herramientas de IA animan a los colaboradores a ejercer “esfuerzo cognitivo y juicio al trabajar con la IA” en lugar de limitarse a adoptar las respuestas de la IA como un hecho dado.⁴⁷

El camino a seguir

La falta de experiencia socava la capacidad de las organizaciones y de los colaboradores para desarrollar su potencial. Para las organizaciones, la escasez de colaboradores con la capacidad de aplicar sus habilidades y capacidades humanas en diferentes contextos de trabajo amenaza con obstaculizar su capacidad para alcanzar los objetivos empresariales. Esto es especialmente cierto en la era de la IA, cuando las personas y la tecnología tienen el potencial de multiplicar mutuamente su valor. Para los colaboradores, la falta de puestos que permitan afianzamiento y de trayectorias profesionales claras socava su empleabilidad y otros aspectos clave de la sostenibilidad humana.

Los directores y ejecutivos de hoy no deben esperar a que la educación superior o la política gubernamental resuelvan este problema. Y cuanto más esperen para abordarlo, más probable será que sus reservas de talento se marchiten, y más difícil será repararlas. Afortunadamente, las organizaciones tienen muchas opciones para subsanar la brecha de la experiencia. Aquellas que de forma proactiva e intencionada desentrañan los componentes del sustituto de “años de experiencia” pueden utilizar una serie de herramientas y estrategias de reproducción, posicionándose a sí mismas y a su gente para aportarse valor mutuamente en los años venideros.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2025 se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han

Notas finales

1. ManpowerGroup, “2025 global talent shortage,” accessed Feb. 3, 2025.
2. Tony Case, “‘The entry-level job has largely disappeared’: How workers can attain the AI skills of the future,” *WorkLife*, March 29, 2024.
3. Indeed Editorial Team, “FAQ: Why do entry-level jobs require experience?” Indeed, June 28, 2024.
4. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, “Talent disrupted: College graduates, underemployment, and the way forward,” February 2024.
5. Suzanne Blake, “Gen Z are losing jobs they just got: ‘Easily replaced,’” *Newsweek*, April 24, 2024.
6. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, “Talent disrupted.”
7. David Jarvis, “Tech talent is still hard to find, despite layoffs in the sector,” *Deloitte Insights*, Aug. 14, 2023.
8. Rachel Cromidas, “Career confidence dips to new low,” LinkedIn, May 2024.
9. Harvard Business School, “Managing the future of work: Wharton’s Peter Cappelli on changing the talent equation,” May 1, 2024.
10. Paul Fain, “Recredentialing based on skills,” *The Job*, June 29, 2023.
11. Olivia B. Waxman, “How internships replaced the entry-level job,” *Time*, July 25, 2018.
12. John Hagel III and Maggie Wooll, “What Is work?” *Deloitte Insights*, Jan. 28, 2019.
13. US Department of Health and Human Services, “Our epidemic of loneliness and isolation: The U.S. Surgeon General’s Advisory on the healing effects of social connection and community,” 2023, p. 19.
14. International Labour Organization, “Global employment trends for youth 2024,” Aug. 12, 2024: p. 4
15. David Neumark and Cortnie Shupe, “Declining teen employment,” *Mercatus Center*, Feb. 7, 2018, p. 3.
16. Intelligent, “Nearly 4 in 10 employers avoid hiring recent college grads in favor of older workers,” Dec. 12, 2023.
17. Michael Franzino, Alan Guarino, Yannick Binvel, Werner Penk and Jean-Marc Laouchez, “The \$8.5 trillion talent shortage,” Korn Ferry, 2018; ManpowerGroup, “2025 global talent shortage.”
18. Aggam Walia, “42.3% of graduates under 25 unemployed, finds latest State of Working India report,” *The Indian Express*, Sept. 21, 2023.
19. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, “Talent disrupted.”
20. Nik Martin, “China’s technology drive leaves young people jobless,” *DW.com*, Sept. 17, 2024.
21. Kevin Gray, “Employers cite internships as recruiting strategy with highest ROI; Strongly prefer in-person career fairs,” National Association of Colleges and Employers, Jan. 9, 2023.
22. The Burning Glass Institute and Strada Education Foundation, “Talent disrupted.”
23. Podium Education, “Home page,” accessed Feb. 3, 2025.
24. Robert Lerman, “Do firms benefit from apprenticeship investments?” *IZA World of Labor*, October 2019.
25. Nancy Hoffman and Robert Schwartz, “Gold standard: The Swiss vocational and education training system,” National Center on Education and the Economy, March 2015.
26. International Labour Organization, “Higher-level or degree-level apprenticeships,” accessed Feb. 3, 2025.
27. NHS England, “Medical doctor degree apprenticeship,” accessed Feb. 3, 2025.
28. Intel, “Intel launches its first US apprenticeship for manufacturing facility technicians,” press release, July 15, 2024.
29. Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, “TSMC apprenticeship program,” accessed Feb. 3, 2025.
30. The Australian Industry Group Workforce Development, “Industry 4.0 higher apprenticeships program,” July 2018.
31. Ibid.
32. Annie Cayer, “Northeastern acceptance rate hits all-time low of 5.2% after record application cycle sees nearly 100,000 applications,” *The Huntington News*, Aug. 25, 2024.
33. Nicole Scoble-Williams, David Mallon, Sue Cantrell, Matteo Zanza, Michael Griffiths, and Shannon Poynton, “How play and experimentation in digital playgrounds can drive human performance,” *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024, pp. 67–77.
34. Ina Gantcheva et al., “Activating the internal talent marketplace,” *Deloitte Insights*, Sept. 18, 2020.
35. Kevin Chrapaty and Andrew K. Stein, “Learning about learning,” *Deloitte Insights*, March 28, 2014.
36. Matthew J. Daniel, “Now that workers have skills, do they have opportunity?” *Chief Talent Officer*, Sept. 28, 2022.
37. Chip Conley, “Why ‘wisdom work’ is the new ‘knowledge work,’” *Harvard Business Review*, Aug. 2, 2024.
38. Ikujiro Nanaka, “The knowledge-creating company,” *Harvard Business Review*, July-August 2007.
39. Mohammad Hossein Jorrah, David Askay, Ali Eshragi, and Preston Smith, “Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI,” *Business Horizons* 66, no. 1 (2023): pp. 87-99.
40. Ibid.
41. Rob Copeland, “The worst part of a Wall Street career may be coming to an end,” *The New York Times*, April 10, 2024.
42. Gary Glauberman, Avree Ito-Fujita, Shayna Katz, and James Callahan, “Artificial intelligence in nursing education: opportunities and challenges,” *Hawai’i Journal of Health & Social Welfare* 82, no. 12 (2023): pp. 302-305.
43. Stephen Noonoo, “Improving your teaching with an AI coach,” *Edutopia*, Dec. 1, 2023.
44. Julie Thomas, “AI’s transformative impact on sales coaching,” *Forbes*, Aug. 23, 2024.
45. Koji Yatani, Zefan Sramek and Chi-Lan Yang, “AI as Extraherics: Fostering higher-order thinking skills in human-AI interaction,” *arXiv*, Sept. 19, 2024.
46. Meredith Somers, “How generative AI can boost highly skilled workers’ productivity,” MIT Sloan School of Management, Oct. 19, 2023.
47. Deloitte, “The (digital) playground is where education happens for workers,” March 5, 2024.
48. Gartner, “Gartner Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2025 and Beyond,” press release, Oct. 22, 2024.
49. Anissa Gardizy, “Amazon develops AI ‘Coach’ for its employees: Senior HR exec,” *The Information*, Oct. 7, 20

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Kysha Wright Frazier** (Corporation for a Skilled Workforce), **Todd Tauber** (Degreed), **Paul Barbagallo** y **Brooke LaRue** (Guild), **Jennifer Rodgers** (IEEE), **Steve Green** y **Travis LARRIER** (InStride), **Alfredo Linares** y **Javier Figueroa** (Pfizer), y **Dani Johnson** (RedThread Research) por sus contribuciones a este capítulo.

Además, nos gustaría reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con sus ideas y perspectivas: **Matt David**, **Diane Sinti** y su colega vitalicia, **Erin Clark** (¡Erin, te deseamos todo lo mejor!).

Los autores también quieren agradecer al Centro de Investigación Integrada de Deloitte y al equipo ampliado en cuya investigación sobre la IA y el talento en las primeras etapas de la carrera nos basamos: **Brad Kreit**, **Roxana Corduneanu**, **Elizabeth Lascaze**, **Abha Kulkarni** y **Dany Rifkin**.

Un agradecimiento especial a **Sarah Hechtman** y **Kailyn Hornbeck** por su liderazgo en el desarrollo de este contenido.



Nueva tecnología. Nuevo trabajo. El antiguo caso de negocio ya no es suficiente.

En un entorno tecnológico y laboral que cambia radicalmente, las organizaciones necesitan un nuevo cálculo para seleccionar, planificar, evaluar y obtener valor de sus inversiones en tecnología para el trabajo y la fuerza laboral.

Victor Reyes, David Mallon, y Amy Sanford

Decidir si invertir en tecnología y qué tecnologías elegir solía ser un proceso relativamente sencillo para las organizaciones. Ahora ya no lo es.

Hasta hace poco, el papel de la tecnología en las empresas consistía principalmente en automatizar o facilitar el trabajo. Las decisiones de inversión se basaban en cálculos sencillos: pagar X dólares para adquirir e implantar una nueva plataforma tecnológica aumentaría la eficiencia en un Y%, con un rendimiento medible y predecible. Hoy en día, sin embargo, muchas nuevas tecnologías prometen mejorar las capacidades humanas, ofreciendo un potencial que puede superar la previsibilidad que ofrecían las generaciones anteriores de tecnología.

Esta evolución ha provocado un cambio importante en las principales justificaciones de valor de las organizaciones para invertir en tecnología. Nuestra encuesta de *Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte de 2025* ([véase Metodología](#)) reveló que los dos principales casos de negocio para invertir en nuevas tecnologías eran permitir a los colaboradores hacer más, más rápido y reducir costos. Los encuestados afirmaron que los impulsores más importantes son permitir a los colaboradores y a las máquinas crear valor juntos, permitiendo a los colaboradores crear nuevos tipos de valor y mejorar el bienestar de los colaboradores.

Estas respuestas presentan una nueva realidad que complejiza la ecuación del rendimiento de la inversión. El análisis del valor de las inversiones en

Figura 1

Casos de negocios de la tecnología del trabajo y la fuerza laboral

En el pasado	Ahora y en el futuro
Cuatro a cinco actores tecnológicos	Cientos de actores tecnológicos
Dos o tres casos de uso	Docenas de casos de uso
Retorno de la inversión impulsado por la automatización, el ahorro de fuerza laboral	Rentabilidad basada en una amplia gama de parámetros
Tecnología basada en plataformas/ERP	Ecosistema de opciones tecnológicas
Habilita las operaciones y procesos existentes	Habilita nuevos métodos de trabajo
Propietario/parte interesada funcional única	Múltiples propietarios/partes interesadas interfuncionales

Fuente: Análisis de Deloitte

nuevas tecnologías debe tener en cuenta no sólo la eficiencia de los procesos o un simple conjunto de entradas y salidas, sino también el impacto de la tecnología en resultados menos fáciles de medir y tradicionalmente asociados a las capacidades humanas, como la innovación, las formas de trabajar y el rendimiento y los resultados humanos. El caso de negocio también debe tener en cuenta las inversiones o cambios adicionales necesarios para hacer realidad la promesa de la tecnología.

Ante un panorama tecnológico y laboral cambiante, con una miríada de nuevas tecnologías del trabajo y la fuerza laboral que surgen a diario, los líderes probablemente necesiten un nuevo cálculo para identificar los parámetros, los enfoques y la gobernanza necesarios para crear un caso de negocio que permita obtener resultados humanos y empresariales.

En resumen, necesitan un nuevo caso de negocio para la tecnología.

Nueva tecnología + nuevo trabajo = nuevo caso de negocio

Los líderes se encuentran en una nueva normalidad. En lugar de unas pocas tecnologías básicas entre las que elegir, se enfrentan a cientos. En lugar de un puñado de casos de uso, se les presentan docenas, a menudo en la misma plataforma, con casos de uso que se solapan por todos lados. En lugar de una única parte interesada para cierta función y propietarios de la tecnología, ahora la tecnología es propiedad de múltiples funciones y partes interesadas. Y lo que quizá sea más importante, muchas tecnologías emergentes permiten ahora a las organizaciones crear formas de trabajo totalmente nuevas, y ya no tienen que limitarse a permitir que los procesos existentes se realicen más rápido o de forma más barata (figura 1).

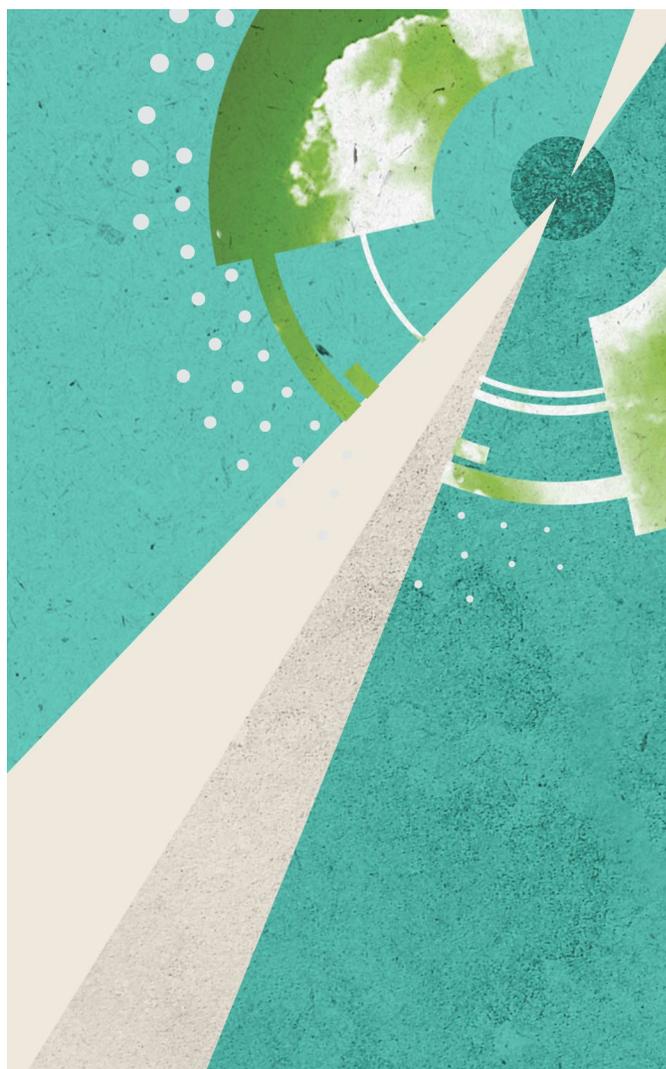


Figura 2

Ecosistema emergente de tecnologías para la fuerza laboral



Fuente: Análisis de Deloitte

Este cambio se está produciendo en todas partes y con todo tipo de tecnologías. Para nuestro propósito, nos centramos específicamente en las tecnologías del trabajo y la fuerza laboral.

La tecnología del trabajo incluye tecnologías que sirven como herramientas de productividad, incremento de capacidades y colaboración. Se trata de tecnologías que utilizamos para hacer nuestro trabajo (por ejemplo, hojas de cálculo, correo electrónico, herramientas de colaboración social, herramientas de diagnóstico médico, herramientas de navegación, etc.) y nuevas tecnologías de inteligencia artificial en las que personas y máquinas inteligentes trabajan juntas.

La tecnología de la fuerza laboral incluye un despliegue enorme de sistemas que ayudan a las organizaciones a gestionar, hacer crecer y desarrollar sus colaboradores (figura 2).

Hoy en día, los líderes deben organizar y orquestar las nuevas tecnologías en un mundo en el que las fronteras tradicionales entre ellas están desapareciendo. El 62% de los participantes en nuestra encuesta afirma que esta cuestión es de vital importancia para el éxito de su organización, pero solo 28% hace algo significativo al respecto (Figura 3).

Entonces, ¿qué los frena?

Los responsables de RRHH y TI rara vez se han visto obligados a considerar tantos objetos nuevos y relucientes. Tienen la tentadora sensación de que ciertos avances tecnológicos, en particular las diversas manifestaciones de IA, podrían aportar un enorme valor, si tan solo pudieran averiguar cuáles son, obtener suficiente claridad sobre el valor para articularlo en un caso de negocio convincente e implementarlo de forma eficaz.

Sin embargo, las organizaciones pueden estar hastiadas después de ver que inversiones pasadas en montañas tecnológicas no han cumplido las expectativas y no han obtenido el retorno de la inversión esperado. De hecho, un estudio de Deloitte reveló que solo entre 50 % y 75 % de las organizaciones creen que están obteniendo valor de las principales inversiones en tecnología, como la planificación de recursos empresariales, la arquitectura de datos y las plataformas en la nube, así como la IA tradicional y generativa.¹

A partir de estos retos, los líderes se enfrentan a preguntas difíciles, como:

Figura 3

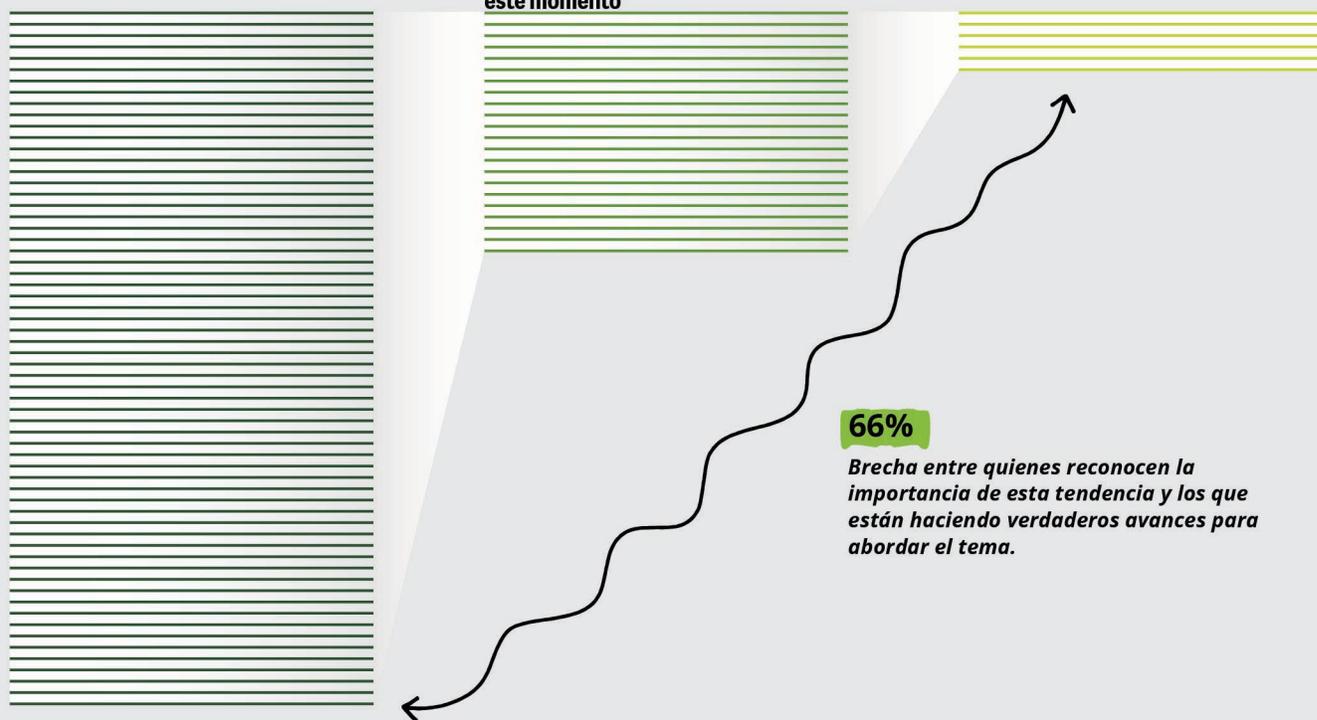
Las organizaciones dicen que es importante organizar e instrumentar la tecnología en un mundo en el que están desapareciendo los límites tradicionales, pero son pocas las que están haciendo grandes avances.

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece organizar e instrumentar la tecnología en un mundo en el que están desapareciendo los límites tradicionales?” y “¿Dónde está su organización con respecto a este tema?”

73% reconoce la importancia...

...25% está haciendo esfuerzos en este momento

...y 7% está haciendo grandes avances



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

- Mi equipo dice que esta tecnología cambiará las reglas del juego, pero ¿cómo puedo presentar un caso de negocio cuando los beneficios son difíciles de cuantificar?
- Ya tenemos muchas herramientas. ¿Necesitamos realmente una nueva, o sólo causará confusión y frustración?
- ¿Crearé esta tecnología un valor duradero para nuestra empresa y nuestro talento, o es sólo el último objeto nuevo y reluciente?
- ¿Debemos invertir en nueva tecnología o esperar a que nuestros proveedores de plataformas en la nube incorporen la funcionalidad con el tiempo?, y ¿cómo evalúo el costo de la inversión frente a esperar?

Estas preguntas demuestran que algunos líderes se sienten

abrumados por sus opciones y vacilantes tras decepciones anteriores, y eso puede paralizarlos.

Por otra parte, los líderes pueden sentirse presionados a actuar incluso en ausencia de objetivos claros, sin una valoración realista de la capacidad para alcanzarlos o sin una comprensión de las conexiones entre esos objetivos y las estrategias empresariales más amplias. Según nuestra encuesta de 2025, más de cuatro de cada diez organizaciones encuestadas (42%) citaron casos de negocio poco realistas o la falta de información para evaluarlos adecuadamente como razones clave por las que las inversiones en tecnología se han quedado cortas. Como resultado, muchos directivos invierten mucho tiempo y capital en la compra e implantación de nuevas tecnologías, para luego cambiar de rumbo o darse cuenta de que han invertido en tecnologías redundantes.

Esto cambia la naturaleza del proceso de toma de decisiones. A medida que la función y las posibles repercusiones de la tecnología se hacen más complejas, también se complejiza la justificación de su valor.

Pero no invertir en tecnología amenaza con socavar los resultados en múltiples dimensiones, como el rendimiento humano, el rendimiento empresarial, la calidad, la experiencia, la marca, la innovación y la experiencia de los colaboradores, lo que puede conducir a la pérdida de fe entre colaboradores, socios, clientes e inversores.

Para realizar inversiones eficaces en tecnología, los directivos tendrán que sortear tensiones difíciles, entre ellas cómo equilibrar la atención al rendimiento inmediato y predecible de la automatización frente al valor potencial más amplio de incrementar los casos de uso (figura 4). Además, existe una tensión entre centrarse en resultados difíciles de cuantificar (por ejemplo, innovación, capacidades) en el caso de negocio frente a productos más tradicionales (por ejemplo, eficiencia).

Encontrar el valor en la tecnología de trabajo y la fuerza laboral

Dadas las tensiones y las dificultades mencionadas anteriormente, la mayoría de las organizaciones necesitarán un nuevo enfoque de la tecnología de trabajo y la fuerza laboral, así como nuevos parámetros para medir el valor que crean estas tecnologías. ¿Cómo pueden los líderes identificarlo cuándo su argumento de valor tecnológico garantiza un enfoque no tradicional?

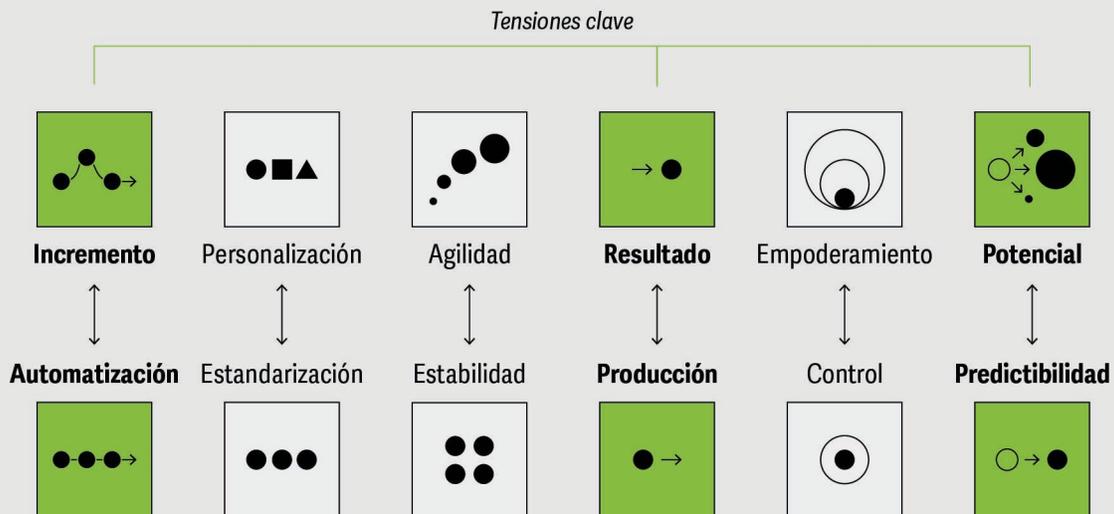
Empiece por definir qué busca con la tecnología. Algunas organizaciones injertan la tecnología en los procesos empresariales existentes sin convertir el trabajo en función de los cambios que introduce esa tecnología.

En función de la intención, considere si un caso de negocio tradicional es suficiente para los objetivos que usted persigue y las tecnologías u otras inversiones que usted está considerando. Puede que necesite cambiar de enfoque si:

- **Sus inversiones en tecnología reconfigurarán el trabajo.** Por ejemplo, las herramientas de redacción asistidas por IA que se utilizan para redactar artículos para los medios de comunicación, descripciones de puestos de trabajo, políticas o

Figura 4

Navegando las tensiones: dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para evaluar el valor de sus inversiones en tecnología del lugar de trabajo y el trabajo en sí mismo?



Fuente: Análisis de Deloitte

documentos jurídicos para que los revisen los humanos pueden alterar las funciones y el diseño de los puestos de trabajo.

- **Las tecnologías están pensadas para magnificar o mejorar las capacidades humanas, no para sustituirlas.** Las inversiones en tecnología de próxima generación para la fuerza laboral pueden aumentar la creatividad y la capacidad de innovación de sus colaboradores, ayudarles a aprender más rápido, permitirles aprovechar e interiorizar el conocimiento tácito de su organización o aportar valor de muchas otras formas que pueden ser difíciles de cuantificar.
- **Los argumentos a favor de la inversión son probabilísticos.** Algunas tecnologías de nueva generación prometen grandes beneficios si funcionan, pero presentan un riesgo importante de fracaso.
- **Las tecnologías tendrían un amplio impacto en varias funciones.** Ciertas inversiones pueden tener implicaciones en toda la organización, no sólo en RR.HH. o en cualquier otro departamento. Por ejemplo, las herramientas de colaboración impulsadas por IA (incluso las herramientas relativamente básicas integradas en plataformas de vídeo e intercambio) tienden a tener un amplio valor o impacto.
- **El horizonte temporal no está claro.** ¿Puede prever una amortización mensurable en un año? ¿En tres años? ¿Es posible saber en cuánto tiempo se recuperará la inversión?
- **El éxito dependerá de otros cambios o inversiones organizacionales complementarias.** Cuantas más interdependencias existan entre la inversión y las tecnologías o cambios adicionales, mayor será la complejidad, más amplia la gama potencial de resultados y más necesario será un estudio de viabilidad más matizado y holístico.

Una vez que haya identificado si su organización necesita un enfoque no tradicional para analizar el valor tecnológico, puede empezar a desarrollar las nuevas métricas, los nuevos enfoques y la nueva gobernanza que le ayudarán a garantizar que sus inversiones tecnológicas aportan valor. Una vez que haya identificado si su organización necesita un enfoque no tradicional para analizar el valor tecnológico, puede empezar a desarrollar las nuevas métricas, los nuevos enfoques y la nueva gobernanza que le ayudarán a garantizar que sus inversiones tecnológicas aportan valor.

Nuevas métricas: Centrarse en los resultados empresariales y humanos

Casi tres cuartas partes (73%) de los ejecutivos encuestados en el informe *Mapping digital transformation value* de Deloitte afirmaron que el principal problema para determinar el valor de las inversiones en tecnología era la incapacidad para definir las métricas.²

Las organizaciones que evalúan la tecnología pueden estar aplicando marcos anticuados y demasiado limitados que no logran captar la gama en rápida expansión de formas en que se puede aplicar la tecnología. La investigación de Deloitte ha identificado una taxonomía de 46 indicadores clave de desempeño relacionados con el valor de la transformación digital. Las organizaciones sólo utilizan unos pocos de ellos: menos del 55% de las organizaciones encuestadas utilizan la mayoría de estos indicadores clave de desempeño.³

Consideremos el proceso de evaluación de una inversión en una herramienta de productividad que ahorra a cada colaborador 30 minutos a la semana. La organización tiene que decidir cómo atribuir valor a ese ahorro de tiempo. Si aplicara la mentalidad tradicional de inversión en tecnología, podría sumar el ahorro de tiempo en toda la empresa, determinar el número de colaboradores equivalentes a tiempo completo y suponer una reducción proporcional del número de colaboradores. Pero ese enfoque puede no representar la realidad; puede ser más pertinente y más valioso para la organización considerar las formas en que podría utilizar los 30 minutos adicionales a la semana de los colaboradores para lograr otros objetivos empresariales, como reducir el agotamiento o estimular la innovación, y medir el progreso hacia esos resultados.

Por ejemplo, cuando una empresa de alimentación y bebidas de la lista Fortune 100 quiso justificar el valor de implantar un centro de experiencia digital para sus más de 300.000 colaboradores en todo el mundo, la empresa necesitaba un argumento empresarial holístico que fuera más allá de las medidas tradicionales de productividad y rentabilidad. En esencia, el caso de negocio de la empresa se centraba en tres pilares clave:

- **Más rápido:** Devuelve tiempo a los colaboradores para que se centren en tareas de valor añadido.
- **Más fuertes:** Reduce el costo del servicio y mejora la resiliencia y agilidad.
- **Mejor:** Mejora la experiencia de los colaboradores para aumentar el compromiso y la retención.

Si bien los dos primeros pilares incluían métricas típicas como la productividad y la reducción de costos, también incluían medidas de “holgura” para el trabajo de valor añadido y para permitir la agilidad de la organización. La empresa identificó 2 millones de horas como parte de su caso de negocio; esas son las horas que se devolvería a los colaboradores cada año. En el pilar “Mejor”, la experiencia de los colaboradores ocupaba un lugar central. La empresa destacó la relación entre la mejora de las métricas de los colaboradores (puntuaciones netas de los promotores de los colaboradores, retención de los colaboradores, etc.) y mejora de los resultados empresariales, como la satisfacción del cliente, las ganancias y la innovación.

Más allá de estos impulsores de valor inmediatos, una parte clave

del caso de negocio también incluía métricas en torno al futuro despliegue de la IA. El centro de experiencias juega un papel fundamental a la hora de sentar las bases para la adopción de tecnologías más avanzadas en la hoja de ruta futura de la empresa, aportando valor tanto a los colaboradores como a la organización.⁴

En otro ejemplo, Eaton, una empresa global de gestión de energía, necesitaba establecer nuevas métricas para medir el valor de la modernización de su proceso de adquisición de talento mediante IA. Su caso de negocio comenzó con métricas que mejorarían la experiencia del candidato y luego se amplió para incluir métricas mejoradas para los gerentes de contratación y los seleccionadores de talentos. La implementación de la IA ayudó a la empresa a lograr aumentos de dos dígitos en estas métricas, incluido el tiempo de comercialización, el tiempo de presentación y el tiempo de oferta. Además, la empresa tuvo un aumento del 30% al 40% en la velocidad de los candidatos y cuadruplicó su red de talentos.⁵

Hasta hace poco, la mayoría de los casos de valor de la tecnología se centraban en la sustitución. El objetivo de una inversión tecnológica era mejorar la eficiencia y la productividad, normalmente reduciendo la necesidad de colaboradores humanos. Sin embargo, algunos expertos como el profesor del MIT Daron Acemoglu estiman que los candidatos potenciales que la IA podría sustituir son solo el 5% de los puestos de trabajo en los próximos 10 años, debido a dificultades relacionadas con la fiabilidad y la necesidad de juicio y supervisión humana.⁶

Muchas organizaciones están empezando a aprovechar la tecnología para mejorar el rendimiento mediante el incremento de capacidades, por ejemplo, equipando a los colaboradores de mantenimiento con gafas de realidad aumentada que muestran instrucciones en tiempo real e información sobre los activos, lo que les permite trabajar con mayor rapidez y seguridad porque no tienen que llevar o consultar repetidamente otros materiales.

Las organizaciones avanzan hacia una era de **colaboración y convergencia** entre el ser humano y la tecnología.

Este movimiento en pos de la colaboración y la convergencia sitúa a las personas en el centro de la propuesta de valor de la tecnología. Las organizaciones ya no pueden separar el valor de la tecnología de su impacto sobre los humanos.

Dado el rol central de las personas en la capitalización de la tecnología de nueva generación, la tecnología que perjudica la sostenibilidad humana -por ejemplo, provocando exceso de trabajo y agobio- socava en última instancia su propio valor potencial para la organización.

Por el contrario, las organizaciones pueden utilizar la tecnología para obtener una serie de resultados humanos potencialmente valiosos, como impulsar la innovación, promover y apoyar la colaboración, fomentar un mayor bienestar de los colaboradores, ayudar a los colaboradores a desarrollar su experiencia, mejorar la satisfacción en el trabajo, y desbloquear la diferenciación estratégica para la empresa, entre otros. La mejora de estos parámetros humanos, a su vez, promete ayudar a los colaboradores de la organización -y a la propia organización- a obtener un mayor valor de su tecnología.

La convergencia de la tecnología y el trabajo humano tiene el potencial de apoyar el rendimiento humano y la sostenibilidad humana en mayor medida que nunca, permitiendo a las organizaciones avanzar tanto en resultados humanos específicos como en resultados empresariales más allá de la productividad y la eficiencia (figura 5).

Las organizaciones tienen el potencial de crear ciclos de retroalimentación positiva en los que las inversiones en tecnología cultiven y apoyen mejor a su gente, que, a su vez, crea mayor valor con la tecnología. Empiece por determinar el rendimiento humano y los resultados de sostenibilidad humana que desea lograr, como la felicidad y el bienestar de los colaboradores, la lealtad, la innovación,

Figura 5

Cómo afectan las inversiones tecnológicas a los resultados humanos y empresariales

Las tecnologías que impulsan los resultados empresariales...	... también pueden impulsar resultados humanos:
Productividad de los colaboradores	Bienestar de los colaboradores y trabajo significativo
Innovación para impulsar nuevos productos y servicios	Sentido de propósito al crear nuevas fuentes de valor
Colaboración para alcanzar los KPI de la organización	Sense of purpose from creating new sources of value
Dominio de nuevas competencias	Empleabilidad a largo plazo

Fuente: Análisis de Deloitte

la marca, la mitigación de riesgos y otros resultados clave relacionados con el talento. A medida que sopesa nuevas métricas y KPI centrados en las personas para las inversiones en tecnología, pregúntese:

- ¿Qué resultados humanos pueden apoyar ahora las inversiones en tecnología?
- ¿De qué manera la introducción de una tecnología concreta cambia el trabajo que se realiza y altera la experiencia laboral humana?
- Dentro de la organización, ¿quiénes son las personas más indicadas para responsabilizarse del progreso hacia este conjunto de resultados?

Las métricas que incluyen tanto los resultados empresariales como los humanos pueden funcionar juntas en un ciclo que se refuerza mutuamente (figura 6), garantizando que a medida que la empresa crece y tiene éxito, sus colaboradores también lo hacen, lo que conduce a un círculo virtuoso de mejora continua.

A LA HORA DE FIJAR OBJETIVOS PARA LOS RESULTADOS HUMANOS Y DE EVALUAR LOS PROGRESOS REALIZADOS EN SU CONSECUCCIÓN, TENGA EN CUENTA LOS SIGUIENTES RESULTADOS HUMANOS:

Métricas de los talentos

- Retención de los colaboradores
- Desarrollo de los colaboradores
- Compromiso/satisfacción de los colaboradores
- Número de grupos o equipos ágiles
- Tolerancia a la experimentación y fracaso inteligente
- Movilidad interna del talento
- Innovación de los colaboradores
- Índice de utilización de los colaboradores
- Productividad de los colaboradores

Métricas del propósito

- Retorno social de la inversión
- Sostenibilidad humana
- Confianza organizacional
- Resiliencia organizacional
- Adecuación a la misión de la organización

Figura 6

Las organizaciones deben medir el éxito tanto en resultados empresariales como humanos

Organización	Tecnología	Cómo miden el éxito
Tecnología laboral		
Roche, empresa farmacéutica y biotecnológica mundial.	Tecnología de aprendizaje basada en IA.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo necesario para obtener la competencia (de 1,5 años a 90 días). • Menor rotación de personal y mayor satisfacción del cliente.⁷
TEK Systems, proveedor mundial de soluciones empresariales, tecnológicas y de talento.	Plataforma de experiencia de aprendizaje basada en IA que incluye acreditación y credenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del tiempo de productividad de los nuevos colaboradores • Mejora de la retención y el abandono. • Más ascensos (tanto a puestos directivos como a puestos superiores de ventas y selección de personal). • Mayor puntuación neta del promotor.⁸
VMware, empresa estadounidense de computación en la nube.	Coaching de liderazgo personalizado basado en IA.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor sentimiento de pertenencia (en 11%). • Mayor seguridad psicológica. • Mejor preparación de líderes diferentes.⁹
Tecnología laboral		
IBM, empresa tecnológica mundial.	Plataforma de trabajo basada en IA que integra conversaciones, aplicaciones y clientes en un único lugar.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor rapidez en la comercialización de productos (aumento de 16% en las organizaciones que lo utilizan para equipos técnicos).¹⁰ • Mejora de la productividad de los colaboradores.¹¹ • Mejora de la gestión de incidentes y operaciones para los equipos de ingeniería.¹²
Wiley, editorial mundial.	Tecnología de atención al cliente basada en IA.	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación más rápida de los agentes zafrales (un 50% más rápido), lo que supone un rendimiento de la inversión del 213% y un ahorro de 230.000 dólares. • Mejora de la resolución de casos (en más de 40%).¹³
Grupo Bimbo.	Herramientas digitales para los colaboradores de primera línea que mejoran el funcionamiento de las fábricas.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los incidentes de seguridad. • Mayor seguridad gracias a la visibilidad y los datos en tiempo real. • Reducción de los errores de fabricación. • Mejora de la satisfacción del cliente y 50% de reducción de sus reclamaciones.¹⁴

Fuente: Análisis de Deloitte

Nuevo enfoque: Tomar ejemplo de Investigación y Desarrollo con un enfoque de portfolio

En lugar de aplicar el marco tradicional de inversión en tecnología, en el que las inversiones individuales generan eficiencias cuantificables que producen un retorno de la inversión predecible, considere la posibilidad de aplicar un marco de I+D: Reúna una cartera de inversiones destinadas a ayudar a su organización a avanzar hacia los objetivos que ha identificado, con la expectativa de que las que den resultado compensarán con creces las que no.

En algunos casos, la visión de portfolio puede ayudarle a racionalizar y simplificar el uso que su organización hace de la tecnología. Puede que encuentre que la colección de tecnologías actuales y potenciales amenaza con aumentar el trabajo digital ocupado con el que su talento debe lidiar, y opte por renunciar a inversiones o deshacer otras.

Por ejemplo, el resultado que una empresa desea puede ser acelerar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Puede realizar varias inversiones relacionadas para:

- Poner herramientas de IA generalizadas a disposición de ingenieros y diseñadores, que descubrirán cómo aplicarlas a la ideación y la innovación.
- Implantar un nuevo software de modelado virtual para ayudar a los diseñadores de productos a crear rápidamente prototipos de nuevos diseños de productos.
- Invertir en nuevas herramientas de fabricación inteligente, como robots industriales y herramientas de control de calidad basadas en inteligencia artificial, para reducir las repeticiones de trabajo y acelerar el tiempo de comercialización.

Es posible que una sola de estas inversiones no produzca todos los resultados empresariales deseados en un tiempo breve, pero en combinación podrían producir resultados transformadores. Evalúe continuamente el impacto de la cartera en el progreso hacia sus resultados, así como la contribución de cada inversión individual en esa dirección, y prepárese para cambiar. Es importante que los líderes siempre sean conscientes de eso, ya que pueden tener que tomar decisiones sobre cuándo cancelar y cuándo hacer un cambio basado en un cálculo diferente.

Hay una serie de características que pueden indicar si es más apropiado un caso de inversión más tradicional y discreto o un enfoque de cartera de inversión, como la complejidad de medir el valor, el grado en que la realización del valor depende de otras condiciones, el horizonte temporal para la amortización y la incertidumbre de los resultados. Otro conjunto de características se refiere a la difusión del valor en una organización. ¿El impacto de la tecnología se produce en un único proceso o función claramente definidos, o se extiende a múltiples áreas o a toda la empresa?

Nueva gobernanza: Incluir interdependencias y múltiples stakeholders

Crear en conjunto casos de valor para las nuevas tecnologías con diversos stakeholders de toda la organización, incluidos los colaboradores y los líderes de las funciones pertinentes. Las distintas perspectivas pueden educarse mutuamente: Por ejemplo, los responsables de finanzas, recursos humanos u otros departamentos pueden ayudar a los responsables de TI a entender sus necesidades; los responsables de TI pueden orientar a sus homólogos con respecto a las inversiones tecnológicas que serán más eficaces para abordar esas necesidades; y los colaboradores pueden dar su opinión sobre el impacto que determinadas tecnologías podrían tener en sus vidas y en su experiencia laboral.

SALESFORCE RECURRE A AGENTES DE IA PARA AYUDAR A CREAR UNA FUERZA LABORAL MÁS ÁGIL

Cuando la organización Employee Success (ES) de Salesforce se propuso mejorar la experiencia de asistencia al colaborador, recurrió al uso de agentes de bajo código o sin código impulsados por IA que pudieran construirse sobre sus inversiones existentes en la nube. La organización desplegó inicialmente dos agentes: uno que resumía casos relevantes y similares para los asesores de ES con el fin de ayudar a resolver las consultas de los colaboradores con mayor rapidez, y otro que ayudaba a más de 76.000 colaboradores de todo el mundo a determinar la elegibilidad para los reembolsos de beneficios de bienestar. Actualmente se están desarrollando otros 25 agentes de IA.

Aunque se prevé que los agentes ahorren miles de horas tanto a los colaboradores como a los asesores de RR.HH., y el uso del reembolso mensual por bienestar ha aumentado como resultado del despliegue de los agentes, Ruth Hickin, directora senior de iniciativas estratégicas de talento de Salesforce, afirmó que el caso de negocio a favor de los agentes no estaba diseñado en exceso.

Comenzó con el compromiso del CEO Marc Benioff de hacer que los agentes de IA fueran fundamentales para el futuro de la empresa como una forma de desarrollar una "fuerza de trabajo más ágil y preparada para el futuro." Convertir a Salesforce en el "cliente cero" para probar sus

propias tecnologías fue otra justificación a la hora de crear un caso de negocio para desplegar nuevas funcionalidades.

Hickin señaló que, dado que los obstáculos a la implantación son relativamente bajos y los casos de uso tan diversos, los principales interesados son los directivos de negocio, y no necesariamente las partes interesadas tradicionales de TI que impulsan las grandes inversiones en tecnología monolítica.

"Tenemos un proceso realmente democratizado para crear agentes", afirma Hickin. "No se trata solo de automatizar un proceso: son colaboradores digitales y cualquier función puede desplegarlos".¹⁵

En algunos casos, una vez que se han realizado las inversiones básicas en plataformas tecnológicas y se dispone de la información, el despliegue de tecnologías incrementales puede pasar principalmente a manos de los líderes empresariales que ven casos de uso novedosos, como se ha comprobado en Salesforce, que ha desplegado agentes que trabajan con IA para ayudar a los colaboradores.

En otro ejemplo, la dirección de RR.HH. de Johnson & Johnson vio la oportunidad de desglosar los límites entre las funciones al crear un equipo de Ciencias de la Decisión de RR.HH. compuesto por expertos y especialistas de toda la organización. El equipo multifuncional tiene la tarea de aprovechar los vastos recursos de datos de la organización para tomar mejores decisiones de principio a fin relacionadas con la fuerza de trabajo, mejorar los resultados de la organización y de los colaboradores, e impulsar las decisiones de las personas basadas en la ciencia y en los datos a través de las prácticas de talento.¹⁶

Es probable que una de las principales partes interesadas en la tecnología sean sus colaboradores, y optimizar la relación entre los colaboradores y la tecnología debe ser una prioridad. La acumulación desordenada de herramientas tecnológicas, por ejemplo, puede causar sobrecarga digital en el lugar de trabajo y ansiedad entre los colaboradores, lo que afecta negativamente a su bienestar psicológico.¹⁷ Es más, los datos sugieren que las organizaciones se están quedando cortas incluso en las dimensiones más básicas del apoyo a los colaboradores cuando introducen nuevas herramientas tecnológicas. Más de cuatro de cada cinco colaboradores (82%) afirman que su organización no les ha proporcionado formación sobre el uso de la inteligencia artificial genérica, según un estudio de Asana y Anthropic,¹⁸ y nuestro estudio Tendencias Globales de Capital Humano 2025 indica que la razón número uno por la que las inversiones en tecnología de la fuerza laboral no han cumplido su objetivo de inversión es la “falta de habilidades/ capacidades de la fuerza laboral”.

Los líderes deben supervisar continuamente la experiencia de los colaboradores con la tecnología, estableciendo las métricas adecuadas para medir el impacto, listos para hacer los ajustes necesarios (incluso si eso significa desconectar una inversión en tecnología).

El caso de negocio debe abarcar no sólo los costos directos de la tecnología, sino también las formas en que la organización necesita cambiar para que las tecnologías ayuden a lograr los resultados

deseados para un conjunto cada vez más diverso de partes interesadas en todas las áreas funcionales. Un proceso continuo de gobernanza y evaluación debe incluir cómo se utiliza la tecnología. Al evaluar y desplegar nuevas tecnologías, adopte prácticas de gestión de productos ágiles y centradas en el usuario para implantar tecnología que la gente realmente necesite, valore y utilice.

El humano es parte clave de la promesa tecnológica

La tecnología ya no es lo que era. El cambio de automatizar el trabajo para ser más eficientes a aumentar las capacidades de las personas para liberar su rendimiento tiene amplias implicancias para el trabajo y complejiza las decisiones de las organizaciones sobre qué tecnología comprar, qué puede esperar obtener de sus inversiones y cómo reconocer y medir el valor.

Las organizaciones capaces de adaptar su forma de pensar y de sopesar las inversiones en tecnología tienen el potencial de alimentar un círculo virtuoso de progreso humano y tecnológico, en beneficio mutuo de las empresas y de su gente.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2025 se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

Notas finales

1. Tim Smith, Gregory Dost, Garima Dhasmana, Diana Kearns-Manolatos, Iram Parveen, and Saurabh Bansode, "Focusing on the foundation: How digital transformation investments have changed in 2024," *Deloitte Insights*, Oct. 14, 2024.
2. Deloitte, "Mapping digital transformation value: The metrics that matter," Nov. 17, 2023.
3. Ibid, p. 3.
4. Deloitte client work.
5. Eightfold.ai, "Closing the talent gap at Eaton," accessed Jan. 7, 2025.
6. Jeran Wittenstein, "AI can only do 5% of jobs, says MIT economist who fears crash," Bloomberg, October 2, 2024.
7. Cornerstone, "Roche's new HR tools are just what the doctor ordered," accessed Jan. 7, 2025.
8. Degreed, "Elevating growth with Degreed's badging and credentialing," accessed Jan. 7, 2025.
9. BetterUp, "Building global inclusivity from the inside out at VMware," accessed Jan. 7, 2025.
10. Slack, "Introducing Forrester's new study: The total economic impact of Slack for service teams," May 11, 2021.
11. Slack, "How the engineering team at IBM uses Slack throughout the development lifecycle," accessed Jan. 7, 2025.
12. Ibid.
13. Salesforce, "Wiley sees 213% return on investment with Salesforce," accessed Jan. 7, 2025.
14. Parsable, "Grupo Bimbo: Elevating safety standards and well-being through digitization and connectivity," accessed Jan. 7, 2025.
15. Author interview with Ruth Hickin, vice president of workforce innovation at Salesforce, Jan. 16, 2025.
16. Deloitte interview with Michel Ehret, head of global talent management, and Sarah Brock, head of HR decision science, Johnson & Johnson, 2023.
17. Elizabeth Marsh, Elvira Perez Vallejos, and Alexa Spence, "Overloaded by information or worried about missing out on it: A quantitative study of stress, burnout and mental health implications in the digital workplace," *Sage Open* 14, no. 3 (Aug. 9, 2024).
18. Rebecca Hinds, Anna James, Mark Hoffman, and Lauren Pasquarella Daley, "The state of AI at work," Asana's Work Innovation Lab and Anthropic, 2024, p. 10.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Ruth Hickin** (Salesforce) por sus contribuciones a este capítulo.

Además, nos gustaría reconocer la experiencia de los siguientes colegas que contribuyeron con sus ideas y perspectivas: **John Brownridge, Kraig Eaton, Diana Kearns-Manolatos, Chetan Jain, Dany Rifkin, Laura Shact, Dan Sundt y Greg Vert.**

Un agradecimiento especial a **Kristine Priemer** por su liderazgo en el desarrollo de este contenido.



EQUILIBRAR LAS TENSIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA

¿Qué motiva a su gente? Aprovechar la motivación a nivel individual.

¿Cuál es la última milla para alcanzar el rendimiento humano?
Comprender y capitalizar lo que motiva a las personas en tu organización, a nivel individual.

Nic Scoble-Williams, Sue Cantrell, John Forsythe, Chloe Domergue, y Ben Fish

Comprender qué es lo que impulsa a las personas a actuar puede ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, fomentar la innovación e impulsar la acción colectiva para el cambio. Sin embargo, pocas organizaciones parecen reconocer el poder de la motivación y adoptar medidas deliberadas para aprovecharlo.

Las tecnologías emergentes llevan mucho tiempo influyendo en el comportamiento de los consumidores aprovechando las motivaciones en el marketing y la captación de clientes, con resultados notables.¹ Pero ¿por qué las organizaciones no

aplican el mismo enfoque a su talento? ¿Qué les impide hacerlo?

Mientras que algunas organizaciones pueden pensar que su propuesta de valor para el empleado refleja las motivaciones de su gente, sólo comprendiendo y aprovechando las motivaciones a nivel *individual* – en el uno a uno– podemos impulsar verdaderamente el rendimiento. Al hacerlo, las organizaciones pueden animar a la gente a hacer cosas que quizá no querrían hacer, incentivarles para que mejoren su rendimiento y la calidad de su trabajo, y crear equipos diversos pero unificados.

Consideremos el caso hipotético de Jane y Ellen, dos

gerentes de primer nivel de alto rendimiento que dirigen proyectos de desarrollo informático en una empresa de productos de consumo incluida en la lista Fortune 500. Jane y Ellen no sólo tienen el mismo cargo y la misma descripción del puesto, sino que tienen los mismos datos demográficos de nacionalidad, sexo, raza, ubicación y edad. Es más, ambas tienen dos hijos menores de cinco años y ambas son percibidas como personas de alto desempeño.

Sin embargo, en lo que respecta a la motivación, no podrían ser más diferentes. A Jane le motivan sobre todo el éxito, el reconocimiento y el bienestar económico. Ellen, por el contrario, busca un propósito y un significado. Le motiva resolver problemas difíciles, llevar una vida equilibrada y mejorar la vida de compañeros y clientes.

Sin embargo, a pesar de estas diferencias de motivación, su empresa les trata igual en términos generales. A ambas se les ofrece la misma trayectoria profesional hacia niveles superiores de gerencia, aunque tengan diferentes motivaciones para crecer. A ambas se les compensa de la misma manera, sin opciones de optar por acciones, primas u otros métodos de compensación alternativos, a pesar de

que diferentes combinaciones de recompensas pueden resonar más profundamente en cada una de ellas. Y a ambas se las evalúa utilizando los mismos criterios y plazos, aunque tengan preferencias y necesidades de feedback diferentes.

Jane y Ellen hacen bien a la empresa y a sus clientes. Pero ambas podrían obtener mejores resultados humanos, al tiempo que contribuirían más al éxito de su organización, si ésta aprovechara sus motivaciones diferentes.

Si tenemos en cuenta que lo mismo ocurre con los miles de colaboradores de su organización -así como con los innumerables colaboradores de otras organizaciones de todo el mundo-, resulta evidente que las organizaciones pueden estar desaprovechando una palanca poco utilizada para dar rienda suelta al potencial de su gente y generar valor para su negocio.

Cuando se pidió a los colaboradores encuestados en el estudio de Deloitte de Tendencias Globales del Capital Humano 2025 ([véase Metodología](#)) que nombraran la razón más importante por la que

Figura 1

¿Por qué trabajamos?

Porcentaje de encuestados que respondieron la pregunta: “¿Cuál de las siguientes frases describe mejor la razón MÁS importante por la que usted trabaja? Elija una.”

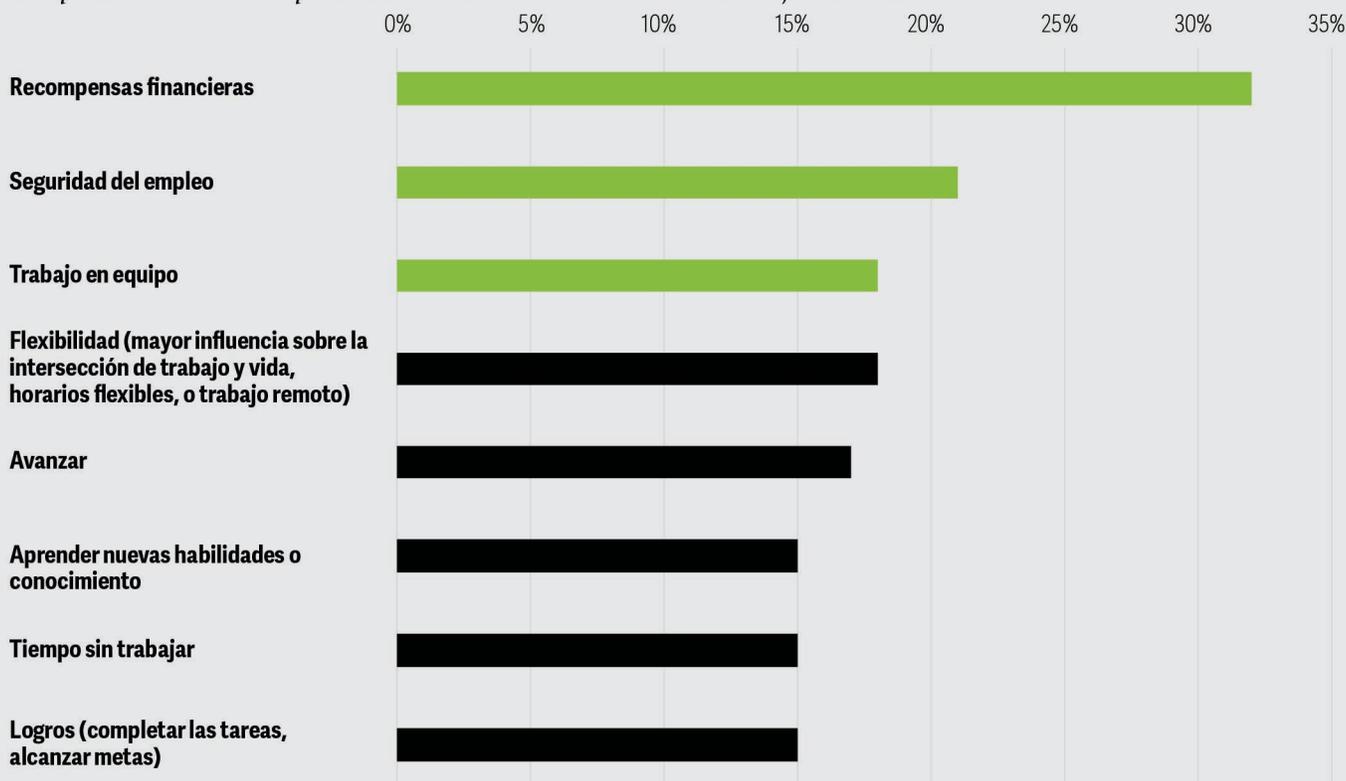


Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Figura 2

Las recompensas financieras y la seguridad del empleo encabezan la lista de motivaciones para el desempeño en el trabajo.

Porcentaje de encuestados que respondieron a la pregunta: “De los siguientes factores que contribuyen a la motivación, ¿cuál lo impulsa a tener un desempeño de alto nivel en su rol actual cada día? Elija hasta tres.”



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

trabajaban, dieron respuestas muy diversas, desde trabajar para mantenerse a sí mismos o a los demás, hasta trabajar por el mero disfrute del trabajo en sí mismo (figura 1).

Sea cual sea su motivación principal, la mayoría de los colaboradores se dejan llevar a diario por una amplia gama de motivaciones y a menudo sienten muchas distintas motivaciones al mismo tiempo (figura 2). Muchos colaboradores encuestados afirman también que sus motivos van cambiando con el tiempo: 38% declaró que el principal factor que impulsaba su trabajo había cambiado en los últimos tres años.

“Somos consumidores dentro y fuera del trabajo, y hemos llegado a esperar el nivel de personalización y elección en el lugar de trabajo que se nos brinda fuera de nuestra vida laboral”, afirma Jennifer Hornery, vicepresidenta sénior de personas y cultura global de Cochlear, destacando el poder de la palanca de la motivación y por

qué es tan importante hoy en día. “Entendiendo y atendiendo las motivaciones a nivel individual, podemos dar rienda suelta al potencial de cada persona para avanzar en las aspiraciones y prioridades estratégicas del negocio.”²

Muchas organizaciones ya están evaluando las motivaciones y aspiraciones en los niveles más altos, utilizando evaluaciones psicométricas de liderazgo para evaluar y cultivar el potencial de liderazgo. Sin embargo, los avances en la tecnología y la recopilación de datos nos brindan ahora la oportunidad -y el imperativo- de hacerlo con la gente de toda la organización, aprovechando la información a nuestro alcance para mejorar los resultados de todos los colaboradores.

Y muchos colaboradores ahora lo exigen: según nuestra encuesta de 2025, 60% espera que su organización aumente su motivación para realizar el trabajo que hace. Pero para ello, las organizaciones deben centrarse en comprender qué motiva a un individuo en primer lugar.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Algunos investigadores definen la motivación como el deseo general o la voluntad de alguien para hacer algo.³

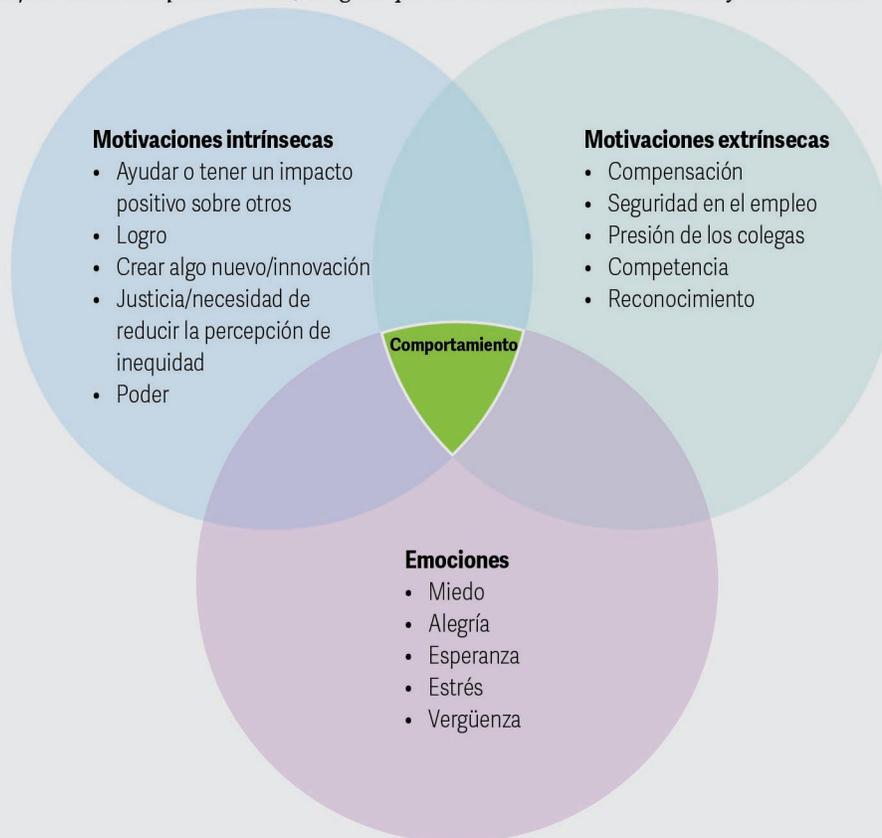
Sin embargo, a nuestros efectos, definimos la motivación como las razones por las que una persona se comporta o actúa de una determinada manera. Estas razones pueden ser conscientes o inconscientes, racionales o emocionales, a corto o largo plazo, internas o externas (figura 3). En pocas palabras, las motivaciones son la fuerza que lleva a la persona a pensar, actuar y comportarse de una determinada manera.

También hay que tener en cuenta que las motivaciones no son estáticas. Por el contrario, es inevitable que cambien en función de los contextos en los que surjan, pudiendo la misma persona estar motivada por un factor en una situación y por otro completamente distinto en otra.⁴

Figura 3

¿Qué nos mueve? Motivaciones intrínsecas y extrínsecas combinadas con emociones.

La motivación se define como las razones que determinan por qué uno se comporta o actúa de una manera concreta. Las emociones pueden influir en el comportamiento, al igual que las motivaciones intrínsecas y extrínsecas.



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Y aunque la mayoría de los colaboradores (78%) tiene claro qué les motiva, sólo un tercio (33%) está convencido que sus organizaciones y directivos comprenden sus motivaciones.

La última milla para influir en el comportamiento de los colaboradores

Los líderes reconocen la necesidad de personalización: Más de dos tercios de los líderes encuestados (67%) afirman que es importante personalizar el diseño y la experiencia del trabajo y las prácticas laborales en función de las habilidades, los patrones de comportamiento, las motivaciones, las pasiones, los estilos de trabajo, etc. de los colaboradores (figura 4). Pero les cuesta avanzar. Muchas organizaciones pueden intentar lograr esta personalización

segmentando a los colaboradores en función de datos demográficos como la generación, las funciones o la geografía -a menudo utilizando la metodología “personas”, por ejemplo- para adaptar las prácticas.

Sin embargo, como se destacara en el ejemplo anterior de Jane y Ellen, si bien la segmentación es rápida y rentable, puede pasar por alto importantes diferencias de motivación e incluso perpetuar estereotipos. Para evitar estos errores y cubrir la “última milla” de conectarse verdaderamente con los colaboradores para impulsarlos más hacia resultados positivos, las organizaciones deben aprovechar la motivación en el uno a uno: el colaborador individual como ser humano único.

Figura 4

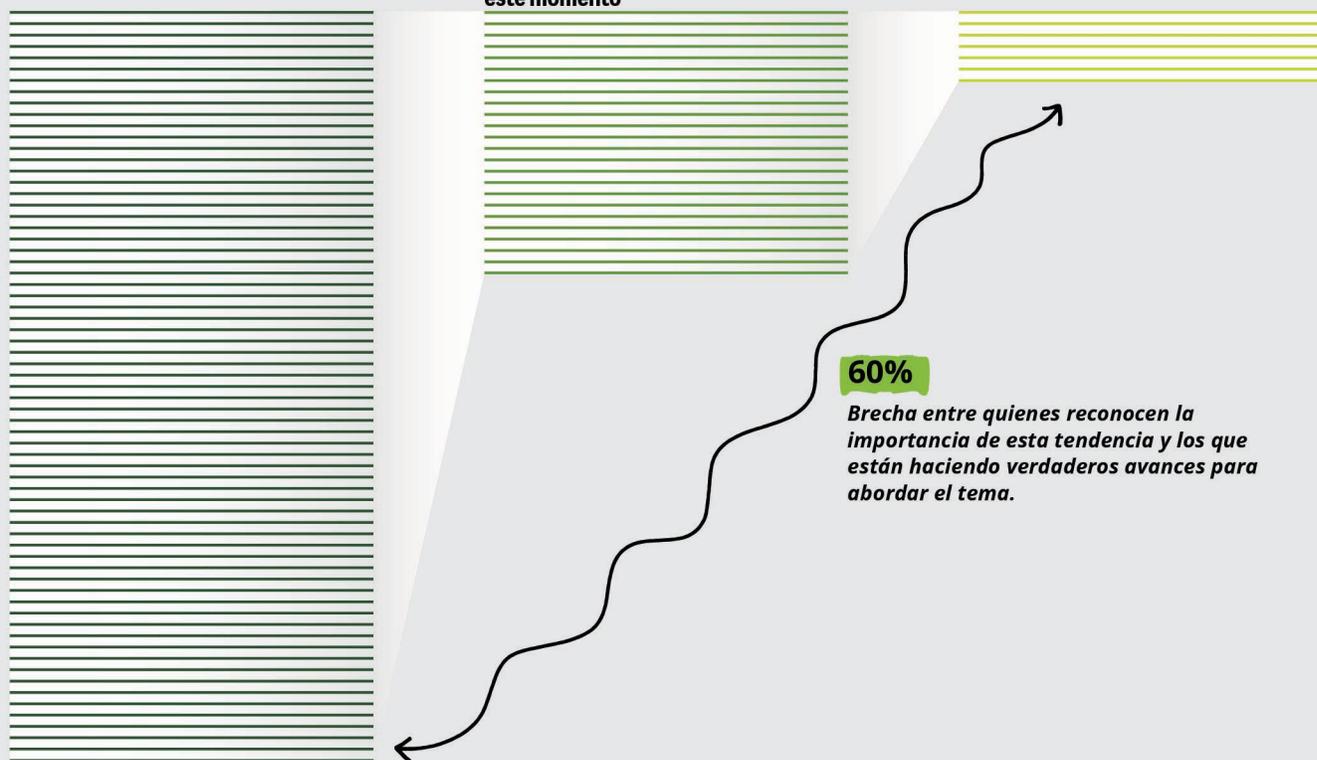
Las organizaciones dicen que es importante personalizar el diseño y la experiencia del trabajo, pero son pocas las que están haciendo grandes avances.

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece personalizar el diseño y la experiencia del trabajo y las prácticas de la fuerza laboral según las habilidades del trabajador, sus patrones de comportamiento, motivaciones, pasiones, estilos de trabajo, etc.” y “¿Dónde está su organización con respecto a este tema?”

67% reconoce la importancia...

...24% está haciendo esfuerzos en este momento

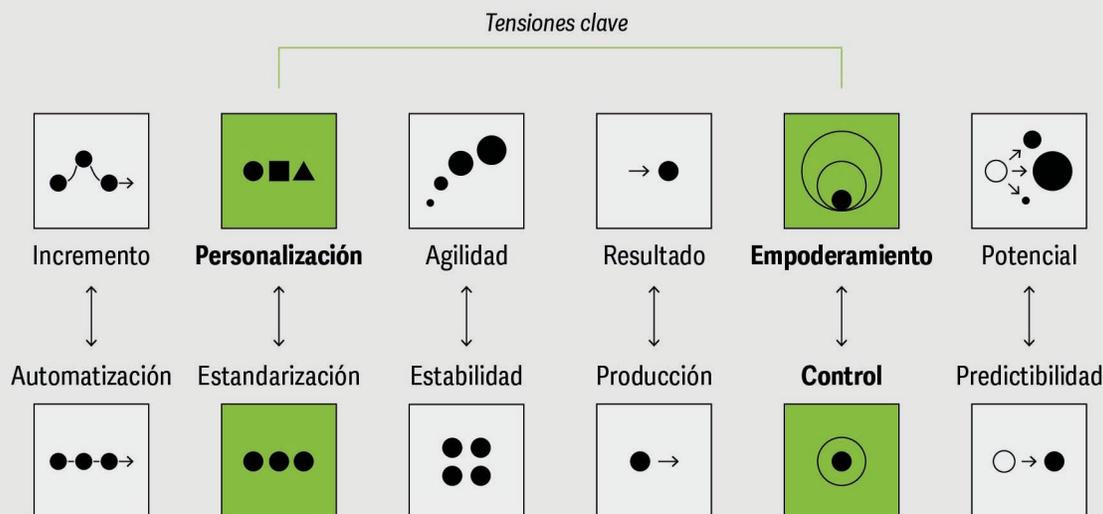
...y 7% está haciendo grandes avances



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Figura 5

Navegando las tensiones: dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para hiperpersonalizar la experiencia de trabajo.



Fuente: Análisis de Deloitte

Este enfoque es lo que llamamos hiperpersonalización, donde la personalización se produce a nivel granular e individual. El 55% de los directivos afirma que es importante o muy importante utilizar las nuevas tecnologías para hiperpersonalizar la forma de influir en los colaboradores en función de sus motivaciones, pero solo 5% está liderando esta área y solo el 17% tiene iniciativas en marcha.

Para que las organizaciones avancen hacia la motivación en el uno a uno, es probable que los líderes tengan que encontrar el equilibrio en las inevitables tensiones entre la estandarización y la personalización, así como entre el control centralizado y la autonomía y el empoderamiento individuales (figura 5).

Lograr la motivación en el uno a uno

La motivación en el uno a uno cambia las reglas del juego para lograr el [rendimiento humano](#): el ciclo de resultados empresariales y humanos que se refuerzan mutuamente. Desafía a las organizaciones a comprender lo que realmente mueve a sus colaboradores a actuar -o a no actuar- de la forma en que lo hacen, permitiendo estrategias hiperpersonalizadas que se adaptan específicamente a las motivaciones individuales.

Aunque muchas organizaciones están tratando de entender mejor a

MÁS ALLÁ DE LA ORGANIZACIÓN POR COMPETENCIAS: EL ENFOQUE DE LA "TOTALIDAD DE LA PERSONA" DE JOHNSON & JOHNSON

Johnson & Johnson (J&J) adopta un enfoque integral que considera a la persona como un todo, considerando habilidades, experiencias, aspiraciones, rasgos y motivaciones.

J&J reconoce que los colaboradores pueden estar motivados por diversos factores, ninguno de los cuales es mutuamente excluyente. Entre ellos podemos ver las recompensas monetarias, la oportunidad de trabajar con tecnología de punta, el deseo de mejorar la vida de pacientes y clientes, o el deseo de enfrentarse a retos constantemente. La organización recopila los datos de los colaboradores en gran medida a través de perfiles y pruebas psicométricas dirigidas por ellos mismos, y después invita a los colaboradores y a los directivos a que aporten su perspectiva a partir de estos datos en entrevistas personales y en las conversaciones de planificación de la fuerza laboral para determinar qué trabajo y qué funciones se adaptan mejor a los colaboradores.

"El poder está en manos de los colaboradores, pero siempre con claridad en torno a lo que la organización necesita y valora", afirma Christina Norris-Watts, responsable de evaluación y prácticas de talento de J&J. "Siempre hemos evaluado a los líderes de alto nivel en función de sus rasgos, aspiraciones y motivaciones. Ahora estamos tratando de ampliar esta evaluación a todos los colaboradores y combinar esos datos con los de habilidades y experiencia para tomar mejores decisiones sobre nuestra fuerza laboral.⁵

los colaboradores como algo más que “gente que ocupa un puesto” y reconocer sus distintas habilidades en lo que llamamos un enfoque de “organización basada en habilidades”, pocas organizaciones

están combinando esta comprensión con datos y conocimientos sobre motivaciones, intereses, pasiones y necesidades personales. Johnson & Johnson, sin embargo, es pionera en este enfoque.

Figura 6

Cómo motivar de a uno

Comprender

Recabar datos sobre las motivaciones del trabajador individual mediante:

- Recolección pasiva de datos.
- Autoevaluaciones y encuestas.
- Entrevistas a directivos.

De ser posible, combine con otros datos individuales, como:

- Habilidades (incluye capacidades humanas).
- Intereses y pasiones.
- Rasgos de personalidad.
- Estilos y preferencias de trabajo.

Transforme esos datos en perspectivas utilizando:

- Analítica.
- IA.
- Juicio humano.

Utilice los datos y la tecnología responsablemente:

- Habilite la elección (opción de aceptar).
- Audite para buscar sesgos.
- Ofrezca beneficios a los colaboradores a cambio de sus datos.
- Proteja la privacidad de los colaboradores.



Actuar

Identifique sus casos de uso:

¿Por qué trabajo?

- Recompensas y beneficios personalizados.
- Reclutamiento de personal basado en motivaciones.

¿En qué trabajo?

- Asignar a las personas a un trabajo con significado según sus motivaciones.
- Personalizar las responsabilidades de trabajo según las motivaciones.

¿Cómo y dónde trabajo?

- Desarrollo y aprendizaje basado en lo que motiva más a la gente.
- Comunicaciones personalizadas.
- Trabajo flexible basado en las motivaciones.
- Iniciativas de cambio adaptadas a las motivaciones (por ej. Historias de cambio, impulsores, actividades de trabajo, y recompensas).

¿Con quién trabajo?

- Alineación o diversidad del equipo intencional basada en las motivaciones.
- Identificación y creación de microculturas según las diferentes motivaciones de los colaboradores en los grupos.



Elija su enfoque de hiperpersonalización:

Impulsado por los gerentes:

- Los gerentes y colegas personalizan sus interacciones con los individuos según las motivaciones de los individuos.

Opciones modulares:

- Ofrecer a los colaboradores un conjunto estándar de opciones para que elijan según sus propias motivaciones personales.

Impulsado por la tecnología:

- Utilizar la tecnología para ofrecer prácticas personalizadas según las motivaciones singulares de los individuos.

Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Comprender las motivaciones individuales

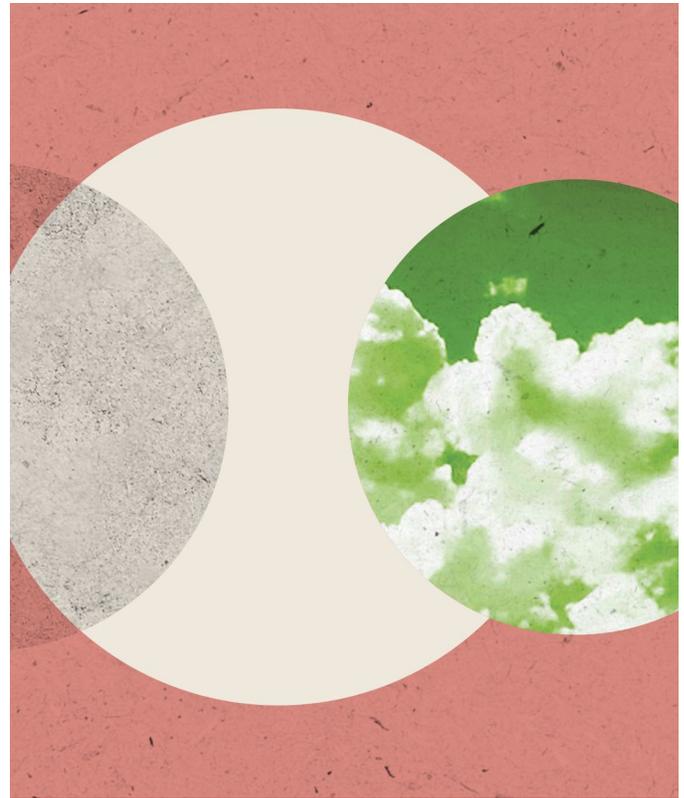
El primer paso para aprovechar la motivación de los colaboradores y liberar el rendimiento humano es adoptar un enfoque multimodal para recopilar y comprender las diferentes motivaciones de los colaboradores. Los datos autodeclarados por los colaboradores -mediante enfoques tradicionales como encuestas, grupos de discusión o solicitudes para poner información en un portal de personal-, aunque útiles, tienen limitaciones. Los colaboradores pueden dudar a la hora de revelar todos sus sentimientos, motivaciones y preferencias con respecto a su trabajo y a su empleador por miedo a las represalias de la organización. Además, los colaboradores pueden afirmar que se sienten de una manera con respecto a su trabajo mientras actúan de formas que sugieren otras motivaciones ocultas.

Considere que los datos autodeclarados, como los que recogimos en nuestra encuesta, a menudo pueden apuntar a motivaciones contradictorias. Por ejemplo, mientras que sólo el 13% de los colaboradores encuestados afirmaron que su principal motivación para trabajar eran las recompensas tangibles, estos mismos colaboradores clasificaron las recompensas económicas como el principal motivador que les impulsa a rendir a un alto nivel cada día. A menudo, los colaboradores no son plenamente conscientes de lo que les motiva a comportarse como lo hacen.

A medida que los avances en inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes continúan acelerándose, las organizaciones tienen la oportunidad de emular el éxito visto en el marketing y la participación de los consumidores. Las organizaciones pueden ir más allá de las autodeclaraciones para observar e inferir las motivaciones individuales de los colaboradores, en tiempo real y a gran escala. Un conjunto de tecnologías, desde el seguimiento ocular hasta el aprendizaje automático y la inteligencia artificial por voz, están empezando a comprender más profundamente a las personas, incluyendo por qué se comportan de la manera en que lo hacen y las emociones que afectan a sus motivaciones.

Muchas organizaciones ya disponen de una gran cantidad de datos de los colaboradores, pero han estado en repositorios aislados y, por lo tanto, no se han utilizado plenamente. En el caso de J&J, los líderes se dieron cuenta de que los datos que habían estado almacenando durante más de una década podían reunirse utilizando IA generativa y otras herramientas para permitir una comprensión holística y más profunda de los colaboradores a nivel individual, incluyendo sus motivaciones y otros datos individuales como habilidades, intereses, pasiones, estilos de trabajo y preferencias.⁶ Este conocimiento podría aplicarse a la resolución de retos empresariales específicos.

Sin embargo, la recopilación de estos datos de los colaboradores, especialmente si se hace de forma pasiva a través de la tecnología, debe realizarse de forma responsable para generar confianza. Aunque los colaboradores buscan cada vez más experiencias hiperpersonalizadas, también quieren que se proteja la privacidad de sus datos y que estos solo se recopilen si el hacerlo les reportará



algún beneficio. Un significativo 69% de los colaboradores se siente cómodo con que las organizaciones sepan más sobre ellos si ello conduce a una mejor comunicación adaptada a sus necesidades. Nuestra investigación en torno a la “[paradoja de la transparencia](#)” también ha puesto de manifiesto que es más probable que los colaboradores compartan sus datos y confíen en sus organizaciones cuando se les da la opción de optar por la recopilación de datos, reciben beneficios claros y ven que se utilizan prácticas transparentes del manejo de los datos.

Tanto si la organización utiliza IA, análisis o simplemente el criterio humano, estos datos pueden convertirse en información para ayudar a que los datos “hablen” e impulsen la hiperpersonalización de una amplia variedad de estrategias y resultados de talentos.

Actuar sobre las motivaciones individuales identificando los casos de uso y seleccionando un enfoque hiperpersonalizado.

La comprensión de lo que mueve o motiva a una persona puede aplicarse a una gran variedad de casos de uso, desde comunicaciones personalizadas y mejora del rendimiento laboral hasta aceleración del desarrollo profesional. A la hora de elegir por dónde empezar, las organizaciones y los colaboradores deben colaborar para identificar las áreas en las que las estrategias para motivar en el uno a uno tendrán el mayor impacto en la mejora de los resultados

empresariales y humanos.

Además de priorizar *qué* resultados priorizar y *por qué*, las organizaciones también tendrán que decidir cómo hiperpersonalizar basándose en un enfoque o en una combinación de diferentes enfoques, cada uno de los cuales tiene diversos beneficios.⁷ Es importante reconocer que ninguno de estos enfoques puede funcionar por sí solo, sino que deben formar parte de un marco sistemático centrado en comprender y aprovechar la motivación de los colaboradores.

Enfoques impulsados por la gerencia

Los enfoques impulsados por los gerentes permiten a éstos personalizar al máximo sus interacciones con los individuos en función de motivaciones específicas. El enfoque de Johnson & Johnson que considera a la persona en su totalidad, descrito en el recuadro, es un ejemplo de este tipo de enfoque.

Otra organización que utiliza este enfoque es Unilever, donde los directivos ayudan a los colaboradores a desarrollar un “Plan de Futuro” individualizado que traza el camino que desea el colaborador para los próximos 18 meses, incluyendo potencialmente destinos fuera de Unilever. Para desarrollar su plan, los colaboradores hablan de sus motivaciones y aspiraciones con los directivos en conversaciones uno a uno. A continuación, los jefes ayudan a los colaboradores a ponerse en contacto con oportunidades personalizadas de aprendizaje, coaching, tutoría y *networking* a través del centro de aprendizaje en línea de Unilever y con el acceso a oportunidades laborales pertinentes a través del programa Flex Experiences de la empresa. Este enfoque ha aumentado la motivación de la fuerza laboral: 92% de los colaboradores con un Plan Future-fit afirman tener trabajos que les inspiran a hacer un esfuerzo adicional, en comparación con sólo el 33% de los que no lo tienen.⁸

Los enfoques impulsados por los directivos requieren poca o ninguna inversión, pero [dependen de la capacidad de los directivos para ser eficaces en el desarrollo de las personas](#). Las diferentes capacidades de los distintos directivos de una misma organización pueden causar inquietudes entre los colaboradores con respecto a si es justo.

Enfoques modulares

Los enfoques modulares ofrecen a los colaboradores una serie de opciones entre las que elegir en función de sus motivaciones personales. Estos enfoques son habituales en el marketing de consumo. Consideremos, por ejemplo, cómo algunas cafeterías ofrecen una serie de componentes modulares -jarabes, tipos de leche y shots de espresso- que pueden combinarse para satisfacer el deseo de personalización y autoexpresión de los clientes, al tiempo que les permiten gestionar la personalización a escala.

Las organizaciones que adoptan un enfoque modular de la retribución, por ejemplo, permiten a los colaboradores personalizar sus recompensas para crear paquetes hiperpersonalizados basados en

motivaciones personales únicas. Algunas ofrecen flexibilidad para elegir entre efectivo, acciones o grupos de acciones de empresas que no cotizan en bolsa con diferentes calendarios de adquisición.⁹ Otros permiten a los colaboradores decidir entre un salario más bajo con la posibilidad de una bonificación más alta, o un salario más alto con una posibilidad de bonificación menor. Estas opciones personalizables pueden ayudar a garantizar que los paquetes de retribución se ajusten a las preferencias y aspiraciones individuales, fomentando una fuerza laboral más motivada y satisfecha.

La elección modular también puede aplicarse a una gran variedad de prácticas laborales. Por ejemplo, los mercados de talento pueden empoderar a los colaboradores ofreciéndoles una selección de proyectos discretos que se alineen con sus motivaciones, permitiéndoles complementar sus tareas principales con asignaciones modulares. Una aseguradora global creó un mercado interno para científicos de datos, donde podían ser asignados de forma flexible a proyectos modulares en toda la organización en función de sus intereses, motivaciones, habilidades y capacidad, eliminando por completo la necesidad de puestos básicos tradicionales.¹⁰

GESTIONAR LA EQUIDAD Y LA UNIDAD AL MOTIVAR EN EL UNO A UNO

A medida que las organizaciones hiperpersonalizan las prácticas y soluciones basadas en las motivaciones únicas de los individuos, pueden surgir dudas sobre la equidad cuando las experiencias laborales de las personas ahora varían de una persona a otra. Sin embargo, numerosas investigaciones han demostrado que, cuando existe un proceso justo (conocido como “justicia procedimental”), la adaptación a las diferencias puede dar lugar a mayores niveles de equidad.¹³ Cuando todos los colaboradores disponen de herramientas adaptadas y de las oportunidades que necesitan para rendir al máximo individualmente, puede que no reciban exactamente el mismo trato, pero tendrán las mismas oportunidades.

Del mismo modo, mientras que las estrategias hiperpersonalizadas pueden crear la percepción de que comprometen la unidad del equipo y de la organización, las organizaciones que persiguen la motivación en el uno a uno pueden y deben equilibrar un enfoque centrado en el individuo con una comprensión más amplia del sistema, sabiendo que la motivación se produce en todos los niveles. Cuando las prácticas de las personas varían de una persona a otra, tal vez se necesita otros tipos de “pegamento” organizacional para crear un sentimiento de unidad, como los valores de toda la organización cuando se adoptan [microculturas](#).

Los enfoques modulares también pueden transformar la gestión del tiempo. En Japón, Panasonic ofrece semanas laborales de cuatro días, permitiendo a los colaboradores elegir cómo utilizar el quinto día en función de sus motivaciones particulares, ya sea para descansar, citas personales, aficiones, reciclaje, trabajos paralelos, servicios a la comunidad o trabajo de reflexión.¹¹ Del mismo modo, Land O’Lakes ofrece a los colaboradores la posibilidad de elegir entre

el trabajo a tiempo completo estándar o funciones flexibles en las que ellos mismos fijan sus horarios de turnos y el total de horas. Antes, todos los colaboradores tenían que hacer turnos de 12 horas para mantener una producción de 24 horas. Aunque este enfoque modular requiere más tiempo para la programación y ha obligado a contratar talento adicional, ha impulsado significativamente la retención y atracción de colaboradores.¹²

Los enfoques modulares pueden dar un mayor control organizacional que otros enfoques y suelen considerarse más justos, ya que todos los colaboradores tienen las mismas opciones. Sin embargo, también son menos personalizados, y las opciones que se ofrecen pueden ser demasiado limitadas para ser relevantes para algunos colaboradores.

Enfoques impulsados por la tecnología

Los nuevos avances en tecnología para la fuerza laboral, inspirados en avances similares en tecnología de marketing de consumo, pueden ayudar a las organizaciones a comprender mejor las motivaciones de los individuos mediante la recopilación de datos de comportamiento y emocionales para ofrecer experiencias hiperpersonalizadas a los colaboradores.

En Swissport, los directivos reconocieron la necesidad de forjar conexiones más profundas entre su talento de primera línea y la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa aprovechando los comportamientos y motivaciones de sus colaboradores. A través de la plataforma de comunicación inteligente Firstup, implementaron sofisticadas estrategias de personalización inspiradas en enfoques de marketing de consumo que ofrecen contenidos significativos y adaptados a cada colaborador. La plataforma analiza los datos de comportamiento y luego da enfoques de personalización avanzados para optimizar todo, desde el momento en que se envía un mensaje y su contenido hasta las preferencias de formato e idioma para cada colaborador. Además, utilizando métricas de fatiga de comunicación, Swissport puede ajustar la frecuencia de los mensajes a nivel individual, garantizando el compromiso sin abrumar a su fuerza laboral.¹⁴

La tecnología Neuroavatar, por ejemplo, puede utilizarse para hiperpersonalizar interacciones basadas en las principales necesidades motivacionales de los individuos, como el poder, la conexión o la estabilidad. Inspirados en las técnicas de marketing de consumo, se escanea y digitaliza a los actores para hiperpersonalizar dinámicamente las comunicaciones. La IA ayuda a estos avatares a adaptar continuamente su tono y abordaje, adaptando la formación o los mensajes a las preferencias y motivaciones individuales. Por ejemplo, durante la integración luego de la fusión

de un grupo alemán en una empresa estadounidense que cotiza en bolsa, se utilizaron neuroavatares para adaptar la formación sobre los nuevos requisitos de información financiera externa al talento recién incorporado, acelerando la inducción y garantizando el cumplimiento de los plazos de la SEC.¹⁵

La tecnología también puede ayudar a las organizaciones a comprender y responder a motivaciones inconscientes con base emocional. Por ejemplo, gracias a una plataforma de IHP Analytics, una empresa de negociación realizó un seguimiento de los niveles de estrés de los operadores a través de dispositivos *wearables* y combinó estos datos con métricas de rendimiento de negociación individuales. La plataforma reveló cómo el estrés ralentizaba el tiempo de respuesta y llevaba a peores decisiones, lo que afectaba negativamente a las ganancias. Los paneles personalizados mostraban a los operadores cómo reducir el estrés ajustando sus pantallas de negociación, practicando la regulación emocional y aumentando la autoconciencia de su perfil de riesgo individual. Como resultado, el 98% de los operadores se sintieron más centrados y apoyados, sintiendo que su bienestar mejoraba 9% y la retención aumentaba 18% durante los 12 meses siguientes. Además, se calcula que la empresa obtuvo 3% más de beneficios netos gracias a una gestión más eficaz de los impulsores inconscientes del comportamiento.¹⁶

Los enfoques basados en la tecnología pueden requerir más inversión que otros enfoques. También pueden plantear problemas de privacidad. Sin embargo, pueden ofrecer un mayor grado de hiperpersonalización, y pueden ayudar a una organización a escalar estrategias de hiperpersonalización con impacto a gran velocidad.

Pequeños pasos, grandes resultados

Motivar uno a uno no requiere necesariamente grandes presupuestos, cambios masivos o grandes inversiones en tecnología. Las organizaciones pueden empezar ahora simplemente pidiendo a los líderes que comprendan mejor las motivaciones únicas de sus colaboradores y adapten sus comentarios, planes de desarrollo u otras prácticas en consecuencia. Sea cual sea la estrategia utilizada, las organizaciones que dejan hablar a los datos pueden comprender mejor qué impulsa a cada individuo a actuar de la forma en que lo hace, lo que les da el poder de desbloquear el rendimiento humano.

Cuando piense en cómo aprovechar el potencial de su talento para competir en la actual economía impulsada por el ser humano, no olvide que son las motivaciones únicas de cada colaborador las que les mueven a actuar como lo hacen. Su empresa -y sus colaboradores- cuentan con ello.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe *Tendencias Globales de Capital Humano*, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

Notas finales

1. Shobhana Chandra, Sanjeev Verma, Weng Marc Lim, Satish Kumar, and Naveen Donthu, “Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward,” *Psychology & Marketing* 39, no. 8 (2022): pp. 1529–1562; Media Culture, “The rise of personalization: Tailoring performance marketing for maximum impact,” Oct. 24, 2024.
2. Jennifer Horney, chief human resources officer at Chochlear, interview with the author, 2024.
3. American Psychological Association, *APA Dictionary of Psychology* (online), April 19, 2018.
4. Mimi Bong (ed.), *Motivation Science: Controversies and Insights* (United Kingdom: Oxford University Press, 2023).
5. Sarah Brock, vice president, head of HR decision science, and Christina Norris-Watts, head of assessment and people practices, at Johnson & Johnson, interview with the author, 2024.
6. Ibid.
7. Susan M. Cantrell and David Smith, *Workforce of One* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010).
8. Leena Nair, Nick Dalton, Patrick Hull and William Kerr, “Use purpose to transform your workplace,” *Harvard Business Review*, March–April 2022.
9. Joanne Sammer, “Employers get innovative with compensation,” Society for Human Resource Management, Dec. 2, 2022.
10. Ravin Jesuthasan and John W. Boudreau, *Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for Applying Automation to Work* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2018).
11. Daniel Richardson, “Panasonic offers Japanese staff a 4-day work week,” *Unleash*, Jan. 10, 2022.
12. Gwynn Guilford, “Flexible hours come to the factory: A look inside Land O’Lakes’ plant,” *Wall Street Journal*, March 6, 2024.
13. See, for example, Minseo Kim and Terry A. Beehr, “Making the case for procedural justice: Employees thrive and work hard,” *Journal of Managerial Psychology* 35, no. 2 (2020): pp. 100–114.
14. Nicole Alvino, CEO and founder, Firstup.io, interview with the author, 2024.
15. Deloitte Central Europe research analysis.
16. Jon Pitts, CEO and founder of IHP Analytics, interview with the author, 2024.

Agradecimientos

Los autores desean expresar su sincero agradecimiento a los muchos líderes y expertos que generosamente compartieron sus perspectivas y han sido fundamentales para dar vida a este capítulo: **Sarah Brock** y **Christina Norris-Watts (J&J)**, **Jennifer Hornery (Cochlear)**, **Nicole Alvino (Firstup.io)**, **Jon Pitts (IHP Analytics)**, **Taeko Kawano (AXA)**, **Niki Rose (Telstra)**, **Kirsten Lange** y **Darren Clarke (National Australia Bank)**, **Claudette Byers (Manulife)**, **Tomoko Adachi (Terumo)**, **Ilio Krumins-Beens (Paramount)**, **Giorgia Agnello (Ceva Santé Animale)**, y **Gina Yue** y **Maggie Zheng (IHG Hotels & Resorts)**.

Además, nos gustaría reconocer a los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con su profunda experiencia y pensamiento crítico: **John Guziak**, **Tom Alstein**, **Anika Lier**, **Ina Gantcheva**, **Kristin Starodub**, **Nitin Mittal**, **Stuart Scotis**, **Kamesh Mullapudi**, **Steve Elliott** y **Janie Gough**.

Un reconocimiento especial para **Elizabeth Faber**, **Erica Bank**, **Sonia Breeze** y el equipo ampliado de Personas y Propósito de Deloitte por sus invaluable contribuciones y su firme apoyo durante todo el proceso de creación.

Una nota especial de agradecimiento está reservada para **Catherine Gergen** por su liderazgo e impulso en el desarrollo de este capítulo.



Reinventar los procesos de gestión del desempeño no desbloqueará el rendimiento humano. He aquí lo que sí lo hará.

Mientras que los procesos de gestión del desempeño permiten tomar decisiones empresariales y de talento, la ingeniería del rendimiento humano requiere algo más que un proceso.

Julie Duda, Jason Flynn, Sue Cantrell, Nic Scoble-Williams y Amy Sanford

Durante años, los titulares han dejado claro hasta qué punto a los colaboradores y a sus líderes les disgusta la gestión del desempeño, en gran medida porque piensan que es ineficaz. De hecho, Gallup publicó recientemente los resultados de una encuesta que mostraban que sólo 2% de los directores de recursos humanos (CHRO) piensan que su sistema de gestión del desempeño funciona.¹ Y lo que posiblemente sea peor, la gente no confía en el sistema. En la encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 ([véase Metodología](#)), 61% de los directivos y 72% de los colaboradores no

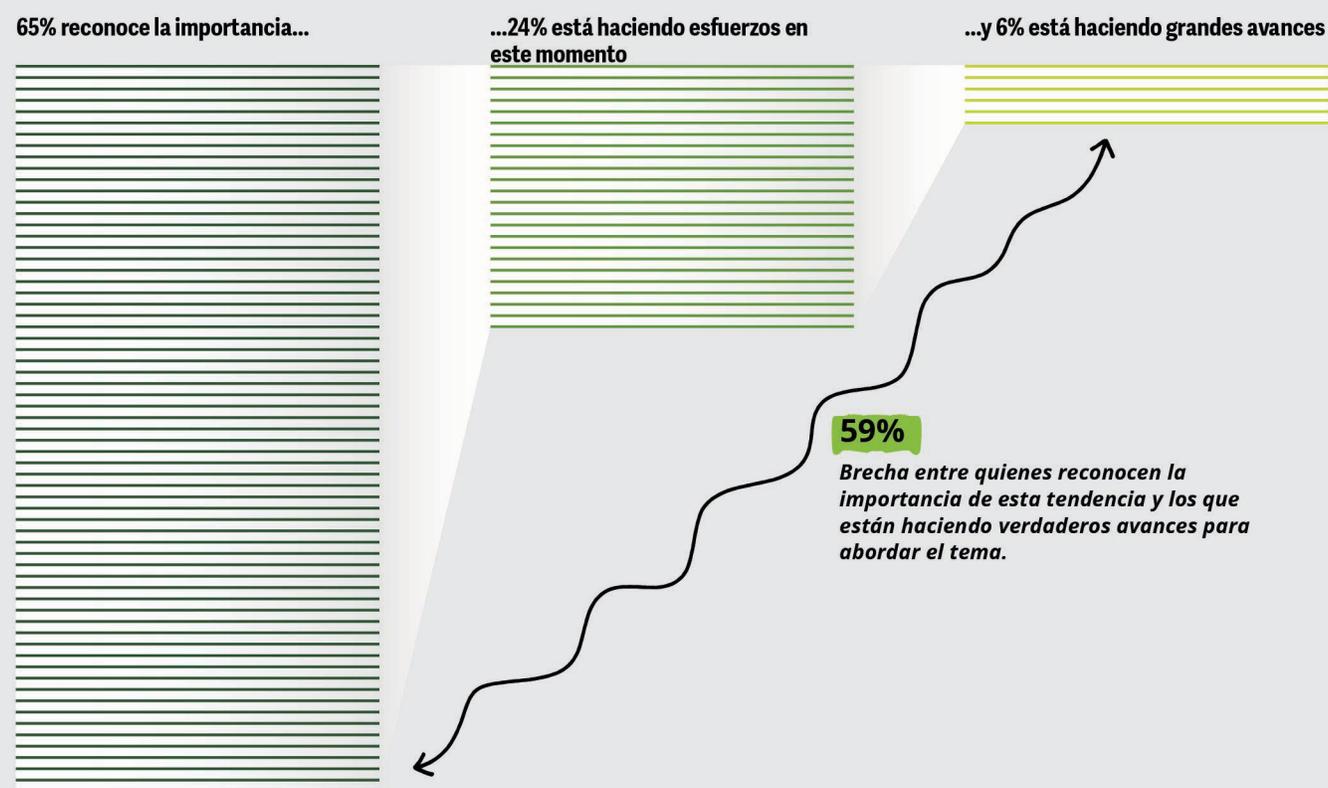
podían decir que confían en el proceso de gestión del desempeño de su organización.

Esa falta de confianza es muy preocupante. Menos de uno de cada tres colaboradores encuestados por Betterworks piensa que las evaluaciones de desempeño son “muy justas y equitativas”.² A pesar de estas preocupaciones generalizadas, sólo 6% de las organizaciones encuestadas afirman estar haciendo grandes cosas utilizando datos y evidencia para captar el valor del rendimiento de los colaboradores y, al mismo tiempo, mejorar la confianza de los colaboradores (figura 1).

Figura 1

Las organizaciones dicen que es importante repensar la gestión del desempeño, pero son pocas las que están haciendo grandes avances.

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece repensar o sustituir la gestión del desempeño para usar la información/evidencia disponible para captar mejor el valor pleno de los colaboradores al mismo tiempo que se incrementa su confianza?” y “¿Dónde está su organización con respecto a este tema?”



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte 2025

Dado que estas opiniones negativas han persistido durante décadas de reinvención, surge la pregunta: ¿Necesitamos siquiera la gestión del desempeño? El verdadero problema es que esperamos demasiado del proceso de gestión del desempeño. Lo consideramos el principal impulsor del *rendimiento humano*. Pero la realidad es que deben ocurrir muchas cosas para impulsar los resultados humanos y empresariales -lo que llamamos *rendimiento humano*- en el complejo mundo laboral actual, más de las que puede lograr un único proceso de recursos humanos. Confiar en un único proceso para impulsar el *rendimiento humano* no es algo realista.

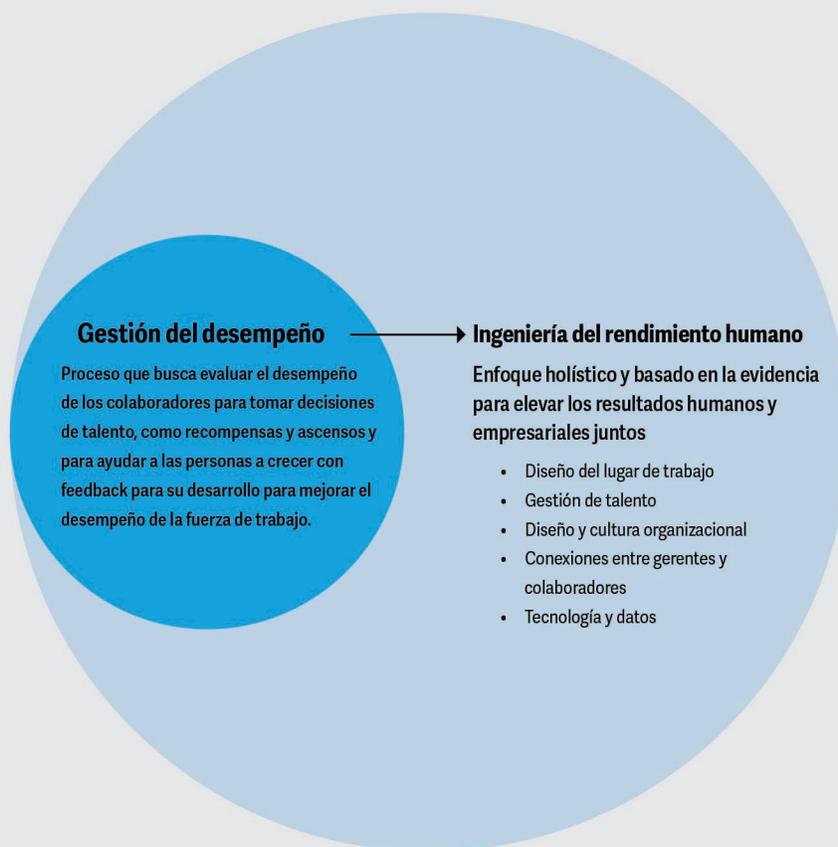
Siempre necesitaremos la capacidad de evaluar el desempeño de las personas para tomar decisiones como la asignación de recompensas. Y puede que no siempre nos encante. Pero si reinventar

continuamente el proceso no resuelve nuestra necesidad básica de descubrir cómo las personas crean resultados empresariales y humanos, puede que tengamos que ir más allá del proceso y realizar un esfuerzo más amplio y a más largo plazo para diseñar el *rendimiento humano* en el flujo del trabajo diario.

Como ya dijimos en el informe de *Tendencias* del año pasado, el *rendimiento humano* será el factor diferenciador en el futuro, lo que requiere un enfoque holístico que impulse conjuntamente los resultados humanos y los resultados empresariales. Para impulsar eficazmente el *rendimiento humano*, necesitamos adoptar más prácticas y herramientas que vayan más allá de los procesos de gestión del desempeño. A este enfoque ampliado lo denominamos *ingeniería del rendimiento humano* (figura 2).

Figura 2

La ingeniería del rendimiento humano incluye la gestión del desempeño, pero va más allá



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte 2025

La ecuación del rendimiento humano requiere que tanto los resultados empresariales como los humanos se apoyen mutuamente. Sin embargo, la mentalidad obsoleta de las organizaciones suele dar prioridad a lo empresarial sobre lo humano. Las organizaciones también se debaten entre el costo a corto plazo de centrarse en la gestión de la compensación y el bajo rendimiento, y el valor a largo plazo de fomentar el crecimiento futuro del rendimiento.

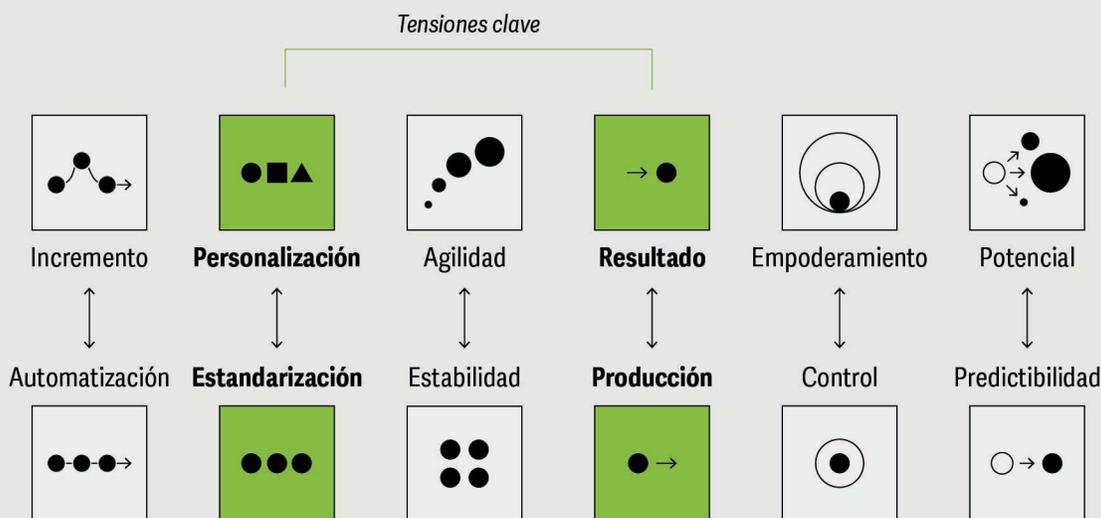
Las decisiones de las organizaciones en torno a estas tensiones (figura 3) afectan al modo en que se mide el rendimiento (productos frente a resultados), a la autonomía del líder y del colaborador a la hora de establecer y completar objetivos (control frente a empoderamiento) y al grado de personalización de las herramientas y los enfoques (estandarización frente a personalización). Si no se resuelven, estas tensiones pueden minar la confianza y causar problemas en la estrategia, el diseño y la ejecución de los esfuerzos por hacer la ingeniería del rendimiento humano.

Gestión del rendimiento: Una realidad inevitable

La gestión del desempeño, por su propia naturaleza, evalúa el rendimiento. Es ineludible: Las organizaciones necesitan alguna forma de tomar decisiones sobre la fuerza laboral que sean defendibles, como la asignación de recompensas y la promoción. Incluso si las organizaciones intentan rediseños radicales -como hacer que los compañeros evalúen el rendimiento de los demás o eliminar por completo las calificaciones-, la realidad es que el rendimiento se seguirá evaluando, comparando a las personas entre sí. Esto generará inevitablemente emociones fuertes; cuando tus bonos y tu ascenso dependen de tu evaluación de desempeño, entran en juego sentimientos profundamente personales. Y, sea cual sea la variante que se utilice, es posible que algunos intenten engañar al sistema. Aunque la gestión del desempeño también pretende proporcionar información sobre el desarrollo para ayudar a la gente a aprender y crecer, esto a menudo vive a la sombra de la evaluación.

Figura 3

Navegando las tensiones: Dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para hacer la ingeniería del rendimiento humano



Fuente: Análisis de Deloitte

Consideremos algunas estadísticas sobre el diseño y la ejecución de la gestión del desempeño que probablemente no nos sorprendan:

- **Simplemente no sirve - a nadie.** En muchos casos, los procesos de gestión del desempeño, las herramientas y las prácticas que exigen las organizaciones no están surtiendo efecto. Según Betterworks, dos tercios (64%) de los colaboradores consideran que las evaluaciones de rendimiento son “una completa pérdida de tiempo que no les ayuda a mejorar su rendimiento”.³ En nuestra encuesta de 2025, sólo un tercio de los ejecutivos (32%) afirmó que su enfoque permitía tomar decisiones oportunas y de alta calidad sobre el talento en relación con los colaboradores de alto y bajo rendimiento.
- **Es algo que consume mucho tiempo y es ineficiente.** El proceso de gestión del desempeño a menudo puede requerir mucho tiempo dedicado a hacer algo que ni los colaboradores ni sus gerentes creen que agrega valor. Según un informe de Gallup, las evaluaciones de la gestión del desempeño cuestan a las organizaciones entre 2,4 y 35 millones de dólares al año en horas de trabajo perdidas.⁴ Además, una estrategia centrada en la actividad y los resultados hace que los colaboradores se dediquen a demostrar su valía pareciendo estar siempre ocupados, lo que impide obtener resultados reales, tanto humanos como de negocio.

- **Los gerentes no siempre dan feedback claro, útil y vinculado a los objetivos de la organización.** Lo que dicen los gerentes en el día a día no suele coincidir con lo que oyen los colaboradores a final de año. En la encuesta de *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* de Deloitte, sólo una cuarta parte (26%) de las organizaciones afirma que sus gerentes son muy o extremadamente eficaces a la hora de favorecer el rendimiento de las personas de sus equipos. Esta dinámica puede estar relacionada con el análisis de los gerentes de que sólo dedican 13% de su tiempo a desarrollar a las personas.
- **Las expectativas y los objetivos no se comunican con claridad.** Los colaboradores no pueden rendir si no saben lo que se espera de ellos. En una encuesta de Gallup, menos de la mitad de los colaboradores (47%) sabía lo que se esperaba de ellos.⁵ Parte de esta disparidad puede deberse al reto que supone describir con precisión lo que se supone que debe hacer alguien en una época en la que estamos pasando de trabajos basado en puestos a uno basado en habilidades.
- **Los resultados individuales de los colaboradores son difíciles de medir.** En la encuesta de *Tendencias Globales del Capital Humano* del año pasado, decíamos que las organizaciones se centran en cifras de productividad fáciles de medir, y no en parámetros creíbles y objetivos que evalúen el valor real

del trabajo: su calidad, complejidad o nivel de innovación, por ejemplo. El reto continúa este año: El 75% de las organizaciones calificaron su capacidad para evaluar con precisión el valor creado por los colaboradores individuales como poco o nada eficaz.

La respuesta habitual a estos retos es reinventar por completo la gestión del desempeño. Pero a pesar de la avalancha de reinvencciones de la última década -que incluyen desde la eliminación de las puntuaciones hasta las recompensas basadas en las competencias y la gestión del desempeño, pasando por las evaluaciones por pares-, hay gente que sigue descontenta con el proceso.

Tenemos que convivir con algún tipo de proceso. Pero tenemos que diseñarlo de forma que resulte rentable y rápido, genere confianza y, si es posible, fomente el crecimiento y el desarrollo personal. Las organizaciones pueden hacer cambios hoy para abordar las tensiones y los retos que impiden obtener mejores resultados:

- **Definir claramente el propósito y el alcance de la gestión del desempeño.** La investigación de Deloitte revela que las organizaciones con mejores resultados empresariales y organizacionales definen su estrategia de gestión del desempeño en torno a la propósito y la mentalidad deseada, más que en torno a procesos y modelos.⁶ La gestión del desempeño puede tener objetivos muy variados, como el desarrollo y la formación de las personas. Las organizaciones deben tener claro qué objetivos persigue su proceso de gestión del desempeño y desechar el resto. Por ejemplo, las organizaciones pueden tratar de desligar las conversaciones sobre desarrollo de las evaluaciones e integrarlas en el flujo de trabajo.
- **Diseñar para generar confianza y equidad.** Partir de la base de la creación conjunta aumenta la probabilidad de que los colaboradores y los gerentes acepten. Esto significa no limitarse a pedirles su opinión, sino concederles derechos de influencia y decisión.⁷ Genere confianza garantizando que las evaluaciones se basen en la evidencia, con un proceso transparente y que se comunica claramente, para realizar evaluaciones y tomar decisiones sobre las personas. Para ello, los gestores de talento necesitarán formación para evaluar el rendimiento⁸ con datos y eliminar los sesgos de sus evaluaciones. Las organizaciones también pueden considerar la posibilidad de recompensar con una compensación a los colaboradores de alto rendimiento, sin penalizar a los colaboradores de bajo rendimiento. En Rolls-Royce, ahora se recompensa de forma más significativa a los colaboradores con mejores resultados, mientras que el impacto sobre los colaboradores con peores resultados es menor. Lo que se busca es fomentar la diferenciación de los resultados y hacer que sea más fácil de dar y recibir comentarios u opiniones directos y abiertos.⁹
- **Simplificar el proceso y modelarlo desde arriba.** Si el proceso de gestión del desempeño sólo puede desempeñar un papel

limitado en la mejora del rendimiento humano, lo mejor es simplificarlo para que sea lo menos doloroso posible tanto para los colaboradores como para los líderes. Tufan Erginbilgiç, CEO de Rolls-Royce Holdings plc, lanzó un grito de guerra a su fuerza laboral en enero de 2023 y estableció un importante programa de transformación para abordar los problemas de rendimiento de la empresa aeroespacial y de defensa. Como parte del cambio sistémico, se reajustaron las expectativas de gestión del desempeño personal con procesos simplificados, fijación de objetivos claros alineados con una estrategia granular y un diálogo sobre el rendimiento más honesto facilitado por calificaciones calibradas. El impacto de los cambios se está

VINCULAR LOS BONOS A LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO PARA IMPULSAR LOS RESULTADOS EMPRESARIALES Y HUMANOS.

WalkMe, recientemente adquirida por SAP, ofrece bonos trimestrales a casi 1.000 colaboradores de puestos muy variados. Las primas empiezan en el 8% del salario, dependiendo del puesto y la antigüedad. Los colaboradores con mejores resultados pueden ganar hasta 120% de bono meta, mientras que los de peores resultados reciben al menos 50%.

La estructura de bonos está diseñada para ser clara y alcanzable; los objetivos están alineados con las prioridades establecidas por el equipo ejecutivo. Los objetivos individuales se elaboran en colaboración con el líder y se controlan mediante Workday. El pago trimestral se basa en una combinación de los resultados financieros de la empresa, los logros del equipo y el cumplimiento de los objetivos individuales. WalkMe también establece objetivos de desarrollo, que están menos directamente vinculados a los bonos, pero son discrecionales para el líder.

Los comentarios de colaboradores y candidatos son positivos: a la gente le gusta saber exactamente lo que tiene que lograr y tiene la posibilidad de influir en su salario neto. El impacto en la empresa también ha sido favorable. Antes de aplicar este enfoque, había menos cumplimiento de la gestión del desempeño y las primas se concedían sin un vínculo claro con los logros. Ahora, las expectativas están claras y existe un proceso creíble basado en evidencia, que puede dar resultados.

sintiendo en toda la organización y la sombra de liderazgo ha sido un factor crítico de éxito.¹⁰

El uso de la tecnología también puede servir para simplificar la gestión del desempeño. Por ejemplo, se puede utilizar la IA generativa para identificar a quienes hacen comentarios, agregar y sintetizar fuentes de datos (objetivos, autorreflexiones, feedback, etc.) para su evaluación, e identificar posibles sesgos.

Ingeniería del rendimiento humano en el día a día

Reinventar continuamente la gestión del desempeño no resolverá nuestra necesidad fundamental: descubrir realmente cómo crean las personas los resultados empresariales y humanos. Para ello, debemos considerar la posibilidad de ir más allá del mero proceso de gestión del desempeño y realizar un esfuerzo más amplio y a más largo plazo para diseñar el rendimiento humano en el flujo del trabajo cotidiano.

Para diseñar el rendimiento en el flujo del trabajo diario, necesitamos crear una estrategia de rendimiento humano, no sólo una estrategia de gestión del desempeño. Establecer una estrella guía en materia de rendimiento humano requiere la atención de la dirección; debe quedar claro el estado que se desea, y el camino a seguir debe estar bien definido. En el ejemplo anterior, el nuevo CEO de Rolls-Royce vio el potencial para obtener resultados mucho mejores, hizo un claro llamado a la acción y desde entonces ha avanzado.¹¹

Una vez establecida la estrategia de rendimiento humano, las organizaciones pueden plantearse las siguientes acciones:

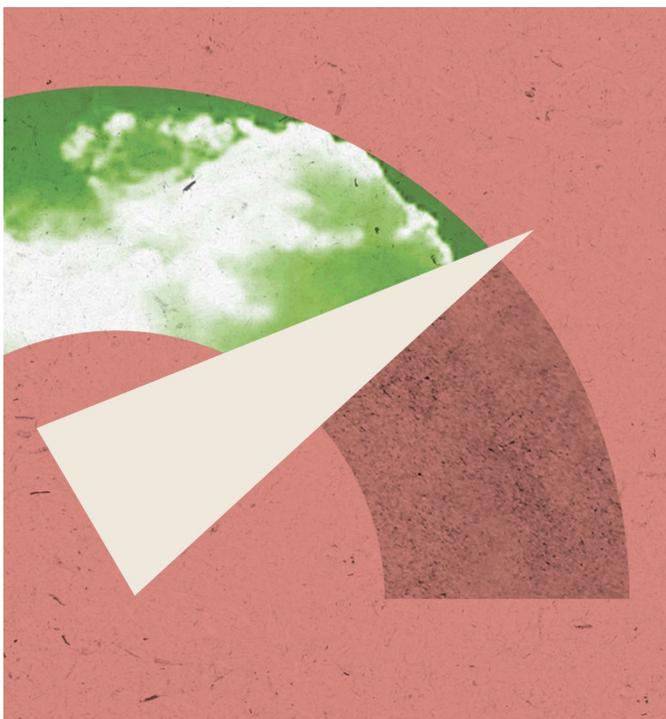
- **Crear una cultura y diseño organizacional para el rendimiento humano.** La cultura de una organización debe respaldar la valoración de los resultados empresariales y humanos por igual para lograr los efectos multiplicadores del rendimiento humano. Consideremos el mundo de la Fórmula Uno, donde hay mucho en juego. El enfoque de McLaren Racing sobre el rendimiento va más allá de la pista. Daniel Gallo, director de personas y sostenibilidad de McLaren, subraya que el bienestar del equipo

es tan crucial como el rendimiento del coche. McLaren ha puesto en marcha varias estrategias para apoyar el bienestar físico y mental de sus colaboradores, incluido el acceso a médicos de la empresa, psicólogos y preparadores físicos tanto para el talento de fábrica como para los equipos de carrera. “Tenemos muy claro que el rendimiento humano equivale al rendimiento del automóvil y eso es un factor competitivo diferenciador fundamental para nosotros”, declaró Gallo a *Raconteur*.¹² En última instancia, los métodos de Gallo demuestran que invertir en el bienestar de los colaboradores y fomentar una cultura fuerte puede conducir a resultados empresariales más sólidos. El primer puesto de McLaren en el Campeonato de Constructores de 2024 es un testimonio del impacto de estos esfuerzos.¹³

Un diseño organizacional adecuado, que sirve su propósito también puede ayudar a desbloquear el rendimiento humano. Los estudios de Deloitte demuestran que las organizaciones con una capacidad madura de diseño organizacional que percibe continuamente el entorno externo y responde a los cambios mediante el rediseño tienen más de cinco veces más probabilidades de gestionar el cambio con eficacia que otras organizaciones.¹⁴ Otros estudios de Deloitte muestran que diseñar el trabajo y las organizaciones para el bienestar puede tener un impacto mucho mayor en el bienestar de los colaboradores que los programas de bienestar complementarios, como las inscripciones en gimnasios o nuevos beneficios.¹⁵

- **Mejorar las conexiones entre líderes y personas.** Los gerentes saben que necesitan la formación y las herramientas necesarias para poder dar opiniones claras, honestas y factibles que ayuden a los colaboradores a crecer. Sin embargo, según Betterworks, sólo 54% de los líderes afirma tener confianza en el coaching para el desarrollo profesional.¹⁶ Standard Chartered, sin embargo, creó un sólido proceso de desarrollo y acreditación para gerentes basado en el desarrollo de capacidades como la creación de confianza y la alineación de equipos, y otro dedicado íntegramente al coaching. También fomentó una comunidad de mandos medios para aprender unos de otros.¹⁷

Al mismo tiempo, impulsar el rendimiento humano significa fomentar la formación de conexiones positivas y fructíferas entre los colaboradores. Los equipos deben diseñarse como para apoyarse mutuamente, en lugar de suponer que un colaborador fuerte puede, de algún modo, elevar el nivel del grupo. En un estudio, un profesor de la Rotterdam School of Management dividió a los estudiantes en grupos para que hicieran una tarea de gestión; se ofrecía un premio para el mejor equipo. Sin embargo, cada equipo incluía a alguien que desempeñaba un papel negativo. Un miembro negativo reducía la eficacia del equipo entre 30% y 40%, independientemente del talento y la inteligencia de los demás miembros. Las actitudes negativas se extendieron rápidamente, haciendo que otros imitaran el mal comportamiento.¹⁸



Establecer normas claras puede propiciar relaciones de trabajo fluidas. La cultura de equipo debe fomentar la asunción de riesgos y la posibilidad de fracasar; además, se debe dar información en tiempo real tanto sobre los aspectos de mejora como sobre los logros. El estudio High-Impact Total Rewards de Deloitte reveló que las organizaciones con una sólida cultura de reconocimiento alcanzan resultados empresariales y de talento significativamente mejores.¹⁹

- **Rediseñar las prácticas laborales para obtener resultados humanos y empresariales.** Las prácticas de talento -desde la contratación hasta el aprendizaje, pasando por las recompensas y el reconocimiento- pueden diseñarse para desbloquear el rendimiento humano. Sin embargo, hoy en día muchas organizaciones diseñan estas prácticas principalmente con la idea de gestionar el empleo; nuestro estudio Tendencias Globales de Capital Humano 2024 de Deloitte sobre RR.HH. sin límites descubrió que sólo 20% de los líderes de primer nivel (C-suite) de las empresas están totalmente de acuerdo en que su función de RR.HH. y las prácticas de talento que promueven, mejoran el rendimiento de sus colaboradores.²⁰ Más bien, las organizaciones deben hacer que las prácticas de talento sean más relevantes para los individuos o segmentos de la fuerza laboral, crear prácticas más centradas en el ser humano codiseñadas con los propios colaboradores, utilizar la tecnología de formas nuevas e innovadoras y diseñar prácticas para satisfacer las necesidades de los clientes y del negocio.

Algunas organizaciones, sin embargo, están rediseñando sus prácticas laborales para elevar los resultados humanos y empresariales. Por ejemplo, Roche utilizó la tecnología para mejorar su enfoque de aprendizaje y desarrollo con el fin de equipar rápidamente a sus ingenieros y especialistas con las últimas y mejores habilidades necesarias para crear biotecnología para sus clientes. El nuevo enfoque simplificó la experiencia de aprendizaje permitiendo a los colaboradores participar simultáneamente en la formación obligatoria y en la basada en habilidades, con itinerarios claros y puntos de control a lo largo del recorrido para apoyar el aprendizaje individual, garantizando al mismo tiempo hasta adquirir la competencia. Como resultado, Roche estableció una conexión directa entre el aprendizaje y el rendimiento humano, y logró reducir la velocidad de adquisición de competencias de 1,5 años a 90 días, lo que redujo la rotación y mejoró la satisfacción de los clientes.²¹

Otro ejemplo es AXA, el proveedor mundial de seguros. Reconociendo que el bienestar de los colaboradores es un motor importante del rendimiento humano, la organización puso en marcha un amplio programa “We Care” para todos los colaboradores a nivel mundial. Este programa va mucho más allá de las prestaciones tradicionales que ofrece la mayoría de las organizaciones, como la posibilidad de que los colaboradores se acojan a licencia paga para cuidar de familiares, un

sólido conjunto de prestaciones para apoyar a quienes padecen violencia doméstica, y un programa “Healthy You” que da apoyo en materia de bienestar mental y físico, que incluye tratamientos de fertilidad, menopausia, exámenes médicos en persona, etc. Taeko Kawano, directora ejecutiva y directora de recursos humanos de AXA Holdings Japón, destacó que “el programa está diseñado no sólo para los colaboradores, sino también para sus familias, subrayando que el bienestar holístico -en el trabajo y en la vida- es crucial para que los colaboradores traigan todo su ser al trabajo y rindan al máximo”. Desde su lanzamiento, la organización ha observado mejoras tanto en los resultados empresariales como humanos, incluido el bienestar y la satisfacción de los colaboradores.²²

- **Utilizar la tecnología y los datos para apoyar la forma en que se realiza el trabajo.** Históricamente, la tecnología empresarial ha servido principalmente para automatizar o mejorar el trabajo, pero las nuevas tecnologías pueden potenciar las capacidades humanas de forma que se logre el rendimiento humano y se eliminen potencialmente horas de trabajo innecesario. Los colaboradores asociados con

CÓMO HIZO IHP ANALYTICS PARA UTILIZAR LOS DATOS Y LA TECNOLOGÍA DE LA FUERZA LABORAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO HUMANO

Una empresa de software estaba teniendo muchas deserciones y faltas de los talentos relacionadas con el estrés, lo que afectaba el crecimiento del negocio. Contrató a IHP Analytics para examinar 12 meses de datos de salud mental y física individuales procedentes de wearables, fusionados con datos de calendarios y plataformas de colaboración. El análisis detectó un alto nivel de estrés y un bajo nivel de bienestar durante el cierre del ejercicio financiero y la temporada de revisión del rendimiento, especialmente en las cohortes de colaboradores con mayor ausentismo y deserción.

El PHI introdujo la “ingeniería del rendimiento”, pasando de la gestión del desempeño tradicional y periódica a un enfoque más continuo. Este método aprovechaba la integración de datos en tiempo real mediante reportes de señales de comportamiento individual junto con métricas organizacionales mejoradas por actividades de gestión para generar confianza. Los individuos tenían información sobre las zonas objetivo de rendimiento personal, vinculadas a los objetivos del equipo y de la organización. Los indicadores personales, como el bienestar y el comportamiento en el trabajo, pasaron a formar parte de revisiones continuas y proactivas.

Estos cambios fomentaron una cultura centrada en los valores con una perspectiva de rendimiento total, equilibrando las tensiones de los resultados empresariales frente a los humanos y el control frente a la autonomía. La transformación dio lugar a una empresa más flexible y resistente que logró un crecimiento de los ingresos del 7% en el primer año, con un descenso del 36% de las bajas y una reducción del 19% de las ausencias por enfermedad.²⁵

la tecnología pueden rendir con más eficacia que las personas o la tecnología por separado, y los líderes y directivos pueden desarrollar e interactuar mejor con sus colaboradores utilizando la tecnología. No sólo se puede desbloquear un mayor rendimiento, sino que cuando los colaboradores y las máquinas trabajan en estrecha proximidad, puede ser más fácil distinguir y medir el rendimiento humano individual.

Una importante empresa de electrónica estadounidense lo ha comprobado en experiencia propia. En sus instalaciones de reparación, la implantación de robots para ayudar a los colaboradores mejoró significativamente la capacidad de observar la productividad individual de cada colaborador. Los directivos pudieron recopilar datos que les permitieron distinguir más fácilmente entre errores humanos y errores de la máquina. Al observar que los robots cometían sistemáticamente el mismo tipo de error, los errores humanos eran más fáciles de identificar y corregir.²³

Además de utilizar la tecnología como un nuevo colaborador en el trabajo, las herramientas tecnológicas pueden utilizar todos los datos que recopilan sobre el trabajo para proporcionar información sobre el rendimiento en tiempo real. Nuevas tecnologías como Gong.io y Salesforce Einstein Sales Coach Agent, por ejemplo, proporcionan información en tiempo real a los profesionales de ventas ayudándoles a ajustar y aprender en tiempo real en el flujo de trabajo. Del mismo modo, la tecnología de fábrica inteligente puede guiar a un colaborador para que utilice técnicas más seguras o más eficientes, mientras que una ventana emergente de software podría indicar a un colaborador que los datos que está introduciendo están fuera de los rangos esperados y que se los debe comprobar nuevamente. La clave es que los colaboradores reciban información mientras están trabajando, lo que les permite poner en práctica mejoras inmediatamente.

La tecnología también puede ayudar a obtener resultados humanos en el flujo de trabajo, uno de los cuales es el bienestar. Abundan los ejemplos que muestran cómo la tecnología basada en datos puede poner de manifiesto problemas de seguridad o identificar interacciones tóxicas para que se pueda hacer algo al respecto. Indeed, la plataforma de búsqueda de empleo y contrataciones, utilizó software de comunicación para integrar su guía de lenguaje inclusivo en el flujo de trabajo, proporcionando sugerencias de lenguaje inclusivo en tiempo real y capacitando a los colaboradores para mantener mejores conversaciones con los clientes y entre sí.²⁴

- **Optimizar el diseño del lugar de trabajo.** A medida que muchas organizaciones han ido reincorporando a sus colaboradores a la oficina, ha vuelto a cobrar importancia la antigua creencia en la importancia de los encuentros fortuitos. Google diseñó su campus de Bayview, en Silicon Valley, para optimizar estas

interacciones. También se centró en el bienestar mental y físico, utilizando principios de diseño biofílico para añadir vegetación, luz natural y vistas al exterior.²⁶

¿Puede el diseño del espacio de trabajo ayudar o dificultar el rendimiento humano? Los datos recogidos en una empresa farmacéutica indicaban que un aumento del 10% en las interacciones entre el talento de ventas y los compañeros de otros equipos se correlacionaba con un aumento del 10% en el rendimiento de las ventas. Para facilitar estas interacciones, la dirección pasó de tener una máquina de café por cada seis colaboradores a una por cada 120 e introdujo una cafetería nueva y amplia, accesible para todos. Como resultado, las ventas aumentaron un 20%, o 200 millones de dólares, en sólo un trimestre, validando rápidamente la inversión de capital en el rediseño.²⁷

El diseño del espacio físico también influye en los entornos de trabajo aparte de las oficinas. Optimizar el diseño de una planta de fabricación puede aumentar la productividad y la eficiencia, al tiempo que mejora el bienestar, la seguridad y la comodidad de los colaboradores. Si se tiene en cuenta la secuencia de las operaciones y se colocan los puestos de trabajo de forma que se minimicen los movimientos innecesarios, la producción se acelera y se reduce la fatiga de los colaboradores. Un ejecutivo mencionó que antes de renovar unas instalaciones de 50 años de antigüedad, la empresa encuestó a los colaboradores para identificar las mejoras clave en el lugar de trabajo. La mejora de la iluminación, incluida la luz natural, y de la calidad del aire encabezaba la lista, y el diseño de la fábrica inteligente se basó en esta información.²⁸

Pero, a fin de cuentas, ¿qué es un gerente?

A pesar de años de reinención y cambios, los procesos de gestión del desempeño siguen quedándose cortos cuando se confía en ellos como único medio para desbloquear el rendimiento humano. Esto se debe a que un único proceso no es lo suficientemente amplio como para abarcar los numerosos factores que impulsan los resultados humanos y empresariales. Por el contrario, las organizaciones deben ir más allá del proceso de gestión del desempeño si quieren alcanzar los objetivos que esperaban de la gestión del desempeño. La ingeniería del rendimiento humano incluye un sólido proceso de gestión del desempeño, pero va más allá del proceso para incorporar la cultura y el diseño organizacionales, las conexiones entre líderes y colaboradores, la tecnología y los datos, las prácticas laborales y el diseño del lugar de trabajo.

Los beneficios potenciales son evidentes: nuestra investigación indica que las organizaciones que son muy o extremadamente eficaces a la hora de facilitar el rendimiento humano tienen 2,08 veces más probabilidades de obtener resultados financieros

positivos que el resto. Cuando la ingeniería del rendimiento humano funciona, las personas y las organizaciones son exitosas.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2025 se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

Notas finales

1. Ben Wigert and Heather Barrett, “2% of CHROs think their performance management system works,” Gallup, May 7, 2024.
2. Betterworks, “New Betterworks study: 75% of employees don’t want to leave their employers, but half don’t see a path forward,” press release, April 19, 2023.
3. Ibid.
4. Robert Sutton and Ben Wigert, “More harm than good: The truth about performance reviews,” Gallup, May 6, 2019.
5. Wigert and Barrett, “2% of CHROs think their performance management system works.”
6. Deloitte, “Want better PM? Focus on purpose and mindset over process and models,” April 19, 2022.
7. Deloitte, “Fix how the organization addresses talent by cocreating with talent,” Jan. 1, 2023.
8. Deloitte, “Revisit pay for performance to drive biz outcomes, worker satisfaction,” June 23, 2022.
9. Author interview with Joel Griffin, people director of performance and reward at Rolls-Royce, Oct. 31, 2024.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Sam Forsdick, “McLaren’s chief people officer on building high-performance teams,” *Raconteur*, Aug. 7, 2024.
13. Formula One, “Norris sails to victory ahead of Sainz and Leclerc in Abu Dhabi as McLaren seal constructors’ championship,” Dec. 8, 2024.
14. Deloitte, “Base organization design on desired outcomes and data,” June 25, 2021.
15. Jay Bhatt, Colleen Bordeaux, and Jen Fisher, “The workforce well-being imperative,” *Deloitte Insights*, March 13, 2023.
16. Betterworks, “New Betterworks study.”
17. Diane Gherson and Lynda Gratton, “Managers can’t do it all,” *Harvard Business Review*, March–April 2022.
18. Will Felps, Terence R. Mitchell, and Eliza Byington, “How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups,” *Research in Organizational Behavior* 27 (2006): pp. 175–222.
19. Deloitte 2024 research.
20. Kraig Eaton, Sue Cantrell, Kim Eberbach, and Julie Duda, “From function to discipline: The rise of boundaryless HR,” *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
21. Cornerstone, “Roche’s new HR tools are just what the doctor ordered,” accessed December 2024.
22. Taeko Kawano, executive officer and chief human resources officer of AXA Holdings Japan, interview with author, Oct. 21, 2024.
23. Bryan Hong and Lynn Wu, “How robots can enhance performance management for humans,” *MIT Sloan Management Review*, July 19, 2023.
24. Grammarly, “How to operationalize your DEIB program in 2024: Tips and tools from HR leaders,” Jan. 31, 2024.
25. Nic Scoble-Williams’ email communication with Jon Pitts, founder and CEO of IHP Analytics, 2024.
26. David Radcliffe, “Bay View is open—the first campus built by Google,” *Google Blog*, May 17, 2022.
27. Ben Waber, Jennifer Magnolfi, and Greg Lindsay, “Workspaces that move people,” *Harvard Business Review*, October 2014.
28. John Coykendall, Kate Hardin, John Morehouse, Victor Reyes, and Gardner Carrick, “Taking charge: Manufacturers support growth with active workforce strategies,” *Deloitte Insights*, April 3, 2024.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Chelsea Pyrzenski (WalkMe)**, **Joel Griffin (Rolls-Royce)**, **Jon Pitts (IHP Analytics)** y **Tacko Kawano (AXA)** por sus contribuciones a este capítulo.

Además, nos gustaría reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con sus ideas y perspectivas: **Joan Goodwin**, **Elizabeth Faber** y **Erica Bank**.

Un agradecimiento especial a **Bridget Acosta** por su participación en el desarrollo de este capítulo.



¿Sigue teniendo valor el rol de los gerentes?

Para la mayoría de las organizaciones, el valor no se encuentra en eliminar la función o ignorar la necesidad de cambio. Hay una tercera vía: la reinención. Y la IA puede ayudar.

Sue Cantrell, Lauren Kirby, Nic Scoble-Williams, Joan Goodwin, y Andy Bayiates

Las empresas con un equipo directivo fuerte registran resultados financieros hasta 15% más altos que las que tienen un equipo directivo más débil,¹ y la evidencia sugiere que los directivos pueden incidir más en los resultados de una organización que cualquier otro grupo.² Entonces, ¿por qué algunas organizaciones eliminan por completo o reducen en gran medida el número de mandos medios?

Es probable que este cambio hacia organizaciones “sin jefes” esté impulsado por un renovado interés en la eficiencia, la agilidad y la capacitación de los colaboradores con una “distancia cero” respecto al cliente. Las presiones económicas hacen que las organizaciones busquen reducir costos, y la inteligencia artificial y otras tecnologías están preparadas

para asumir muchas tareas administrativas. Según un análisis, a finales de 2024 las empresas estadounidenses anunciarán un 42% menos de puestos de mandos medios que en la primavera de 2022.³ Y un estudio de Gartner predice que, de aquí al 2026, el 20% de las organizaciones utilizarán la IA para aplanar su estructura organizacional, eliminando más de la mitad de los puestos actuales de mando medio.⁴

Estos cambios plantean una pregunta: ¿Sigue siendo valioso el papel del gerente?

Algunas capacidades clave que los gerentes suelen desempeñar siempre serán necesarias, como el coaching y el desarrollo de su talento. Hoy en día, las personas necesitan más apoyo que nunca debido a la reducción de la vida media de las habilidades,

el impacto de la IA y el creciente ritmo de cambio.

Y es probable que haya que desarrollar nuevas capacidades a la luz de un panorama cambiante en el mundo laboral. Esto sugiere que los gerentes también tendrán que asumir nuevas funciones. Los gerentes, por ejemplo, se encuentran en una situación única para rediseñar el trabajo con el fin de capitalizar la promesa de la IA, permitir el cambio y la agilidad frente a la creciente volatilidad y tomar decisiones más cercanas al cliente. Puede que no sea el gerente quien desempeñe estas funciones, pero para la mayoría de las organizaciones, mantener estas capacidades en el rol de gerente tiene más sentido.

Para la mayoría de las organizaciones, eliminar por completo a los gerentes no es la solución. Pero tampoco lo es mantener o elevar el rol tal y como ha existido durante más de un siglo. En su lugar, las organizaciones deberían buscar una tercera vía: reinventar la función por completo. Porque en una época en la que el trabajo es cada vez más complejo y volátil, impulsado por las personas y más potenciado por la inteligencia artificial, puede que el rol tradicional del gerente ya no sea el adecuado. Es posible que en el futuro haya menos gerentes, pero el tipo de trabajo que realizan y la forma

LA PROMESA Y LOS PELIGROS DE PRESCINDIR DE LOS JEFES

A medida que aumenta el escrutinio sobre el rol del gerente, ha surgido la tendencia de “prescindir de los jefes”, que implica ralear los mandos medios.⁵ Muchas organizaciones están experimentando con la eliminación de cargos intermedios, bien como un modelo operativo nuevo y audaz basado en equipos autoorganizados, bien como un ejercicio en el que se busca recortar costos y reducir la burocracia.⁶ Otras están reduciendo significativamente niveles de control y aumentando la proporción de colaboradores por supervisor.⁷ En un mundo ideal, este modelo da a los colaboradores más autonomía y control sobre su trabajo al tiempo que ofrece una narrativa positiva para los accionistas de que el aplanamiento de la gestión conducirá a una mayor eficiencia y agilidad.

Para algunas organizaciones este modelo funciona. Pero a muchas les cuesta que su promesa se haga realidad.

Se pueden suprimir las funciones, pero los seres humanos seguirán liderando y siendo liderados, incluso sin los títulos formales. Esto puede crear “líderes en la sombra” y derechos de decisión poco claros que ralenticen la organización en lugar de crear eficiencias. Las organizaciones que han intentado nuevas formas de eliminación de jefes -por ejemplo, holocracias y equipos autoorganizados- a menudo han descubierto que un sistema descentralizado y sin jefes acaba creando su propia forma de burocracia u otras complicaciones.⁸ Un estudio fundacional reveló que las empresas aplanadas con menos mandos medios suelen mostrar más control y toma de decisiones en la cúpula, lo contrario de lo que se pretendía para reducir costos y desplazar las decisiones hacia abajo para mejorar la agilidad.⁹

en que desempeñan su labor deben evolucionar para adaptarse al nuevo mundo laboral.

La IA, junto con las nuevas estructuras de apoyo, es un factor clave para esta reinvencción. La IA no solo puede automatizar gran parte del trabajo administrativo que hoy ocupa el tiempo de los gerentes, sino que también puede convertirse en un poderoso aliado para ayudarles a centrarse y liderar lo que más importa para los resultados de la organización:

- Desarrollar, entrenar, motivar y nutrir a las personas
- Rediseñar el trabajo, reasignar recursos y optimizar las interacciones entre personas y máquinas para impulsar el rendimiento humano en la era de la IA.
- Propiciar la agilidad, la resolución estratégica de problemas y la innovación.

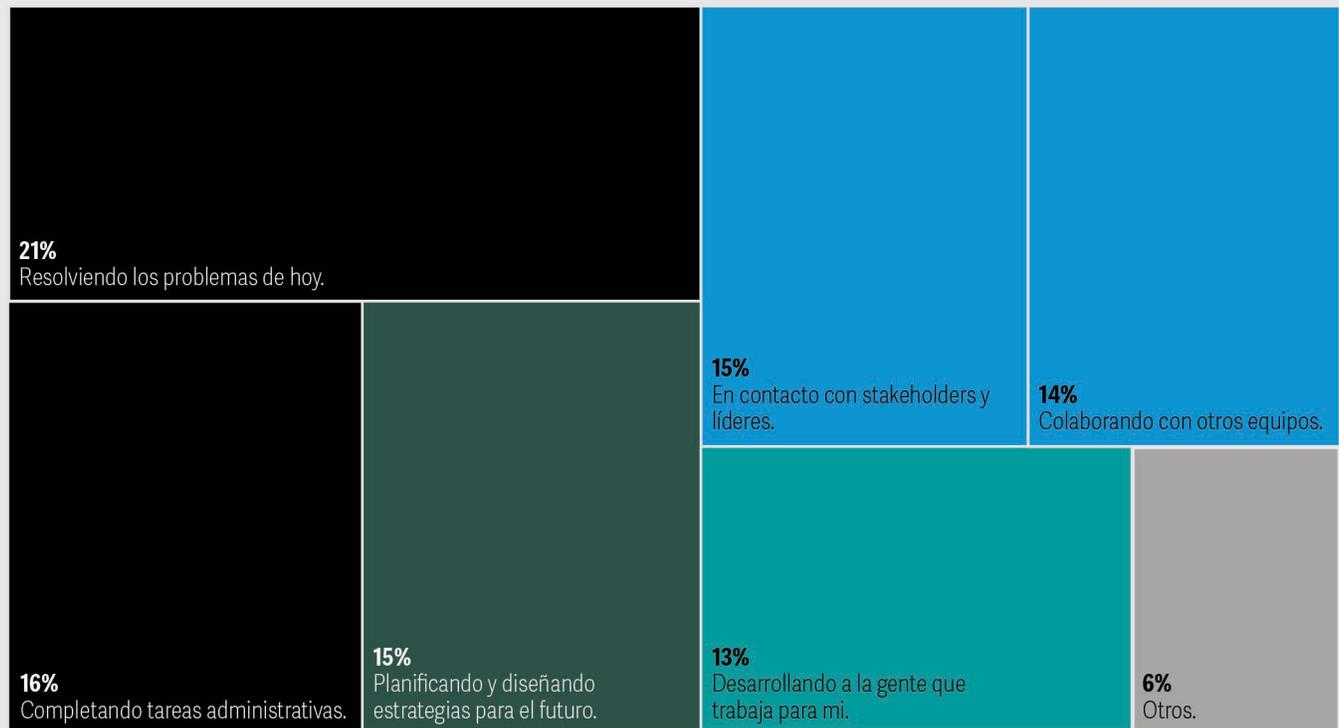
Pero, a fin de cuentas ¿Qué es un gerente?



Figura 1

¿A qué le están dedicando los gerentes su tiempo actualmente? Fundamentalmente en tareas administrativas y en lidiar con los problemas del día de hoy.

Porcentaje de tiempo que dedican los encuestados a las siguientes categorías de trabajo.



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

En muchas organizaciones, los líderes se esfuerzan por definir claramente qué es un gerente. Los gerentes -aquellos que supervisan a los subordinados directos y actúan como puente entre la estrategia ejecutiva y la ejecución de primera línea- son con demasiada frecuencia un multifunción en la organización. Se les presiona constantemente para que sean supervisores de proyectos, agentes de cambio, entrenadores, administradores, solucionadores de problemas y mucho más. Y todo eso además de hacer el trabajo en sí.

Casi el 40% de su tiempo lo dedican a apagar incendios por los problemas actuales o a tareas administrativas de escaso valor añadido (gráfico 1).

No es de extrañar que los gerentes se sientan a menudo abrumados, frustrados y agotados: un estudio sugiere que son la categoría de colaboradores con más depresión y estrés.¹⁰ Un ejemplo: el 40% de los gerentes afirma que su salud mental empeoró cuando asumieron

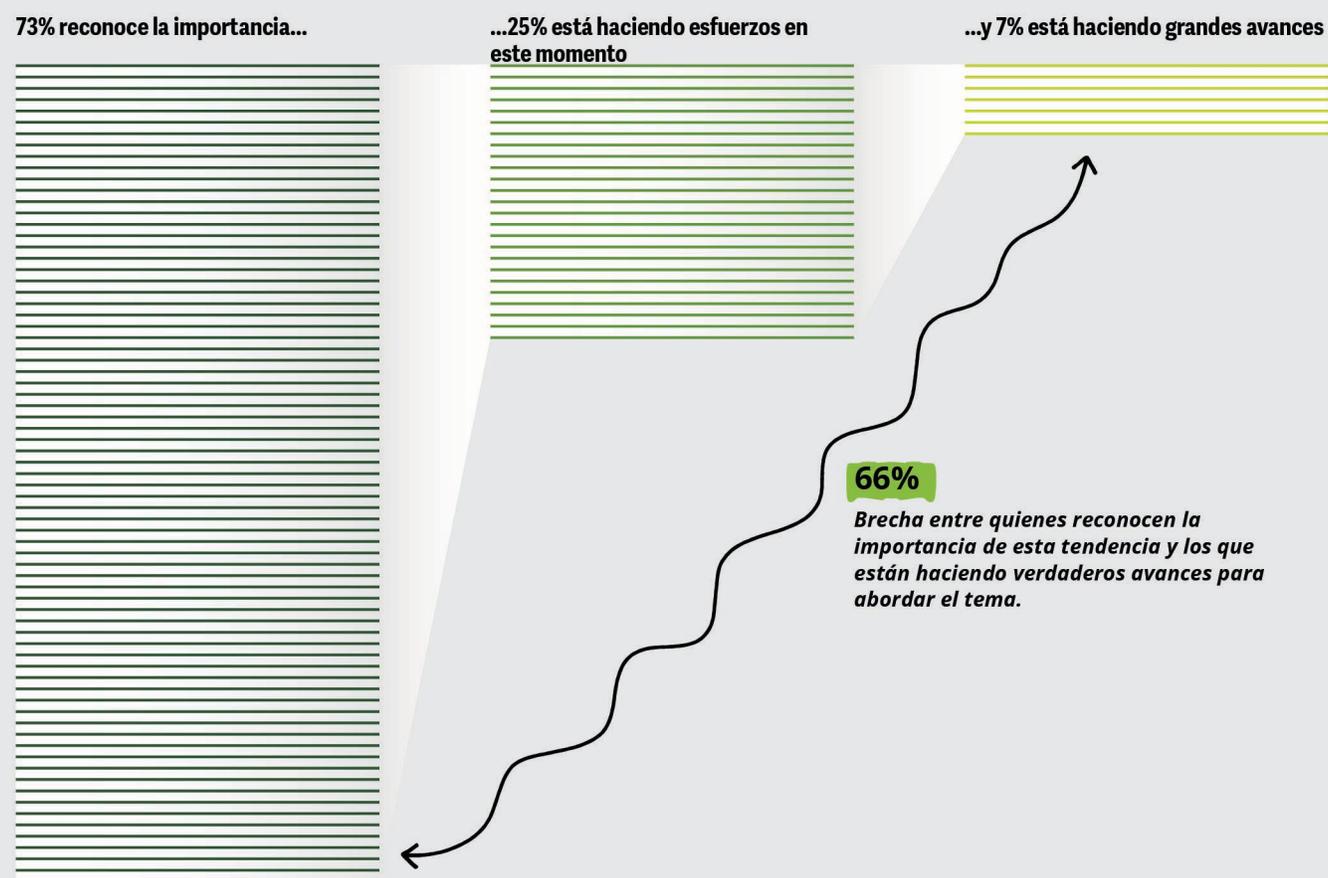
un puesto gerencial¹¹ o de liderazgo. Y 72% de los colaboradores japoneses ni siquiera quieren un puesto gerencial. Lo que antes era un camino muy codiciado hacia la movilidad ascendente ha perdido su atractivo para muchos en todo el mundo.

Sin embargo, la mayoría de los gerentes consideran que sus organizaciones hacen muy poco por apoyarlos. Nuestro estudio muestra que las organizaciones reconocen la importancia de apoyar mejor a los gerentes y de reinventar su rol, pero tienen dificultades para hacer avances (figura 2). Según nuestra encuesta de *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* (véase [Metodología](#)), 36% de los gerentes considera que no están suficientemente preparados para las partes de su función relacionadas con la gestión de personas y 36% no cree que su organización haya implantado soluciones tecnológicas para ayudarles a desempeñar estas funciones.

Figura 2

Las organizaciones dicen que es importante reinventar el rol del gerente, pero son pocas las que están haciendo grandes avances.

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: “¿Cuán importante le parece repensar o sustituir la gestión del desempeño para captar mejor el valor pleno de los colaboradores al mismo tiempo que incrementan su confianza?” y “¿Dónde está su organización con respecto a este tema?”



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2025 de Deloitte

Los gerentes necesitan apoyo y desarrollo, especialmente los más jóvenes, que han obtenido ascensos gracias a sus logros como colaboradores individuales, pero que aún no han desarrollado la habilidad más importante para cumplir las tres nuevas capacidades de la función reinventada del gerente: el juicio crítico. Los gerentes necesitan apoyo y desarrollo, especialmente los más jóvenes, que han obtenido ascensos gracias a sus logros como colaboradores individuales, pero que aún no han desarrollado la habilidad más importante para cumplir las tres nuevas capacidades de la función reinventada del gerente: el juicio crítico.

La capacidad clave que necesitan los mandos medios del mañana: juicio

En una era en la que el trabajo técnico y funcional puede ser realizado cada vez más por la IA, y en la que el trabajo es cada vez más fluido y complejo, la habilidad más importante que probablemente necesitarán los gerentes es el arte del juicio, o la capacidad de tomar decisiones difíciles cuando no hay respuestas claras o cuando la información disponible es insuficiente. El juicio es la capacidad de comprender la historia, la cultura y el contexto de la

organización y de utilizar capacidades humanas como la empatía y la imaginación para guiar la discreción e improvisar en lugar de limitarse a aplicar reglas.

El juicio no es algo que pueda aprenderse en un libro de texto: requiere experiencia y práctica. Sin embargo, a las organizaciones les resulta cada vez más difícil proporcionar esa experiencia a los colaboradores para que se conviertan en gerente sólidos.

El juicio es la base de las tres nuevas capacidades para el rol reinventado del gerente (figura 3): la capacidad de tener la empatía necesaria para tomar las decisiones correctas a la hora de entrenar a una fuerza laboral cada vez más diversa; la creatividad y la sabiduría para rediseñar el trabajo y desbloquear el rendimiento humano en el territorio inexplorado de un mundo aumentado por la IA; y la capacidad de resolver problemas estratégicos ante la incertidumbre.

¿CUÁL ES EL ROL DEL GERENTE?

Tradicionalmente, el rol del gerente consistía en decir a los colaboradores lo que había que hacer, observar su desempeño y recompensarlos o sancionarlos en consecuencia, a menudo realizando el trabajo junto a sus equipos.

Pero el rol está cambiando. Los gerente se están convirtiendo cada vez más en líderes de personas que utilizan su criterio para:

- Desarrollar, entrenar, motivar y cuidar a las personas.
- Rediseñar el trabajo, reasignar recursos y optimizar las interacciones entre humanos y máquinas para impulsar el rendimiento humano en la era de la IA.
- Permitir la agilidad, la resolución estratégica de problemas y la innovación.

Esta redefinición incluye tanto a los "entrenadores de jugadores", los coaches que hacen el trabajo junto a su gente- como a los "directores de orquesta" que guían desde el frente.

Figura 3

Navegando las tensiones: dónde es probable que haya que encontrar un equilibrio para reinventar la función del gerente intermedio.



Fuente: Análisis de Deloitte

El juicio, de hecho, es la habilidad clave que necesitan los gerentes para resolver las tensiones (figura 3). Tendrán que equilibrar continuamente la necesidad de estabilidad y control de la organización, al tiempo que permiten e impulsan la agilidad organizacional y el empoderamiento. Del mismo modo, los gerentes se encuentran en una posición única para detectar y aprovechar el potencial de su gente, al tiempo que trabajan para lograr resultados predecibles y minimizar el riesgo.

Las tres capacidades críticas que necesitan los gerentes y cómo las organizaciones pueden apoyarlas y desarrollarlas

¿Cuáles son las nuevas capacidades del rol reinventado del gerente y por qué son importantes en el mundo laboral actual? ¿Y cómo utilizamos la IA y otras estructuras de apoyo organizativo para construirlas?

1. Desarrollar, entrenar, motivar y nutrir a las personas.

El entrenamiento o coaching y el desarrollo son algunas de las funciones más importantes que puede desempeñar un gerente. Nuestro estudio de 2025 sugiere que la capacidad de un gerente para liderar, inspirar y comprometer a su talento¹² es uno de los factores que más influyen en el mantenimiento de una fuerza laboral productiva. El desarrollo y la motivación más eficaces se producen a nivel individual entre los gerentes y su talento. Otros estudios de Deloitte muestran que, si usted logra el desarrollo eficaz de sus subordinados directos, puede aumentar su rendimiento hasta en un 27% y hacer que tengan 1,5 veces más probabilidades de superar sus objetivos.¹³ Además, 67% de los colaboradores de nuestra encuesta de 2025 afirman que su jefe sabe mejor que nadie lo que les motiva.

Consideremos el caso de una organización de ciencias de la vida, que realizó un experimento para comprender las repercusiones de aumentar el ámbito de control de los gerentes que supervisan a los representantes en terreno. En concreto, esta organización llevó a cabo un pequeño proyecto en el que casi triplicó el número de representantes en terreno de los que era responsable un gerente. Los resultados de este experimento revelaron que, aunque los gerentes eran capaces de absorber el aumento del número de colaboradores desde el punto de vista de las operaciones cotidianas, esto se producía a costa de los elementos humanos necesarios (por ejemplo, formación, desarrollo de las personas), lo que provocaba un menor compromiso de los colaboradores y un aumento de la rotación. Como resultado de este experimento, la organización fue capaz de encontrar el grado óptimo de control que no pusiera en peligro el rol fundamental que desempeñan los gerentes como líderes y entrenadores de personas.¹⁴

En las organizaciones de consultoría, los colaboradores cuentan desde hace tiempo con “*coaches*”, que ayudan a los colaboradores a crecer y desarrollarse, y con jefes de proyecto aparte. En una línea similar, Telstra, empresa australiana de telecomunicaciones y tecnología, dividió el rol del directivo en dos funciones distintas: líder de personas y líder de trabajo. Los líderes de personas se

centran en garantizar que sus subordinados tengan las habilidades y capacidades necesarias para su trabajo y les ayudan a trazar caminos hacia otras partes de la empresa para evitar silos y lograr una mayor integración. Los jefes de trabajo, por su parte, no gestionan directamente a las personas ni controlan los presupuestos; son responsables de dirigir los equipos de proyecto para garantizar que los resultados se entregan a tiempo y dentro del presupuesto.¹⁵

Cómo pueden las organizaciones ayudar a los gerentes a desarrollar esta capacidad

Las organizaciones pueden utilizar la IA para ayudar a los gerentes en esta función. La IA puede ofrecer a los gerentes perspectivas sobre el rendimiento en tiempo real, por ejemplo, para ayudarles a ser mejores coaches. Las perspectivas pueden incluir información sobre cómo se sienten los colaboradores; cómo, cuándo y con quién trabajan; la eficacia de la colaboración de los colaboradores y los resultados del trabajo de los colaboradores, por nombrar solo algunos.

En Intel, por ejemplo, los gerentes utilizan la IA como guía para ofrecer oportunidades de desarrollo y comentarios a sus colaboradores. Christy Pambianchi, directora de talento de Intel, afirma: “El incorporar un entrenador [de IA] para el directivo puede ayudarle a obtener una perspectiva sobre el equipo que dirige y las actividades que ha asumido”. Aunque la IA puede ayudar, Pambianchi sugiere que no sustituye a la función del gerente. Explica: “La empatía, el apoyo, la conectividad, la seguridad psicológica, el compromiso con la empresa... Son cosas que creo que sólo un directivo y un líder pueden ayudar a crear, y que los compañeros de trabajo pueden crear unos para otros.”¹⁶

A medida que los lugares de trabajo combinan colaboradores humanos y robots, las herramientas de IA también pueden permitir a los gerentes a medir mejor el rendimiento individual de robots y humanos, analizar sus errores y mejorar el desempeño.¹⁷ Los directivos de un centro de reparaciones de una empresa de electrónica descubrieron que muchos colaboradores seguían un patrón regular de mayor productividad por la mañana, con variaciones sustanciales en la productividad por la tarde y mayores tasas de error cuando se apresuraban a cumplir sus cuotas diarias. Gracias a la precisión de los datos proporcionados por los robots, los directivos pudieron darse cuenta de eso. Como resultado, pudieron orientar mejor a sus colaboradores, reducir los errores y mejorar su rendimiento.¹⁸

Otras tecnologías también pueden ayudar. En una empresa de telecomunicaciones, los gerentes pueden mejorar sus aptitudes para el desarrollo personal practicando conversaciones difíciles con un avatar en realidad virtual, y hacer que la IA analice su información para actuar como coach para refinar sus habilidades.¹⁹

Además de utilizar la IA y otras tecnologías, las organizaciones también pueden ayudar a los gerentes a ser mejores coaches y desarrolladores de personas:

- Exigir la formación, el desarrollo y la acreditación de las capacidades de *coaching* y desarrollo como gerente.
- Crear oportunidades para practicar y aprender a mantener conversaciones difíciles y tomar decisiones que supongan un reto para las personas.
- Evaluar el desempeño de los gerentes en materia de *coaching* y desarrollo, y vincular las recompensas monetarias a la evaluación.
- Reconocer el buen *coaching* y desarrollo mediante programas de reconocimiento (por ejemplo, concediendo más tiempo libre, reconocimiento público, medallas, etc.).
- Crear una cultura de crecimiento y desarrollo desde arriba
- Ayudar a los gerentes a personalizar la manera en que ayudan a la gente a desarrollarse, aprovechando sus motivaciones, habilidades y pasiones únicas.

2. Rediseñar el trabajo, reasignar recursos y optimizar las interacciones entre humanos y máquinas para impulsar el rendimiento humano en la era de la IA

La IA está transformando el trabajo, y hay más colaboradores trabajando con IA que nunca. Los estudios sugieren que el uso mundial de la IA generativa ha saltado del 55% en 2023 al 75% en 2024,²⁰ y la investigación de Deloitte revela que más de ocho de cada 10 colaboradores interactúan ahora con la IA en el trabajo.²¹ A medida que los colaboradores se entrelazan cada vez más con la IA, los gerentes tendrán que asumir un nuevo rol de rediseñar

el trabajo y las funciones, ayudar a su talento a colaborar mejor con las máquinas inteligentes y reasignar recursos para realizar el trabajo, ya sea humano o mecánico.

Los gerentes están bien situados -cerca del trabajo, pero no demasiado- para ayudar a rediseñar el trabajo y los puestos. Por ejemplo, una empresa minera introdujo trenes totalmente automatizados y teledirigidos para transportar minerales, conservando a los maquinistas para ayudar si fallaba la tecnología de automatización, y rediseñando sus funciones. Si bien sus conocimientos habían sido fundamentales para el proceso de automatización, los gerentes se dieron cuenta de que los maquinistas no tenían claras sus funciones; carecían de autonomía y un trabajo estimulante, por lo que a menudo realizaban trabajos poco cualificados; por ejemplo: se ponían a lustrar los trenes, y no se tenían tanta confianza a la hora de arreglar trenes averiados, puesto que ya no tenían la oportunidad de conducir. Las funciones de los maquinistas se ampliaron para incluir tareas de mayor importancia -como la formación de gente nueva- y se les permitió rotar por distintos puestos para que el trabajo fuera variado.²²

También hay que tener en cuenta el rol que desempeñaron los gerentes de una empresa de moda minorista a la hora de ayudar a los colaboradores a colaborar mejor con la IA para obtener mejores resultados. Cuando se introdujo la IA para ayudar a los compradores de modelos a seleccionar los estilos que los clientes querían llevar la próxima temporada, los gerentes se dieron cuenta de que los compradores a menudo no adoptaban las recomendaciones estratégicas de la IA. Los compradores de moda consideraban que las recomendaciones de la IA les quitaban el trabajo creativo de seleccionar nuevos estilos, la parte favorita de sus funciones. En su lugar, se convertían en optimizadores de beneficios, obligados a



probar varias colecciones con la IA para identificar las que probablemente generarían más ganancias. Los gerentes ayudaron a los compradores de moda a colaborar más eficazmente con la IA redefiniendo la identidad de los compradores como “visionarios” que diseñan estrategias para las nuevas colecciones. Como resultado, lograron vencer la resistencia de los compradores y aumentó la confianza en sus homólogos de IA.²³

Los gerentes también tienen un rol importante que desempeñar ayudando a otros a desarrollar capacidades humanas como el juicio, la empatía y la imaginación para trabajar eficazmente con la IA, así como mitigando los riesgos de la IA. También tendrán que supervisar cada vez más la IA, además de supervisar a las personas. En el futuro, los gerentes tendrán que gestionar múltiples agentes de IA que trabajen juntos en un ecosistema de agentes. En organizaciones como JPMorgan Chase, la empresa ya está desarrollando agentes autónomos que realizan tareas complejas de varios pasos.²⁴ George C. Lee, codirector de la oficina de innovación aplicada de Goldman Sachs y antiguo director de información de la empresa, sostiene en su artículo de *Fast Company* que los gerentes tienen que desarrollar una “gestión del capital máquina”.²⁵

Cómo pueden las organizaciones ayudar a los gerentes a desarrollar esta capacidad

Irónicamente, las organizaciones pueden utilizar la propia IA para ayudar a los gerentes en su nueva función de optimizar el trabajo para la IA y la colaboración humana.

Las organizaciones pueden utilizar la IA para democratizar el rediseño de procesos, facultando a gerentes y colaboradores para que la utilicen con el fin de fomentar la mejora continua y el rediseño de procesos o trabajos grandes y pequeños.²⁶ Un director de ingeniería de investigación de la NASA, por ejemplo, utilizó un software de IA disponible en el mercado para reinventar el proceso de diseño de piezas únicas especializadas; los colaboradores colaboraron con la IA para producir diseños de estructuras complejas en cuestión de horas en lugar de llevarles meses.²⁷

La IA también puede ayudar a los gerentes a tomar decisiones sobre qué recursos deben realizar qué trabajo. Organizaciones como Nestlé y MetLife, por ejemplo, utilizan una tecnología basada en IA que democratiza la planificación de la fuerza laboral, dando a los gerentes acceso a los datos y perspectivas sobre las implicaciones de la IA o la transformación digital en la plantilla de colaboradores, por ejemplo, para ayudarles a tomar mejores decisiones en materia de recursos.²⁸

Además, las organizaciones pueden apoyar a los gerentes en esta función al:

- Ayudar a los gerentes a rediseñar su propio rol a la luz de la IA, quitándoles el peso de “hacer el trabajo” para que puedan centrarse en “cómo se hace el trabajo”.

- Apoyar la asunción de riesgos creando un entorno seguro para la IA y otros experimentos de rediseño del trabajo.
- Dar a los gerentes información abierta sobre los objetivos financieros y estratégicos de la organización, así como datos sobre los clientes, para proporcionar el contexto adecuado para el rediseño del trabajo.
- Proporcionar educación, formación y desarrollo sobre la IA, incluyendo lo que puede y no puede hacer, el uso responsable de la IA y cómo los colaboradores pueden relacionarse mejor con la IA como compañera de equipo y colaboradora.
- Desarrollar la capacidad de los gerentes para tomar las importantes decisiones necesarias para decidir quién realiza el trabajo y cómo.

3. Permitir la agilidad, la resolución estratégica de problemas y la reinención de la organización.

En el pasado, los gerentes recibían las directrices y la estrategia establecidas por los altos mandos y las plasmaban en planes viables para sus subordinados directos. Pero en el mundo actual, en el que la velocidad y la capacidad de respuesta son las reglas del juego, los gerentes tendrán que pivotar estratégicamente de forma continua en respuesta a condiciones que cambian con rapidez.

Una investigación del INSEAD, por ejemplo, reveló que el 80% de los programas de transformación dirigidos por mandos medios tienen éxito, frente a sólo el 20% de los dirigidos por altos directivos.²⁹

De hecho, los gerentes son la clave de una organización más descentralizada y receptiva, uno de los principales objetivos de las “organizaciones sin jefes”. Los gerentes pueden empoderar y potenciar a su gente, en lugar de dirigirla en una organización de mando y control burocrática tradicional. Esto permite la toma de decisiones en los márgenes de la organización, lo que permite a las organizaciones cambiar su forma a voluntad.

En la empresa china de comercio electrónico Handu Group, por ejemplo, el rol del gerente se ha reinventado radicalmente en su marca principal HStyle para reflejar cómo se trabaja a través de redes para lograr mayor agilidad y capacidad de respuesta al mercado. En un modelo de emprendimiento interno, los jefes de equipo guían a equipos pequeños y ágiles con poder de decisión para desarrollar y vender productos. La organización incentiva la creación y movilidad de los equipos, recompensando a los equipos originales por formar a los integrantes que se van y ofreciendo pagos de primas residuales a los antiguos jefes de equipo, fomentando la adaptabilidad y la innovación.³⁰

Y en la fábrica francesa de neumáticos Michelin se redefinió el rol del gerente de planta, que pasó de ser un jefe a ser un mentor, con

lo que su función pasó de ser “decisoria” a ser “propiciadora”, centrándose en actividades como el desarrollo de habilidades de equipo y la planificación de recursos. La “responsabilización” aumentó la autoridad y la responsabilidad de los colaboradores de primera línea, permitiéndoles desempeñar un rol más importante en ámbitos como la seguridad, la calidad, la dotación de talento, la programación e incluso la participación en reuniones de planificación de alto nivel sobre temas como el diseño de la planta y las metas anuales. Se enseñó a los gerentes a “guiar desde atrás” y a desarrollar habilidades de juicio, como la inteligencia emocional, para apoyar a sus equipos, lo que permitió mejorar la fabricación en 500 millones de dólares.³¹

Los gerentes también pueden desempeñar un rol importante a la hora de conectar a los colaboradores con otras personas de otras funciones o plantillas, algo que puede impulsar una mayor agilidad y empoderamiento. Según un estudio de Gartner, el estilo de coaching de directivos que más repercute en el rendimiento de los colaboradores es el “conector”, que pone en contacto a los colaboradores con expertos de la organización, valiéndose de su profunda red de contactos y su conocimiento de la cultura y la dinámica del lugar de trabajo.³²

Cómo pueden las organizaciones ayudar a los gerentes a desarrollar esta capacidad

Los modelos lingüísticos basados en IA pueden facultar a los directivos a conceder más autoridad de decisión a los colaboradores, observando su eficacia en la toma de decisiones y haciendo recomendaciones. La tecnología de aprendizaje automático de Klick Health, llamada Genome, por ejemplo, analiza cada proyecto en cada fase de la empresa, sugiriendo recompensar con más responsabilidad a las personas que han demostrado una competencia y un éxito constantes. La IA rastrea todas las decisiones tomadas en la empresa y el contexto en el que se tomaron.³⁴

La IA también puede ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones estratégicas. Sanofi utiliza una aplicación de IA llamada Plai para sintetizar datos de toda la empresa a través de métricas clave de planes de negocio integrados para ayudar a los directores de equipos de finanzas, fabricación y suministro, y calidad a tomar mejores decisiones, lo que permite a los gerentes tener mejores análisis del rendimiento y tomar decisiones basadas en datos como tendencias y posibles causas raíz.³⁴

La IA puede incluso sugerir indicadores clave de desempeño para informar sobre la estrategia, permitiendo que los KPI inteligentes impulsados por la IA se conviertan en fuentes -no meras medidas- de diferenciación estratégica y creación de valor.³⁵ En la empresa de transporte y logística Maersk, por ejemplo, los gerentes de primera línea estaban en conflicto: ¿Debían definir el desempeño basándose más en la velocidad de transporte o en la fiabilidad de los horarios? Aunque los gerentes daban por sentado que lo más importante era la velocidad, la IA les ayudó a tomar la decisión

contraintuitiva de que ir más despacio reduciría costos y lograría más llegadas a tiempo.³⁶

Además, las organizaciones pueden apoyar a los gerentes en esta función por medio de las siguientes acciones:

- Conectando a sus mejores conectores. Céntrese en establecer mejores conexiones entre los gerentes de su organización, para que puedan resolver mejor los problemas estratégicos y reinventarse juntos.
- Dando poder para la toma de decisiones. Si quiere que sus gerentes sean los catalizadores de una respuesta ágil a los problemas, hay que darles poder de decisión. Vea cómo puede hacer que los derechos de decisión descendan en su organización.
- Desarrollando la capacidad de juicio de los gerentes en la toma de decisiones estratégicas y la resolución de problemas, ofreciéndoles oportunidades de practicar con retroalimentación.
- Ayudando a los gerentes a aprender a desarrollar microculturas y microestrategias para impulsar el rendimiento dentro de su esfera de influencia.

El rol del gerente está cambiando inevitablemente. La decisión que tenemos ante nosotros es: ¿Cuál es la mejor manera de reinventar la función para ayudar a las organizaciones y a los colaboradores a aceptar el ritmo de cambio y prosperar? Hay que empezar por reconocer la importancia de las tres capacidades fundamentales antes mencionadas. Aquí, el término “gerente” no es lo que importa; lo importante es garantizar que estas capacidades fundamentales estén integradas en el ADN de la organización y que ésta ayude a las personas a distinguirse en ellas.

Independientemente del camino que mejor se adapte a la cultura de su empresa, aproveche la oportunidad de reinventar el rol del gerente. Lo más probable es que sean una clave vital y valiosa para el crecimiento y la rentabilidad futuros de su organización.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte *Tendencias Globales de Capital Humano 2025* se realizó a casi 10.000 líderes empresariales y de recursos humanos de numerosas industrias y sectores en 93 países. Además de la amplia encuesta de alcance mundial que aporta la información fundamental para el informe *Tendencias Globales de Capital Humano*, este año Deloitte presentó su estudio con encuestas específicas a colaboradores, directivos y ejecutivos para poner de manifiesto dónde puede haber diferencias entre la percepción de los líderes y directivos y la realidad de los colaboradores. Los datos de la encuesta se complementan con más de 25 entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han

Notas finales

1. Rhys Fitzgerald, "The Dynamic Role of Middle Management in Modern Organizations," *C-suite Strategy*, February 6, 2024.
2. Adi Gaskell, "AI can create new problems for middle managers, research suggests," *Reworked*, March 28, 2024.
3. Aki Ito, "It's a really bad time to be a middle manager," *Business Insider*, December 2, 2024.
4. Gartner, "Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2025 and beyond," press release, October 22, 2024.
5. Tom Starner, "Unbossing: A cause for layoffs, or an opportunity to boost manager success?," *HR Executive*, July 12, 2024; Riya Tandon, "Unbossing: A new workplace trend redefining authority and hierarchies," *Economic Times*, August 26, 2024; Chip Cutter, "One CEO's radical fix for corporate troubles: Purge the bosses," *Wall Street Journal*, March 22, 2024.
6. Orianna Rosa Royle, "Pharmaceutical giant Bayer is getting rid of bosses and asking nearly 100,000 workers to 'self-organize' to save \$2.15 billion," *Fortune*, April 11, 2024.
7. Ito, "It's a really bad time to be a middle manager."
8. Todd Jick and Bart De Keyser, "Bureaucracies are surprisingly resistant to evolutionary pressures. Here's how we can break free," Columbia Business School, May 9, 2024; Saerom (Ronnie) Lee, "The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups," *Strategic Management Journal* 43, no. 1 (January 2022): pp. 58–92; Ethan Bernstein et al., "Beyond the holacracy hype," *Harvard Business Review magazine*, July–August 2016.
9. Julie Wulf, "The flattened firm: Not as advertised," *California Management Review* 55, no. 1 (Fall 2012).
10. Dawn Klinghoffer, "More than 50% of managers feel burned out," *Harvard Business Review*, May 18, 2023.
11. *Nippon.com*, "Management positions lose their appeal to Japanese employees," February 22, 2023.
12. Jonathan Robert Flinchum, *A new approach to promote employee engagement: One-on-one meetings between managers and direct reports*, 2022.
13. Analysis of Deloitte coaching survey of 500 workers and leaders in five countries, 2019.
14. Deloitte client interview, 2024.
15. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all," *Harvard Business Review magazine*, March–April 2022.
16. Rachel Curry, "Intel, Palantir and Ally talk AI's impact on leadership," CNBC, August 8, 2024.
17. Bryan Hong and Lynn Wu, "How robots can enhance performance management for humans," *MIT Sloan Management Review*, July 19, 2023.
18. Ibid.
19. Deloitte interview with client.
20. Alysa Taylor, "IDC's 2024 AI opportunity study: Top five AI trends to watch," Microsoft, November 12, 2024.
21. Elizabeth Lascaze et al., "AI is likely to impact careers. How can organizations help build a resilient early career workforce?," *Deloitte Insights*, December 6, 2024.
22. Sharon K. Parker and Caroline Knight, "Design work to prevent burnout," *MIT Management Review magazine*, December 10, 2024.
23. Katherine C. Kellogg and Melissa A. Valentine, "Five mistakes managers make when introducing AI—and how to fix them," *Wall Street Journal*, November 5, 2022.
24. Hugh Son, "JPMorgan Chase is giving its employees an AI assistant powered by ChatGPT maker OpenAI," CNBC, August 9, 2024.
25. George C. Lee, "How leaders should manage generative AI," *Fast Company*, June 29, 2023.
26. H. James Wilson and Paul R. Daugherty, "The secret to successful AI-driven process redesign," *Harvard Business Review magazine* (January–February 2025).
27. Ibid.
28. David Green, "How to democratise strategic workforce planning (interview with Alicia Roach and Chris Hare)," *My HR Future*, October 31, 2023; David Green, "Nestlé's 4B methodology to strategic workforce planning (an interview with Alex Browne)," *My HR Future*, November 13, 2023.
29. Rebecca Houghton, "They're the MVPs in your workforce. Here's how to take care of middle managers," *Fast Company*, July 6, 2023.
30. Mark J. Greeven, Katherine Xin, and George S. Yip, "How Chinese companies are reinventing management," *Harvard Business Review magazine*, March–April 2023.
31. Gary Hamel and Michele Zanini, "Harnessing everyday genius," *Harvard Business Review magazine*, July–August 2020.
32. *HBR On Leadership*, "The best managers are 'connectors'," podcast (31:57), June 7, 2023.
33. Allan Schweyer, "The impact and potential of artificial intelligence in incentives, rewards, and recognition," Incentive Research Foundation, 2018.
34. Miguelina Matthews, "A year in, Sanofi's journey with Plai AI is aiding quality decisions," *Biopress Online*, August 30, 2024.
35. Michael Schrage et al., "The future of strategic measurement: Enhancing KPIs with AI," *MIT Sloan Management Review* and Boston Consulting Group, February 12, 2024.
36. David Kiron et al., "Strategic alignment with AI and smart KPIs," *MIT Sloan Management Review*, September 5, 2023.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron con sus ideas y perspectivas: **Dan Haddad, Andrew McMillan, Laura Schact y Diane Sinti.**

Un agradecimiento especial a **Sarah Hechtman y Kailyn Hornbeck** por su liderazgo en el desarrollo de este contenido.

Sobre los autores:

Tom Alstein

talstein@deloitte.nl

Tom Alstein es uno de los líderes de la práctica Global Operating Model and Organization Design de Deloitte. Es un consultor de gestión con amplia experiencia en el diseño y la implementación de estrategias y transformaciones, el diseño de modelos operativos y empresariales de alto impacto, la creación de nuevas capacidades empresariales y programas de innovación, y el despliegue con éxito de mejoras y soluciones para hacer realidad las estrategias y obtener beneficios empresariales.

Andy Bayiates

abayiates@deloitte.com

Andy Bayiates es editor sénior de tecnología y estrategia de contenidos que trabaja con Deloitte Insights, con más de 20 años de experiencia en narración periodística y liderazgo de pensamiento, comunicaciones ejecutivas, redacción de guiones y comunicaciones digitales. En también ha iniciado y gestionado con éxito múltiples programas de comunicación. Bayiates ha trabajado en sectores como servicios profesionales, ciencias de la vida y productos farmacéuticos, software y tecnología, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones artísticas.

Sue Cantrell

scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell es vicepresidenta de Productos, Estrategias de Talento, en Deloitte Consulting LLP. Es una destacada experta y frecuente oradora en sobre el futuro del trabajo y el capital humano. Es coautora del libro de Harvard Business Press *Workforce of One*, y ha publicado numerosos artículos en publicaciones como *Harvard Business Review*, *The Wall Street Journal* y *MIT Sloan Management Review*. Cuenta con más de 20 años de experiencia como asesora ejecutiva, autora, investigadora y desarrolladora de nuevas soluciones que ayudan a las organizaciones a aprovechar las tecnologías digitales y evolucionar sus plantillas para innovar, desbloquear la agilidad e impulsar la transformación.

Corrie Commisso

ccommisso@deloitte.com

Corrie Commisso es editora senior de Deloitte Insights y dirige la estrategia de contenidos sobre el futuro del trabajo y el capital

humano. Es una experimentada escritora, editora y directora creativa con más de 20 años de experiencia en soluciones creativas para algunas de las principales marcas de consumo y empresariales. Commisso tiene una licenciatura en periodismo y un máster en biblioteconomía y ciencias de la información, combinación a la que atribuye su capacidad para contar historias profundas y atractivas.

Chloë Domergue

cdomergue@deloitte.com

Chloë Domergue es directora de la práctica de Capital Humano de Deloitte, aportando más de 15 años de experiencia en consultoría con clientes globales de ciencias de la vida. Colabora con sus clientes para simplificar los complejos retos organizativos y de talento de y dar pasos prácticos hacia una acción bien pensada. Su experiencia principal incluye estrategias de talento, transformación de la cultura y alineación del liderazgo. También es profesora invitada en Cornell Tech.

Julie Duda

Jduda@deloitte.com

Julie Duda es vicepresidenta de Deloitte Consulting LLP, con una carrera profesional de más de 20 años en el campo de los recursos humanos. Tras varios años en la gestión del talento corporativo, Duda pasó a convertirse en asesora de los líderes de capital humano, aprovechando los conocimientos basados en la investigación combinados con las perspectivas obtenidas del trabajo con clientes de diversos sectores para elaborar narrativas que apoyen una mejor toma de decisiones. En la actualidad, dirige los esfuerzos de investigación y detección de relacionados con temas como recompensas totales, gestión del rendimiento, diversidad, equidad e inclusión, y experiencia de la plantilla.

William (Bill) Eggers

weggers@deloitte.com

Bill Eggers es el director ejecutivo del Center for Government Insights de Deloitte, donde es responsable del liderazgo de pensamiento del sector público de la empresa. Es autor de numerosos libros. Su nuevo libro, *Bridgebuilders: How Government Can Transcend Boundaries to Solve Big Problems* (Harvard Review Business Press, 2023), muestra cómo los gobiernos de todos los niveles pueden abordar con mayor eficacia los retos más difíciles de la sociedad. Entre sus otros libros figuran *Delivering on Digital*,

The Solution Revolution, incluido en 10 listas de los mejores libros del año, el bestseller de The Washington Post If We Can Put a Man on the Moon, The Public Innovator's Playbook, y Governing by Network, que se convirtió en el ganador del premio al libro Louis Brownlow de 2005.

Ben Fish

bfish@deloitte.com.au

Ben Fish es el socio líder global de Cambio Estratégico y Tecnológico en Deloitte. Está especializado en transformación organizativa y en ayudar a los clientes a crear una ventaja competitiva mediante el refuerzo de su capacidad para introducir cambios a gran escala y a buen ritmo.

Jason Flynn

jasflynn@deloitte.com

Jason Flynn es director de la práctica de Transformación de la Fuerza Laboral de Deloitte en EE.UU. y líder de la práctica global de Recompensas Totales de Deloitte Consulting. Cuenta con 30 años de experiencia ayudando a empresas de diversos sectores en a diseñar, ofrecer, comunicar y gestionar los aspectos financieros y de capital humano de sus recompensas totales y programas de talento más amplios, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. También tiene experiencia en ayudar a las empresas a desarrollar estrategias globales o específicas para cada país en materia de compensación y talento, alineadas con su estrategia general de talento corporativo, y ha ayudado a las empresas con cuestiones estratégicas relacionadas con el talento durante fusiones y adquisiciones, reestructuraciones, reducción de costes y otros eventos corporativos o iniciativas.

John Forsythe

joforsythe@deloitte.com

John Forsythe es director gerente de Deloitte Consulting LLP's US Government and Public Services (GPS) Human Capital practice and the senior sponsor of Deloitte's GPS culture transformation offering. Está especializado en ayudar a clientes ejecutivos a liderar cambios de comportamiento más allá de los límites de la organización. Forsythe cuenta con más de 33 años de experiencia empresarial, incluidos 25 años en consultoría de servicios públicos en. A lo largo de su carrera, ha dirigido numerosos proyectos de consultoría, desarrollando su experiencia en cultura, desarrollo del liderazgo, cambio estratégico, evaluación organizativa, comunicaciones, alineación del liderazgo y coaching ejecutivo.

Joan Goodwin

joagoodwin@deloitte.com

Joan Goodwin es directora ejecutiva de la práctica de Transformación de la Fuerza Laboral del Capital Humano de Deloitte y dirige la práctica de Gestión del Rendimiento, Estrategia del Talento y Carreras Profesionales de Deloitte Consulting. Cuenta con más de 25 años de experiencia asesorando a organizaciones en algunos de sus problemas de talento más desafiantes. Goodwin ha dirigido más de 75 rediseños globales de la gestión del rendimiento, entre ellos varios para empresas de servicios profesionales, incluido el trabajo con los comités de empresa. Su función de liderazgo abarca el desarrollo de nuevas soluciones de servicios de gestión del rendimiento y el talento centradas en la creación de experiencias significativas para los colaboradores que se traduzcan en un aumento de los niveles de rendimiento.

Gaurav Lahiri

gauravlahiri@deloitte.com

Gaurav Lahiri es socio de la práctica de Consultoría de Capital Humano de Deloitte India. Lahiri trabaja con clientes para alinear sus organizaciones con su agenda estratégica, incluyendo la revisión de estrategias, el diseño de estructuras organizativas, la implantación de programas de gestión del talento y la formulación de estrategias de recompensa para impulsar el rendimiento y la motivación. Es coautor del libro de 2007 The Indian CEO: A Portrait of Excellence y es autor de varios artículos sobre liderazgo, integración post-fusión y diseño organizativo.

Stephen Harrington

stharrington@deloitte.ca

Stephen Harrington es el líder canadiense de asesoramiento en estrategia de talento de Deloitte y ha sido un destacado escritor y orador sobre el futuro del trabajo desde 2011. Con más de 20 años de experiencia en consultoría, Harrington encabeza las transformaciones de la estrategia de la fuerza de trabajo que permiten a los colaboradores de nuestros clientes encontrar un propósito talento y tener un impacto significativo, al tiempo que impulsan la mejora de los resultados empresariales. Cree firmemente que la plantilla actual representa la ventaja estratégica definitiva. A medida que las empresas dependen cada vez más de la tecnología, es el talento humano el que proporciona esa ventaja competitiva esencial de «última milla».

Lauren Kirby

lkirby@deloitte.com

Lauren Kirby es gerente en la práctica de Capital Humano de Deloitte. Es miembro de la práctica de Transformación de la Fuerza Laboral, donde trabaja a través de proyectos, con un enfoque principal en ayudar a las organizaciones a alinear la estrategia de negocio y de talento y definir las iniciativas estratégicas que hacen que su gente sea un facilitador crítico del éxito del negocio y del mercado. Tiene experiencia específica en la gestión del rendimiento, la estrategia de agilidad de carrera, la estrategia de talento y la gestión de los impactos de la IA en la fuerza de trabajo.

David Mallon

dmallon@deloitte.com

David Mallon es director gerente de Deloitte Consulting LLP y analista jefe y líder de mercado del equipo de investigación, eminencia y activación de mercado de Capital Humano de Deloitte. Con más de 25 años de experiencia en capital humano, ayuda a los clientes a detectar, analizar y tomar decisiones de mayor calidad en la intersección de trabajo, fuerza laboral, lugar de trabajo e industria. Parte de Deloitte desde 2013, Mallon es el antiguo jefe de investigación de Bersin. Es un investigador, líder de opinión y conferenciante muy solicitado en sobre diseño y cultura organizativos, estrategia y tecnología de recursos humanos, talento, aprendizaje y rendimiento.

Kevin Moss

kevinmoss@deloitte.com

Kevin Moss es director general de la práctica Human Capital de Deloitte, centrada en la transformación de la plantilla. Dirige la práctica Workforce Planning y se centra en impulsar el diseño y la ejecución de programas de talento basados en las necesidades actuales de los clientes y futuras. Esto incluye la integración de la planificación de la plantilla, adquisición de talento, mercado de talento, aprendizaje, liderazgo, carrera profesional, movilidad, gestión del rendimiento, recompensas y diversidad, equidad, e inclusión.

Shannon Poynton

shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton es directora senior en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP con experiencia en el diseño y ejecución de programas de organización, talento, liderazgo y cambio que mejoran el rendimiento empresarial. Poynton asesora a los líderes de las organizaciones sobre estrategias para ayudarles a retener el talento crítico, comprometer a su fuerza de trabajo y reimaginar el trabajo a través de combinaciones innovadoras

de seres humanos y tecnología. Es conferenciante habitual sobre tendencias en talento y mano de obra.

Victor Reyes

vreyes@deloitte.com

Victor Reyes es director general del área de Capital Humano de Deloitte, centrada en ayudar a las organizaciones a reimaginar sus estrategias de talento y sus capacidades de RRHH para obtener resultados empresariales, mejorar la experiencia del talento y anticiparse a los futuros retos de la plantilla. Ha sido líder de consultoría de Capital Humano de Deloitte para el sector de Productos Industriales y Construcción. A lo largo de más de 25 años como consultor de gestión, ha diseñado e implantado programas que incluyen estrategia, adquisición y desarrollo del talento; estrategia e implantación de tecnología de RR.HH.; servicios compartidos globales y externalización; y análisis de la fuerza laboral.

Amy Sanford

amysanford@deloitte.com

Amy Sanford es la líder de Estrategia Global de Recursos Humanos de Deloitte y una profesional de la Transformación de RR.HH. que se asocia con los líderes para elevar el papel de los RR.HH. como un facilitador vital de la capacidad de una organización para prosperar en un mundo donde las viejas reglas del trabajo ya no se aplican. Sanford ayuda a sus clientes a diseñar estrategias de RR.HH. innovadoras, impulsadas por los resultados empresariales y un enfoque implacable en el cambio de las plantillas. Ayuda a RR.HH. a anticiparse a las disrupciones y a diseñar un trabajo significativo que permita la colaboración, la conexión y una mayor productividad; a identificar las capacidades clave y los comportamientos de liderazgo que hacen evolucionar la cultura y el propósito; a reinventar las experiencias digitales y humanas que consiguen un mayor compromiso de los colaboradores; y a diseñar estructuras organizativas avanzadas que permiten a las organizaciones ofrecer resultados con agilidad.

Nicole Scoble-Williams

nscoble-williams@tohmatu.co.jp

Nic Scoble-Williams es socia de Deloitte Tohmatsu Consulting LLC y líder mundial de Deloitte para el Futuro del Trabajo y Eminencia de Capital Humano. Cuenta con más de dos décadas de experiencia global en diversos sectores, especializándose en servicios de tecnologías de la información, gestión del talento, transformación de la cultura, gestión del cambio, desarrollo del liderazgo, asesoramiento sobre capital humano y fusiones y adquisiciones. Colabora con empresas, gobiernos y la sociedad civil para reimaginar el futuro y hacer que el trabajo sea mejor para los seres humanos y que los seres humanos sean mejores en el trabajo, inspirando

e impulsando estrategias innovadoras de trabajo, mano de obra y lugar de trabajo que aprovechen los rápidos avances en IA e innovación tecnológica para allanar el camino hacia un futuro sostenible, equitativo e inclusivo.

Yves Van Durme
yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme es socio de Deloitte Consulting en Bélgica. Especializado en transformación cultural, liderazgo y desarrollo organizativo, y estrategia de personal basada en datos, Van Durme cuenta con más de 20 años de experiencia como consultor, gestor de proyectos y desarrollador de programas para proyectos de

Agradecimientos

El equipo de autores desea expresar su profundo agradecimiento al equipo ejecutivo de Capital Humano Global de Deloitte, con especial mención a **Karen Pastakia, Kate Sweeney y Nic Scoble-Williams** por su liderazgo visionario y su apoyo inquebrantable, que han inspirado y guiado este informe hasta su realización. También queremos dar las gracias a los siguientes miembros del comité ejecutivo por aportar sus perspectivas globales al informe de este año: **Jodi Baker Calamai, John Brownridge, Karen Cunningham, Amanda Flouch, Franz Gilbert, Kate Morican, Yasushi Muranaka, Sebastian Pfeifle, Dheeraj Sharma, Simona Spelman, Nathalie Vandaele y Ramona Rong Yan.**

Los autores también desean dar las gracias a **Harriet Edwards y Zara Bokhari** por mantener el proyecto en marcha con su experta dirección del programa; a **Kailyn Hornbeck, Sarah Hechtman, Kristine Priemer, Catherine Gergen y Bridget Acosta** por su liderazgo en la gestión de cada uno de los capítulos de este informe; y a **Mari Marcotte** por su apoyo y sus esfuerzos de activación.

Este informe no podría haberse redactado y publicado sin la colaboración del equipo de Deloitte Insights, dirigido por **Corrie Commisso.**

El equipo autor agradece especialmente a **Preetha Devan** la gestión de la producción del informe, así como a los siguientes miembros del equipo visual y de diseño por sus ilustraciones y visualizaciones de datos: **Alexis Werbeck, Sonya Vasileff, Natalie Pfaff, Molly Piersol, Harry Wedel y Govindh Raj.**

Además, los autores expresan su gratitud al equipo de encuestadores que contribuyó decisivamente a la recogida y el análisis de datos para este proyecto. Dan las gracias a **Shruti Kalaiselvan y Ananshi Chugh**, que asesoraron al equipo de encuesta y análisis de datos; **Priyanka Sahu y Vikas Arora**, que dirigieron nuestra encuesta global y los esfuerzos de análisis de datos; **Disha Nagpal, Aniket Abhijeet Kale, Rishab Kumar Agarwal, Vaibhav Jain, Simran Bakshi y Vishal Gupta**, que aportaron un profundo análisis de los resultados de la encuesta; y **Arushi Aggarwal, Shruti Garg, Sunaina Bangia y Pooja Dalvi**, que colaboraron en las traducciones y el análisis de las respuestas a la encuesta.

Los autores agradecen al equipo de Investigación sobre Capital Humano, Eminencia y Activación del Mercado sus contribuciones a este esfuerzo de investigación: **Brandon Barker, Nirupam Datta, Pete DeBellis, Matthew Deruntz, Julie Duda, Manshrey Grover, Michael Kemp, Denise Moulton, Santhosh Naidu, Supriya Punni, Charu Ratnu, Anchal Singh, Chelsey Taylor, Derek Taylor, Qiaoli Wang y Parag Zalpuri.** Merecen un reconocimiento especial **Elizabeth Faber, Erica Bank, Sonia Breeze** y todo el equipo de People & Purpose de Deloitte por sus inestimables contribuciones y su apoyo constante durante todo el proceso de redacción.

Y por último (pero no por ello menos importante), el equipo de autores agradece al excelente equipo de marketing y relaciones públicas, dirigido por **Marissa Copeland, Tyra Cannady y Jennifer Donegan**, su apoyo y liderazgo en la publicación de Tendencias mundiales del capital humano 2025: **Kyle Forrest, Christian Slike y Charlean Parks.**

Continuar la conversación

Liderazgo Global en Capital Humano

Karen Pastakia

Líder Global de Capital Humano
kapastakia@deloitte.ca

Kate Sweeney

Líder de Capital Humano, Reino Unido
katesweeney@deloitte.co.uk

Nic Scoble-Williams

Líder Global del Futuro del Trabajo y la Eminencia
nscoble-williams@tohmatsumoto.co.jp

Ramona Rong Yan

Líder de Capital Humano, APAC (Asia Pacífico)
ramonayan@deloitte.com.cn

Simona Spelman

Líder de Capital Humano, Estados Unidos
sspelman@deloitte.com

Amanda Flouch

Líder de Capital Humano, Australia
aflouch@deloitte.com.au

Jodi Baker Calamai

Líder de Capital Humano, Canadá
jobaker@deloitte.ca

Hirotsugu Zen

Líder de Capital Humano, Japón
hzen@tohmatsumoto.co.jp

Sebastian Pfeifle

Líder de Capital Humano, Alemania
spfeifle@deloitte.de

Nathalie Vandaele

Líder de Capital Humano, Norte y Sur de Europa
nvandaele@deloitte.com

Líderes nacionales de capital humano

Para ponerse en contacto con uno de nuestros líderes nacionales de capital humano, [consulte nuestra lista en línea.](#)



Suscríbese a las actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Corrie Commisso, Arpan Kumar Saha, Pubali Dey, Cintia Cheong y Preetha Devan

Creativos: Alexis Werbeck, Sonya Vasiliieff, Natalie Pfaff, Molly Piersol, Harry Wedel y Govindh Raj

Despliegue: Pooja Boopathy

Portada: Alexis Werbeck y Sonya Vasiliieff

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que ofrecen información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores en el mundo académico y empresarial, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es un sello de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus filiales, a través de esta publicación, presta asesoramiento o servicios contables, empresariales, financieros, de inversión, jurídicos, fiscales o de otro tipo. Esta publicación no sustituye a dichos consejos o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía («DTTL»), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades jurídicamente separadas e independientes. DTTL (también denominada «Deloitte Global») no presta servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro estadounidenses de DTTL, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre «Deloitte» en Estados Unidos y sus respectivas filiales. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para los clientes de atestiguar bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información sobre nuestra red mundial de firmas miembro.