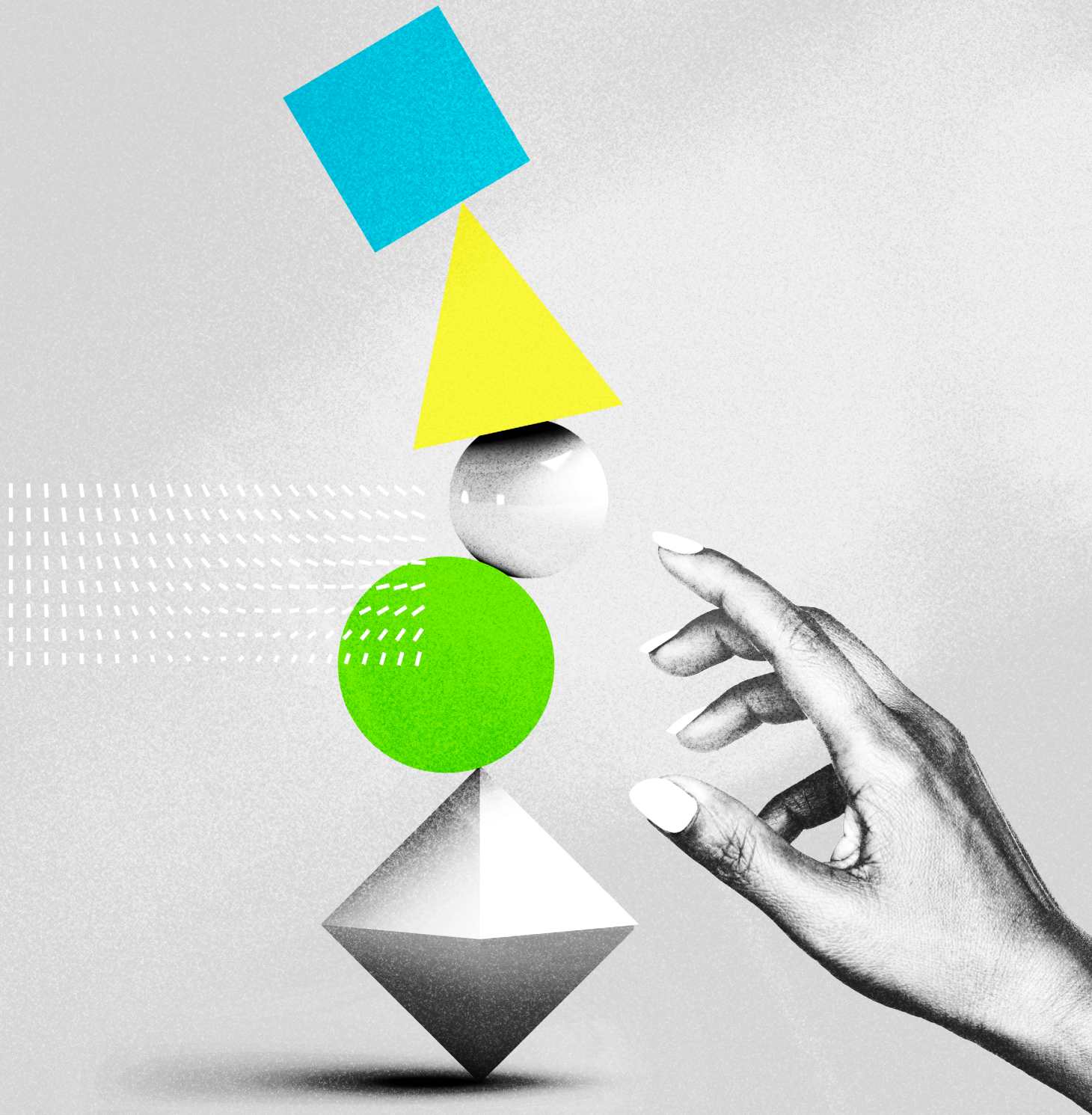


Tendencias Globales de Capital Humano 2026

*De tensiones a puntos de inflexión:
elegir la ventaja humana*



Los profesionales de Capital Humano de Deloitte hacen que las personas sean mejores en el trabajo y que el trabajo sea mejor para las personas. Colaboramos utilizando un enfoque científico basado en datos para desbloquear el potencial humano, aportando toda nuestra gama de capacidades de capital humano. Esto nos permite generar nuevo valor y obtener mejores resultados, apoyándole en el logro de objetivos a largo plazo.

Al poner a las personas en el centro de las transformaciones exitosas, juntos construimos organizaciones enfocadas en el futuro, preparadas tanto para los desafíos de hoy, como para las oportunidades de mañana. Visite el área de Capital Humano en [Deloitte.com](#) para obtener más información.

[02](#)... *De tensiones a puntos de inflexión: Elegir la ventaja humana*

[08](#)... *Lograr una relación adecuada entre personas y máquinas*

[16](#)... *¿Realidad o ficción? La IA está difuminando la línea entre las personas y el trabajo*

[23](#)... *La IA y el futuro de la toma de decisiones humanas*

[31](#)... *Afrontar la deuda cultural de la IA*

[38](#)... *La ventaja de la coordinación*

[47](#)... *¿Las funciones organizacionales han vivido más allá de su función?*

[55](#)... *Mantener la relevancia en un mundo que no se detiene*

[65](#)... *Decisiones que hacen eco*



De tensiones a puntos de inflexión: Elegir la ventaja humana

La encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2026 revela las decisiones intencionadas que pueden tomar las organizaciones para adaptarse continuamente, avanzar con rapidez y liderar con una ventaja humana.

Shannon Poynton, Jason Flynn, Nic Scoble-Williams, Victor Reyes, David Mallon, y Sue Cantrell

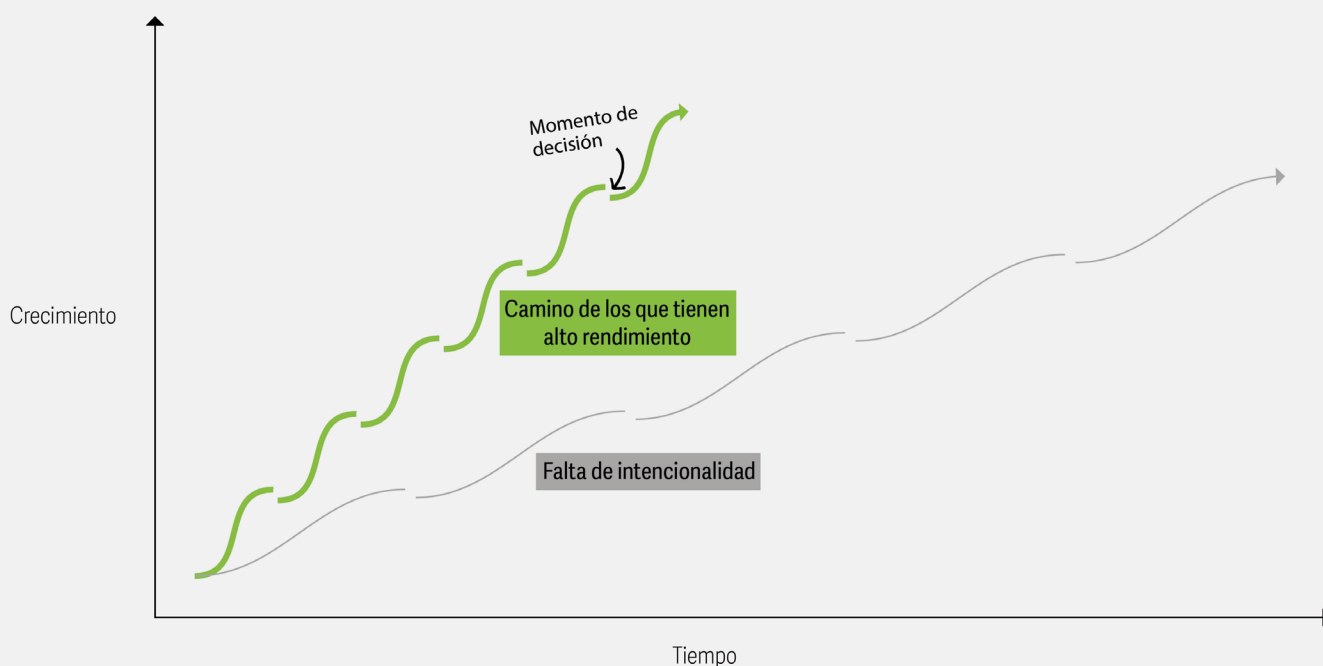
i Control o empoderamiento? ¿Estabilidad o agilidad? ¿Automatización o ampliación/aumento de funciones? El año pasado, exploramos estas tensiones y la necesidad de navegar por las polaridades en juego. Pero en 2026, el ritmo del cambio está agudizando estas preguntas. Las organizaciones ya no solo intentan equilibrar fuerzas contrapuestas: Se encuentran en un punto de inflexión.

En nuestra encuesta sobre las Tendencias Globales de Capital Humano para 2026, siete de cada diez líderes empresariales afirman que su principal estrategia competitiva para los próximos tres años es ser rápidos y ágiles, es decir, adaptarse rápidamente y capitalizar las necesidades cambiantes del negocio, los clientes o el mercado. Los líderes también señalan que los dos factores más importantes para el éxito son acelerar la forma en que se coordinan las personas y los recursos para realizar el trabajo y aumentar la capacidad de su organización y su fuerza laboral para adaptarse al cambio y a su velocidad.

La clásica curva en S del crecimiento ha descrito durante mucho tiempo cómo evolucionan las organizaciones y el trabajo: un aumento gradual, una aceleración rápida y, finalmente, una meseta. Hoy en día, esa curva se está comprimiendo. La inteligencia artificial y la transformación de la fuerza laboral están acelerando el ascenso y adelantando la meseta (figura 1). Las organizaciones se ven presionadas a saltar a la siguiente curva más rápidamente para seguir siendo competitivas. Es posible que los largos ciclos de planificación y ejecución predecible hayan dejado de ser válidos en un mundo en el que los mercados, las tecnologías y las expectativas de los trabajadores y los clientes cambian en tiempo real. Ahora, el éxito puede depender más de la capacidad de detectar los cambios, experimentar rápidamente y adaptarse de forma continua.

Figura 1

La tradicional «curva en S» que define la evolución empresarial se está comprimiendo



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Hoy en día, los nuevos datos y conocimientos sobre la fuerza laboral, que van desde los gemelos digitales organizacionales hasta los análisis en tiempo real, permiten localizar a una organización en la curva y dirigir activamente cómo y cuándo saltar a la siguiente.

Históricamente, las organizaciones saltaban la curva añadiendo nueva tecnología, una estrategia que puede que ya no sea suficiente. Es probable que las organizaciones tengan que dar el salto de otra manera.

La ventaja competitiva ahora se basa menos en la diferenciación tecnológica y más en el cultivo de la ventaja humana. La tecnología, especialmente algo tan omnipresente como la IA, es replicable. Las personas no lo son. Los seres humanos crean una diferenciación competitiva a través de la adaptabilidad, la creatividad y el juicio en medio de la incertidumbre y el cambio. En cuanto a la IA, el valor se libera a través de una reinención del trabajo que reúna lo mejor de los seres humanos y las máquinas, trabajando de forma sincronizada.

De hecho, una reciente investigación de Deloitte con 100 altos directivos revela que en lo que respecta a la IA, la mayoría de las

organizaciones (59 %) están adoptando un enfoque centrado en la tecnología. Pero aquellos que adoptan un enfoque centrado en la tecnología son 1,6 veces más propensos a *no* obtener un rendimiento de las inversiones en IA que supere las expectativas, en comparación con los que adoptan un enfoque centrado en el ser humano.¹

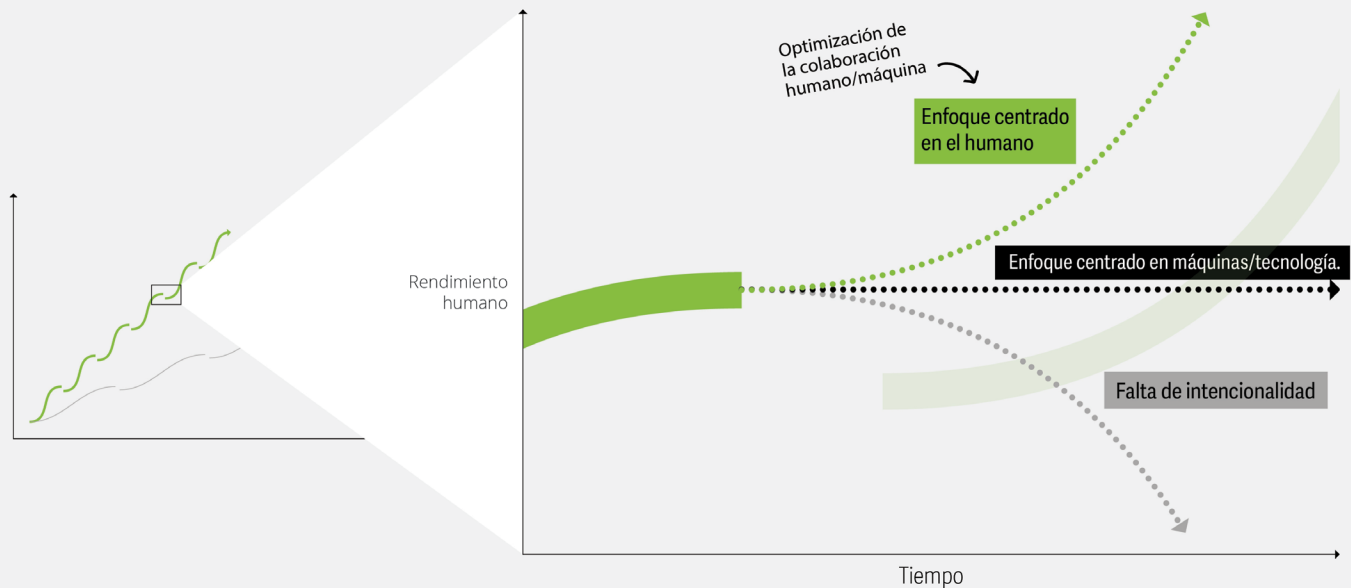
Este enfoque centrado en el ser humano permite a las organizaciones saltar con confianza la curva en lugar de permanecer en la misma o, lo que es peor, caerse completamente fuera de ella (figura 2).

Tres puntos de inflexión que modelan el futuro del trabajo

Lo que hace que este momento sea diferente es que las presiones sobre las organizaciones ya no son secuenciales, sino que se combinan. El avance tecnológico está convergiendo con la volatilidad económica, las tensiones geopolíticas, las expectativas sociales y una fuerza laboral en rápida evolución. La frontera entre la planificación y la ejecución se está derrumbando, al tiempo que se intensifican las presiones de costos, las exigencias de eficiencia y las cuestiones de confianza y claridad. Muchos líderes se sienten

Figura 2

Tendencias de Capital Humano. Figura introductoria, momento de decisión



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

abrumados, conscientes de los retos, pero con dificultades para actuar con decisión. Las tensiones que antes se podían ir gestionando con el tiempo son ahora puntos de inflexión, en los que la indecisión supone el riesgo de perder oportunidades y consecuencias duraderas para las organizaciones, sus colaboradores y la sociedad.

En momentos de discontinuidad, los líderes se enfrentan a una elección: quedarse anclados a la vieja curva o dar un salto audaz hacia la siguiente. Las organizaciones ganadoras ven los puntos de inflexión como una oportunidad más que como una crisis, pero cambiar esa mentalidad no es fácil. Dejar atrás los modelos familiares, replantearse las suposiciones y conseguir que la gente se sume al cambio requiere valentía, incomodidad y persistencia. Al abrazar constantemente la reinención, pueden convertir las disrupciones en ímpetu, desbloqueando nuevo valor, potencial humano y crecimiento en la siguiente curva en S. Dicha curva no está en el horizonte, se está desarrollando ahora mismo.

En 2026, destacan tres puntos de inflexión como especialmente importantes, momentos en los que los líderes tendrán que decidir si se aferran a la curva antigua o dan el salto a la siguiente. Cada punto de inflexión representa un cambio que las organizaciones ya no pueden posponer. No son posibilidades lejanas, sino realidades actuales que exigen decisiones que definirán cómo las organizaciones crean valor, generan confianza y liberan el potencial humano en un mundo impulsado por la IA. Dada la velocidad y la complejidad

del cambio, estos puntos de inflexión pueden arrastrar a los líderes o convertirse en momentos para actuar con precisión e intención.

De humano + máquina a humano x máquina

Las fronteras entre los humanos y las máquinas se están difuminando. Es probable que las organizaciones tengan que rediseñar el trabajo para aprovechar la sinergia entre humanos y máquinas, yendo más allá de hacer que los humanos y las máquinas trabajen de manera integrada. Esto incluye un replanteo de la cultura, los derechos de decisión y la confianza en los propios datos. Las preguntas son fundamentales: ¿Cómo evoluciona una cultura cuando las personas y los agentes inteligentes trabajan codo con codo? ¿Quién tiene la autoridad para decidir cuándo actúan los algoritmos y cuándo intervienen los humanos? ¿Y cómo pueden las organizaciones protegerse contra la desinformación y los resultados poco fiables en un mundo en el que la IA es tanto un colaborador como un riesgo?

De la rentabilidad a la creación de valor

Las implacables presiones de los costos, los cambios en el comportamiento de los consumidores y los trabajadores, y los cambios geopolíticos han empujado a muchas organizaciones hacia la eficiencia a toda costa. Pero a medida que ese modelo evoluciona, el enfoque debe apuntar al valor. Esto significa modificar las funciones para que se adapten a los objetivos, invertir en innovación

y dar prioridad al crecimiento a través de la adaptabilidad, en lugar de limitarse a reducir los gastos. Al mismo tiempo, **los cambios demográficos y la desaparición de población activa** están convirtiendo la capacidad humana en un recurso escaso, por lo que hay que invertir en aquellos ámbitos en los que los seres humanos crean un valor único e irremplazable. Las organizaciones que tengan éxito probablemente no serán las que se automaticen más rápidamente, sino las que canalicen la eficiencia hacia la reinversión, impulsando nuevas formas de creación de valor y rendimiento de los trabajadores.

De planes estáticos a una orquestación dinámica

El futuro está aquí y es desconocido, por lo que la curiosidad es una capacidad fundamental para una organización. Mantener la relevancia significa continuamente reimaginar cómo cambian, aprenden y crecen los trabajadores. Y a medida que la estrategia y la ejecución se fusionan, es probable que las organizaciones tengan que ir más allá de puestos de trabajo y trabajadores estructurados, orquestando la capacidad y las competencias para satisfacer las demandas cambiantes. Esto significa crear sistemas para el aprendizaje perpetuo, la experimentación y la reinención, en los que los trabajadores no solo se adapten a la disrupción, sino que estén capacitados para darle forma. El propósito, los valores y la cultura deben pasar desde declaraciones estáticas a ser partes vivas de la organización, afianzándolos al tiempo que se proporciona la libertad para adaptarse, competir y prosperar.

Explorando los puntos de inflexión en las tendencias de este año

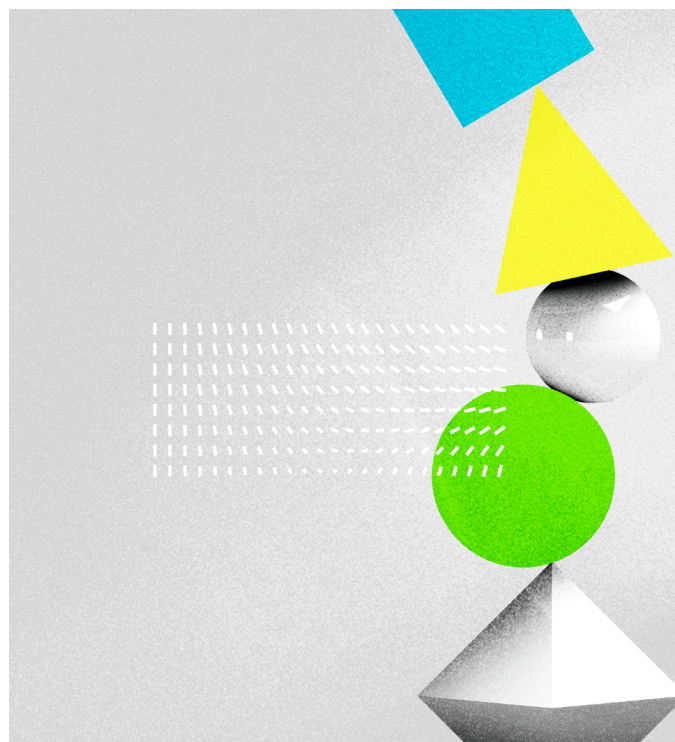
Cada punto de inflexión presenta una oportunidad para que los líderes prueben nuevas posibilidades y aceleren su transición hacia la siguiente curva, al tiempo que ponen de manifiesto cuestiones que ya no pueden posponerse. La promesa de la IA se está expandiendo rápidamente, llegando más lejos que nunca al trabajo y a la fuerza laboral; pero la brecha entre su potencial y la realidad actual sigue siendo amplia. Para salvar esa brecha, es probable que las organizaciones tengan que evolucionar intencionadamente la forma en que se diseña el trabajo, como los trabajadores siguen siendo relevantes y como el liderazgo y la cultura permiten la adaptación.

El informe de este año se centra en las opciones que, a pesar de ser poderosas palancas de valor, según nuestros estudios a menudo se pasan por alto. Muchas organizaciones aún no están tomando decisiones intencionadas en estas áreas. Los siguientes capítulos profundizan en estas temáticas, arrojando luz sobre las decisiones que los líderes deberán tomar para prosperar en un mundo impulsado por la IA y en constante cambio.

- **¿Cómo maximizamos el valor del trabajo conjunto entre humanos y máquinas?** ¿Qué decisiones son las más importantes a la hora de rediseñar el trabajo de las personas que trabajan

sincronizadamente con la IA, y cómo influyen estas decisiones en la experiencia y el rendimiento de los humanos dentro del sistema? A medida que la IA se va incorporando al trabajo diario, la mayoría de las organizaciones siguen sin diseñar de forma intencionada la forma en que interactúan los humanos y las máquinas, lo que limita los beneficios y refuerza procesos obsoletos. Nuestra investigación muestra que aquellos que rediseñan intencionadamente las funciones, los flujos de trabajo y la toma de decisiones para apoyar la colaboración entre humanos e IA son más propensos a superar las expectativas de rendimiento de la inversión y a realizar un trabajo significativo. Con la ampliación del acceso a la IA, el diseño intencionado, y no solo la tecnología, se está convirtiendo en el verdadero factor diferenciador.

- **¿Cómo sabemos qué es verdad sobre las personas y el trabajo?** ¿Cómo pueden las organizaciones confiar en los datos en los que se basan para tomar decisiones sobre las personas y el trabajo? La IA difumina cada vez más la autoría y erosiona la confianza tanto de los trabajadores como de las organizaciones. Sin embargo, según nuestra encuesta de 2026, pocas organizaciones están haciendo progresos significativos para abordar estas preocupaciones. Para mantener la resiliencia, es probable que los líderes tengan que pasar de poner el foco en la ciberseguridad a centrarse en la seguridad frente a la desinformación y establecer bases más sólidas de confianza digital.



- **¿Quién es responsable cuando tanto los humanos como la IA toman decisiones?** Cuando los humanos y las máquinas interactúan, ¿Quién manda? ¿Quién decide? ¿Y cómo evolucionarán la responsabilidad, los derechos de decisión y el liderazgo? La IA influye cada vez más en las decisiones y la autoridad de las organizaciones. Para mantener la confianza y proteger la agencia humana es importante tratar la toma de decisiones como una disciplina estratégica, y diseñar intencionadamente la forma en que los humanos y la IA comparten criterios y responsabilidad. Si se hace bien, la IA puede reforzar la toma de decisiones humanas en lugar de anularla.
- **¿Cómo está cambiando la IA nuestra cultura?** ¿Cómo cambia la cultura cuando máquinas inteligentes forman parte de la fuerza laboral? ¿Cuáles son las implicancias para la conexión, la confianza y el tejido humano de las organizaciones? Muchas organizaciones están pasando por alto el impacto de la IA en los comportamientos entre humanos, lo que propicia que la desalineación, la desconfianza y las normas no abordadas se acumulen como «deuda cultural». Con los trabajadores cuestionando lo que se considera esfuerzo, propiedad, equidad y responsabilidad, y la mayoría de las organizaciones rara vez evaluando los efectos culturales de la IA, la confianza y la cohesión se están erosionando justo cuando más importan. Para evitar este deterioro silencioso, los líderes deben reforzar y desarrollar la cultura intencionadamente para que la IA fortalezca, en lugar de socavar, los valores y el rendimiento compartido.
- **¿Cómo podemos orquestar la capacidad y las competencias con rapidez?** La IA está acelerando la forma en que se realiza el trabajo, y la ventaja está pasando de la asignación de talento en estructuras estáticas a la coordinación de personas, habilidades, datos y tecnología en tiempo real. La velocidad ahora supera a la escala, pero la mayoría de las organizaciones no se mueven con la suficiente rapidez. Las que reconfiguran continuamente sus capacidades en función de los resultados tienen más probabilidades de obtener un mejor desempeño financiero y crear un trabajo significativo, convirtiendo la volatilidad en oportunidad.
- **¿Cómo podemos obtener más valor de nuestras funciones?** A medida que la rentabilidad da paso a la creación de valor, ¿Cómo deben evolucionar funciones básicas como Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología de la Información para adaptarse a los objetivos? Las funciones tradicionales resultan cada vez más lentas y actúan de forma demasiado

aislada para las exigencias empresariales actuales, pero pocas organizaciones están avanzando para cambiarlas. A medida que el trabajo se vuelve más interdisciplinario y la IA y la innovación requieren una colaboración más fluida, es posible que las organizaciones tengan que replantearse y desestructurar las funciones, reorganizando las competencias con foco en los resultados en lugar de a estructuras rígidas.

- **¿Cómo nos mantenemos relevantes?** A medida que se acelera el ritmo del cambio, las formas tradicionales de gestionarlo y capacitar a las personas pueden resultar demasiado lentas para ayudar a las organizaciones y a los trabajadores a adaptarse. Pocas organizaciones gestionan el cambio de forma eficaz y aún menos satisfacen las necesidades de aprendizaje continuo. La IA está remodelando ambos aspectos, permitiendo a los trabajadores aprender, adaptarse y aplicar nuevas habilidades directamente en el flujo de trabajo. Las organizaciones que desarrollan esta adaptabilidad permanente y en tiempo real, pueden evitar las transformaciones que luego se estancan y la desmotivación del talento, convirtiendo el crecimiento y la capacidad de respuesta de la fuerza laboral en una nueva ventaja competitiva.

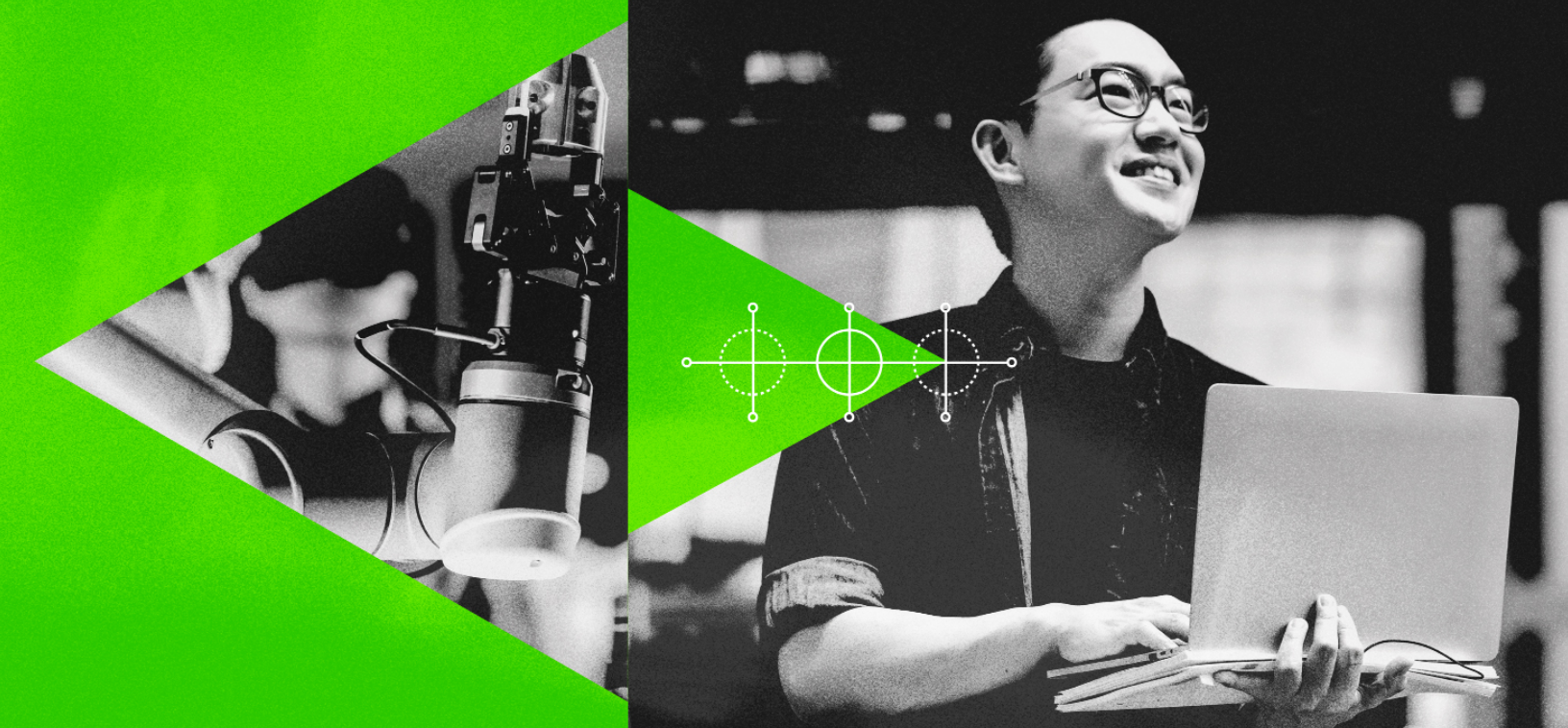
Dar el salto con la ventaja humana

La reinención ya no es algo esporádico: Es la nueva base del trabajo y la fuerza laboral. Las organizaciones que prosperarán serán probablemente aquellas que traten la discontinuidad como un impulso, actuando rápidamente para rediseñar el trabajo, las funciones y el valor, en lugar de volver a las viejas estrategias en respuesta a la IA y otros avances.

A medida que la curva en S se comprime, también lo hacen las capacidades necesarias para abrirse paso por ella. Si antes la innovación, la escalabilidad y la eficiencia se producían de forma secuencial, hoy en día es cada vez más necesario que coexistan, a menudo dentro de los mismos equipos e incluso de las mismas personas. Desarrollar la ventaja humana es ahora tan importante como gestionar la propia tecnología. Eso significa no solo preparar a los trabajadores para el futuro, sino crear una fuerza laboral capaz de aprender, adaptarse y reinventarse continuamente en tiempo real. Aquellos que tomen decisiones audaces y deliberadas para reforzar su ventaja humana marcarán la pauta del éxito.

Notas finales

1. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar, and Simona Spelman, "Scaling your human edge," Deloitte Insights2Action, Oct. 27, 2025.



Lograr una relación adecuada entre personas y máquinas

Para multiplicar el potencial humano con la IA, las organizaciones pueden diseñar deliberadamente las interacciones entre humanos y máquinas

Nic Scoble-Williams, Sue Cantrell, David Mallon, y Stefano Besana

Según un estudio reciente de la Melbourne Business School, casi 60% de los trabajadores utilizan ahora la inteligencia artificial de forma intencionada en el trabajo, pero pocas organizaciones están diseñando deliberadamente la forma en que deben realmente interactuar las personas y las máquinas.¹ Las organizaciones diseñan habitualmente las relaciones entre seres humanos y, cada vez más, también diseñan los flujos de trabajo entre máquinas. Sin embargo, muchas siguen diseñando el trabajo para las personas y la tecnología por separado, en lugar de diseñarlo para ambos conjuntamente.

Esta falta de intencionalidad está haciendo que muchas organizaciones tengan dificultades para obtener valor de la IA. Aunque algunas organizaciones están viendo resultados, la mayoría no está obteniendo el rendimiento de sus inversiones

a la velocidad que necesitan.² Las organizaciones no pueden contar con que las interacciones entre humanos e IA se den fluidamente de forma orgánica, teniendo en cuenta que solo 14% de los líderes que respondieron a nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2026 afirman ser expertos en dar forma a esas interacciones.

El problema, según un reciente estudio de Deloitte, es que la mayoría de las organizaciones (59%) están adoptando un enfoque de la IA centrado en la tecnología.³ Superponen la IA a los sistemas y procesos heredados, en lugar de replantearse cómo interactúan, colaboran y toman decisiones tanto las personas como la IA. Es parecido a lo que pasa con las ciudades históricas: a menudo se añaden nuevas infraestructuras a los cimientos antiguos, en lugar de rediseñarlas desde cero para lograr una conexión fluida.

Pero en un mundo en el que el acceso a la IA se está democratizando rápidamente, la tecnología sola ya no distingue a las organizaciones: son las personas. Es el modo en el que la fuerza laboral interactúa con la IA aplicando un diseño intencional que marque la diferencia.

Un estudio de Deloitte muestra que las organizaciones tienen el doble de probabilidades de superar sus expectativas de retorno de la inversión en IA cuando dan prioridad al diseño del trabajo, rediseñando cuidadosamente las interacciones y las funciones entre humanos y máquinas.⁴ Consideremos los resultados que obtuvo una empresa europea de telecomunicaciones cuando incorporó un «experto» en IA al servicio de atención al cliente sin cambiar las funciones ni el flujo de trabajo. Observaron un pequeño aumento de la productividad del 5%. Sin embargo, al dedicar el 90% del

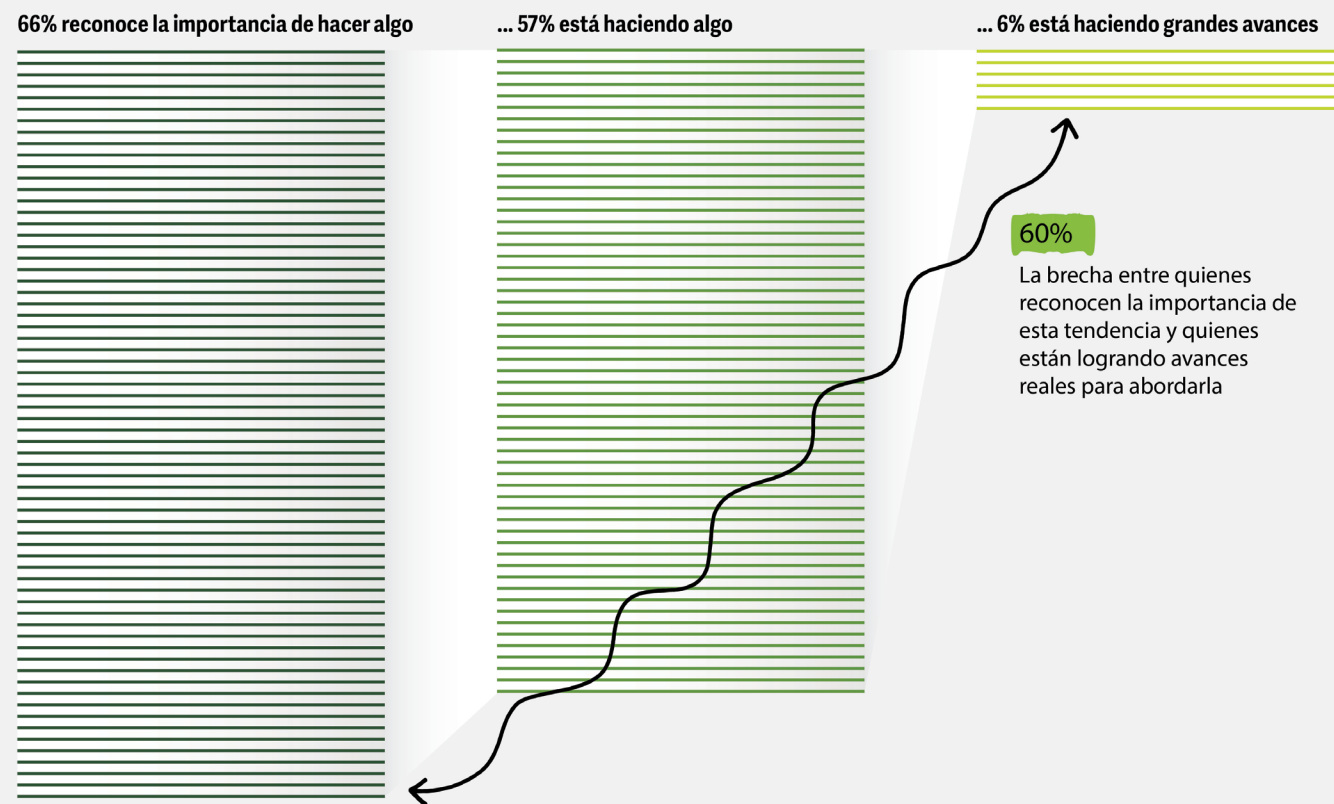
presupuesto total de despliegue al rediseño de las interacciones entre humanos e IA (nuevos flujos de trabajo, umbrales de confianza, vías de escalamiento y formación sólida), se logró un aumento de la productividad del 30%, ya que los agentes aprendieron a colaborar con la IA.⁵

Los líderes reconocen cada vez más lo que está en juego: El 66% reconoce que el diseño intencionado de la interacción entre humanos e IA es importante para el éxito de la organización. Sin embargo, solo 6% afirma estar a la vanguardia en este ámbito (figura 1). Nuestro análisis muestra que las organizaciones que lideran el diseño intencionado de la interacción entre humanos e IA son casi 2,5 veces más propensas a obtener mejores resultados financieros y dos veces más propensas a afirmar que ofrecen un trabajo significativo.

Figura 1

El 66% reconoce la importancia de diseñar las interacciones entre humanos y máquinas, pero solo 6% está haciendo grandes progresos para abordarlo

Diseñar la interacción eficaz entre máquinas (como IA, robots) y su fuerza laboral humana para mejorar tanto el rendimiento de la organización como la confianza y el bienestar de la fuerza laboral.



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

El andamiaje para el diseño intencional de la interacción

La interacción eficaz entre humanos y máquinas no es intuitiva; no se produce por accidente ni por defecto. Las organizaciones deben diseñar intencionadamente las interacciones entre humanos e IA tanto a nivel macro de toda la organización (incluidos los principios de diseño, la gobernanza y la estrategia) como a nivel micro más granular (interacciones específicas para trabajos, trabajadores y equipos concretos).

Para que el diseño tenga éxito en ambos niveles, hay que considerar tanto el **hardwiring** (las conexiones físicas fijas) como el **softwiring** (la configuración adaptable o modificable). El **hardwiring** incluye elementos formales como el rediseño de funciones, la rendición de cuentas, los derechos de decisión y protocolos de escalamiento claros que dictan cuándo el trabajo pasa de la IA a un humano. El **softwiring** incluye elementos informales como comportamientos del nivel gerencial, la cultura y seguridad psicológica que dan a las personas la confianza necesaria para cuestionar, escalar, experimentar y aprender con la IA.

Diseño a nivel macro

Las organizaciones necesitan una visión clara de las dimensiones macro del diseño del trabajo, junto con las opciones de **hardwiring** y **softwiring** que modelan la colaboración real entre los seres humanos y la IA (figura 2).

Es fundamental partir de una ambición estratégica clara de los resultados humanos y empresariales deseados. Por ejemplo, Michael Ehret, vicepresidente senior y Director de Recursos Humanos de Walmart International, destaca cómo la empresa da vida a los principios de diseño centrados en los resultados y en las personas a través de su estrategia de IA. Explica: «Diseñamos la forma en que nuestra gente trabaja con la IA para que proporcione un resultado. Son demasiadas las organizaciones que tratan la IA como un problema de adopción sin preguntarse primero cómo se pueden lograr los resultados deseados. Lo que realmente se necesita es un cambio de comportamiento, no formación técnica». ⁶ Aunque el 56% de los líderes encuestados afirman que diseñan principalmente para obtener resultados empresariales, como el costo o la velocidad, un número cada vez mayor de líderes (40%) diseñan tanto para obtener resultados empresariales como humanos (como el bienestar).

Otra dimensión macro clave está constituida por la gobernanza y la rendición de cuentas. A medida que se amplían las dimensiones de la colaboración entre humanos e IA, abarcando tecnología, personas, procesos, riesgos y cultura, los altos directivos deben operar cada vez más como una sinfonía. Las unidades de negocio, tecnología de la información, recursos humanos, finanzas, operaciones, riesgos y legales desempeñan cada uno su rol, siguiendo todos la misma partitura.

Para superar los silos tradicionales, algunas organizaciones están adoptando **modelos de gobernanza interfuncionales**. Por ejemplo, Moderna ha fusionado TI y RR. HH. para unificar la tecnología y la

Figura 2

Dimensiones macro del diseño del trabajo

Dimensión	Ejemplo de Hardwiring	Ejemplo de Softwiring
Ambición estratégica ¿Cómo puede la interacción entre humanos y máquinas mejorar los resultados empresariales y humanos?	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva o gobernanza de las partes interesadas • Planificación estratégica • Controles de riesgos y organizativos • Derechos de decisión • Estructura organizativa • Arquitectura tecnológica • Socios, alianzas y ecosistemas • Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Liderazgo • Propósito • Marca
Gobernanza y responsabilidad ¿Quién toma estas decisiones de diseño? ¿Quién es responsable de las consecuencias? ¿Cómo se hace el seguimiento y la evaluación de los resultados?		
Principios de diseño ¿Qué principios guiarán sus decisiones de diseño?		
Ética y confianza ¿Qué marcos éticos guían los esfuerzos?		
Infraestructura ¿Qué bases físicas y tecnológicas se requieren?		

Fuente: Análisis de Deloitte

estrategia de recursos humanos;⁷ el consejo de IA de Skillsoft permite la supervisión interfuncional;⁸ y el director de IA y colaboración de Disney se centra en facilitar una mejor colaboración en toda la empresa.⁹

Una vez que la organización establece la gobernanza, los líderes pueden establecer principios de diseño generales para guiar a los equipos en la creación de interacciones óptimas entre humanos y máquinas. Estos principios deben basarse en los valores y la misión de la empresa, por lo que pueden variar según la organización. Para empezar, algunos principios de diseño son:

- **Orientados a los resultados:** definir los resultados humanos y empresariales que se desean amplificar, centrándose en resultados que trasciendan lo que los humanos o la IA podrían lograr por sí solos.
- **Dependientes del contexto:** adaptar las soluciones a cada flujo de trabajo, equipo, perfil de riesgo y relación entre humanos e IA.

- **Transparentes:** hacer explícitas las funciones, los derechos de decisión, los umbrales de confianza y la responsabilidad, para que todos comprendan cómo se combinan las contribuciones humanas y de la IA para lograr resultados superiores.
- **Adaptables** diseñar sistemas humanos-IA para el aprendizaje continuo, la retroalimentación y la evolución, asegurando que mantengan los resultados y se adapten a medida que cambian las necesidades.
- **Centrados en el ser humano:** potenciar la capacidad de acción, la creatividad, el juicio, la empatía y el liderazgo humano. La IA debe amplificar y nunca disminuir lo que nos hace únicos como seres humanos.
- **Empoderamiento:** Diseñar sistemas de IA y una cultura para que los trabajadores se sientan seguros a la hora de cuestionar, escalar, experimentar y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

Figura 3

Microdimensiones del diseño del trabajo

Dimensiones	Ejemplos de Hardwiring	Ejemplos de Softwiring
<p>Trabajo ¿Qué procesos o flujos de trabajo específicos se incluyen en el ámbito de aplicación?</p> <p>Roles de los humanos y la IA ¿Qué trabajo realizan las personas? ¿Qué habilidades y capacidades necesitan las personas? ¿Qué tareas están diseñadas para ser realizadas por los modelos o agentes de IA?</p> <p>Relación entre humanos e IA (véase la figura 8) ¿Cómo colaboran los humanos y la IA? ¿Qué niveles relativos de agencia humana y autonomía de la IA se necesitan?</p> <p>Composición y activación del equipo ¿Cómo se combinan de forma rápida y eficiente los grupos adecuados de personas y agentes para realizar el trabajo? ¿Cómo se preparan las personas y la IA para trabajar juntos?</p> <p>Rendimiento, aprendizaje y reflexión ¿Cómo se apoya el rendimiento y el crecimiento de las personas y la IA?</p> <p>Evaluación y adaptación ¿Cómo se supervisan, evalúan y mejoran el esfuerzo y los resultados del trabajo a lo largo del tiempo?</p> <p>Seguridad/acceso a los datos Tanto para los trabajadores como para la IA, ¿qué aplicaciones o recursos de datos son esenciales? ¿Cómo se supervisan y optimizan estos datos a lo largo del tiempo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del puesto/función • Arquitectura del puesto • Procesos, procedimientos • Espacios de trabajo, herramientas, equipos • Adquisición de talento • Gestión de la plantilla • Incorporación de nuevos empleados • Aprendizaje y desarrollo humano • Formación y refuerzo de la IA y agentes de IA • Gestión del conocimiento • Prestación de servicios de RR. HH. • Prestación de servicios de TI • Ingeniería de datos, gestión de datos • Ciber 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de gestión • Cultura • Colaboración y trabajo en equipo

Fuente: Análisis de Deloitte

Save the Children demuestra cómo las decisiones relacionadas con la confianza pueden acelerar la adopción y el impacto. Los primeros proyectos piloto de IA Generativa que aplicó la organización dieron lugar a una adopción fragmentada. Para solucionar este problema, la organización trabajó en la creación de una cultura de curiosidad, aprendizaje y colaboración a través de diversos mecanismos, entre los que se incluyen la formación, la participación de los niveles gerenciales y una red de embajadores. La organización también estableció pautas claras sobre cuándo y cómo utilizar la IA Generativa. Este enfoque duplicó rápidamente el uso semanal (del 36% al 71%) y, a medida que aumentaba la fluidez y la adopción, la organización pudo aplicar la IA a casos de uso que generaban más valor (cuadruplicando la aplicación de tareas complejas del 10% al 45%). La concientización sobre barreras de seguridad aumentó del 42% al 70% y el aprendizaje colaborativo del 36% al 60%. Tras fortalecer sus capacidades y cultura, la organización está ahora posicionada para rediseñar el trabajo y las funciones con mayor impacto.¹⁰

Diseño a nivel micro

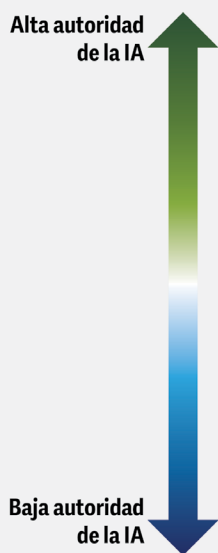
Más allá de establecer las bases a nivel organizacional, los líderes deben considerar cómo diseñar interacciones entre humanos y máquinas que sean óptimas para cada equipo y tipo de trabajador. Las microdimensiones del diseño del trabajo variarán en función del trabajo, las funciones relativas asignadas a los humanos y la IA, la composición del equipo y otros factores (figura 3).

Consideremos, por ejemplo, cómo 7-Eleven rediseñó las funciones de los seres humanos y la IA. Cuando la rápida automatización de la IA amenazó con dejar obsoleta la función especializada de los reclutadores de la empresa, ésta utilizó la implantación de «Rita», una asistente de IA que automatiza el 95% de las tareas rutinarias de contratación y libera 40.000 horas semanales, para rediseñar la función en lugar de sustituirla. Los reclutadores pasaron de hacer tareas transaccionales a aplicar un enfoque estratégico centrado en capacitar a los responsables de las tiendas, colaborando más estrechamente con éstas para mejorar la calidad de la contratación y reforzar la incorporación de los nuevos colaboradores. Con un rediseño de sus funciones, la optimización de los flujos de trabajo optimizados y un fuerte apoyo por parte de la dirección, los reclutadores mejoraron la adecuación del talento y redujeron la rotación, demostrando cómo un rediseño intencionado puede transformar el riesgo de desplazamiento en un mayor valor organizacional.¹¹

Una dimensión crucial, pero a menudo pasada por alto, es la elección del tipo adecuado de interacción entre el ser humano y la máquina. Los trabajadores pueden interactuar con la IA de muy diversas maneras. Pueden tener distintos tipos de interacciones diarias, desde personas que trabajan con la IA para supervisar su funcionamiento, hasta lo opuesto, casos en los que la IA actúa como jefe y dirige el trabajo de la gente, pasando por personas que trabajan con la IA de forma abierta, altamente iterativa e interactiva, casos en los que la IA desempeña el papel de musa, compañera de ideas, mentora

Figura 4

Múltiples maneras de diseñar las interacciones entre humanos y máquinas



La IA como jefe, la IA dirige, asigna y supervisa al humano, establece las prioridades y gestiona el rendimiento; el ser humano ejecuta el trabajo con una capacidad de acción limitada.

La IA como coach, el ser humano recibe comentarios, orientación, sugerencias y conocimientos de la IA para aprender, adaptarse y mejorar su rendimiento o sus habilidades.

La IA como colaborador iterativo y compañero de reflexión, el ser humano colabora con la IA y comparte la responsabilidad de tareas y decisiones creativas o complejas.

La IA como asistente, por ejemplo, priorizando una lista de tareas o sugiriendo oportunidades a las que dar seguimiento, y el ser humano toma decisiones basadas en las recomendaciones de la IA.

La IA como subordinado directo, el ser humano dirige, controla, revisa o valida los resultados de la IA.

La IA como doble/doppelgänger, la IA aprende de un humano o un grupo de humanos para imitar sus comportamientos, acciones y decisiones, con lo que se pueda ampliar el valor de uno o más humanos.

La IA como trabajador autónomo, el ser humano tiene muy poca o ninguna interacción con la IA, ya que ésta trabaja de forma autónoma en tareas de menor valor añadido para liberar al ser humano, permitiéndole concentrarse en tareas más complejas o de mayor valor añadido.

Fuente: Análisis de Deloitte

o coach para mejorar el rendimiento (figura 4).¹² Para optimizar la relación entre las personas y la IA, las organizaciones deben definir explícitamente los tipos de interacciones que desean que los trabajadores tengan con la IA y apoyarlos para que logren relaciones saludables y productivas con ella.

MetLife, por ejemplo, eligió la IA como coach para los trabajadores de su centro de atención telefónica, utilizando herramientas de coaching en tiempo real basadas en IA para ayudar a la fuerza laboral a gestionar las llamadas con mayor empatía y eficacia. Este enfoque ha mejorado tanto la experiencia como los resultados, aumentando la satisfacción de los clientes en un 13%, reduciendo la duración de las llamadas y disminuyendo el estrés de los colaboradores. La última innovación de la empresa, Thrive Resets, utiliza la IA para supervisar el estrés de los colaboradores y proponer de forma proactiva descansos personalizados para recuperarse después de llamadas difíciles. Al combinar la empatía humana con la información que proporciona la IA y evolucionar sin cesar estas interacciones, MetLife está estableciendo un nuevo estándar de atención, resiliencia y rendimiento.¹³

¿Cómo pueden las organizaciones elegir el tipo de interacción adecuado? Además de seleccionar la relación que se adapte al tipo de trabajo y a los resultados empresariales y humanos deseados, las organizaciones deben seleccionar y adaptar los tipos de interacción a los propios trabajadores. Las preferencias varían: por ejemplo, los profesionales creativos pueden resistirse a lo que perciben como microgestión de la IA, mientras que otros grupos pueden preferir una mayor supervisión o una orientación más directa por parte de la IA. Para lograr la adopción y el involucramiento de los trabajadores, es importante hacerlos participar en el proceso de selección y ser claros sobre cómo interactuar con la IA. Como señala Marcia Oglan, vicepresidenta sénior de RR. HH. de Highmark Health, «para que el cambio con nuevas tecnologías como la IA sea exitoso, el compromiso de los colaboradores debe ser continuo y multifacético, y no limitarse a una única comunicación. Los trabajadores necesitan una orientación clara sobre cómo trabajar con la IA, y hay que repetirles las instrucciones».¹⁴

Cada tipo de interacción requiere enfoques distintos en cuanto al *hardwiring* y el *softwiring*. Por ejemplo, cuando la IA actúa como un «reporte directo» necesita protocolos y formación estrictos, mientras que un «colaborador iterativo» se basa más en la confianza, la comunicación abierta y la adaptabilidad. Cuando la IA actúa como «coach», le sirve recibir una retroalimentación estructurada y una cultura de aprendizaje continuo, mientras que, si está actuando como «jefe», la IA necesita caminos claros para aumentar de escala y contar con barreras éticas.

Una empresa multinacional de productos de consumo aplica ese enfoque personalizado. Los líderes de la organización colaboran con los equipos de servicios digitales y tecnológicos, recursos humanos, legales y analíticos para adaptar cada tipo de interacción al trabajo y a las necesidades de los trabajadores específicos. Como explica el vicepresidente de estrategia global de talento y sucesión: «A medida que descomponemos el trabajo, nos preguntamos: ¿En qué podemos confiar que la IA se encargue por completo y dónde trazamos la línea para pasar del agente al ser humano? A veces es una combinación: la IA hace el trabajo y un humano lo controla, o viceversa. En última instancia, nos preguntamos: ¿qué tipo de interacción es más útil para cada trabajador?». ¹⁵

Las organizaciones deben ser conscientes de las consecuencias ocultas que pueden surgir con cada tipo de interacción. Por ejemplo, si se trasladan las tareas rutinarias a la IA cuando se la utiliza como reporte directo, a menudo los humanos pasan a tener un trabajo más complejo y exigente, que requiere [mayores habilidades para resolver problemas y nuevas formas de reconocimiento](#). El aumento de la dependencia de la IA también puede provocar el aislamiento de los trabajadores, ya que la tecnología inteligente sustituye a la colaboración entre compañeros. Las organizaciones deben trabajar para prever y abordar estos impactos silenciosos desde el principio, a fin de garantizar relaciones saludables y eficaces entre las personas y la IA.

Multiplicar el potencial por diseño

Diseñar intencionadamente las relaciones entre humanos y máquinas no solo crea eficiencia; sino que abre nuevas fronteras para la creación de valor, el desarrollo humano y la resiliencia de la organización. Es posible que el futuro recompense no a los que adopten más rápidamente la IA, sino a quienes la diseñen más intencionadamente: aquellos que ven la IA como una invitación a multiplicar el número de personas que hacen que sus organizaciones sean verdaderamente excepcionales.

Notas finales

1. Nicole Gillespie y Steven Lockey, «About half of employees using AI at work admit to inappropriate use», Fast Company, 30 de abril de 2025.
2. IBM, IBM study: CEOs double down on AI while navigating enterprise hurdles», comunicado de prensa, 6 de mayo de 2025; Gartner, «Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \$1.5 Trillion in 2025», comunicado de prensa, 17 de septiembre de 2025.
3. Sue Cantrell y David Mallon, «Scaling your human edge», Deloitte, 27 de octubre de 2025.
4. *Ibíd.*
5. Stephen Creasy, Ignacio Ferrero, Tomás Lajous, Victor Trigo y Benjamim Vieira, «How generative AI could revitalize profitability for telcos», McKinsey, 21 de febrero de 2024.
6. Michael Ehret (vicepresidente sénior y director de Recursos Humanos de Walmart International), entrevista con Sue Cantrell, octubre de 2025.
7. Sol Rashidi, Moderna's game-changing reorg merges HR and IT», Forbes, 28 de agosto de 2025.
8. Jen Colletta, «How Skillsoft is encouraging employees to 'experiment' ethically with gen AI», HR Executive, 17 de junio de 2024.
9. Maya Derrick, «Why Disney is introducing a VP of collaboration and AI role», Technology Magazine, 4 de septiembre de 2025.
10. Deloitte, «Case study: Redd Barna (Save the Children)», consultado en noviembre de 2025.
11. Rachel Allen, «7-Eleven's key to making recruiters irreplaceable was replacing certain tasks with AI», Paradox, 17 de febrero de 2025.
12. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport y Brad Kreit, «Strengthening the bonds of human and machine collaboration», Deloitte Insights, 22 de noviembre de 2022.
13. Reiko Mukai (directora de recursos humanos, MetLife Japón), entrevista con Nicole Scoble-Williams, 24 de octubre de 2025.
14. Marcia Oglan (vicepresidenta sénior de Recursos Humanos Empresariales, Highmark Health), entrevista con Victor Reyes, octubre de 2025.
15. Entrevista de Deloitte con Sue Cantrell, octubre de 2025.

Agradecimientos

Los autores deseamos reconocer la experiencia de **Nitin Mittal, Stuart Scotis, la Dra. Elea Wurth, John Eikland, Steve Elliott, Joan Pere Salom, Franck Cheron, Robert Sanderson, Doug Schairer y Aniket Bandekar**, cuyas ideas, perspectivas, análisis reflexivos y visión creativa han enriquecido significativamente nuestra exploración y han agudizado la narrativa.

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a **Abha Kishore Kulkarni y Karen Vázquez Hernández** por su meticulosa investigación y su firme apoyo, que han sido inestimables para completar este trabajo.



¿Realidad o ficción? La IA está difuminando la línea entre las personas y el trabajo

En la era de la IA generativa, cada vez es más difícil saber qué es verdadero, relevante o significativo en lo que respecta a las personas y el trabajo. ¿Cómo podemos gestionar la desinformación a gran escala?

Stefano Besana and Sue Cantrell

Las organizaciones están perdiendo la confianza en la información sobre los trabajadores y el trabajo justo en el momento en que más dependen de ella.¹ Durante décadas, los datos han sido un cimiento fundamental de las organizaciones modernas, un recurso esencial que impulsa la toma de decisiones, permite obtener información predictiva y mantiene la resiliencia. Pero los datos sin confianza pueden hacer más daño que bien.

La inteligencia artificial generativa y los sistemas agénticos ahora pueden producir contenido a una

escala asombrosa, potencialmente difuminando la autoría, amplificando sesgos y creando cámaras de eco en las que las personas solo están expuestas a información que refuerza sus creencias previas. El reto de distinguir lo que es real de lo que es falso es cada vez mayor, y es probable que este problema empeore con el tiempo.

Por ejemplo, según la empresa de SEO Graphite, en mayo de 2025, más de la mitad de los artículos nuevos de la web fueron generados principalmente por IA,² frente a solo el 5% antes de ChatGPT.³ Aunque según Graphite el 86% de las páginas mejor posicionadas en Google todavía son escritas por

humanos,⁴ esta ola sintética podría contaminar la calidad de los datos para todo, desde la optimización para motores de búsqueda (SEO) hasta el entrenamiento de modelos.

Muchas organizaciones se están cuestionando ahora la legitimidad de los datos sobre las personas y su rendimiento en el trabajo. ¿Hasta qué punto son fiables los datos que tenemos sobre las habilidades y capacidades de nuestros trabajadores? ¿Podemos confiar en los currículums de los candidatos a un puesto de trabajo?

No se trata de un problema tecnológico lejano; se trata de un riesgo acuciante para las empresas que podría afectar la marca, la reputación, las finanzas y el rendimiento operativo de una organización. Sin embargo, según la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2026 de Deloitte, solo el 5% de las organizaciones

están logrando grandes avances a la hora de abordar el descenso de la calidad y la fiabilidad de los datos sobre el trabajo y la fuerza laboral (figura 1). Para hacer frente a estos retos, las organizaciones deberían plantearse ir más allá de la ciberseguridad y abordar la seguridad frente a la desinformación, así como establecer un pacto de confianza digital para proteger los datos relacionados con los trabajadores.

La tormenta de IA que se avecina

Las organizaciones llevan mucho tiempo trabajando para crear una fuente única y limpia de datos sobre su fuerza laboral personal. A pesar de los avances, el auge de la IA puede introducir nuevas complicaciones.

Figura 1

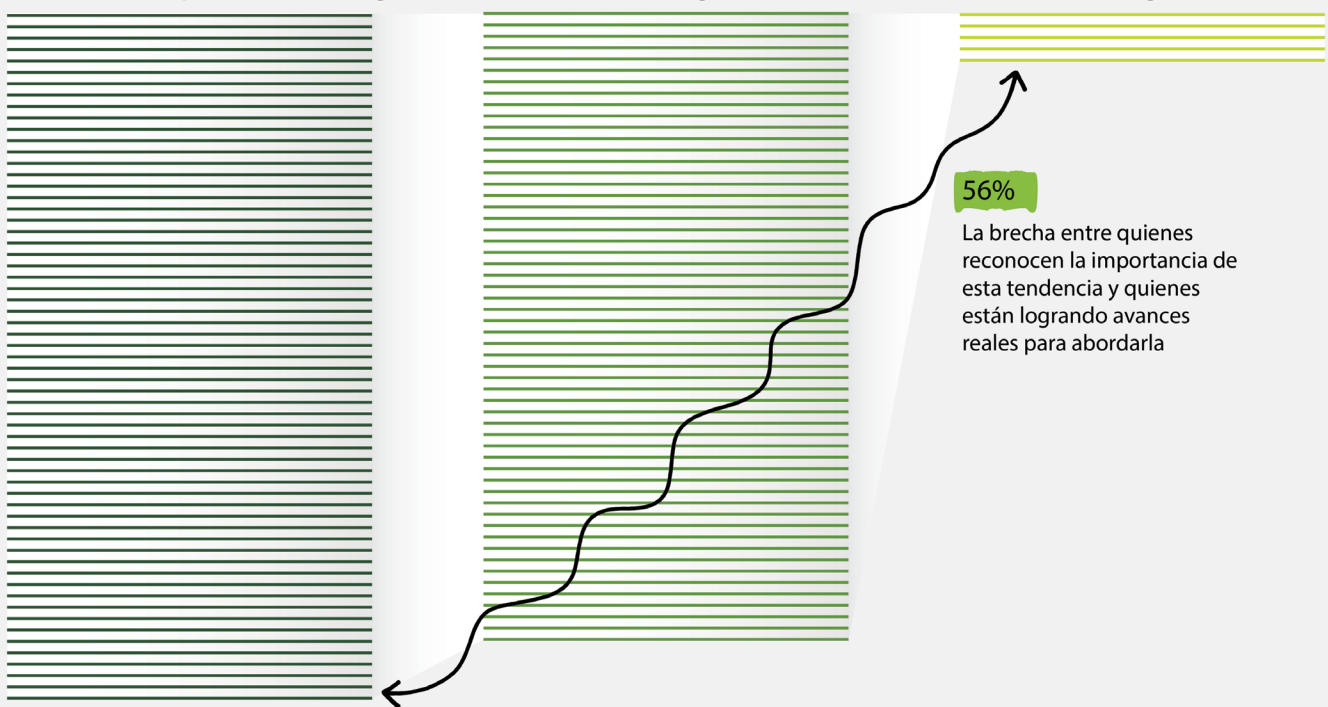
Las organizaciones reconocen la importancia de la fiabilidad de los datos sobre la fuerza laboral, pero solo el 5% está logrando grandes avances para abordar el problema

¿Qué tan importante es abordar “el deterioro de la calidad y la fiabilidad de los datos sobre el trabajo y la fuerza laboral (p. ej., desinformación)” y “En qué etapa se encuentra su organización en su recorrido para abordar este desafío?”

61% reconoce la importancia de hacer algo ...

... 56% está haciendo algo

... 5% está haciendo grandes avances



56%
La brecha entre quienes reconocen la importancia de esta tendencia y quienes están logrando avances reales para abordarla

Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

La erosión de la autenticidad

La confianza en los datos o la información proviene de saber que son auténticos, que no han sido alterados y que proceden de una fuente verificada. Pero el contenido generado por la IA está desafiando la autenticidad, lo que a menudo dificulta distinguir entre el talento humano genuino y sofisticadas falsificaciones.

Esto supone un problema particular en la adquisición de talento. Los datos en los mercados de talento son más abundantes que nunca, pero la identidad y la capacidad a menudo no están claras. Nuestra encuesta de 2026 revela que el 95% de los ejecutivos están preocupados por la precisión de los datos recopilados sobre las habilidades y capacidades de los candidatos, y con razón: Algo más de un tercio de los trabajadores admite que utiliza regularmente la IA para embellecer sus perfiles personales.

Los currículums generados por IA pueden exagerar el alcance del trabajo o las habilidades de un candidato, inventar resultados cuantificables o alinear el contenido de forma demasiado perfecta con la descripción del puesto, lo que sugiere una experiencia más profunda de la que realmente tiene el candidato. Del mismo modo, los candidatos pueden presentar portfolios (diseños, escritos o códigos) que no han creado personalmente.

La autenticidad se ve aún más afectada por las identidades sintéticas. La IA ahora puede fabricar candidatos completos, con entrevistas deepfake incluidas. Por ejemplo, una organización de seguridad entrevistó a un candidato deepfake creado por IA y descubrió el engaño, en parte, al pedirle que realizara un simple gesto físico — mover la mano delante de la cara— que el bot no pudo ejecutar, según informa *The Register*.⁵ Una proyección de Gartner sugiere que, para 2028, 1 de cada 4 solicitantes de empleo podría ser artificial,⁶ lo que plantea no solo preocupaciones en materia de contratación, sino también riesgos de infiltración maliciosa.

Incluso cuando el candidato es una persona real, cada vez es más difícil confiar en las entrevistas. Según informan los empleadores, las respuestas asistidas por IA ocultan las verdaderas capacidades de los candidatos, por lo que su rendimiento y habilidades humanas básicas resultan decepcionantes una vez contratados.⁷ Algunas organizaciones, como Google, están considerando volver a las entrevistas presenciales para reafirmar la autenticidad.⁸

Mientras tanto, la automatización ha creado una dinámica de «bot contra bot»: los candidatos utilizan IA para generar solicitudes en masa y completar evaluaciones,⁹ mientras que los empleadores utilizan la IA para seleccionarlos.¹⁰ El resultado es ruido en los currículums y ‘contratación de mala calidad’, en la que se pierden los indicadores de la experiencia humana genuina.¹¹ El aumento de los empleos fantasma —en 2024, 4 de cada 10 organizaciones publicaron ofertas de empleo sin intención de contratar, según Resume Builder— no hace más que agravar la sensación de que los mercados de talento están inundados de información falsa.¹²

Pero el problema va más allá de la adquisición de talento en el lugar de trabajo. Consideremos cómo el engaño que se vale de la IA ya ha permitido fraudes multimillonarios, con ciberdelincuentes que, por ejemplo, utilizan tecnología deepfake para hacerse pasar por el director financiero de una organización en una videoconferencia y, finalmente, convencer a un colaborador de que pague 25 millones de dólares.¹³

Si bien las organizaciones son cada vez más conscientes de los riesgos de desinformación fuera de su organización, a menudo se descuidan los problemas de calidad de los datos internos. Casi la mitad (48%) de los ejecutivos de nuestra encuesta de 2026 temen que la IA pueda introducir desinformación directamente en los conjuntos de datos de la empresa, donde pequeñas inexactitudes pueden provocar importantes fallos operativos y éticos.

La erosión de la agencia

A medida que se desmorona la autenticidad, también lo hace la agencia, el vínculo claro e inequívoco entre una acción y su autor. Cada vez es más difícil determinar qué trabajo es creado por humanos y qué es generado por IA, impulsado en parte por una creciente economía oculta de herramientas de IA no reguladas. El 41% de los participantes en nuestra encuesta afirma haber utilizado la IA para automatizar parte de su trabajo, a menudo sin el conocimiento de su empleador.

El resultado es un ecosistema de datos paralelo en el que la IA esconde o simula las contribuciones humanas en el trabajo. No es de extrañar que el 80% de los ejecutivos de nuestra encuesta estén preocupados por el hecho de que los trabajadores utilicen la IA para parecer más productivos de lo que son. Si no sabemos quién ha hecho qué, ¿cómo podemos recompensar y valorar a los trabajadores?

La agencia también se está erosionando debido a la evolución de la propia tecnología. La IA está pasando de ser una herramienta de apoyo a ser coautora del trabajo, lo que difumina la autoría. Cuando los resultados generados por la IA se vuelven indistinguibles del trabajo puramente humano, puede resultar difícil evaluar con precisión a los trabajadores y su trabajo. ¿Deberían evaluarse conjuntamente las contribuciones humanas y las de las máquinas? ¿Debería exigirse declarar quién -o- qué ha creado los productos clave del trabajo? ¿O acaso la distinción no importa en absoluto cuando los resultados son buenos?

La erosión del juicio crítico

Quizás la amenaza más peligrosa a largo plazo sea la erosión de las capacidades cognitivas. A medida que los trabajadores dependen cada vez más de la IA para realizar sus tareas, crece la preocupación de que puedan perder su juicio crítico¹⁴ y su experticia en el ámbito,¹⁵ lo que les restaría poder y les haría perder competencias en el proceso. En nuestra encuesta, el 42% de los ejecutivos afirma

que ya le preocupa que los trabajadores dependan excesivamente de la IA para tareas cognitivas esenciales.

«La gente está tratando la IA como una tecnología que proporciona respuestas. Más bien, debemos ver la IA como un compañero de reflexión que puede que no siempre tenga respuestas 100% precisas; si la vemos como un compañero de conocimiento, entonces se nos enciende la lamparita», afirma Michael Ehret, vicepresidente sénior y director de Recursos Humanos de Walmart.¹

En estas condiciones surgen dos riesgos importantes:

- **Workslop (trabajo de mala calidad producido por IA):** Una investigación reciente publicada en *The Wall Street Journal* indica que la IA no siempre nivela el rendimiento, sino que lo amplifica.¹⁷ Los trabajadores con experiencia pueden utilizar la IA para ampliar sus conocimientos, mientras que los trabajadores menos cualificados son más propensos a generar «workslop»: resultados aceptables pero superficiales que enmascaran un razonamiento débil y ralentizan su propio desarrollo.¹⁸ Una vez que este trabajo de baja calidad entra en los datos de la organización, los modelos de IA comienzan a aprender de él, contaminando los datos de entrenamiento de formas que el entrenamiento posterior no puede revertir por completo.¹⁹
- **La respuesta eco de la IA:** las herramientas de IA reflejan cada vez más las entradas, el tono y las preferencias pasadas del usuario. En lugar de ampliar las perspectivas, la IA puede reducirlas, reforzando las creencias y las normas organizativas existentes. Por ejemplo, si un profesional de marketing suele enmarcar las campañas en torno a un tipo de público, es probable que la IA sugiera estrategias similares en lugar de enfoques variados o poco convencionales. Del mismo modo, si la IA se entrena con datos internos de la organización- como informes, políticas, correos electrónicos y proyectos anteriores- hereda la cultura, las normas y los puntos ciegos de esa organización, reforzando «la forma en que siempre hemos hecho las cosas». Con el tiempo, los trabajadores pueden recibir menos cuestionamientos a su forma de pensar y más validación de lo que ya dan por sentado, lo que conduce a un pensamiento grupal digital y a una mayor disminución de los criterios independientes.

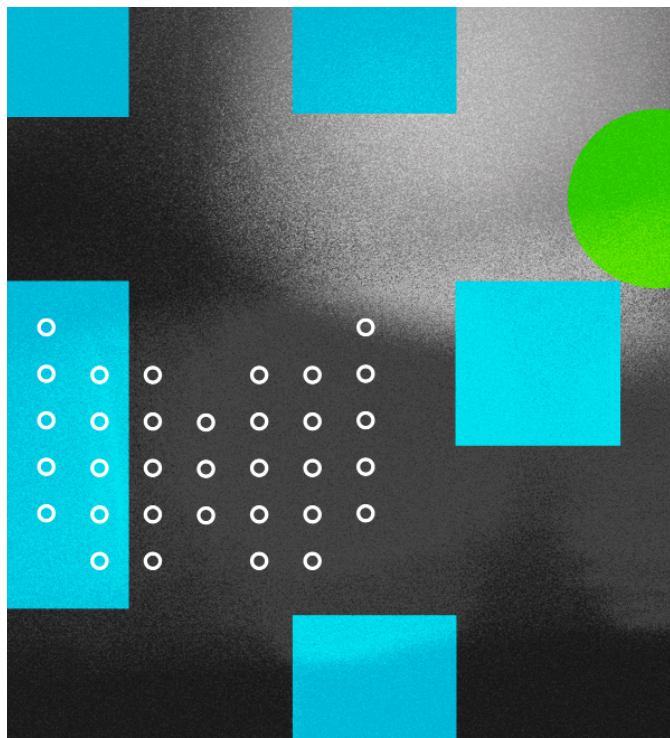
¿Cómo pueden los líderes y los trabajadores abordar estos retos con los datos del trabajo y de los trabajadores para ayudar a establecer la autenticidad? Hay dos caminos posibles: un cambio de mentalidad hacia la seguridad frente a la desinformación y la adopción de medidas para ayudar a los trabajadores a evaluar lo que es real y lo que no lo es.

Seguridad frente a la desinformación: crear un nuevo pacto de confianza digital

A medida que se cuestionan la autoría, la agencia y el juicio, es esencial pasar de la ciberseguridad a la seguridad frente a la desinformación para proteger la autenticidad de los datos del trabajo y de los trabajadores. Las organizaciones ya no deberían limitarse a proteger los sistemas de las amenazas externas, sino que, también deben salvaguardar la integridad de los datos relacionados con los trabajadores frente a la manipulación y la falsificación. Esto significa crear un nuevo pacto de confianza digital con las siguientes prácticas:

Implementación de un sistema de trazabilidad del linaje de la IA

La IA es tan fiable como los datos con los que se entrena, y los datos poco fiables pueden crear problemas incluso cuando los sistemas internos parecen sólidos. Por ejemplo, una organización de medios de comunicación está limpiando y validando activamente sus datos para respaldar sistemas de IA entrenados éticamente para uso interno y de los clientes. El director de Recursos Humanos explica: «Lo más importante que podemos hacer para que la IA sea eficaz es obtener los datos correctos. Hemos estado experimentando internamente y trabajando con expertos externos para aprender lo que están haciendo. Y cuanto más aprendemos, más nos damos cuenta del potencial, pero también de las limitaciones. Sin datos auténticos y fiables, no solo podemos correr riesgos, sino que no aprovecharemos el valor potencial de la IA.»²⁰



La propia IA puede apoyar este trabajo mediante trazabilidad automatizada del linaje: haciendo un seguimiento del origen, la transformación y el uso de los datos a lo largo del proceso de entrenamiento y la inferencia. Tecnologías como blockchain pueden reforzar aún más el linaje creando registros inmutables y con sello temporal de cada transacción de datos, incorporando la confianza directamente en la arquitectura.

Un grupo de proveedores de recursos humanos está trabajando conjuntamente para aumentar la fiabilidad y la interoperabilidad de los datos sobre el talento valiéndose de blockchain.²¹ En relación con esto, están surgiendo soluciones de verificación de habilidades basadas en blockchain destinadas a verificar las credenciales de los solicitantes de empleo y los miembros de los equipos de proyecto. Las organizaciones pueden verificar la experiencia laboral, las habilidades adquiridas, los puestos de trabajo y mucho más de una persona, y los trabajadores pueden decidir qué partes de sus credenciales verificadas quieren compartir con los posibles empleadores y durante cuánto tiempo.²² El sector público también se está sumando a esta iniciativa: SkillsFuture Singapore emite certificaciones digitales a prueba de manipulaciones para verificar la autenticidad de las habilidades y cualificaciones de la fuerza laboral.²³

Realización de simulaciones de riesgos de IA

Descubra cuáles son las vulnerabilidades específicas de su organización realizando pruebas de estrés o ejercicios de «equipos rojos». Estos ejercicios pueden ayudar a identificar posibles puntos de fallo, como el envenenamiento de datos, el sesgo de los modelos o la desalineación con los objetivos de la organización, antes de que causen daños importantes.

Aunque las simulaciones de riesgos de IA son todavía una aplicación incipiente, muchas empresas cibernéticas están creando plataformas virtuales que permiten a los clientes simular posibles situaciones hipotéticas. Por ejemplo, Identifi Global ha creado una plataforma con verificación biométrica en directo, registros de auditoría y mecanismos de control de fraudes que permiten a los departamentos de recursos humanos simular candidatos deepfake y capacitar a sus trabajadores para detectarlos. Un cliente logró evitar una brecha de seguridad en la contratación gracias a que la plataforma ayudó a los reclutadores a identificar incongruencias en los antecedentes durante la etapa final de la entrevista para un puesto de alta dirección. El seguimiento manual confirmó un intento de suplantación de identidad deepfake, lo que evitó pérdidas potenciales por valor de millones.²⁴

Autenticación de identidad dinámica en tiempo real

Cuando la organización de ciberseguridad Pindrop se dio cuenta de que tenía que tomar medidas, descubrió que 1 de cada 6 solicitudes de empleo en su propia organización mostraba claros signos de fraude y que muchos candidatos utilizaban tecnología deepfake

durante las entrevistas. Los candidatos eludían todas las capas de defensa existentes: cosas como el escaneo de currículums, la comparación de palabras clave, la verificación de referencias y las comprobaciones de autenticación. Para abordar el problema, la organización desarrolló herramientas que permiten a los equipos de adquisición de talento y seguridad autenticar continuamente la identidad de los candidatos, garantizando que la persona que aparece en pantalla es la misma a lo largo de todo el proceso. También desarrolló tecnología para detectar signos de medios sintéticos o coaching de terceros, así como una forma de señalar discrepancias entre las evaluaciones, las entrevistas y los pasos de incorporación de personal.²⁵ Cada vez es más importante verificar no solo la identidad de los humanos, sino también la de los agentes de IA.

Decisiones discrecionales: ayudar a los trabajadores a comprender lo que es real

Si bien las herramientas técnicas están evolucionando rápidamente, es importante señalar que siguen siendo probabilísticas, no deterministas. El director ejecutivo de Google, Sundar Pichai, afirma en una entrevista con la BBC, “Nos enorgullecemos del trabajo que realizamos para ofrecer la información más precisa posible, pero la tecnología de IA más avanzada en la actualidad es propensa a cometer algunos errores.”²⁶ La capacidad de juicio del ser humano sigue jugando un papel importante a la hora de determinar qué es real. Las organizaciones pueden desarrollar estas habilidades con las siguientes prácticas:

Formar a los responsables de contratación y a los reclutadores

Es posible que los responsables de contratación no sean conscientes del aumento de los candidatos falsos. Ben Sesser, director ejecutivo de BrightHire, explica a la CNBC: “Son responsables de la estrategia de talento y otras cuestiones importantes, pero estar en primera línea de la seguridad no ha sido históricamente una de ellas”²⁷ Es especialmente importante garantizar que los procesos de reclutamiento y adquisición de talento tengan en cuenta los riesgos relacionados con la IA, así como los datos sintéticos o no verificables de los candidatos.

Formación en reflexividad y criterio

A medida que la IA se integra cada vez más en el trabajo, las organizaciones deben desarrollar la capacidad reflexiva, es decir, reflexionar sobre las propias acciones y pensamientos— como una habilidad fundamental, alentando a las personas a cuestionarse cómo influye la IA en su juicio y en la toma de decisiones.

“A medida que aumentamos la adopción de la IA, estamos atentos a mantener el juicio humano, especialmente en las decisiones complejas o delicadas», afirma el vicepresidente de estrategia global de talento y sucesión de una organización multinacional

de productos de consumo. “Gran parte de nuestra atención se centra en encontrar el equilibrio adecuado: queremos automatizar lo que sea posible, pero somos muy conscientes de cuándo resulta imprescindible contar con supervisión humana.”²⁸

Promover la transparencia en los resultados del trabajo

Las organizaciones también pueden considerar la posibilidad de revelar claramente cuándo los productos del trabajo han sido creados por IA o en colaboración con la IA para que otros utilicen su criterio a la hora de evaluarlos.

Por ejemplo, Autodesk ha creado tarjetas de transparencia de IA. Siguiendo el modelo de las etiquetas nutricionales de los envases de alimentos, cada tarjeta muestra claramente cómo se utilizó la IA en la creación del contenido, incluyendo qué hizo el modelo, qué datos se utilizaron, cómo se protegen los datos y qué medidas de seguridad se aplicaron.²⁹

Otras organizaciones —entre ellas una gran farmacéutica—, están experimentando con la colocación de etiquetas en todo tipo de documentos, desde correos electrónicos hasta presentaciones de diapositivas, revelando en un espectro qué parte del contenido ha sido producido por humanos y qué parte por IA.³⁰

Un camino hacia datos más fiables

Es probable que persista la desconfianza en los datos sobre el trabajo y la fuerza laboral - incluso aunque las organizaciones refuercen los sistemas de validación y autenticación - porque la IA Generativa seguirá remodelando la forma en que se produce y se percibe la información. El verdadero reto no es solo técnico, sino también fundamental: preservar el significado, la autoría y la responsabilidad en la era de la inteligencia sintética.

Las organizaciones que no aborden estos cambios corren el riesgo de erosionar los fundamentos del juicio humano y la cultura organizacional. La dependencia excesiva de la IA sin una supervisión crítica puede dar lugar a decisiones eficientes pero poco éticas, rápidas pero injustas, medibles pero sin sentido.

En tales entornos, la colaboración entre humanos y la IA se vuelve responsable por diseño: La tecnología acelera la comprensión, mientras que los humanos siguen siendo los máximos responsables de la interpretación y el juicio.

Notas finales

1. Deloitte, “Trust: The key to unlocking a quantified organization,” último acceso en noviembre de 2025.
2. Jose Luis Paredes, Ethan Smith, Gregory Druck, and Bevin Benson, “More articles are now created by AI than humans,” Graphite, último acceso el 6 de 2025.
3. Llanor Alleyne, “AI now writes half of the internet, but still ranks behind humans,” eWeek, 16 de oct. de 2025.
4. Ethan Smith, Gregory Druck, and Jose Luis Paredes, “How does AI-generated content perform in search and answer engines?” Graphite, último acceso en 6 de nov. de 2025.
5. Jessica Lyons, “I’m a security expert, and I almost fell for a North Korea-style deepfake job applicant ... twice,” The Register, 11 de feb. de 2025.
6. Gartner, “Gartner survey shows just 26% of job applicants trust AI will fairly evaluate them,” 31 de julio de 2025.
7. Eugene Kim, “Amazon loves AI, except when candidates use it in their job interviews,” Business Insider, 28 de feb. de 2025; James Titcomb, “How chatbots sent the jobs market into chaos,” The Telegraph, 19 de agosto de 2025.
8. Elise Barthurst (director of people operations, strategic operations, and special projects, Google), entrevista con Sue Cantrell, 30 de octubre de 2025.
9. Annie Lowrey, “The job market is hell,” The Atlantic, 8 de set. de 2025
10. Sarah Kessler, “Employers are buried in AI-generated résumés,” The New York Times, 21 de junio de 2025.
11. Benj Edwards, “The résumé is dying, and AI is holding the smoking gun,” Ars Technica, 24 de junio, 2025.
12. Resume Builder, “3 in 10 companies currently have fake job postings listed,” 18 de junio, 2024.
13. Heather Chen and Kathleen Magramo, “Finance worker pays out \$25 million after video call with deepfake ‘chief financial officer’,” CNN, 4 de feb, 2024.
14. Chris Westfall, “The dark side of AI: Tracking the decline of human cognitive skills,” Forbes, 7 de enero de 2025.
15. Hao-Ping (Hank) Lee et al., “The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers,” Association for Computing Machinery, 25 de abril, 2025.
16. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart), interview with Sue Cantrell, Octubre 2025.
17. Matthew Call, “Why AI will widen the gap between superstars and everybody else,” The Wall Street Journal, 12 de octubre de 2025.
18. Kate Niederhoffer, Gabriella Rosen Kellerman, Angela Lee, Alex Liebscher, Kristina Rapuano, and Jeffrey T. Hancock, “AI-generated ‘workslop’ is destroying productivity,” Harvard Business Review, 25 de set. 2025.
19. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar, and Simona Spelman, “The path to achieving value from AI? Scaling your human edge,” Deloitte, Oct. 27, 2025.
20. Entrevista con cliente con Jason Flynn, Octubre 2025.
21. Velocity, “The credential oracle network,” último acceso en noviembre de 2025.
22. Infosys, “Infosys skill verification system using blockchain,” último acceso en noviembre de 2025.
23. SkillsFuture, “WSQ digital certificates: Enhancing the capabilities, productivity, and growth of both individuals and employers,” último acceso en noviembre de 2025.
24. Identifi Global, “How MeaConnexus protects your company from deepfake interview fraud,” último acceso en noviembre de 2025.
25. Christine Aldrich, “From interview to intel drop: The moment we exposed a coordinated hiring scheme,” Pindrop, Julio 28, 2025.
26. Faisal Islam, Rachel Clun, and Liv McMahon, “Don’t blindly trust what AI tells you, says Google’s Sundar Pichai,” BBC, Nov. 18, 2025.
27. Hugh Son, “Fake job seekers are flooding US companies that are hiring for remote positions, tech CEOs say,” CNBC, 8 de abril de 2025.
28. Entrevista con cliente de Deloitte con Sue Cantrell, octubre 2025.
29. Investigación de Deloitte TrustID, 2025.
30. Entrevista con cliente de Deloitte, 2025

Agradecimientos

Los autores agradecen a Reem Janho, Marc Solow, Bhawna Bist, Eric Bokelberg, William Docherty, Rachel Neal, Mackenzie Wilson, Ashley Reichheld, Brad Kreit, Gary Parilis, Tara Mahoutchian Mortazie y Adnan Amjad por su tiempo, sus aportes y su colaboración, que han reforzado este esfuerzo.

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a **Gwen Widicus** por su fiable apoyo en la investigación y su cuidadosa coordinación, que ayudaron a que el trabajo avanzara desde el borrador hasta su finalización.



La IA y el futuro de la toma de decisiones humanas

A medida que la IA transforma la toma de decisiones, ¿cómo pueden las organizaciones tomar decisiones de calidad, basadas en la agencia humana y la confianza?

David Mallon, Julie Duda, Stefano Besana, y Maya Boda

Una empresa tecnológica lanza un filtro de currículums basado en IA destinado a agilizar la contratación, solo para descubrir que ha estado aprendiendo silenciosamente los sesgos del pasado y rechazando a candidatos cualificados. Un bot de servicio minorista hace promesas que la empresa no quiere cumplir. Los médicos de un hospital se apoyan en una herramienta de alerta de afecciones que agiliza el tratamiento, pero degrada su capacidad para detectar matices que el modelo no está entrenado para detectar. Un fabricante industrial incorpora la IA a la junta directiva para detectar riesgos; los directores descubren que podría manipularse para fines personales.

Estas historias no son ciencia ficción. Pueden suceder y suceden a las organizaciones todos los días, y plantean preguntas importantes: ¿Qué se podría haber hecho de otra manera? ¿Cómo pueden

las organizaciones mejorar el aporte y la supervisión cuando la IA interviene en las decisiones? ¿Cuál es la mejor combinación de IA y humanos en cada decisión, aprovechando la autonomía suficiente de las máquinas para mejorar la velocidad, la coherencia y la escala, al tiempo que se mantiene una agencia humana suficiente?

La IA tiene el potencial de transformar la toma de decisiones humanas. Sin embargo, las organizaciones deben tratar primero este proceso como una disciplina estratégica y luego diseñar las relaciones de toma de decisiones entre humanos y máquinas en consecuencia.

Si se hace bien, es más probable que la IA agudice el juicio humano, en lugar de desplazarlo. Las anécdotas que surgen como advertencias hoy pueden llevar a la ventaja competitiva del mañana.

Corriendo con tijeras: la IA y la toma de decisiones

Los líderes de hoy en día se enfrentan a un torrente de decisiones en condiciones más ruidosas, rápidas y arriesgadas que nunca. Los paneles de control se multiplican y los flujos de datos se expanden, pero los líderes rara vez se detienen a preguntarse de dónde proviene esa información o si pueden confiar en ella.¹ En un estudio de Oracle de 2023 85% de los líderes empresariales manifestaron que se arrepentían o cuestionaban las decisiones que habían tomado en el pasado. Además, el 72% de esos líderes afirman que el volumen de datos y la falta de confianza que les generan les ha impedido tomar decisión alguna.²

Muchos están recurriendo a la IA como solución. En nuestra Encuesta Global de Tendencias de Capital Humano, surgió que 60% de los ejecutivos utiliza ahora habitualmente la IA para respaldar sus decisiones. Gartner prevé que para 2027 la mitad de las decisiones empresariales estarán aumentadas o automatizadas por agentes de IA.³ Incluso las juntas directivas están empezando a utilizar la IA para tomar decisiones informadas.⁴

Pero el uso de la IA en la toma de decisiones puede estar adelantándose a la supervisión de las organizaciones. Al tratarse de una tecnología fundamentalmente nueva, la IA plantea retos específicos.

- Establecer cadenas de responsabilidad claras entre las decisiones y sus consecuencias, lo que puede resultar difícil con los algoritmos de «caja negra» y la posibilidad de sesgos o inexactitudes en los datos del modelo.⁵
- Las personas se sienten menos responsables de las decisiones que toma la IA⁶ y son más propensas a ser deshonestas cuando delegan las decisiones en la IA.⁷
- Los agentes de IA actúan a velocidades y escalas muy diferentes a las de los seres humanos, lo que difumina la supervisión y pone en tensión los controles tradicionales.
- Los directivos no están preparados para ser «supervisores» de la IA, y muchos ejecutivos carecen de los conocimientos suficientes sobre IA para contribuir a esa supervisión.⁹
- Las organizaciones carecen de los marcos éticos necesarios o tienen dificultades para ponerlos en práctica.¹⁰
- Las compañías de seguros no quieren cubrir el uso corporativo de la IA debido a la magnitud y la imprevisibilidad de los riesgos potenciales.¹⁰
- Mantenerse al día con los complejos y cambiantes requisitos normativos en torno a la IA.¹²



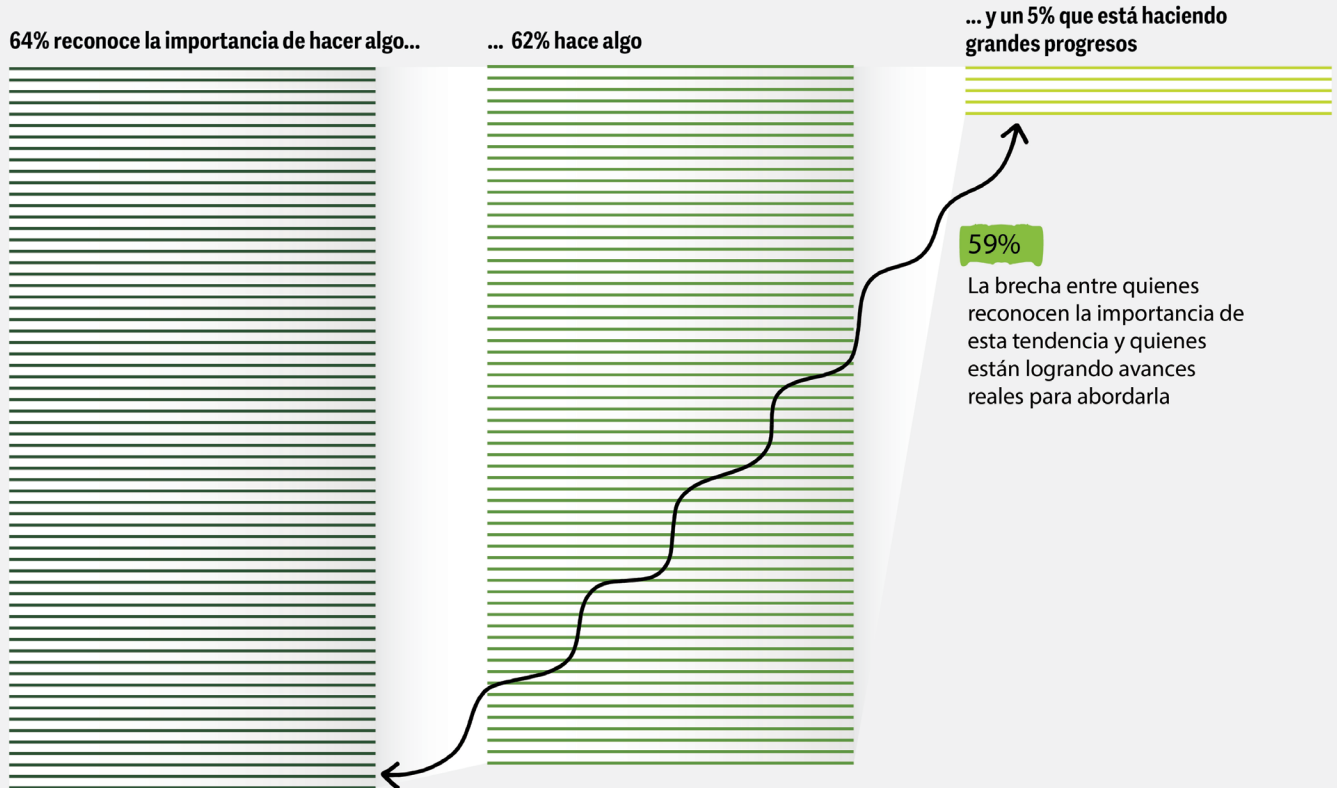
Los datos de nuestra encuesta sugieren que la cuestión de la IA y la toma de decisiones sigue emergiendo a pesar de los riesgos: casi dos tercios (64%) de los encuestados la consideran muy importante para su éxito actual, y un número similar está tomando medidas para encararla. Sin embargo, solo 5% se considera líder en este ámbito (figura 1).

A medida que las organizaciones amplían la toma de decisiones basada en la IA, muchas consideran que la IA amplifica las deficiencias existentes en lugar de resolverlas. La investigación de Deloitte sobre High Impact Decision Intelligence ha descubierto que la toma de decisiones de alta calidad es una disciplina que se puede aprender, mejorar y ampliar. Sin embargo, más de la mitad de las organizaciones de ese estudio (57%) operan con un bajo nivel de madurez en la toma de decisiones, y pocas enseñan habilidades de decisión o proporcionan las herramientas necesarias para apoyar la toma de decisiones. Las organizaciones con un alto

Figura 1

El 64 % reconoce la importancia de las implicaciones de la IA en la toma de decisiones, pero solo 5 % está haciendo grandes progresos para abordarla

Encare de las implicaciones de la IA para la toma de decisiones y el liderazgo; incluye las habilidades y capacidades humanas conexas, los derechos de decisión, los sistemas de rendición de cuentas y el equilibrio entre la agencia humana y la de las máquinas



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

nivel de madurez son mucho más propensas a hacer ambas cosas y a explicitar sus estrategias de toma de decisiones.¹⁴

La IA está remodelando las decisiones organizativas, estén las organizaciones preparadas para ello o no. Para reforzar la calidad de las decisiones y mitigar los riesgos, las organizaciones deben primero perfeccionar la toma de decisiones como una capacidad discreta y, a continuación, diseñar intencionadamente cómo interactúan los seres humanos y la IA como responsables de la toma de decisiones.

Elevar la disciplina de la toma de decisiones

Con o sin IA, las organizaciones que practican la toma de decisiones como una disciplina rigurosa superan constantemente a sus

competidores.¹⁵ El simple hecho de pensar en las decisiones como una capacidad es un buen comienzo.

Las organizaciones pueden utilizar modelos de toma de decisiones para clasificar las opciones y pre-asignar responsables, los datos, los límites de seguridad y la velocidad para cada categoría (figura 2). El modelo de “puertas unidireccionales” frente al de “puertas bidireccionales” de Amazon ofrece un ejemplo sencillo: las decisiones que son difíciles o imposibles de revertir (puertas unidireccionales) requieren una toma de decisiones metódica, mientras que las decisiones fácilmente reversibles (puertas bidireccionales) pueden tomarse rápidamente.¹⁶ Este marco ayuda a los equipos a realizar apuestas reversibles rápidamente, al tiempo que somete a un mayor escrutinio las medidas irreversibles.

Figura 2

Elementos de un modelo de toma de decisiones

Elemento	Pregunta definitoria	Implicancias
Perfil de riesgo	• Posibles consecuencias y reversibilidad	• Mayor riesgo: Mayor diligencia y consulta
Frecuencia	• Frecuente o puntual	• Frecuente: Oportunidades para experimentar o automatizar • Puntual: Análisis personalizado y decisiones explícitas de liderazgo
Urgencia frente a importancia	• Sensibilidad al tiempo frente a valor estratégico	• Ruta como: Hacer ahora, programar, delegar o ignorar
Horizonte	• Momento de las consecuencias	• Alinear los KPI, la financiación y el riesgo con el horizonte temporal: Ganar ahora frente a construir el futuro
Certeza/riesgo/incertidumbre	• Conocido frente a lo desconocido/predecible frente a lo verdaderamente desconocido	• Lo conocido/cuantificable: Modelar el riesgo • Lo incierto: Utilizar guías de adaptación
Nivel de caos (Cynefin)	• ¿Qué tan obvia es la conexión entre causa y efecto?	Adaptar la respuesta al entorno ... • Claro: Utilizar las mejores prácticas • Complicado: Utilizar análisis de expertos • Complejo: Sondear-detectar-responder • Caótico: Actuar para estabilizar
Creación de opciones frente a compromiso	• Amplía o limita las opciones futuras	• Amplía: Tratar como experimentos • Compromete: Tratar como inversiones de capital
Crítico de las barreras de protección frente a búsqueda de valor	• Grado de sensibilidad, regulación o requisitos especiales para los responsables de la toma de decisiones (es decir, certificación)	• Barreras de protección: Utilizar normas y auditorías • Búsqueda de valor: Utilizar cálculos creativos de riesgo-rentabilidad

Un marco conceptual utilizado para apoyar la toma de decisiones, creado en 1999 por Dave Snowden en IBM Global Services. Cynefin es una palabra galesa que significa "hábitat". CognitiveEdge, 11 de julio de 2010.

Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Diseñar para la rigurosidad y la integridad de las decisiones

La mayoría de las organizaciones siguen tratando las decisiones como subproductos de reuniones y paneles de control, en lugar de considerarlas dignas de un diseño y un enfoque explícitos. Para añadir rigor e integridad, tenga en cuenta lo siguiente:

- **Hacer visibles las decisiones que importan.** El rigor y la integridad en la toma de decisiones comienzan por sacar a la luz las decisiones importantes, aclarar quiénes son los responsables y cuáles son las aportaciones, y hacer que esas estructuras sean explícitas en los flujos de trabajo. El concepto de arquitecturas de elección inteligente del Instituto Tecnológico de Massachusetts es útil en este sentido: en lugar de intentar predecir una única respuesta «correcta», los líderes deben configurar intencionadamente el entorno en el que se toman las decisiones, de modo que sea más fácil y fiable tomar mejores decisiones.¹⁷

- **Fomentar una base y una cultura de decisión sólidas.** Una base de decisión sólida (es decir, datos e hipótesis) es importante para la higiene de la toma de decisiones, y aún más con la IA. Antes de utilizar la IA defina qué constituye una prueba adecuada para tomar una decisión y cómo se utilizará. Establezca normas que valoren la franqueza, las pruebas y la calidad de las decisiones por encima de políticas o jerarquías.

Diseñar para los derechos de decisión y la gobernanza en el diseño

Un estudio de Deloitte sobre el diseño de organizaciones reveló que un número sorprendente de organizaciones carece de claridad en cuanto a los derechos de decisión.¹⁸ Es probable que la IA aumente la presión en este sentido y enturbie aún más los derechos de decisión. Para lograr claridad, las organizaciones pueden tomar las siguientes medidas:

- **Modernizar los derechos de decisión para la IA.** La mayoría de las organizaciones ya han reconocido que los humanos

deben *estar integrados en el circuito de supervisión (looped on)* cuando la IA toma decisiones, haciendo que sean quienes supervisen los resultados. También están trabajando para involucrar a los humanos dentro del proceso (*looped in*), garantizando que las personas trabajen de manera iterativa con la IA, pasando el trabajo de un lado a otro. A la hora de definir quién hace qué, los modelos tradicionales de derechos de decisión centrados en las personas (por ejemplo, la clásica herramienta de gestión de proyectos RACI con cuatro responsabilidades clave: ser responsable, rendir cuentas, ser consultado e informado) pueden ser un primer paso.¹⁹ El reto es que presuponen una autoridad estática. Con la IA, los derechos deben ser más dinámicos e incorporar privilegios de anulación (pasar todo a manual), vías de escalamiento y reglas de consenso diseñadas en el sistema para que los seres humanos y los agentes coordinen quién decide, cuándo y con qué fundamentos.

Atlassian, por ejemplo, reconoció que los límites poco claros entre las decisiones tomadas por la IA y las tomadas por los seres humanos estaban creando cuellos de botella. En lugar de crear un reglamento rígido, tratan los derechos de decisión como algo que evoluciona, revisando periódicamente dónde debería dejarse a la IA las tareas rutinarias y dónde deben intervenir los seres humanos para las decisiones de mayor riesgo. Los equipos entienden claramente lo que está automatizado y lo que requiere el juicio humano. Este enfoque transparente genera confianza.²⁰

- **Modernizar la gobernanza de la IA.** El papel de la IA en las decisiones debe encontrar su lugar en las agendas de los órganos de gobernanza existentes. La IA puede introducir preocupaciones a nivel directivo, como los riesgos reputacionales y financieros. Sin embargo, la investigación de Deloitte sobre la IA y los equipos directivos revela que, hasta ahora, el involucramiento es limitado. Según el estudio, realizado en 2024, casi la mitad (45%) de los miembros de juntas directivas y ejecutivos de alto nivel encuestados afirmaron que la IA no figura en la agenda, y solo 14% la discutió en todas las reuniones.²¹ En una encuesta actualizada en 2025, 40% afirma que la IA les ha llevado a pensar de forma diferente sobre la composición de sus juntas directivas, reconociendo la necesidad de un cambio.²²

IBM pone en práctica la gobernanza de las decisiones relacionadas con la IA a través de comités éticos específicos que revisan los usos de alto impacto y se guían por los principios de confianza y transparencia publicados por la empresa. Su enfoque combina políticas, revisiones interdisciplinarias y herramientas que supervisan el cumplimiento y ayudan a los equipos a actuar con confianza. Al tratar la gobernanza como un sistema de diseño, y no solo como un control, IBM es capaz de ampliar la IA al tiempo que preserva la confianza.²³

No solo la IA evoluciona rápidamente, también lo hace la regulación global. Marcos normativos como la Ley de IA de la

UE²⁴ exigen a los consejos de administración que establezcan mecanismos claros de supervisión de la IA y registros de pruebas mucho antes de las fechas límite de aplicación. Las organizaciones deben empezar por comprender el impacto estratégico de las regulaciones y aclarar los retos operativos.

Elevar tanto a los humanos como a las máquinas como responsables de la toma de decisiones

Incluso los mejores procesos de toma de decisiones pueden fallar si los responsables de la toma de decisiones, tanto personas como IA, no están preparados, no cuentan con el apoyo necesario y no se los evalúa. Las organizaciones deben diseñar la competencia de toma de decisiones que necesitan: desarrollar la capacidad de toma de decisiones de las personas y medir el rendimiento de la IA con el rigor que corresponde a sus contribuciones cruciales para la misión.

Diseñar para desarrollar las habilidades de toma de decisiones

Hay una ironía: muchas organizaciones enseñan a la IA a decidir, mientras que dan por sentado que las personas ya saben cómo hacerlo. Estas prácticas pueden ayudar a :

- **Tratar la toma de decisiones como una base fundamental de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo.** La toma de decisiones basada en la IA se está convirtiendo en uno de los principales rasgos que definen a un líder moderno, y se puede enseñar. En los programas de desarrollo de liderazgo, por ejemplo, los líderes pueden aprender a crear y probar hipótesis para fundamentar sus decisiones y combinarlo con la confianza en los datos, para poder cuestionar la incertidumbre con datos.

Para acelerar la toma de decisiones en la primera línea, BAE Systems puso en marcha un programa de aprendizaje basado en casos que sitúa a los líderes en escenarios realistas y muy ambiguos. Los equipos practican la toma de decisiones bajo presión, comprueban en qué información confiar y cómo formular hipótesis, y luego hacen un informe con criterios claros. La repetición fomenta el rigor sin ralentizar el ritmo, y los primeros comentarios muestran una mejor coordinación entre funciones, así como decisiones más rápidas y tomadas con mayor confianza.²⁵

- **Formar a los directivos para gestionar la IA.** Las habilidades de gestión incluyen ahora la gestión de máquinas, además de la gestión de personas: es probable que evaluar la autonomía de los agentes, juzgar los resultados de los modelos y saber cuándo anularlos resulten habilidades nuevas para la mayoría.²⁶ Probablemente esta cuestión se complique a medida que las organizaciones se aplanan y aumentan los ámbitos de control.²⁷

El banco DBS refuerza la integridad de las decisiones mediante sus principios PURE (deliberado, esperable, respetuoso y

explicable) y un marco de uso responsable de la IA y de los datos supervisado por comités de alto nivel. Estas normas guían herramientas dirigidas a los empleados, como iGrow, una plataforma de IA utilizada por la mayoría del personal, que ayuda a los líderes a tomar decisiones transparentes y basadas en datos sobre el aprendizaje y la movilidad. Al combinar marcos claros con gobernanza y formación, DBS agiliza las decisiones cotidianas y al mismo tiempo mantiene una sólida supervisión humana.²⁸

Diseño para evaluar el rendimiento de la IA

El rol de la IA en la toma de decisiones requiere una evaluación explícita, que incluya criterios de calidad, reciclaje periódico y supervisión adecuada al riesgo. No se trata de una nueva versión de la gestión del rendimiento de los colaboradores. La evaluación de la IA es una disciplina en crecimiento que requiere su propia experiencia y escala, que puede construirse mediante las siguientes prácticas.

- **Hacer un continuo seguimiento y evaluar el comportamiento de la IA.** Utilizar procesos y estándares para realizar un seguimiento del rendimiento, la equidad y la fiabilidad de los modelos de IA una vez aplicados. Los nuevos estudios sobre la colaboración entre humanos e IA abogan por realizar un seguimiento de los resultados humanos, como el grado en que la interacción fomenta la confianza y el juicio saludable, y no solo la precisión del modelo.²⁹ Spotify, por ejemplo, confió en los humanos para definir las normas de evaluación de un resumen de podcast de alta calidad y, a continuación, las utilizó para informar la evaluación automatizada.³⁰
- **Crear puntos de referencia para la responsabilidad de la IA.** Incorporar puntos de control de calidad en los flujos de trabajo (umbrales de riesgo que activan la revisión humana y registros de todos los desacuerdos entre humanos e IA) para que se puedan rastrear las decisiones y aprender de ellas con el tiempo. Es esencial comprender y registrar los pasos y el razonamiento de los agentes de IA, y mantener registros de las auditorías, especialmente para los sistemas más autónomos.
- **Ser consciente de la asimetría cognitiva.** Los seres humanos están fisiológicamente programados para no percibir todo lo que les rodea. Si a eso le sumamos la mayor escala y velocidad de la IA, es probable que los seres humanos no siempre sean los mejores supervisores de lo que pueden ser sistemas opacos. El TechDispatch de la Unión Europea sobre la supervisión humana advierte contra la suposición de que la presencia humana garantiza la seguridad; las organizaciones deben diseñar explícitamente la autoridad, las interfaces y los métodos de escalamiento para que los humanos puedan intervenir de manera eficaz.³¹ Por ejemplo, algunas organizaciones están introduciendo «agentes guardianes», agentes especializados que vigilan, prueban y controlan a otros agentes para mantener la autonomía dentro de ciertos límites.³²

Elevar la agencia humana en la relación entre la toma de decisiones humana y la toma de decisiones de las máquinas

La agencia humana sustenta el grado en que los individuos sienten influencia y responsabilidad por los acontecimientos que les rodean. Las personas aceptan más fácilmente la responsabilidad cuando sienten una influencia real.³³

Diseño para la agencia humana

Los líderes deben apoyar la agencia humana intencionadamente y generar confianza a medida que los seres humanos y las máquinas interactúan para tomar decisiones, incluyendo estas prácticas:

- **Crear una rendición de cuentas a través de la agencia humana.** Conectar claramente las elecciones con quienes las eligen, dando a los responsables de la toma de decisiones una confianza basada en la comprensión (y no en el mero cumplimiento). Liberty Mutual Insurance permite a los peritos de seguros explorar escenarios utilizando la IA, pero con la capacidad de anular las sugerencias de la IA. Como dijo un líder a MIT Sloan Management Review: «En el momento en que la IA entra en el curso del trabajo, la verdadera pregunta no es “¿qué dice el modelo?”, sino “¿quién puede estar en desacuerdo con él y con qué rapidez?”».³⁴
- **Determinar el nivel de agencia de la IA en función de los resultados deseados.** Diseñar el grado de autonomía de los agentes de IA en función del perfil de riesgo de la decisión y de los resultados humanos y empresariales deseados. Investigadores de Stanford han presentado recientemente un marco de auditoría que adapta el nivel de autonomía de los agentes de IA al grado de agencia humana deseado. Cuando el trabajo es crucial para la misión o ambiguo, se necesita una mayor agencia humana. Sin embargo, para tareas bien definidas y de bajo riesgo, las decisiones pueden transferirse más fácilmente a agentes totalmente autónomos. Esta taxonomía ayuda a calibrar la supervisión, al tiempo que preserva la capacidad humana de intervenir cuando hay mucho en juego o hay mucha incertidumbre.³⁵

Diseñar para generar confianza en la IA

La confianza es un elemento esencial de la colaboración humana. También es esencial para los seres humanos que trabajan con tecnologías como la IA, que interactúa y evoluciona. La investigación Trustworthy AI de Deloitte muestra que los trabajadores que confían en los agentes de IA con los que trabajan son 10 veces más propensos a considerar que esos agentes son fundamentales para crear valor.³⁶

Las personas confían en la tecnología cuando esta demuestra de forma constante su fiabilidad, capacidad, transparencia y humanidad.³⁷ Nuestras recomendaciones en este capítulo abordan

estos cuatro factores y es probable que ayuden a aumentar la confianza.

Los seres humanos pueden colaborar con confianza con la IA y aceptar la responsabilidad de los resultados cuando saben cómo se tomó la decisión y cómo la influyeron materialmente. La confianza aumenta cuando la IA se utiliza donde las personas la acogen con agrado y se acota donde no es así. Muchos usuarios quieren que la IA desempeñe algún rol en ámbitos analíticos y de alto riesgo (por ejemplo, la detección de fraudes, la predicción meteorológica y el descubrimiento de fármacos), pero quieren que tenga poco o ningún papel en decisiones más personales o cargadas de valor.³⁸

Toma de decisiones que funciona para humanos y máquinas

Las organizaciones que elevan la toma de decisiones como disciplina, mejoran las habilidades de toma de decisiones, evalúan la participación de la IA en las decisiones y diseñan para la agencia humana en la toma de decisiones, pueden ganar velocidad y calidad sin sacrificar la confianza. Las que no lo hacen corren el riesgo de tomar decisiones opacas, diluir la responsabilidad y erosionar lentamente la agencia humana precisamente en el momento en que la claridad es más importante.

Las pruebas sugieren que las ventajas son significativas: la tecnología puede acelerar el análisis y aclarar la incertidumbre, pero no puede sustituir el propósito, los valores y el juicio humano que hay detrás de las decisiones. Este es el camino hacia una IA como asesora de confianza: mejorar la velocidad, la escala y la calidad de las decisiones, manteniendo al ser humano firmemente al mando del «porqué».

Notas finales

1. TheyDo, «Data, decisions, and doubt: A 2025 leadership perspective», consultado el 19 de enero de 2026.
2. Oracle, «Global study: 70% of business leaders would prefer a robot to make their decisions», comunicado de prensa, 19 de abril de 2023.
3. Gartner, «Gartner announces the top data and analytics predictions,», comunicado de prensa, 17 de junio de 2025.
4. Gartner, «Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2025 and beyond», comunicado de prensa, 22 de octubre de 2024.
5. Saudi CE Nouis, Victoria Uren y Srushti Jariwala, «Evaluating accountability, transparency, and bias in AI-assisted healthcare decision-making: A qualitative study of healthcare professionals' perspectives in the UK», *BMC Med Ethics* 26 (2025).
6. Jannik Zeiser, «Owning decisions: AI decision-support and the attributability gap», *Science and Engineering Ethics* 30 (2024).
7. Nils Köbis, Zoe Rahwan, Raluca Rilla, Bramantyo Ibrahim Supriyatno, Clara Bersch, Tamer Ajaj, Jean-François Bonnefon e Iyad Rahwan, *Delegation to artificial intelligence can increase*

- dishonest behaviour», *Nature* 646 (2025): pp. 126-134.
8. Sue Cantrell, Lauren Kirby, Nic Scoble-Williams, Joan Goodwin y Andy Baylates, «Is there still value in the role of managers?», *Deloitte Insights*, 24 de marzo de 2025.
 9. Philippe De Ridder, «The AI gap in executive leadership teams», *Fast Company*, 21 de abril de 2025.
 10. Öykü Işık y Ankita Goswami, «The three obstacles slowing responsible AI», *MIT Sloan Management Review*, 28 de octubre de 2025.
 11. Connie Loizos, «AI is too risky to insure, say people whose job is insuring risk», *TechCrunch*, 23 de noviembre de 2025.
 12. Deloitte, *The State of Generative AI in the Enterprise, 2024 year-end generative AI report*, enero de 2025.
 13. La investigación High Impact Decision Intelligence de Deloitte incluye un modelo de madurez de cuatro niveles de la práctica de la toma de decisiones organizativas basado en el análisis de una encuesta realizada en 2023 a 574 líderes de todo el mundo. Este modelo identifica 21 prácticas de decisión organizadas en ocho factores que predicen la probabilidad de que una organización obtenga un alto rendimiento en los resultados de la organización. Para obtener más información, lea *Deloitte Insight2Action*, «Decision intelligence: The time is now» 2 de mayo de 2023.
 14. Mike Kemp, «The heart of smarter decision-making: Intentionality and discipline», *Deloitte Insights2Action*, 20 de septiembre de 2023.
 15. Tiffany McDowell y David Mallon, «Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance», *Deloitte Insights*, 28 de febrero de 2020.
 16. Amazon, «2015 letter to shareholders», consultada el 14 de noviembre de 2025.
 17. Michael Schrage y David Kiron, «Winning with intelligent choice architectures», *MIT Sloan Management Review*, 15 de julio de 2025.
 18. Tiffany McDowell y David Mallon, «Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance» (Cómo acertar con los derechos de decisión: cómo una toma de decisiones eficaz puede ayudar a mejorar el rendimiento), *Deloitte Insights*, 28 de febrero de 2020.
 19. Tiffany McDowell y David Mallon, «Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance», *Deloitte Insights*, 28 de febrero de 2020.
 20. Zachary Parris (antiguo director de eficacia organizativa distribuida, Atlassian), entrevista en línea con David Mallon, septiembre de 2025.
 21. Lara Abrash, Prof. Dr. Arno Probst, Karen Edelman y Clare Harding, *Governance of AI: A critical imperative for today's boards*, *Deloitte Insights*, 7 de octubre de 2024.
 22. Deloitte, *Governance of AI: A critical imperative for today's boards* (Gobernanza de la IA: un imperativo crítico para los consejos de administración actuales), consultado el 13 de noviembre de 2025.
 23. IBM, «Trustworthy AI at scale: IBM's AI safety and governance framework», 7 de febrero de 2025.
 24. Future of Life Institute, *Ley de Inteligencia Artificial de la UE*, «Article 99: Penalties», consultado el 13 de noviembre de 2025.
 25. Michael Kessler, «How BAE Systems uses case-based learning to build agile decision-making strength», *I4CP*, 6 de marzo de 2018.
 26. Cantrell, Kirby, Scoble-Williams, Goodwin y Baylates, «Is there still value in the role of managers?».
 27. Nicolai J. Foss y Peter G. Klein, «Rethinking hierarchy», *MIT Sloan Management Review*, 25 de enero de 2023.
 28. DBS Bank, «Responsible AI in banking: Gaining a competitive edge», 11 de junio de 2025.
 29. George Fragiadakis, Christos Diou, George Kousiouris y Mara Nikolaidou, *Evaluating human-AI collaboration: A review and methodological framework*, arXiv (2025).
 30. Rezvaneh Rezapour, Sravana Reddy, Rosie Jones e Ian Soboroff, «What makes a good podcast summary?» (¿Qué hace que un resumen de podcast sea bueno?), *SIGIR '22: Actas de la 45.ª Conferencia Internacional ACM SIGIR sobre Investigación y Desarrollo en Recuperación de Información (2022)*: pp. 2039-2046.
 31. Supervisor Europeo de Protección de Datos, *TechDispatch #2/205: Human oversight of automated decision-making*, 23 de septiembre de 2025.
 32. Leigh McMullen, «Meet your guardian agent overseeing AI», *Gartner*, 12 de mayo de 2025.
 33. El psicólogo Albert Bandura define la agencia humana como la capacidad de una persona para influir en su propio funcionamiento y en el curso de los acontecimientos a través de sus acciones. Para obtener más información, consulte Albert Bandura, «Agency», consultado el 19 de enero de 2026.
 34. Schrage y Kiron, «Intelligent choice architectures».
 35. Yijia Shao, Humishka Zope, Yucheng Jiang, Jiixin Pei, David Nguyen, Erik Brynjolfsson y Diyi Yang, *Future of work with AI agents: Auditing automation and augmentation potential across the U.S. workforce.*, arXiv (2025).
 36. Índice Deloitte TrustID Workforce AI, mayo a julio de 2025.
 37. Deloitte, «From trust to action: Navigating risk in the age of agentic AI», consultado el 14 de noviembre de 2025.
 38. Brian Kennedy, Eileen Yam, Emma Kikuchi, Isabelle Pula y Javier Fuentes, «How Americans view AI and its impact on people and society», *Pew Research Center*, 17 de septiembre de 2025.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de **Simona Spelman**, **Aniket Bandekar**, **Greg Vert**, **Bill Briggs**, **Nitin Mittal**, **Stacey Winters**, **Tom Verstrate**, **Christina Brodzik** y **Beena Ammanath**, cuyas ideas, perspectivas, análisis reflexivos y visión creativa han enriquecido nuestra exploración y reforzado la narrativa en su conjunto.

Un agradecimiento especial a **Maria Neira** y **Phillip Perry** por su cuidadoso apoyo, que ayudó a llevar este trabajo a buen término.



Afrontar la deuda cultural de la IA

Es posible que la IA esté creando una acumulación constante e inadvertida de comportamientos culturales negativos. ¿Cómo podemos gestionarla para que la cultura sea una ventaja en la era de la IA?

Jason Flynn, Yves Van Durme, Stephen Harrington, y Ashley Reichheld

En momentos de incertidumbre, cuando la coherencia cultural puede cobrar la mayor importancia, a las organizaciones les suele costar mantenerla. Los comportamientos y las normas pueden empezar a distanciarse de los valores declarados de una organización; ante asuntos más urgentes, las organizaciones pueden dejar de abordar cuestiones sin resolver, como la falta de comunicación o la falta de seguridad psicológica. Este descuido puede hacer que las organizaciones desarrollen una «deuda cultural», es decir, las consecuencias negativas que una organización acumula al descuidar su cultura, se asemejan a una deuda financiera que acumula intereses.

Esta es la situación al comenzar el año 2026. En medio de las crecientes tensiones en la relación entre los trabajadores y las organizaciones, la inteligencia artificial añade aún más complejidad al transformar el trabajo de manera profunda. Sin embargo, gran

parte del enfoque organizacional de esta disrupción parece centrarse en cómo los trabajadores interactúan con la IA, en lugar de analizar cómo la IA afecta a las interacciones laborales entre personas que dan forma a la cultura de la organización. De hecho, 42% de los trabajadores que participaron en la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2026 de Deloitte afirman que su organización rara vez evalúa el impacto de la IA en las personas, lo que es un indicador de una deuda cultural que se va acumulando.

La cultura se basa en la confianza, y la IA está rompiendo esa confianza de muchas maneras, como refleja la estadística de nuestra encuesta de 2026, según la cual 80% de los líderes, directivos y trabajadores están preocupados porque sus compañeros y equipos utilizan la IA para parecer más productivos de lo que son. Como resultado, a menudo los trabajadores están calladamente adoptando o cuestionando normas, valores y comportamientos a la luz de nuevas preguntas

fundamentales que las organizaciones no están abordando, como: ¿Es hacer trampa si utilizo la IA para hacer mi trabajo? ¿Qué es trabajar duro si ahora la IA hace el trabajo pesado? ¿A quién hay que culpar si la IA se equivoca? Si no utilizo la IA, ¿perderé mi trabajo, o la IA me lo quitará de todos modos?

Cuando las organizaciones no responden a este tipo de preguntas, los trabajadores se ven obligados a gestionar por sí mismos nuevas decisiones éticas y basadas en valores, lo que puede llevar a la acumulación de deuda cultural.

Aunque es probable que incluso las culturas más sólidas necesiten reforzarse para resistir la influencia de la IA, la incorporación de la IA al trabajo puede deteriorar aún más a las culturas débiles, erosionando silenciosamente las organizaciones desde dentro. Sin embargo, aquellas organizaciones que cultivan y desarrollan

intencionadamente su cultura pueden liberar el potencial de la IA y generar una ventaja competitiva sostenible.

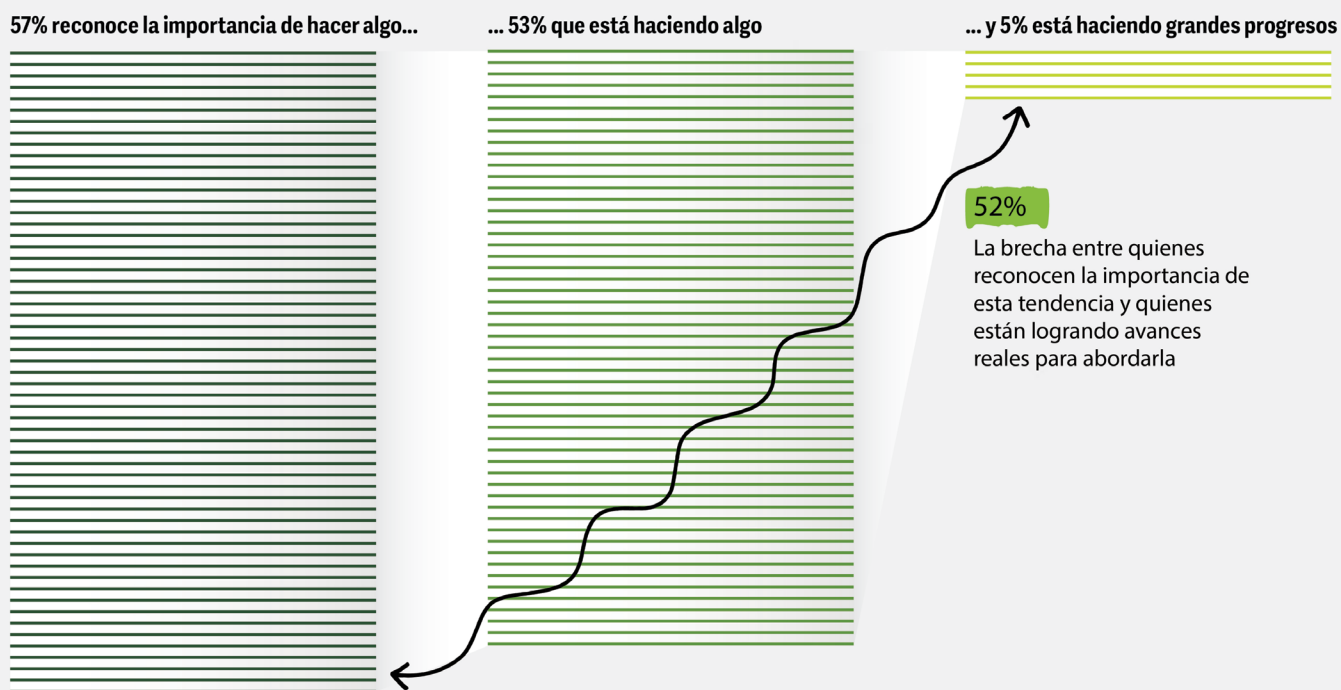
Los costos culturales de la IA en el lugar de trabajo

Como comentamos en nuestro informe [Tendencias Globales de Capital Humano 2025](#), la IA está remodelando el trabajo de formas que afectan a las personas a diario: aumento de la carga de trabajo y el estrés, reducción del bienestar, mayores niveles de soledad y disminución de la autonomía. En un sentido más amplio, la IA está planteando preguntas de fondo sobre el empleo. Aunque muchos expertos afirman que es más probable que la IA transforme los puestos de trabajo a que los sustituya por completo, un informe de Forbes indica que, solo en Wall Street, los analistas del sector prevén que la IA y la automatización eliminarán hasta 200.000 puestos de

Figura 1

El 57% reconoce la importancia del impacto de la IA en la cultura, pero solo el 5% está logrando grandes avances para abordarlo

Comprender y gestionar cómo la IA afecta a las relaciones humanas en su organización, incluidos los efectos sobre la cultura, la confianza y la colaboración



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

trabajo para 2028 o 2030.¹ Según el Foro Económico Mundial, el 41% de los empleadores de todo el mundo tiene previsto reducir su plantilla debido a la obsolescencia de las competencias para 2030.² Y a medida que un número cada vez mayor de organizaciones se autodenominan «AI first» (la IA es lo primero), los colaboradores reciben mensajes implícitos sobre cómo se percibe su valor. Si la IA es lo primero, ¿significa eso que los trabajadores humanos son lo segundo?

Estos impactos se producen en medio de un cambio de poder más amplio, desde los trabajadores hacia las organizaciones. El aumento de la contratación tras la pandemia ha dado paso a un mercado laboral incierto. Los trabajadores han pasado de saltar de un trabajo a otro a «aferrarse» a él; los datos del Banco de la Reserva Federal de St. Louis muestran que actualmente son menos los trabajadores estadounidenses que renuncian voluntariamente a sus puestos de trabajo³, lo que podría indicar una disminución de la confianza, mientras que la contratación se ha ralentizado considerablemente.⁴

Esta confluencia de cambios en la dinámica del poder y el impacto de la IA en los puestos de trabajo de los trabajadores nos ha llevado a un punto de inflexión. La cultura está mostrando ahora signos de tensión: una encuesta de Gallup de 2025 reveló que solo el

20% de los trabajadores estadounidenses se sienten fuertemente conectados con la cultura de su empresa.⁵ Y la confianza parece estar erosionándose en ambos sentidos. El Barómetro de Confianza de Edelman reveló que la confianza en los empleadores disminuyó en 2025 por primera vez desde 2018.⁶ Del mismo modo, los líderes están perdiendo la confianza en sus trabajadores, según los encuestados.

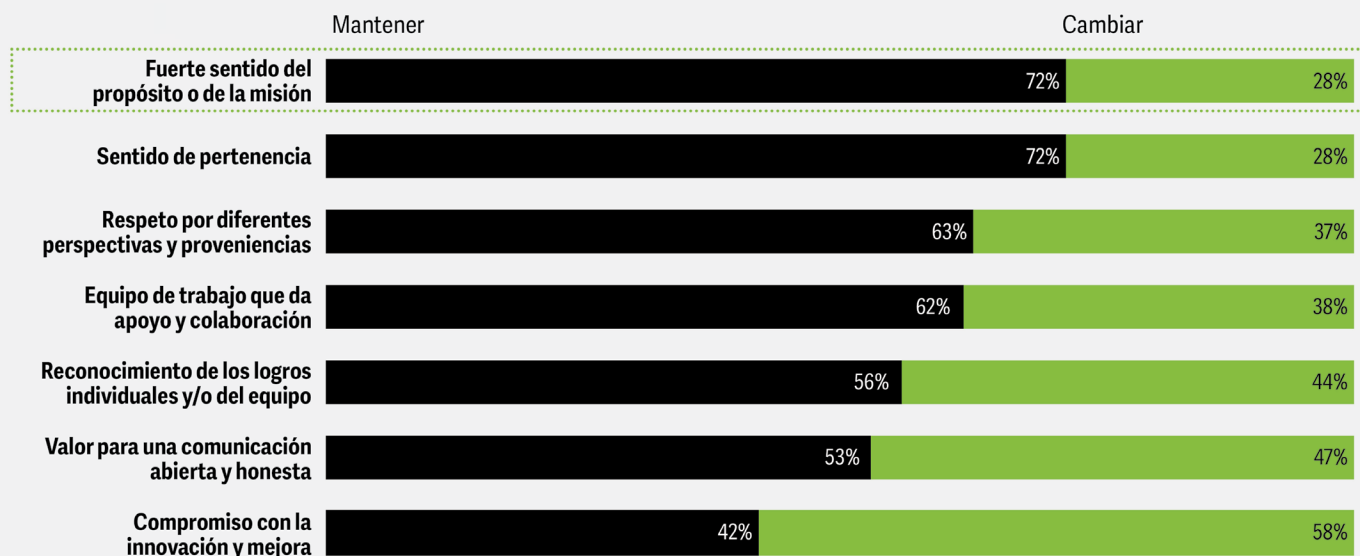
La buena noticia es que las organizaciones están tomando nota del problema. Nuestra encuesta de este año indica que 34% de las organizaciones reconocen que la cultura es un inhibidor directo de sus objetivos de transformación con respecto a la IA, y 65% de los encuestados cree que su cultura debe cambiar mucho, dados los impactos de la IA.

Entonces, ¿por qué a algunas organizaciones parece costarles abordar el posible impacto de la IA en la cultura, las conexiones y la confianza? Nuestra encuesta de 2026 reveló que, aunque algo más de la mitad de los encuestados consideraba que el impacto de la IA en la cultura era importante o muy importante, solo 5% está logrando grandes avances.

Figura 2

Los encuestados afirman que el compromiso de su organización con la innovación debe cambiar, pero que el fuerte sentido de propósito debe mantenerse

P20. Identifique si cada aspecto de la cultura actual de su organización debe mantenerse o cambiarse a la luz de la IA:



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte.

De la deuda cultural a la cultura como activo

Los líderes deben estudiar la situación de su cultura actual y compararla con la cultura que creen que podría convertirse en un verdadero activo competitivo. Cómo debe evolucionar la cultura es más una cuestión de «mejor fit» que de «mejores prácticas» y puede variar según el contexto. Nuestra investigación de este año muestra que muchas organizaciones reconocen que necesitan mantener su sentido de propósito, misión y pertenencia dentro de su cultura actual, al tiempo que buscan mejorar el reconocimiento, la comunicación abierta y el compromiso con la innovación (figura 2).

Si comprenden las fortalezas y debilidades culturales actuales y tienen una idea clara del estado futuro que desean, las organizaciones pueden comenzar la importante labor de dar forma a su cultura para ayudarles a prosperar en la era de la IA. Para ello, las organizaciones deben sentar unas bases sólidas para la evolución cultural, generar confianza activando el cambio en el curso del trabajo y reconocer que la propia IA puede ser una herramienta útil para el camino que tienen por delante.

Establecer las bases

Con una visión clara del estado actual y de la cultura futura deseada, las organizaciones pueden establecer varios elementos fundamentales. Los aspectos básicos siguen siendo válidos: alineación del liderazgo, anclaje en el propósito y los valores, y una comunicación efectiva. Sin embargo, la forma en que llevamos adelante estos elementos está cambiando en el contexto de la IA.

Si bien los líderes por sí solos no pueden impulsar el cambio cultural, desempeñan un papel fundamental en la creación del entorno necesario para que los cambios deseados se afiancen y se mantengan. “El liderazgo y la cultura están indisolublemente vinculados”, afirma Zach Parris, antiguo director de efectividad organizacional de Atlassian. “La actitud y el ejemplo que dan los que están en la cima tienen un impacto significativo en el comportamiento individual de toda la organización. Existe una poderosa conexión entre lo cómodo que se siente el liderazgo con la tecnología y el tono que establece para la cultura de la empresa, la adopción y la profundidad con la que se integran las nuevas herramientas”.⁷ De hecho, una investigación de Cisco reveló que los colaboradores son dos veces más propensos a utilizar la IA si sus líderes lo hacen.⁸

La misión, el propósito y los valores también son importantes. De hecho, un fuerte sentido de propósito y pertenencia es considerado por los encuestados de este año como el elemento más importante de la cultura que buscan mantener.

Walmart describe su transformación de la IA como impulsada por las personas y potenciada por la tecnología, posicionando la IA como una herramienta para amplificar el potencial humano, en lugar de sustituirlo. “El cambio es constante y no hay tiempo para elaborar

un argumento para cada nuevo cambio. Lo mejor que puede hacer una organización es mantenerse clara y conectada con su propósito y sus valores, reforzando la importancia del trabajo durante las transiciones difíciles”, afirma Michael Ehret, vicepresidente senior y Chief People Officer de Walmart International. “Aquellos que utilizan la tecnología y la IA para promover su misión y sus valores estarán en mejor posición para adaptarse con el tiempo”.⁹

También es importante integrar el uso ético de la IA en la cultura. Las organizaciones líderes están creando grupos para revisar los proyectos de IA en cuanto a equidad, sesgos y transparencia, y animan a los colaboradores a expresar sus preocupaciones sobre la automatización, la privacidad de los datos y la toma de decisiones algorítmica. Por ejemplo, IBM creó un comité de ética de la IA, compuesto por personas con diversas experiencias vitales y trayectorias profesionales, para supervisar la exploración de la IA.¹⁰

Por último, la comunicación abierta y transparente sigue siendo más importante que nunca. Cuando se les pidió que nombraran las acciones más importantes para impulsar la cultura organizacional, las dos respuestas más frecuentes en nuestra encuesta fueron crear un diálogo abierto entre los colaboradores y los líderes y proporcionar información clara y periódica sobre cómo la IA está afectando al trabajo y los puestos de trabajo.

Un ejemplo de cómo dar prioridad a este tipo de comunicación nos lo ofrece Highmark Health. A medida que rediseñan el trabajo para integrar la IA, están creando una cultura de agilidad, responsabilidad y atención innovadora a través de la comunicación continua entre los líderes y la fuerza laboral. Como dice Marcia Oglan, vicepresidenta sénior de recursos humanos empresariales de Highmark Health: “La tecnología no resolverá los problemas de confianza; solo pueden hacerlo un liderazgo y una responsabilidad visibles y coherentes”. Añadió: “La inquietud en torno a la IA y la seguridad laboral es real, por lo que la conversación de fondo trata sobre la recualificación y el acompañamiento a las personas a medida que los roles evolucionan. Si Recursos Humanos es el nexo entre la tecnología y las personas, nuestro verdadero trabajo consiste en ayudar a que todos comprendan cuál es su lugar dentro de una organización en transformación”.¹¹

Generar confianza y conexión humana en el flujo del trabajo

Los mensajes de liderazgo y los programas formales desempeñan un papel importante, pero la cultura se forma principalmente a partir de las innumerables interacciones y experiencias diarias en toda la organización. La IA está provocando muchos comportamientos inesperados en lo que respecta a las conexiones entre las personas. Por ejemplo, se puede acumular deuda cultural cuando las personas trabajan menos unas con otras porque trabajan más con la IA. Incorporar intencionadamente las conexiones humanas y la confianza en el flujo del trabajo es un paso importante para saldar la deuda cultural.

Las organizaciones pueden fomentar estas condiciones diseñando intervenciones y rituales que promuevan la conexión y la confianza a medida que se adopta la IA. Pueden rediseñar activamente el trabajo para integrar la IA, centrándose tanto en las interacciones entre personas como en las interacciones entre personas y máquinas. Las organizaciones con visión de futuro suelen considerar la IA como un socio colaborador, e incluso rediseñan las descripciones de los puestos de trabajo para enfatizar habilidades exclusivamente humanas, como la creatividad, la empatía y la resolución de problemas complejos, junto con la agilidad técnica.

Las organizaciones líderes también pueden evaluar cómo las máquinas afectan los valores, los comportamientos y las relaciones, y fomentar un diálogo abierto sobre el rol de las máquinas, incluidas sus limitaciones y su impacto en los trabajadores. En Trek Bicycle, un equipo tecnológico entrevistó a trabajadores de todos los niveles y áreas para comprender de qué manera la IA podría mejorar el entorno de trabajo. El equipo identificó finalmente casi 40 casos concretos de uso de la IA que dan prioridad al bienestar de los empleados actuales.¹²

Las prácticas de talento y las formas de trabajar también deben evolucionar para favorecer mejores conexiones humanas al introducir la IA. La empresa tecnológica Cisco cree que el trabajo en equipo dinámico y la colaboración son fundamentales para su éxito futuro. La empresa ha incorporado estos atributos directamente en su enfoque de gestión del rendimiento, respaldándolos con una herramienta interna llamada Team Space. La herramienta permite la comunicación en tiempo real y la evaluación continua, lo que facilita que los equipos se mantengan centrados en los objetivos colectivos.¹³

Otra palanca importante es alinear los objetivos y comportamientos con la forma en que se recompensa y reconoce a las personas. Consideremos el caso del DBS Bank, con sede en Singapur. Este banco reinventó su cultura para animar a los colaboradores a romper con sus propias funciones, experimentar e impulsar la automatización y la digitalización. Los colaboradores obtienen reconocimiento y puntos de recompensa por contribuir a iniciativas de transformación o participar en equipos de experimentación digital y hackathons. La empresa también instituyó días de transformación, reservó tiempo para el desarrollo de habilidades digitales fuera de los horarios habituales e incorporó métricas de transformación digital en las evaluaciones de rendimiento y los sistemas de compensación,¹⁴ iniciativas que han contribuido a obtener beneficios récord y a la distribución de bonificaciones en toda la empresa.¹⁵

Utilizar la IA para promover culturas saludables

Si bien la IA está dando lugar a dificultades culturales, también puede ser una herramienta clave para amplificar las prácticas tradicionales que crean culturas saludables. El uso de herramientas de IA con esta finalidad refuerza directamente la cultura a través de análisis y acciones específicas. También se alinea con el mensaje de la organización de centrarse en la persona como clave

para la transformación de la IA. Hay varias formas en que las organizaciones están utilizando la IA en prácticas específicas para mejorar la cultura.

Las organizaciones líderes reconocen que dar forma a la cultura de la fuerza laboral debe comenzar desde el inicio del ciclo de contratación hasta el retiro, y están utilizando la IA para ayudar en ello.

Por ejemplo, Atlassian utiliza agentes de IA para mejorar la incorporación de colaboradores a la compañía (onboarding), ofreciendo formación específica y mejora de las habilidades a los nuevos miembros de equipos distribuidos, con un enfoque en transparencia y garantías para generar confianza. Como explica Zach Parris, “La incorporación de colaboradores es un momento que ofrece una oportunidad real de reconfigurar los comportamientos. Lo abordamos como la puerta de entrada para los nuevos empleados, integrando prácticas basadas en la IA y fundamentadas en experimentos de psicología organizacional. No se trata solo de un proceso, sino de moldear la forma en que las personas se relacionan con las herramientas, los equipos y los líderes desde el primer día”.¹⁶ Como resultado, Atlassian ha constatado un aumento del 57% al 93% en el uso semanal medio de la IA entre los nuevos colaboradores.

Las organizaciones también pueden utilizar la IA para hacer coaching a sus trabajadores, siempre que dicho acompañamiento sea complementario y no sustituya el coaching personalizado. Para habilitar un coaching efectivo con IA, un miembro del reconocido laboratorio Van der Schaar de IA y Aprendizaje Automático de la Universidad de Cambridge desarrolló ScultureAI, una herramienta que orienta a los trabajadores hacia los valores centrales de su organización mediante el acompañamiento de sus interacciones digitales cotidianas. Las organizaciones entrenan la herramienta con sus valores y, a lo largo del día, esta sugiere ajustes que refuerzan la cultura en chats de Teams o Slack, así como en los correos electrónicos de los trabajadores.¹⁷ Otras organizaciones están implementando herramientas como AI Coach de CultureAmp para ayudar a líderes y gerentes a realizar seguimiento en tiempo real, analizar el sentimiento de sus colaboradores y construir planes de acción específicos que faciliten el cambio.¹⁸

Las herramientas de inteligencia cultural con IA también pueden extraer información de los programas de reconocimiento entre pares para identificar en tiempo real las habilidades clave, los colaboradores más destacados y los habilitadores de cultura. El proveedor de reconocimiento Workhuman ofrece ahora una función de inteligencia humana para ayudar a los equipos de RR. HH. a enviar indicaciones y preguntas a través de la plataforma con el fin de comprender los factores que impulsan la cultura organizacional y desarrollar acciones específicas. La herramienta también proporciona datos en tiempo real para ayudar a facilitar el reconocimiento entre pares de los colaboradores que viven los valores de la empresa.¹⁹

Convertir la deuda en diferenciación

La IA está transformando el funcionamiento de las organizaciones en todos los sectores y remodelando la experiencia humana en el trabajo, y una dinámica más amplia está cambiando la relación entre los trabajadores y las organizaciones. En este entorno, aferrarse al statu quo cultural no es una opción neutral: la deuda cultural que crea la IA es real y supone un riesgo. Aceptar una cultura obsoleta o mal alineada puede erosionar la confianza y sacrificar la competitividad.

La alternativa es tratar la cultura como un activo estratégico que impulsa la productividad, fomenta la innovación y sirve de ancla a los trabajadores que se encuentran navegando la disrupción. De cara al futuro, la adaptabilidad que persiguen la mayoría de las organizaciones podría provenir más de la cultura, que de los procesos y las estructuras. A medida que la cultura se convierte

en una ventaja competitiva, las organizaciones que la moldean y activan para aprovechar el potencial de la IA probablemente obtendrán mejores resultados, tanto para los colaboradores como para la organización y la sociedad en general. Las que no lo hagan pueden quedarse atrás, no por culpa de la IA en sí, sino por una cultura que no han sabido cultivar.

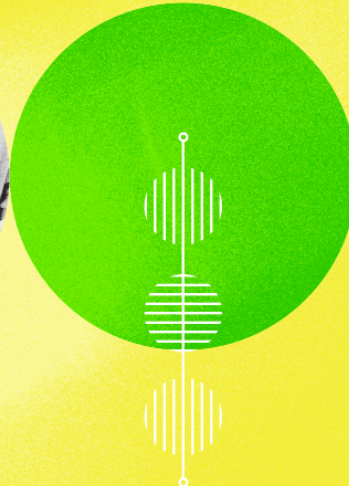
Notas finales

1. Christ Westfall, "How AI revolution is driving 200,000 layoffs on Wall Street," *Forbes*, 13 de enero de 2025.
2. World Economic Forum, "Future of jobs report 2025," enero de 2025, p. 52.
3. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Quits: Total nonfarm," último acceso el 18 de set. de 2025.
4. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Hires: Total nonfarm," último acceso el 18 de set. 2025.
5. Gallup, "Organizational culture," último acceso el 11 de noviembre de 2025.
6. Edelman, "2025 Edelman Trust Barometer," último acceso el 10 de nov. de 2025.
7. Zachary Parris (ex director de eficacia organizacional, Atlassian), entrevista en línea con David Mallon, set de 2025.
8. James Stovall, "Leadership is the key to AI adoption — especially for COOs," *Operations Council*, 13 de agosto de 2025.
9. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart International), entrevista en línea con Sue Cantrell, octubre de 2025.
10. IBM Office of Privacy and Responsible Technology, "Reflecting on the Five-Year Anniversary of IBM's AI Ethics Board," Noviembre de 2024.
11. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), entrevista en línea con Victor Reyes, octubre de 2025.
12. Ted Kitterman, "How the 100 best companies are training their workforce for AI."
13. Lorelei Trisca, "Run employee performance reviews like Cisco: Embracing continuous feedback," *Deel*, 15 de diciembre de 2025.
14. Siew Kien Sia, Peter Weill, and Mou Xu, "DBS: From the 'world's best bank' to building the future-ready enterprise," *Massachusetts Institute of Technology Center for Information Systems Research (MIT CISR)*, 18 de marzo de 2019.
15. Lionel Lim, "DBS is setting aside \$23.6 million to reward staff of Southeast Asia's largest bank for a 'record performance'," *Fortune*, 10 de feb. de 2025.
16. Entrevista a Parris.
17. Larry English, "Is organizational culture the next frontier for AI in the workplace," *Forbes*, 23 de dic. de 2024.
18. Lyssa Test, "Building stronger teams with AI coaching," *Culture Amp*, 27 de oct. de 2025.
19. Workhuman, "The AI advantage: Revolutionizing company culture for unmatched business success," *Harvard Business Review*, 9 de julio de 2024.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de **Christina Brodzik**, **Stefano Besana**, **Julie Duda**, **Sue Cantrell**, **David Mallon**, **Corrie Comisso** y **Víctor Reyes**, quienes contribuyeron con sus conocimientos y perspectivas.

Un agradecimiento especial a **Olivia Rueger**, cuyo compromiso y meticulosa investigación han contribuido al desarrollo de este trabajo.



La ventaja de la coordinación

La IA puede propiciar una rápida transición de la intención a la acción. Pero convertir esa velocidad en una ventaja competitiva probablemente provendrá de aprender a coordinar las competencias y capacidad en tiempo real.

Sue Cantrell, Stephen Harrington, Nic Scoble-Williams, Kevin Moss, y Russell Klosk

La ventaja competitiva actual depende de algo más que lo que las organizaciones poseen—grandes bases de clientes, portafolios de productos y capacidad en la cadena de suministro. Cada vez más, depende de cómo pueden convertir la intención en acción, reconfigurando de manera fluida sus competencias y su capacidad operativa a medida que cambian las condiciones del negocio, la demanda de los clientes o las tecnologías. La escala sigue siendo importante, pero la ventaja se está inclinando hacia la velocidad y la agilidad: el 67% de los líderes que respondieron a nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2026 de Deloitte afirma que su principal ventaja competitiva en los próximos tres años provendrá de ser rápidos y ágiles, mientras que solo el 28% cree que la escala será su principal diferenciador.

La inteligencia artificial está acelerando este cambio al hacer que la capacidad antes escasa sea fácil de conseguir al remodelar la forma en que se realiza el trabajo. Está cambiando las suposiciones tradicionales sobre la competencia (la habilidad para realizar el trabajo de manera eficaz), la capacidad (cuánto se puede hacer y con qué rapidez) y el clásico triángulo de estrategia velocidad-calidad-costo. Mientras que antes las organizaciones tenían que elegir dos de los tres, la IA está creando una nueva frontera de rendimiento en la que la velocidad, la calidad y el costo pueden mejorar simultáneamente.

El aumento de escala, por ejemplo, ya no requiere automáticamente más personal o más gasto, como demuestran muchas nuevas organizaciones que pretenden operar principalmente como empresas de IA, simulando las operaciones de una gran empresa que utiliza IA, pero con equipos humanos

muy reducidos que realizan un trabajo de gran impacto. Los ciclos de aprendizaje rápido también pueden convertir la velocidad en calidad. Considere cómo la estrecha colaboración entre los médicos y la IA puede ayudar a detectar enfermedades más temprano y con mayor precisión que lo que podrían lograr los humanos o la IA por separado. Es la diferencia entre humanos *más* máquinas y humanos *potenciados* por *máquinas*.

Pero la clave de la velocidad y la agilidad no es solo planificar una nueva matemática de competencias y organizar o asignar recursos en estructuras fijas. Es la capacidad de coordinar con fluidez a las personas, las habilidades, los datos y las tecnologías en torno a resultados cruciales para el negocio, detectando, reuniendo y recombinaando continuamente los elementos adecuados a medida que evolucionan las necesidades. La asignación sería asignar a un músico para que toque una parte específica. La coordinación u orquestación sería el rol del director de orquesta, que ajusta los elementos en tiempo real para obtener el resultado deseado.

Consideremos a Levi Strauss como un ejemplo de orquestación en acción. La empresa aumentó las ventas en su categoría de vaqueros holgados en un 15% en tres meses al reunir rápidamente las habilidades y la experiencia de personas de distintos ámbitos funcionales (incluidos diseñadores, comerciantes y gente de marketing) y combinarlas con IA para detectar señales débiles, identificar el aumento de la demanda de siluetas más holgadas e iterar rápidamente desde la idea hasta el diseño y la respuesta al mercado.¹

Una organización que coordina eficazmente su capacidad y competencias puede crecer y aumentar su velocidad, escapando de la tradicional relación de suma cero entre escala y velocidad. Puede mejorar simultáneamente la velocidad, la calidad y el costo, y no solo dos de los tres, y puede reescribir constantemente su propio código fuente a medida que el mundo cambia. En el proceso, puede hacer que la imprevisibilidad pase de ser una fuente de riesgo a una fuente de oportunidad.

Nuestra encuesta sugiere que la orquestación es más que una simple aspiración futura; ofrece una ventaja competitiva en el presente. El análisis de nuestra investigación de 2026 muestra que las organizaciones que lideran el camino en esta área son aproximadamente dos veces más propensas que sus pares a informar mejores resultados financieros y a afirmar que están proporcionando un trabajo significativo a los trabajadores.

La capacidad de coordinar el trabajo de forma dinámica ocupa el primer lugar entre las tendencias más importantes de este año, y 88% de los líderes afirma que es extremadamente o muy importante acelerar la forma en que se coordinan las personas, las habilidades y los recursos para realizar el trabajo. Sin embargo, solo 7% de los líderes afirma estar haciendo grandes progresos hacia este objetivo (figura 1). La diferencia de 81 puntos entre la importancia y la acción es la mayor brecha de este tipo en la encuesta de este año.



Cuatro acciones para orquestar la competencia y la capacidad

La coordinación de la competencia y la capacidad implica cuatro acciones fundamentales. En conjunto, estas acciones pueden ayudar a las organizaciones no solo a adaptarse, sino a hacerlo al menos a la misma velocidad con la que cambia el mundo que las rodea.

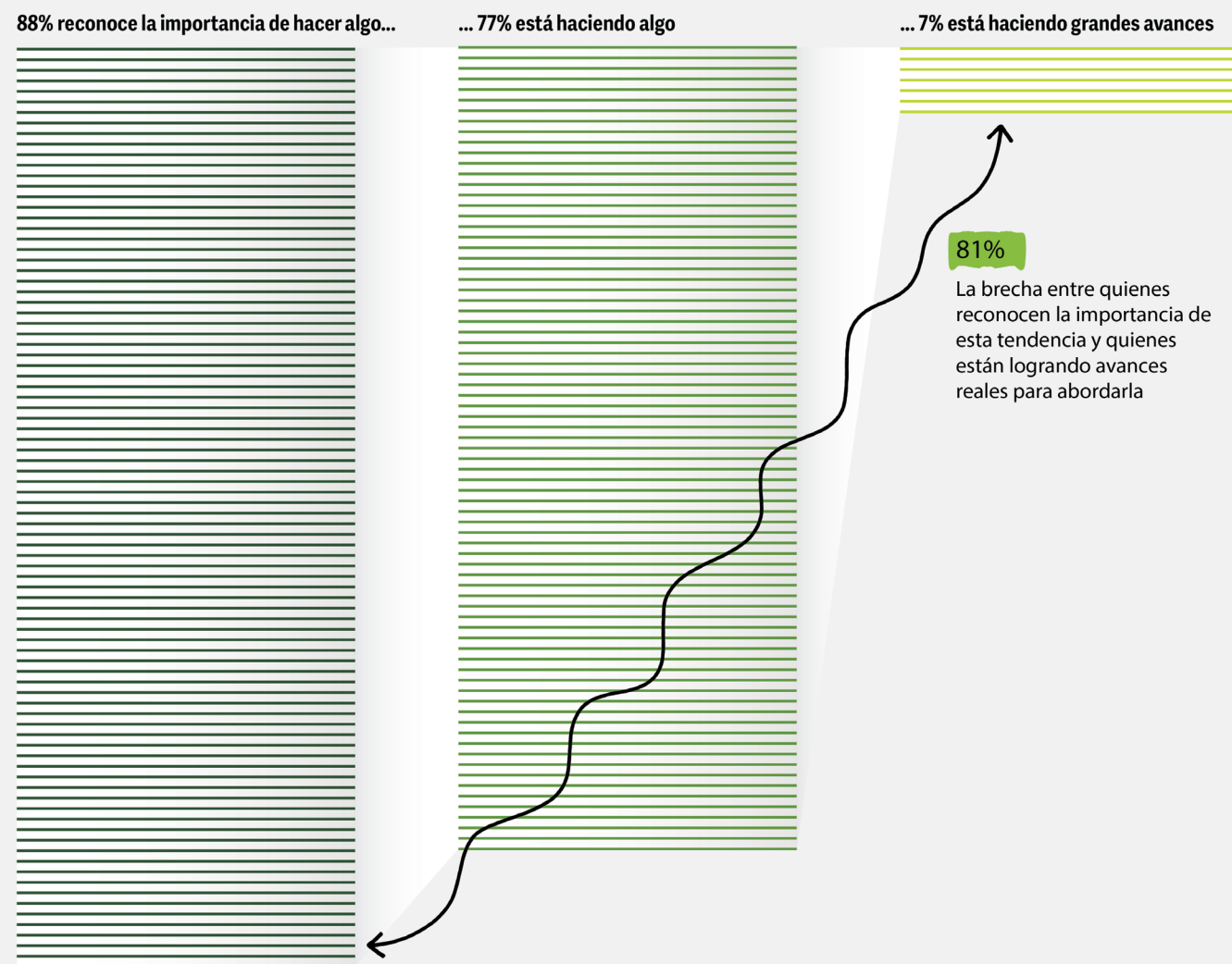
Identificar y crear capacidad y competencia

Las organizaciones pueden empezar por definir la misión y los resultados que desean alcanzar y, a continuación, alinear la

Figura 1

El 88% reconoce la importancia de coordinar los recursos, pero solo 7% está logrando grandes avances al respecto

Acelerar la forma en que se organizan las personas, las habilidades y los recursos para hacer el trabajo



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

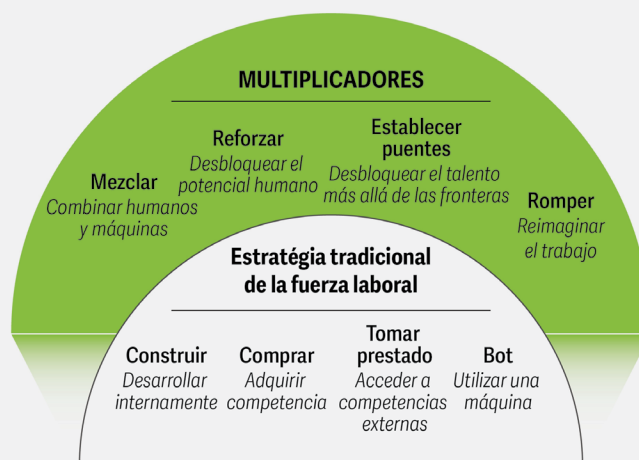
competencia y la capacidad necesaria para lograrlos. En Walmart, esto ha supuesto centrarse claramente en la eficiencia y animar a los líderes de su negocio internacional a explorar cómo la IA podría liberar nuevos recursos y reinvertir ese tiempo en innovación y crecimiento.²

Esta es la estrategia del «bot» (o IA), una «b» recién añadida al menú tradicional de opciones para acceder a capacidad y competencias:

build - construir (formar y desarrollar el talento interno), *borrow* - tomar prestado (acceder temporalmente a habilidades a través de fuentes externas como contratistas o subcontratistas) y *buy* - comprar (contratar talento). El 56% de los líderes de nuestra encuesta afirman que ahora organizan y evalúan a los agentes de IA como trabajadores digitales y el 60% afirma que sus equipos cuentan con las capacidades humanas y de IA adecuadas para realizar eficazmente el trabajo que hay que hacer.

Figura 2

Ampliación de las opciones para identificar capacidad y competencias



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Aunque estas cuatro «b» son fundamentales para acceder a capacidad y competencias, las organizaciones pueden adoptar algunos enfoques concretos para multiplicarlas y ampliarlas (figura 2).

Por ejemplo, las organizaciones pueden combinar las capacidades humanas y de IA. En lugar de tratar el trabajo digital como un grupo aparte, la estrategia de combinación reconoce una nueva categoría, en la que la IA mejora drásticamente la productividad, el rendimiento, y la creatividad de los trabajadores como un multiplicador exponencial de resultados. Este es un ejemplo de humanos *potenciados por máquinas*.

A esta altura, algo más de la mitad (51%) de los líderes participantes de nuestra encuesta afirman que tienen en cuenta el potencial de la colaboración entre humanos y máquinas para generar valor cuando planifican el tamaño y la composición de su plantilla. Esperamos que la comprensión y el aprovechamiento del efecto multiplicador humano/IA adquiera una importancia estratégica cada vez mayor. Esto parece estar ocurriendo ya: de la tercera parte de los líderes encuestados que despidieron a trabajadores debido a la IA, más de la mitad (57%) afirma que ha llegado a cuestionar su decisión. Por ejemplo, un año después de afirmar que su chatbot con IA podía hacer el trabajo de 700 representantes, una empresa de tecnología financiera está volviendo a contratar a esas personas para que trabajen con la IA, combinando la velocidad de la IA con la empatía humana, para ofrecer mejores resultados a los clientes.³

Como comentamos en nuestro informe de Tendencias Globales

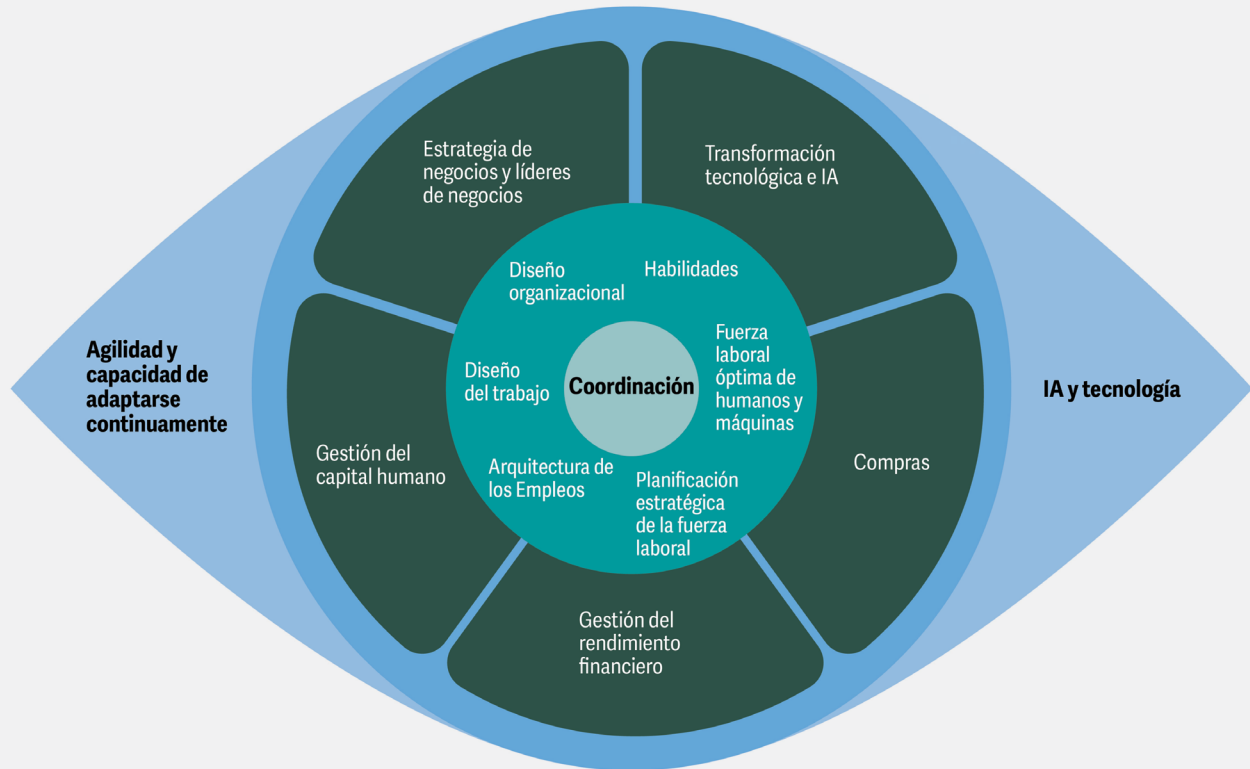
de Capital Humano del año pasado, otra forma en que las organizaciones pueden liberar capacidad es aumentar la productividad de su plantilla [reduciendo el trabajo no esencial](#), de modo que los trabajadores puedan centrarse en lo que más importa.⁴ Una vez reducido el trabajo no esencial, los colaboradores pueden desarrollar mejor su potencial y asumir tareas de mayor valor añadido. Solo 50% de los trabajadores y directivos afirman que sus organizaciones están aprovechando todo su potencial.

Una empresa multinacional de productos de consumo aplica la «b» de «bridging» (tender puentes), desbloqueando talento más allá de los límites organizacionales. Tras automatizar completamente sus plantas, la organización tendió puentes entre los colaboradores de producción y los de almacén para que asumieran nuevas funciones de supervisión de la IA y control de calidad.⁵ Tender puentes también puede significar liberar capacidad, trasladando a las personas a puestos temporales a través de mercados internos de talento o a equipos ágiles y orientados a misiones, todo ello mientras los colaboradores permanecen en sus puestos actuales. Megan Bazan, vicepresidenta de personal de Cisco, explica: «El auge de la rápida movilización de equipos interempresariales, en los que trabajan personas junto con máquinas o agentes, significa que los equipos estáticos están pasando a ser cosa del pasado».⁶

Solo 28% de las organizaciones afirman que actualmente utilizan equipos dinámicos organizados en función de las necesidades o del problema que hay que resolver. Sin embargo, más del doble (59%) afirman que hacerlo será importante para el éxito de su organización en los próximos tres años.

Figura 3

La coordinación integrada está en el centro del nuevo entorno operativo para las organizaciones ágiles impulsadas por IA



Fuente: Análisis de Deloitte

Por último, otra estrategia “b” es *break* - romper, es decir, rediseñar el trabajo, las funciones y las organizaciones. En respuesta a la escasez de talento en el sector de la salud, por ejemplo, el grupo de planificación de personal de la Clínica Cleveland recurrió al diseño de funciones, desglosando las tareas y preguntándose si cada una de ellas era necesaria y si podían automatizarse, realizarse a distancia, reasignarse o reprogramarse.

En el caso de los auxiliares médicos, este análisis llevó a transferir la mayoría de las tareas (37 de 40) a personal con menos credenciales o no clínico y a automatizar o aumentar otras con tecnología. Gracias a eso se creó una capacidad equivalente a 430 empleados a tiempo completo y ahorró más de 2 millones de dólares, al tiempo que reforzó la motivación de los colaboradores al permitir que el personal dedicara más tiempo a la atención de los pacientes en lugar de al papeleo.⁷

Las personas adecuadas, la decisión adecuada, el momento adecuado

La coordinación requiere decisiones más rápidas y eficaces, tomar las decisiones adecuadas con las personas adecuadas en el momento adecuado.

Walmart ejemplifica un nuevo enfoque para la toma de decisiones diseñado para apoyar la coordinación de capacidad y competencias (figura 3). Para respaldar este enfoque, Walmart utiliza un modelo de liderazgo interfuncional que reúne a personas de diferentes áreas, incluyendo recursos humanos, tecnología, finanzas y adquisiciones. En lugar de trabajar de forma aislada, estos líderes adoptan una visión holística del trabajo en diferentes funciones, competencias y modelos de prestación de servicios para determinar cómo se puede diseñar y respaldar mejor el trabajo en esta nueva era.

Este enfoque también integra una amplia gama de competencias, como el rediseño del trabajo, la arquitectura fluida de los puestos, la planificación de la fuerza laboral, la colaboración entre personas y máquinas, las estructuras organizativas eficaces y la mejora de

la utilización de las habilidades. Por ejemplo, Hewlett Packard Enterprise ha integrado recientemente sus equipos de planificación estratégica de la fuerza laboral y de diseño de la organización, y el equipo combinado trabaja en estrecha colaboración con las áreas de finanzas, operaciones de negocio y TI para analizar qué roles podrían automatizarse o ampliarse.⁸

La coordinación u orquestación también debe producirse en el momento en que se necesita. Los altos directivos no suelen tener la vivencia de los cambios que los colaboradores ven a diario sobre el terreno. Para ser verdaderamente adaptables, los colaboradores de todos los niveles también deberán ser capaces de coordinar de forma dinámica la capacidad y las competencias.

Mastercard, Seagate y Standard Chartered, por ejemplo, están utilizando una plataforma de integración para combinar habilidades, tareas e inteligencia artificial como ejecutores del trabajo, según Gloat. Los colaboradores pueden especificar los tipos de trabajo que quieren realizar o los resultados que quieren alcanzar. A continuación, el sistema identifica los flujos de trabajo relevantes, las personas de la organización que saben ejecutar esos flujos de trabajo y que pueden incorporarse a proyectos temporales, y las tecnologías (incluido el software, la IA generativa y los agentes de IA) que pueden trabajar con estas personas o realizar el trabajo de forma autónoma. El resultado: todos los colaboradores pueden diseñar y coordinar el trabajo en tiempo real.⁹

Hasta ahora, parece que son relativamente pocas las organizaciones que se están sumando a los líderes mencionados anteriormente. Solo 11% de los directivos de nuestra encuesta están totalmente

de acuerdo en que su organización les proporciona datos y herramientas relevantes para tomar decisiones eficaces sobre la distribución del trabajo. Dicho esto, hay ciertos indicios que sugieren que la mentalidad de coordinación está empezando a influir en el pensamiento de las organizaciones: más de seis de cada diez (61%) organizaciones afirman que ahora alinean y despliegan a los trabajadores en función de las tareas, las habilidades y los resultados, en comparación con solo 33% que utiliza modelos basados en el puesto o funciones.

Crear modularidad plug-and-play

Tradicionalmente, los líderes han confiado en las estructuras organizacionales formales para desplegar competencias. Ahora se plantean otra pregunta: «¿Con qué rapidez podemos cambiar lo que importa?».

Seis de cada diez líderes (60%) participantes de nuestra encuesta afirman que están trabajando para redistribuir las competencias internas, como la fuerza laboral, la tecnología y la experiencia, por toda la organización para cubrir las áreas de mayor necesidad. Puede ser difícil crear equipos con personas distintas que trabajen con IA: es posible que las personas no hablen el mismo idioma, que los datos estén atrapados en silos y que los equipos no hayan establecido la confianza y las normas de trabajo necesarias. Las organizaciones pueden superar estos obstáculos creando modularidad para poder conectar y utilizar (*plug and play*) las capacidades y competencias según sea necesario. Más de seis de cada diez (62%) líderes afirman que son expertos en conectar competencias externas de personas y tecnología, pero que puede resultar difícil hacerlo a nivel interno.

Figura 4

Evolución de la rentabilidad a la orquestación adaptativa

Foco	Rentabilidad	Productividad	Rediseño de procesos	Creación de valor	Orquestación adaptativa
Rol de la IA	Automatización de tareas; sustitución del trabajo humano repetitivo	Las herramientas de IA ayudan a los humanos en sus funciones actuales	La IA impulsa las decisiones, las previsiones y la personalización	Los humanos más las máquinas se estructuran en torno a los resultados	La IA optimiza continuamente la estructura organizacional y la asignación de tareas, los humanos potenciados por las máquinas crean resultados exponenciales
Diseño organizacional	Estructuras funcionales más ágiles	Acrecentamiento del nivel de los puestos de trabajo; herramientas integradas en los flujos de trabajo	Reingeniería a nivel de procesos con IA integrada	Misiones multifuncionales con plazos definidos, asignación dinámica de recursos	Organización como plataforma: misiones dotadas dinámicamente de personal mediante una combinación de humanos y máquinas
Impacto en el talento	Reducción de funciones; reciclaje profesional opcional	Se requiere mejora de las habilidades, surge el modelo de copiloto	Los analistas se convierten en motivados ingenieros o curadores de procesos	Nuevas funciones en la coordinación, la gobernanza y la formación de equipos de IA	El diseño organizacional es fluido, las funciones se convierten en conjuntos de habilidades, la agencia es clave
	La mayoría de las organizaciones			Creación de valor sistémico	

Fuente: Análisis de Deloitte

El trabajo comienza con el establecimiento de una misión compartida basada en los resultados, no en la tarea. Jon Pitts, fundador y director ejecutivo de ihp Analytics, utiliza la analogía de un equipo de Fórmula 1. «Todas las funciones, flujos de datos, sensores y análisis se unifican en torno a una única misión: hacer que el auto vaya rápido y que así se mantenga», afirma. «Los egos se dejan de lado, ya que todos colaboran en tiempo real, basándose en los datos y en aras de un resultado compartido».¹⁰

Crear modularidad puede ayudar a aclarar el liderazgo situacional (el tipo de liderazgo que se necesita en función de las necesidades derivadas de la situación, la tarea y la composición del equipo) y crear roles de equipo como diseñador de interacción entre IA y humanos o especialista en herramientas (alguien que aporta o integra el conjunto adecuado de herramientas de IA).

También es esencial cultivar la confianza. Marcia Oglan, vicepresidenta sénior de RR.HH. empresariales de Highmark Health, afirma: «Cuanto más multifuncionales e integrados son nuestros equipos, más se convierte la confianza y la colaboración en activos estratégicos. Queremos una cultura en red, no silos aislados».¹¹

La IA puede desempeñar un papel valioso en la creación de modularidad. Como explica un vicepresidente sénior: «Cuando se automatiza la colaboración entre funciones, el flujo de trabajo se vuelve más eficiente. Los trasposos automatizados ayudan a unir a las personas».¹²

La IA también puede crear un conjunto de conocimientos compartidos y ayudar a las personas a ponerse al día en materia de nuevas funciones y equipos. Uno de los líderes que entrevistamos formó a agentes de IA sobre diferentes perfiles organizacionales (por ejemplo, gerente de recursos humanos, director financiero, director de información), para poder dialogar con ellos, para que los gerentes revisaran su trabajo y para aprender su lenguaje y contexto.¹³ Si la IA democratiza la experticia, los generalistas podrían trabajar en múltiples áreas, ayudando a las organizaciones a beneficiarse de los llamados trabajadores en forma de M, profesionales con una profunda experiencia en al menos dos áreas distintas, respaldados por una amplia base de conocimientos generales en todas las disciplinas. Con el tiempo, la IA agéntica también podría orquestar cada vez más los flujos de trabajo, lo que podría dar lugar a equipos multidisciplinarios que supervisen y evalúen los productos de principio a fin.

Con el tiempo, la IA podría ayudar a crear un nuevo modelo operativo en el que las estructuras ya no sean el eje principal de control. En su lugar, la atención se centra en equipos humanos fluidos y orientados a misiones que trabajan en estrecha colaboración con la IA (figura 4).¹⁴

Utilizar la IA para ayudar a orquestar capacidad y competencias

Con la IA, las estrategias pueden surgir y evolucionar en tiempo real, a medida que las capacidades y la capacidad operativa informan las decisiones estratégicas y viceversa. Actualmente, 58% de los líderes afirma que prefieren dar forma a la estrategia mediante experimentación frecuente en el terreno; solo el 37% prefiere hacerlo mediante una planificación centralizada y cuidadosa.

Uno de estos experimentos consiste en emplear un gemelo digital, un modelo en vivo de una organización y su fuerza laboral, impulsado por IA. Solo 15% de las organizaciones que estudiamos utilizan actualmente gemelos digitales, pero casi la mitad de los líderes (49%) afirman que serán importantes para el éxito de su organización en los próximos tres años. Los líderes pueden utilizar los gemelos digitales para poner a prueba la toma de decisiones y simular escenarios, lo que les proporciona información que pueden utilizar para priorizar iniciativas, predecir necesidades y tomar medidas. Por ejemplo, una organización utiliza un gemelo digital para simular el impacto de decisiones como el aumento de la inversión en IA, los cambios en la externalización y los cambios en la estrategia de ubicación sobre las necesidades de talento y la estructura organizacional. Este enfoque ayuda a las organizaciones a tomar mejores decisiones sobre el traslado y la optimización de las competencias y capacidades.¹⁵

La IA agéntica, en particular, puede permitir una coordinación más dinámica e iterativa. Los equipos formados por personas y agentes de IA que trabajan juntos pueden prever las necesidades y desplegar los recursos en tiempo real. Por ejemplo, los agentes de IA pueden supervisar continuamente las señales que indican cambios en la fuerza laboral, como cambios en la oferta de habilidades concretas o cambios en la capacidad de los trabajadores. La IA puede alertar a los líderes en momentos clave, haciéndoles reevaluar los planes de fuerza laboral y, potencialmente, a rediseñar las funciones y el trabajo. Y los agentes de IA pueden incluso ejecutar una decisión (después de que un humano la apruebe), por ejemplo, publicar una oferta de trabajo o programar un evento de aprendizaje para subsanar carencias de formación.

Una red hospitalaria estadounidense implementó IA agéntica para crear una programación dinámica de turnos, lo que redundó en una mejor atención al paciente y una reducción de la carga de trabajo y el agotamiento de los médicos, según una empresa tecnológica especializada en servicios de salud.¹⁶ Una empresa farmacéutica de presencia mundial está realizando una prueba piloto con agentes de IA para realizar un seguimiento de los cambios en las rutas de envío, notificar las interrupciones a los planificadores de la cadena de suministro, resumir las implicancias y sugerir opciones para resolver el problema. Los planificadores supervisan al agente de IA en la ejecución de la opción preferida, creando una cadena de suministro con capacidad de autorreparación. Otros agentes de IA podrían realizar un seguimiento de como este trabajador y otros deciden reasignar los recursos a la luz de las disrupciones, señalando cuando es necesario ajustar los planes de personal o cuando es el momento adecuado para rediseñar una función.¹⁷

Solo 20% de los líderes afirman que actualmente utilizan la IA para supervisar las señales de cambios en la fuerza laboral, tomar decisiones informadas y actuar, a pesar de que 52% afirma que hacerlo será importante para su éxito en los próximos tres años.

Orquestar el camino a seguir

El auge de la IA está reescribiendo el sistema nervioso de las organizaciones. El ciclo de planificación, asignación de recursos y ejecución ya no puede seguir el ritmo de la realidad.

La alternativa es la coordinación adaptativa. Esta permite a

los líderes alinear continuamente a las personas, los procesos y la tecnología, coordinando flujos de trabajo que se adaptan y flexibilizan en tiempo real. Puede que el futuro no pertenezca a los mejores planificadores, sino a los mejores coordinadores, aquellos que pueden convertir la incertidumbre en impulso y la complejidad en ventaja.

Notas finales

1. Isabelle Bousquette, «How tech helped Levi's ride the 'baggy jeans' trend», The Wall Street Journal, 27 de enero de 2025; Matt A.V. Chaban, Levi's seamless data strategy: How tailor-made AI keeps an icon from getting hemmed in», Google Cloud Bog, 20 de marzo de 2025.
2. Michael Ehret (vicepresidente sénior y director de Recursos Humanos de Walmart International), entrevista con Sue Cantrell, octubre de 2025.
3. Kristin Doerer, «Klarna changes its AI tune and again recruits humans for customer service», CX Dive, 9 de mayo de 2025.
4. Stephen Harrington, Corrie Commisso, William D. Eggers, Kevin Moss, Tom Alstein y Julie Duda, «When work gets in the way of work: Reclaiming organizational capacity», Deloitte Insights, 24 de marzo de 2025.
5. Entrevista de Deloitte con Sue Cantrell, octubre de 2025.
6. Megan Bazan (vicepresidenta de Recursos Humanos de Cisco), entrevista con Deloitte, octubre de 2025.
7. Kevin Moss y AJ Herrmann, «Strategic workforce planning and role redesign: An innovative approach», presentación en el Workforce Innovation Forum, abril de 2024.
8. Lindsey Taylor (directora sénior de planificación estratégica de la plantilla, análisis de personal y gobernanza de datos de RR.HH., Hewlett Packard Enterprise), entrevista con Sue Cantrell, octubre de 2025.
9. Jeff Schwartz (vicepresidente de insights e impacto, Gloat) y Ruslan Tovbulatov (director de marketing, Gloat), entrevista con Sue Cantrell, octubre de 2025.
10. Jon Pitts (fundador y director ejecutivo, ihp Analytics), entrevista con Sue Cantrell, octubre de 2025.
11. Marcia Oglan (vicepresidenta sénior de recursos humanos empresariales, Highmark Health), entrevista con Victor Reyes, octubre de 2025.
12. Entrevista a un cliente de Deloitte, octubre de 2025.
13. Entrevista a un cliente de Deloitte, octubre de 2025.
14. Figura adaptada del análisis original de James Kilgour, Guide Transformation Advisors, 2025.
15. Sue Cantrell, Kevin Moss, Russel Klosk, Chris Tomke, Zac Shaw y Michael Griffiths, «Six workforce strategies to plan for a future you can't predict», Deloitte Insights, 3 de noviembre de 2025.
16. Nirmittee.io, «Addressing healthcare staff burnout with agentic AI: A case study on workforce management», 17 de marzo de 2025.
17. Trabajo con clientes de Deloitte.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Maya Bodan, Harini Angara, Renzo Tognocchi, Casey Caram, Chloe Domergue, Amir Rahnema, Robert Sanderson, Sarah Rogers, Michael Griffiths** y **Simona Spelman** por su experiencia y orientación.

Un agradecimiento especial a **Chris Tomke** y **Zac Shaw** por su apoyo en la investigación y su atención al detalle.



¿Las funciones organizacionales han vivido más allá de su función?

Ha llegado el momento de cuestionar la utilidad de los pilares organizacionales tradicionales

Victor Reyes, Yves Van Durme, y David Mallon

Un director general se está preparando para una importante expansión de la línea de productos de la empresa. La rapidez es fundamental: mantenerse por delante de la competencia significa poner en producción el producto recién diseñado lo antes posible. Pero el director general aún tiene que elaborar un plan integrado de finanzas, de personal y de cadena de suministro, lo que requiere involucrar a personas de múltiples funciones corporativas.

El reto: la capacidad funcional es limitada. La capacidad funcional es despareja y faltan datos y procesos integrales. En última instancia, las funciones no están preparadas para coordinarse

con rapidez en toda la empresa. Mientras tanto, se ampliaron la fuerza laboral funcional y los niveles de liderazgo, lo que ha aumentado los costos sin permitir el crecimiento del negocio. El CEO tiene un pensamiento que no lo deja tranquilo: ¿hay una forma mejor de hacerlo?

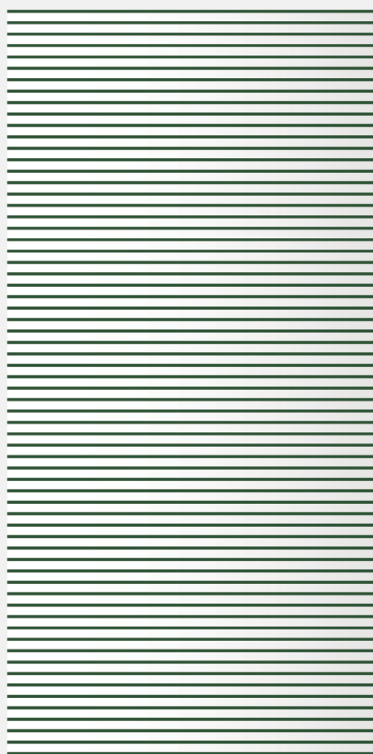
Este es solo un escenario que apunta a la oportunidad que tienen las organizaciones de replantearse el concepto mismo de las funciones corporativas. ¿Son adecuadas para su propósito tal y como están configuradas actualmente? ¿Cómo pueden funcionar de manera diferente para ayudar a la organización a cumplir sus prioridades estratégicas con la velocidad, la escala y la agilidad que exige el entorno actual?

Figura 1

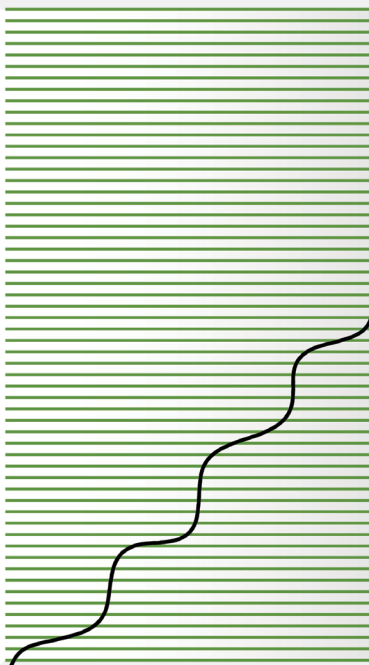
El 66% reconoce la importancia de traspasar los límites de las funciones tradicionales, pero solo el 7% está logrando grandes avances para abordar el problema

Porcentaje de encuestados que respondieron las preguntas: '¿Qué tan importante es superar los límites de las funciones organizacionales tradicionales (por ejemplo, RR.HH., Finanzas, TI) para abordar desafíos interdisciplinarios y generar resultados generales superiores?' y '¿En qué etapa se encuentra su organización en su camino para abordar este tema?'

66% reconoce la importancia ...



... 58% está haciendo esfuerzos



... 7% está haciendo grandes avances



59%

La brecha entre quienes reconocen la importancia de esta tendencia y quienes están logrando avances reales para abordarla

Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

Los pilares funcionales que durante mucho tiempo han sido fundamentales en muchas organizaciones se perciben cada vez más como obsoletos. En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte de 2026, 66% de los altos directivos coinciden en que es muy o extremadamente importante que sus organizaciones traspasen los límites de las funciones organizacionales tradicionales, pero solo 7% está logrando grandes avances en este sentido (figura 1).

Las funciones, como recursos humanos, finanzas, tecnología de la información, asuntos jurídicos y adquisiciones se diseñaron originalmente para ofrecer fiabilidad, eficiencia y especialización. Hoy en día, las funciones tradicionales pueden no estar alineadas con las necesidades dinámicas y multidisciplinarias de las organizaciones modernas.

Por ejemplo, las organizaciones actuales necesitan la experticia de múltiples funciones para obtener valor de la inteligencia artificial mediante el rediseño del trabajo y la optimización de las interacciones entre humanos y máquinas. La capacidad de adaptarse y ser resiliente ante un entorno empresarial turbulento requiere ahora la colaboración entre funciones para **coordinar de manera fluida las competencias y la capacidad organizacional**. Los programas de sostenibilidad y medioambientales, sociales y de gobernanza; la innovación y el desarrollo de nuevos productos; y la transformación y el cambio dependen ahora de funciones que trabajan juntas, no por separado.

Para hacer frente a esta situación, es posible que las organizaciones tengan que replantearse el concepto mismo de funciones. En lugar de aferrarse a silos rígidos, tienen la oportunidad de deconstruir las

funciones corporativas tradicionales y reorganizar sus capacidades en torno a los resultados humanos y empresariales.

Funciones bajo presión

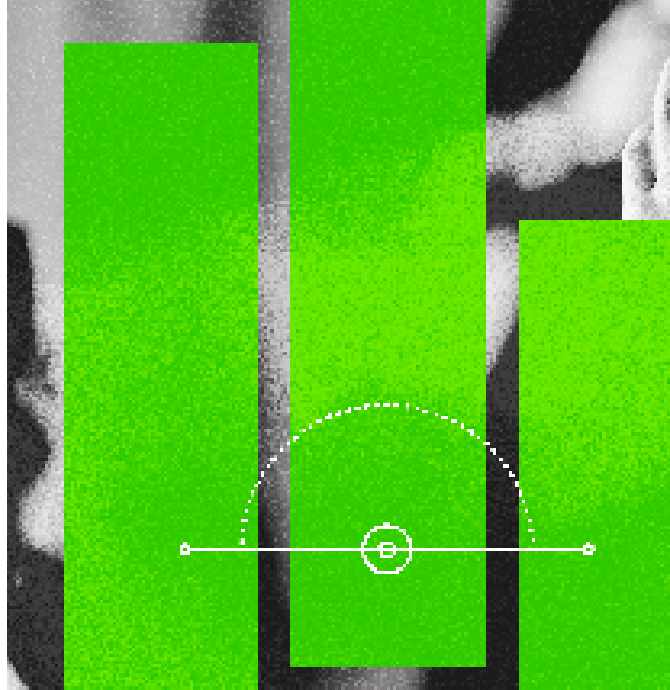
Se han juntado varios factores que han contribuido a que las organizaciones deban replantearse las funciones tradicionales. Las organizaciones se ven sometidas a una presión constante para controlar el costo de las funciones corporativas y, al mismo tiempo, aumentar la velocidad de obtención de valor. En los últimos tres años, la fuerza laboral en áreas como recursos humanos, ventas y asistencia, y gestión empresarial se ha reducido considerablemente, y las empresas públicas estadounidenses han recortado el personal administrativo en un 3,5%.¹

Las presiones de costos y el esfuerzo por aumentar la eficiencia operativa han llevado a muchas organizaciones a recurrir a servicios empresariales globales que proporcionan servicios compartidos y externalizados en funciones corporativas. Más de la mitad de las organizaciones que utilizan un modelo de servicios empresariales globales incluyen finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y compras en el ámbito de los servicios compartidos, y 58% espera aumentar esa presencia en los próximos tres años. En investigaciones de Deloitte, más de la mitad de las organizaciones con un rol de líder de servicios empresariales globales reportaron ahorros superiores al 20%.²

Pero con este enfoque en costos, los responsables de ciertas funciones, como los directores de recursos humanos, finanzas y de tecnología, están luchando por salvar la brecha entre el costo de los servicios y el valor que aportan.

A medida que el trabajo se automatiza cada vez más, se complementa con la inteligencia artificial o se consolida en servicios empresariales globales, lo que queda son expertos en las diferentes materias que cuentan con conocimientos especializados, pero que se encuentran fuera de la cadena de valor principal. Cada vez más, se enfrentarán al reto de ampliar sus conocimientos sobre problemas empresariales (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, transformación, etc.), colaborando y conectando entre sí para aportar una perspectiva multidisciplinaria sobre los problemas empresariales fundamentales y obtener resultados.

Nuestra encuesta reveló que, si bien más de la mitad de los ejecutivos afirman que sus funciones corporativas trabajan juntas, más de la mitad también afirman que esas funciones necesitan una reinención sustancial, tanto en cuanto a capacidades como a misión, para satisfacer las demandas rápidamente cambiantes del futuro. Casi la mitad de los encuestados coincidieron en que las limitaciones internas, como la estructura organizacional, eran la principal barrera para superar los límites de las funciones organizacionales tradicionales.



Mientras tanto, la IA permite cada vez más reimaginar la forma en que las funciones aportan valor y cómo se definen. Además, los procesos integrales y los datos integrados que trascienden los límites de las organizaciones están llevando a los líderes a replantearse sus estructuras funcionales.

Ser intencionales sobre el futuro de las funciones

En muchos casos, las organizaciones están respondiendo a estos factores con ajustes marginales; por ejemplo, creando relaciones jerárquicas más directas entre funciones o creando equipos ad hoc de forma reactiva.

Pero sin una estrategia futura clara, estas respuestas no necesariamente llevan a una solución a largo plazo. Es más, pueden ser contraproducentes, creando un diseño organizacional que introduce una mayor complejidad y confusión, especialmente si se llevan a cabo sin una visión de por qué existen las funciones corporativas y qué valor deben aportar al negocio.

El ritmo acelerado del cambio está creando la urgencia de adoptar un enfoque más ágil y adaptable. ¿Cómo pueden las organizaciones garantizar que los esfuerzos de transformación sean más sostenibles y escalables? Para transformar verdaderamente una organización, quienes la dirigen deben considerar la posibilidad de reimaginar esas funciones, descomponiéndolas y reconstruyéndolas de nuevas maneras.

Operar el negocio versus hacer crecer el negocio

El primer paso en este proceso es separar los elementos que dan soporte al funcionamiento diario del negocio de aquellos que respaldan su crecimiento. Las tablas siguientes ilustran algunos de los procesos y capacidades adyacentes en todas las funciones de ambas categorías.

Figura 2

Procesos y capacidades comunes para “operar el negocio”

Procesos/ competencias comunes	RR. HH.	Finanzas	IT	Cadena de suministro
Riesgos y cumplimiento normativo	Privacidad de los datos de los colaboradores, seguridad en el lugar de trabajo, cumplimiento de la legislación laboral	Supervisión y cumplimiento de los controles internos	Protocolos de ciberseguridad, protección de datos	Cumplimiento normativo, cumplimiento de los proveedores
Gestión de transacciones	Consultas de los colaboradores, cambios en los datos	Procesamiento de facturas, gestión de gastos	Asistencia al usuario	Órdenes de compra, aprobaciones de pagos
Análisis/ informes	Análisis de la fuerza laboral, tendencias de rotación	Estados financieros, informes de provisiones	Análisis del tiempo de actividad del sistema, informes de incidentes	Optimización del inventario, KPI de logística
Gestión de proveedores	Proveedores de prestaciones, agencias de contratación	Socios bancarios, empresas de auditoría	Suscripciones a software y servicios en la nube, consultores	Proveedores de materias primas, proveedores de logística

Fuente_ Análisis de Deloitte

Deloitte. Insights | deloitteinsights.com

Figura 3

Procesos y competencias comunes para “hacer crecer el negocio”

Escenario empresarial compartido	RR. HH.	Finanzas	TI	Cadena de suministro
Planificación/ previsión	Planificación de la fuerza laboral, planificación de la sucesión	Presupuestación, previsión de flujo de caja	Planificación de la capacidad, hoja de ruta tecnológica	Planificación de la demanda, previsión de inventario
Entrada en nuevos mercados	Estrategia y contratación de personal, adquisición de talento local, localización de políticas	Evaluación de la viabilidad del mercado, revisión de la financiación	Localización/apoyo de infraestructuras	Contratación de proveedores locales, revisión de la normativa
Fusiones, adquisiciones y desinversiones	Integración cultural, planificación de la retención, diseño organizacional	Diligencia debida, valoración de activos, planes de integración	Integración de sistemas, migración de datos	Racionalización de la red de suministro, reestructuración logística
Desarrollo y lanzamiento de productos	Programas de formación, gestión del cambio	Presupuestación para el desarrollo de productos, análisis de inversiones	Tecnología de apoyo, entornos de desarrollo	Incorporación de proveedores, planificación del calendario de producción
Implementación de IA	Rediseño de funciones, reskilling, transición de la fuerza laboral	Desarrollo y seguimiento de casos de valor	Habilitación de la arquitectura tecnológica y aprovisionamiento, gobernanza de datos	Adquisición de tecnología y servicios; planificación de mano de obra contingente

Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte. Insights | deloitteinsights.com

Aunque las actividades de «gestión del negocio» pueden requerir conocimientos específicos del ámbito, también comparten muchas similitudes. Entre ellas se incluyen procesos repetibles que ofrecen la oportunidad de una automatización sustancial y la habilitación de la gestión valiéndose de la tecnología y compartiendo datos (figura 2). Por ejemplo, la gestión de muchas consultas y transacciones rutinarias de la fuerza laboral se ha transformado gracias a la tecnología de autoservicio y la inteligencia artificial, que pueden satisfacer las necesidades de asistencia de primer nivel, ya sea en materia de recursos humanos, TI, finanzas o adquisiciones. Cada vez más, se han ido integrando los datos requeridos para satisfacer esas solicitudes y la tecnología del flujo de trabajo que las respalda.

Por su parte, las actividades destinadas a «hacer crecer el negocio» suelen estar vinculadas entre sí por las situaciones empresariales a las que dan soporte. A menudo implican un conjunto común de actores clave, ciclos de vida de proyectos y objetivos empresariales (figura 3). Los líderes quieren profesionales que puedan reunir diversos tipos de datos para elaborar previsiones totalmente integradas que permitan disponer de las personas, los materiales y la tecnología adecuados para ofrecer productos y servicios. También necesitan equipos ágiles que puedan ejecutar todos los aspectos de una fusión o adquisición, desde la diligencia debida hasta la integración. Estos equipos deben aportar no solo conocimientos funcionales, sino también reconocimiento de patrones sobre cómo impulsar los resultados en ese contexto empresarial concreto.

El paso hacia servicios empresariales globales multifuncionales puede ayudar a abordar las funciones de «gestión del negocio». Sin embargo, muchas organizaciones que han implementado servicios empresariales globales solo han logrado avances limitados al tratar de recombinar los componentes restantes de las funciones corporativas para ser más eficaces en las competencias de «crecimiento del negocio».

No existe un enfoque único para replantearse las funciones corporativas. Las organizaciones disponen de una serie de opciones, con distintos grados de integración y disrupción, para adaptarse mejor a las necesidades del negocio y a su apetito por el cambio (figura 4). Una organización que opte por un enfoque renovado con una importante actividad de fusiones y adquisiciones, por ejemplo, puede crear un equipo dedicado a las fusiones y adquisiciones con experiencia en recursos humanos, finanzas, tecnología e integración de datos, asuntos legales y riesgos.

Independientemente del grado de complejidad que una organización decida asumir al replantearse las funciones corporativas, hay varias áreas de oportunidad que deben tenerse en cuenta:

Seguir los datos y la tecnología más allá de las fronteras funcionales

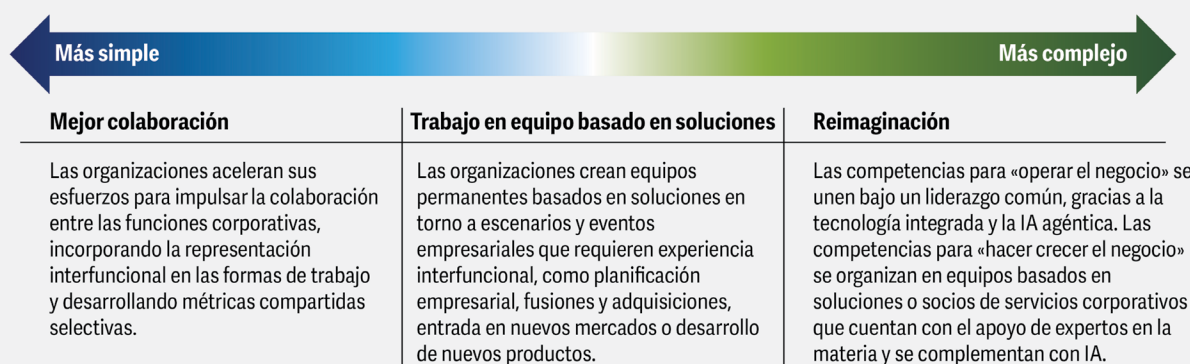
Es probable que la tecnología y los datos de la organización ya estén más integrados que los límites organizacionales. Existe la oportunidad de que la estructura de las funciones organizacionales se integre siguiendo estas vías.

Algunas organizaciones ya están dando el salto. Recursos humanos y tecnología son funciones clave que muchas organizaciones están considerando integrar: 93% de los responsables de TI que participaron en un informe de Nextthink creen que la integración de recursos humanos y tecnología puede aumentar la productividad, la satisfacción y el involucramiento.³

Por ejemplo, reconociendo que muchas prácticas de gestión del talento se están reinventando ahora con tecnología e inteligencia artificial, y con la integración de datos de múltiples funciones, Moderna fusionó RR. HH. y TI bajo un nuevo puesto de director de personal y tecnología digital. Se crearon equipos para centrarse en el trabajo que requería aportación humana, mientras que otras tareas se delegaban a herramientas de inteligencia artificial, un proceso

Figura 4

Opciones para transformar las funciones corporativas



Fuente: Análisis de Deloitte

que incluyó el despliegue de más de 3000 versiones personalizadas de ChatGPT para tareas específicas de RR. HH., lo que agilizó la gestión del rendimiento y el apoyo a los colaboradores. Esta iniciativa también contribuyó a mejorar la capacidad de respuesta y la eficiencia a la hora de abordar las necesidades de la fuerza laboral de Moderna.⁴

La plataforma de gestión del talento con IA Workleap encontró dificultades para ofrecer una experiencia coherente y de apoyo a sus trabajadores distribuidos por todo el mundo. Al reunir la experiencia en RR. HH. y TI, la empresa rediseñó sus procesos de incorporación y apoyo diario, utilizando la tecnología para crear interacciones más fluidas para el personal remoto e híbrido.⁵

A principios de 2025, Unilever asignó a su director financiero la responsabilidad de otras funciones corporativas, como cadena de suministro y compras, tecnología digital y servicios empresariales, en relación con un nuevo plan de crecimiento quinquenal.⁶

Separar la expertise del dominio de la estructura organizacional

Cuando se mantiene la experiencia limitada a determinadas funciones se puede frenar la colaboración y la innovación. En cambio, las organizaciones pueden alentar a los líderes y a sus equipos a aplicar su experiencia en diferentes funciones, promoviendo una comprensión más amplia y una exposición más equilibrada en diversos ámbitos. Esta flexibilidad amplía las perspectivas individuales, lo que permite a los trabajadores contribuir de forma más amplia en toda la organización, en lugar de limitarse a una sola función.

Megan Bazan, vicepresidenta de personal de Cisco, señala que su modelo de liderazgo incluye múltiples funciones de gestión de la tecnología y transiciones de talento. Ese modelo hace hincapié en la formación de equipos dinámicos que sean multifuncionales, híbridos, que incluyan a personas y agentes de IA, y que sean capaces de impulsar una rápida activación.⁷

Las organizaciones pueden crear comunidades que ayuden a los especialistas a profundizar en sus conocimientos, compartir las mejores prácticas y asesorar a sus compañeros. El fomento de estas comunidades puede propiciar un intercambio continuo de conocimientos que ayude a mantener altos estándares y que impulse el aprendizaje continuo en toda la organización. Por otra parte, las comunidades sólidas respaldadas por incentivos e infraestructuras pueden ayudar a los profesionales a avanzar en sus conocimientos en áreas como RR. HH., finanzas y TI, al tiempo que desempeñan nuevas funciones en estructuras de apoyo corporativo más fluidas.

Mejorar la responsabilidad y la colaboración entre funciones

Lo que se mide, se hace. Contar con métricas claras que se comparten entre las distintas funciones puede ayudar a mantener a los equipos y a las personas en el buen camino para alcanzar

resultados alineados con los objetivos generales de la empresa. El seguimiento del progreso también puede generar transparencia y fomentar una mentalidad de apropiación en toda la organización.

Además, el diseño de estructuras y procesos colaborativos debe garantizar que los miembros del equipo rindan cuentas conjuntamente sobre el éxito de un proyecto. Esto ayudará a cultivar una cultura en la que las personas asuman la responsabilidad de sus propias contribuciones, así como de los resultados colectivos del grupo en su conjunto.

Los departamentos de TI y RR. HH. podrían compartir la responsabilidad de las medidas relacionadas con la experiencia de la fuerza laboral, y los departamentos de finanzas y cadena de suministro podrían compartir las métricas de optimización del capital circulante. Toda una serie de funciones también podrían compartir con la organización la responsabilidad de la rapidez de comercialización.

Un vicepresidente senior de personal y operaciones de una empresa global de entretenimiento digital señala: «Cada función o equipo ofrece un bot de IA para algo, pero nuestro reto es reunir ese mundo para los colaboradores y alinearnos colectivamente en torno a las métricas de resultados compartidos que queremos impulsar».⁸

Propiciar nuevas competencias y conocimientos en el negocio

Por último, las organizaciones pueden explorar formas de desarrollar capacidades en toda la empresa. Nuestro informe Tendencias Globales de Capital Humano 2024, por ejemplo, hablaba de [un departamento de RR. HH. sin límites](#), en el que la función de RR. HH. puede proporcionar acceso a datos para ayudar a los líderes a tomar mejores decisiones sobre el personal. Nuestro informe Tendencias Globales de Capital Humano 2025 abordaba la importancia [del rol de los directivos](#) en el rediseño del trabajo, la reasignación de recursos y la optimización de las interacciones entre personas y máquinas. Imaginemos un mundo en el que las funciones corporativas se miden en función del éxito con el que han desarrollado nuevas capacidades en la empresa.

Este cambio aleja a las organizaciones de un modelo en el que las funciones son esencialmente guardianas de datos, procesos y conocimientos especializados, y las acerca a un modelo de trabajo en equipo interfuncional que refuerza los esfuerzos por democratizar los conocimientos y catalizar el cambio.

Como ejemplo, Marcia Oglan, vicepresidenta sénior de RR. HH. empresariales de Highmark Health, señala el rol de RR. HH. como «el nexo entre la tecnología y las personas: nuestro verdadero trabajo es ayudar a todos a ver su lugar en una organización cambiante». Con ese fin, RR. HH. está formando un equipo de innovación de la fuerza laboral para ayudar a descomponer los puestos de trabajo, analizar las tareas, identificar dónde encaja la tecnología y reconstruir las funciones en consecuencia en áreas

que van desde la enfermería hasta el servicio al cliente. «Cuanto más multifuncionales e integrados sean nuestros equipos, más se convertirán la confianza y la colaboración en activos estratégicos, en lugar de subproductos accidentales», afirma Oglan. «Queremos una cultura en red... que se base en crear conexiones y visibilidad, no solo nuevos organigramas».⁹

Siempre habrá necesidad de experiencia, capacidades y perspectivas valientes e independientes de las personas. Por ejemplo, el rol de un director financiero, un director de recursos humanos o un director jurídico suele incluir la capacidad de expresar opiniones que no le gusten al equipo directivo con el fin de proteger a la empresa y a sus numerosas partes interesadas. Cualquier cambio en las funciones debe tratar de preservar la experiencia y la administración que constituyen las piedras angulares de estos líderes. Estos cambios también deben dejar espacio para la fricción constructiva entre los líderes.

Los líderes que deseen reimaginar las funciones deben ser conscientes de la tendencia humana a proteger el territorio y el poder político dentro de una organización, independientemente de cuáles sean las estructuras más ágiles o rentables en el futuro. Los líderes audaces

deben crear un espacio seguro para abordar estas cuestiones y presentar una visión de cómo pueden triunfar a nivel individual aquellos que están alineados con los objetivos y la dirección de la organización.

Organizar la empresa para un mundo más dinámico

Es posible que las funciones organizacionales hayan dejado de cumplir su función. Las organizaciones actuales tienen la oportunidad de organizarse no en torno a estos pilares tradicionales, sino de manera que proporcionen una mayor fluidez, agilidad y cohesión en toda la empresa. De este modo, las organizaciones podrán actuar con la misma dinámica que el mundo que las rodea y crear nuevas funciones y trayectorias profesionales para quienes realizan su trabajo esencial.

Notas finales

1. Chip Cutter y Lauren Weber, «The biggest companies across America are cutting their workforces», *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2025.
2. Deloitte, «2025 Deloitte's global business services (GBS) survey», mayo de 2025, p. 5.
3. Nextthink, IT's new mandate: The science of productivity report», 2025, p. 3.
4. Isabelle Bousquette, «Why Moderna merged its tech and HR departments», *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2025.
5. Brit Morse, This CPO merged her company's HR department and IT departments and says it transformed their onboarding process», *Fortune*, 4 de junio de 2025.
6. Bolsa de Londres, «ULE organisational changes», 9 de diciembre de 2024.
7. Megan Bazan (vicepresidenta de personal, Cisco), entrevista con Deloitte, octubre de 2025.
8. Entrevista a clientes de Deloitte, octubre de 2025.
9. Marcia Oglan (vicepresidenta sénior de Recursos Humanos Empresariales, Highmark Health), entrevista en línea con Victor Reyes, octubre de 2025.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de **Robert Sanderson, Kyle Forrest, Tom Alstein, John Brownridge, Justin Silber y Greg Vert**, cuyas ideas, perspectivas, análisis reflexivos y espíritu de colaboración enriquecieron nuestra exploración y ayudaron a perfilar la historia. Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a **Sarah Hechtman y Kailyn Hornbeck** por su meticulosa investigación y su firme apoyo.



Mantener la relevancia en un mundo que no se detiene

La capacidad de adaptación en tiempo real está surgiendo como un factor diferenciador competitivo. ¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar la resiliencia en la fuerza laboral sobre la marcha?

Sue Cantrell, Chloe Domergue, Allyson Dake, Jeroen Van Eeghm, Matt Stevens, y Ishani Purohit

Tanto las organizaciones como los trabajadores se están esforzando por adaptarse al creciente ritmo del cambio. Tradicionalmente, la gestión del cambio y las iniciativas de formación y aprendizaje corporativas han sido las herramientas más utilizadas para mantenerse relevantes en un entorno competitivo que cambia rápidamente. El problema es que rara vez evolucionan lo suficientemente rápido como para seguir el ritmo de lo que los trabajadores realmente necesitan a medida que cambian sus funciones y realidades.

La encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2026 de Deloitte reveló que solo el 27% de los encuestados cree que sus organizaciones gestionan el cambio de manera efectiva, y únicamente el 8% considera que sus organizaciones son altamente efectivas para atender las necesidades

de aprendizaje continuo y permanente ('always-on') de su fuerza laboral.

Pero la IA está cambiando las reglas del juego, revolucionando la gestión del cambio y absteniéndose de recurrir a técnicas de cambio tradicionales y verticalismos. La IA también está afectando los enfoques tradicionales del aprendizaje: en lugar de impartir contenidos a los trabajadores con la esperanza de que los absorban, la IA ahora permite a los trabajadores percibir, practicar y aplicar nuevas formas de hacer las cosas directamente en el flujo del trabajo.

De hecho, los términos *gestión del cambio* y *capacitación* pueden estar ahora obsoletos y ya no ser apropiados para impulsar el rendimiento humano. Necesitamos un vocabulario completamente nuevo centrado en el crecimiento y la adaptabilidad para describir cómo pueden las organizaciones y los

colaboradores mantenerse relevantes a gran velocidad, en un mundo en el que el ritmo del cambio no deja de acelerarse. Y debemos considerar el cambio y el aprendizaje de forma conjunta, dado que ambos tienen el objetivo común de ayudar a los colaboradores a crecer y adaptarse para seguir siendo relevantes.

Sin un nuevo paradigma, las organizaciones se enfrentan a transformaciones estancadas que no logran la rentabilidad de inversión prevista. También se enfrentan a la desmotivación del talento y a una creciente brecha de relevancia que puede amenazar incluso su propia supervivencia. Mientras tanto, los trabajadores se enfrentan al riesgo de desajuste de habilidades, reducción de

la empleabilidad, estancamiento del crecimiento profesional y sensación de agotamiento por el cambio — o simplemente sensación de que los han dejado atrás.

Lo que marca la ventaja de una organización hoy en día es la fluidez con la que puede convertir la intención en acción mediante el desarrollo de la capacidad de adaptación de su fuerza laboral. Bien utilizada, la IA puede suponer un cambio radical: integrada directamente en el núcleo mismo del trabajo, la IA permite a las organizaciones y a los trabajadores no solo operar y ejecutar, sino también adaptarse y crecer.

Figura 1

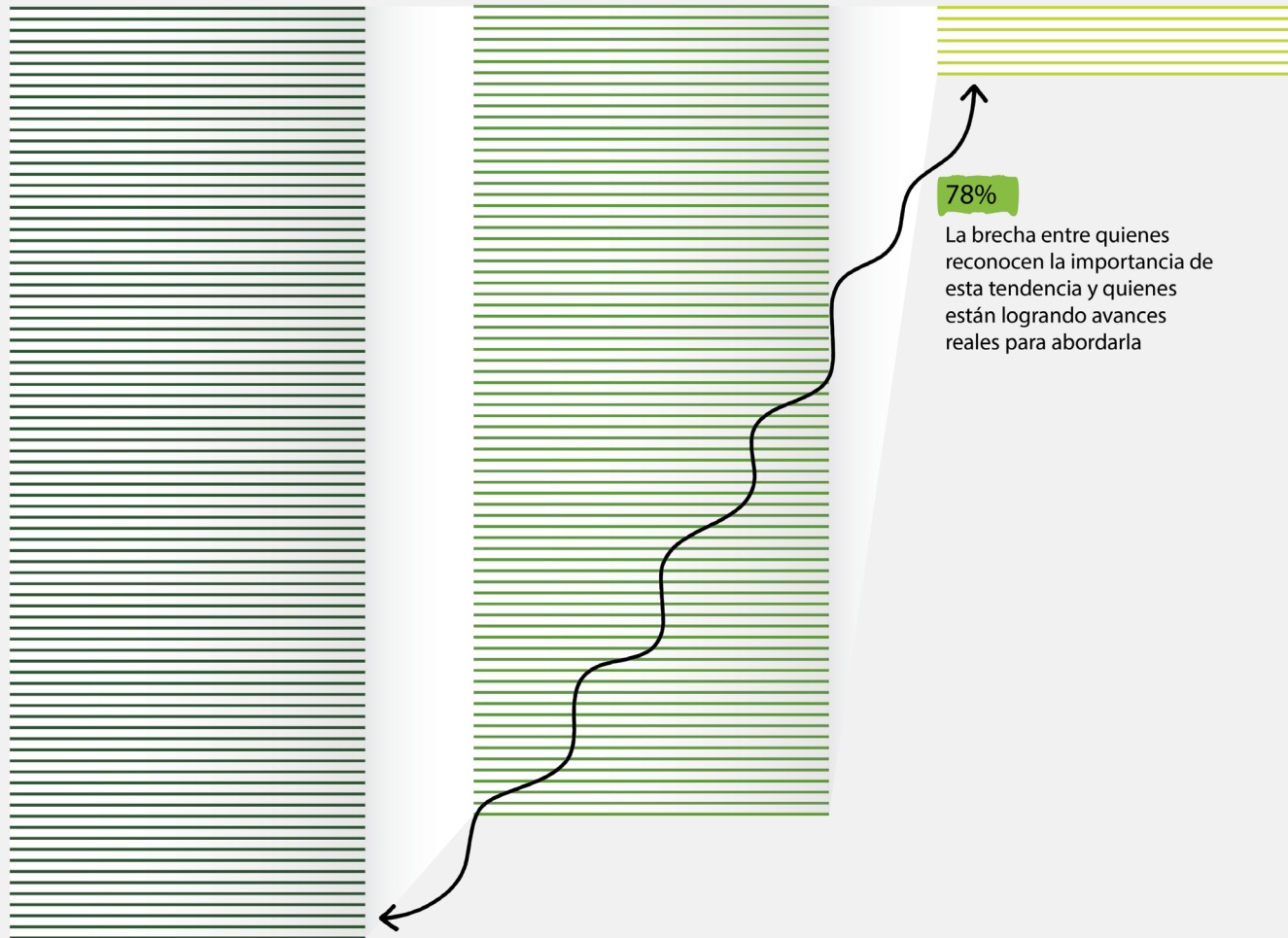
El 85% reconoce la importancia de desarrollar la capacidad de adaptación, pero solo 7% está haciendo grandes progresos para abordarla

Aumentar la capacidad de la organización y la fuerza laboral para adaptarse a la velocidad que exige el mundo actual.

85% reconoce la importancia de hacer algo...

...74% está haciendo algo

...7% está haciendo grandes avances



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

La capacidad continua de cambio va más allá de estos enfoques tradicionales y cultiva la habilidad del trabajador para adaptarse, experimentar, aprender y evolucionar como un músculo cotidiano integrado en el trabajo, no como una disrupción.

Crear una experiencia adaptativa para los colaboradores

Crear una experiencia adaptativa para los colaboradores es cada vez más importante. Los participantes en nuestra encuesta de 2026 la clasificaron como la segunda tendencia más importante de este año, y 85% afirmó que es fundamental desarrollar la capacidad de la organización y la fuerza laboral para adaptarse a la velocidad que exige el mundo actual. Sin embargo, solo 74% afirma estar haciendo algún tipo de avance, y solo 7% afirma estar a la vanguardia en este ámbito (figura 1).

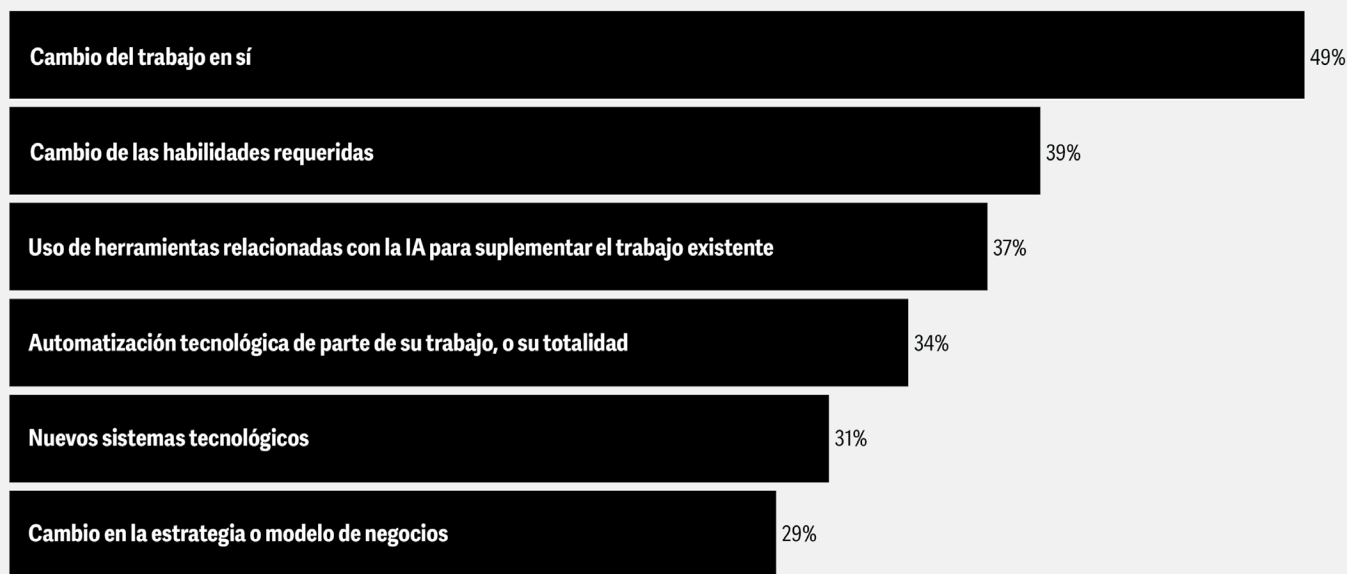
A los trabajadores se les está pidiendo que se adapten a los cambios a un ritmo vertiginoso. Nuestra encuesta de 2026 reveló que un tercio de los trabajadores vivió 15 cambios importantes solo en el último año, desde cómo van evolucionado las expectativas de los clientes hasta los cambios en la estrategia o los modelos de negocio. Los cambios más citados se refieren al trabajo en sí y a las habilidades necesarias para realizarlo, seguidos de la inteligencia artificial y otras disrupciones tecnológicas (figura 2).

Cualquier cambio tendrá un impacto en los trabajadores. Pero cuando las organizaciones responden al ritmo acelerado del cambio mediante enfoques tradicionales, el impacto sobre los trabajadores puede ser negativo. Nuestra encuesta de 2026 encontró que el ritmo constante de cambio organizacional ha generado efectos como disminución del bienestar (68%), aumento de la carga de trabajo (60%) y la sensación de ser menos relevantes o quedar rezagados (58%) (figura 3).

Es evidente que se necesita un enfoque intencionado y más empático, que cambie la narrativa del «agotamiento por el cambio» a la «capacidad continua de cambio». El agotamiento por el cambio proviene de los enfoques tradicionales de cambio y aprendizaje verticalistas. Por el contrario, la capacidad continua de cambio va más allá de estos enfoques tradicionales y cultiva la habilidad del trabajador para adaptarse, experimentar, aprender y evolucionar como un músculo cotidiano integrado en el trabajo, no como una disrupción. Como dijo un director de recursos humanos: «No necesitamos más enfoques de cambio ni programas de reskilling».¹

Figura 2

Los seis cambios principales que experimentaron los trabajadores en el último año



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

Figura 3

Los cinco principales efectos del cambio sobre los trabajadores

¿Cuál ha sido el impacto colectivo de los cambios que usted ha vivido en el último año?



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Hacerlo puede dar sus frutos: nuestro análisis de la encuesta de 2026 revela que las organizaciones que cultivan con éxito este enfoque adaptativo son 2,4 veces más propensas a obtener mejores resultados financieros y a proporcionar un trabajo más significativo a los trabajadores. Aunque las organizaciones llevan mucho tiempo tratando de alcanzar este nivel de adaptabilidad, solo ahora es posible a gran escala, gracias en gran parte a los avances en la inteligencia artificial.

Los líderes pueden considerar los siguientes cuatro enfoques para habilitar la adaptabilidad y el crecimiento.

Crear un sistema de sonido envolvente

Los trabajadores de hoy esperan cada vez más que el cambio y el crecimiento formen parte de su experiencia laboral, en lugar de ser una obligación adicional. Sin embargo, en muchas organizaciones, aún pueden sentirse como algo ajeno a las responsabilidades diarias: actividades que requieren apartarse del 'trabajo real'.

En cambio, algunas organizaciones líderes están adoptando una estrategia de su manual de marketing y creando una experiencia omnicanal para los trabajadores. Esta experiencia los envuelve,

encontrándolos donde están, con una variedad de experiencias adaptativas integradas en el propio trabajo.

Las organizaciones han avanzado en la creación de experiencias de aprendizaje en la vida real, como la optimización de la composición de los equipos para que los trabajadores puedan aprender unos de otros, el coaching entre pares y la creación de oportunidades para practicar y experimentar. Pero la IA está cambiando las reglas de juego, habilitando muchas más oportunidades para integrar el aprendizaje y el cambio en el propio flujo de trabajo (figura 4).

¿Cómo serían esas experiencias en la práctica? En lugar de ofrecer formación tradicional a los profesionales de ventas, ahora, por ejemplo, las organizaciones pueden integrar la IA en el flujo de su trabajo para proporcionar coaching en tiempo real basado en comportamientos concretos. O pueden utilizar la IA para ayudarles a realizar juegos de rol con clientes y ofrecer microdesafíos impulsados por la IA que ayuden a identificar formas de practicar nuevos comportamientos en el día a día.

Los trabajadores afirman que este tipo de experiencias les servirán para adaptarse y aprender en el curso del trabajo (figura 5).

Figura 4

Un sistema de sonido envolvente de experiencias adaptativas en el trabajo



Fuente: Análisis de Deloitte

Figura 5

Los trabajadores adoptan enfoques de sonido envolvente

Los trabajadores manifiestan que los enfoques de sonido envolvente pueden ayudarlos a adaptarse y aprender en el flujo del trabajo



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

El equipo de marketing de una empresa multinacional de productos de consumo utiliza ahora una herramienta de IA que proporciona asistencia digital sensible al contexto en el curso del trabajo que, con el permiso de los trabajadores, realiza un seguimiento de su trabajo y ofrece sugerencias, ideas, preguntas y los nombres de compañeros que trabajan en problemáticas similares.²

Los enfoques de sonido envolvente se aplican igualmente bien al cambio y al aprendizaje. El vicepresidente de estrategia global de talento y sucesión de una empresa multinacional afirma: «Solíamos impulsar mucho el aprendizaje formal, pero ahora hacemos que el apoyo sea accesible en el flujo natural del trabajo para que los líderes y los colaboradores puedan obtener ayuda en el momento oportuno. Estamos cambiando el enfoque del aprendizaje tradicional en el lugar de trabajo a herramientas habilitadas por IA y coaching con IA que se adaptan a las personas tal y como son, lo que hace que el proceso sea más personalizado e interactivo».³

Consideremos cómo una organización farmacéutica global está dejando por completo de lado su manual tradicional de gestión del cambio al aplicar un nuevo sistema de gestión de las relaciones con los clientes. En su lugar, la organización utiliza una variedad de enfoques para ayudar a los trabajadores a adaptarse y aprender nuevas formas de trabajar, incluyendo orientación dentro de la aplicación, agentes de adopción impulsados por IA y estímulos conductuales. Por ejemplo, si un representante de ventas titubea

al introducir datos, un agente puede sugerirle la siguiente mejor acción o compartir un breve vídeo con consejos, lo que reduce el tiempo fuera del campo. O bien, un agente puede darse cuenta de que el trabajador tuvo una reunión con un cliente hace dos días y preguntarle si desea que el agente introduzca las notas de la reunión en el sistema y programe un seguimiento. Los conocimientos basados en la inteligencia artificial individualizan el aprendizaje y la comunicación para cada usuario, identificando lo que les motiva y lo que puede reducir las barreras de motivación. Los entornos aislados de aprendizaje digital también ofrecen la posibilidad de practicar y experimentar con el nuevo sistema. Con este enfoque, se espera que el 95% de los trabajadores adopten el nuevo sistema con confianza sin necesidad de formación formal alguna. El resultado es una experiencia fluida, integrada en el flujo del trabajo e individualizada.⁴

Enfocar el cambio y el aprendizaje en unidad individual

El enfoque convencional para el cambio y el aprendizaje se centra en la coherencia de los procesos, ciclos y modelos, pero a menudo ignora el elemento humano. Ese enfoque único aplicable a todos está quedando obsoleto: prioriza la homogeneidad pese a las complejidades, y no siempre tiene en cuenta a los trabajadores como individuos con diferentes motivaciones, trabajos, emociones, necesidades y preferencias, ni la neurociencia de las diferentes formas que tienen los trabajadores de procesar lo que sucede a su alrededor. Contextualizar en la unidad individual – la persona – es la última milla para el crecimiento y la adaptabilidad.

La IA ahora puede ayudar a cerrar la brecha. Con la IA, las organizaciones pueden localizar e hiper personalizar sus iniciativas. Puede incorporar la capacidad de adaptación al trabajo diario de las personas al:

- Identificar los comportamientos específicos que impulsan el rendimiento y el crecimiento e influir sobre ellos
- Modelar el impacto de los cambios en segmentos concretos de la fuerza laboral
- Proporcionar retroalimentación individual en tiempo real
- Adaptar los enfoques a las motivaciones de cada trabajador para cambiar o aprender
- Adaptar el ritmo de los cambios y el aprendizaje al ancho de banda personal de cada trabajador
- Individualizar las comunicaciones o el contenido para cada persona
- Contextualizar el significado del cambio o el aprendizaje para el individuo - y para su trabajo
- Identificar e influir en las emociones y los sentimientos

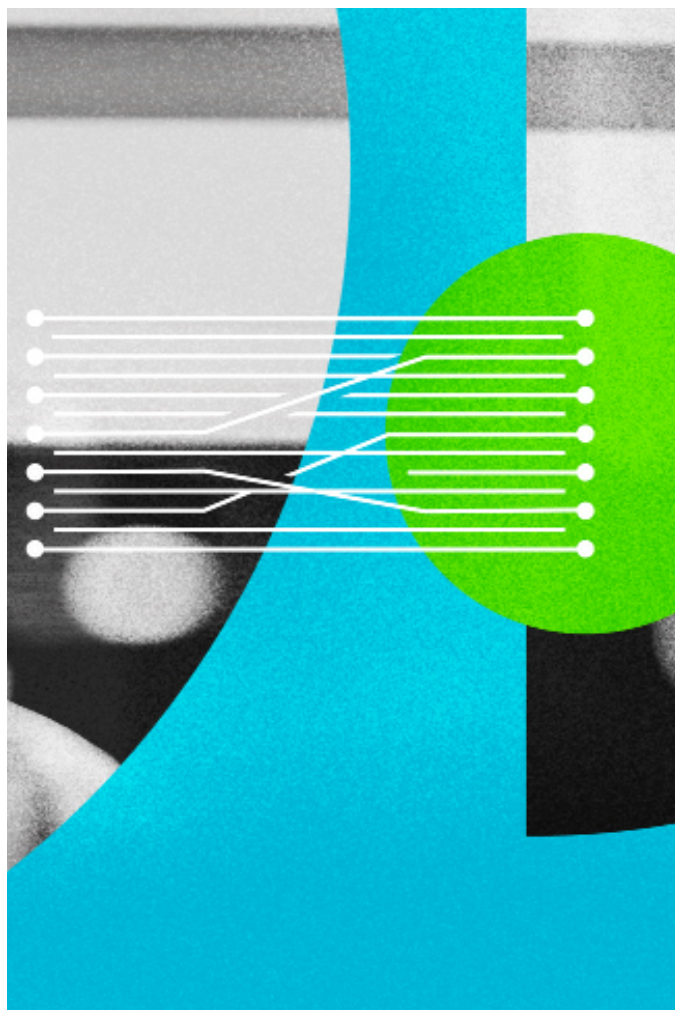
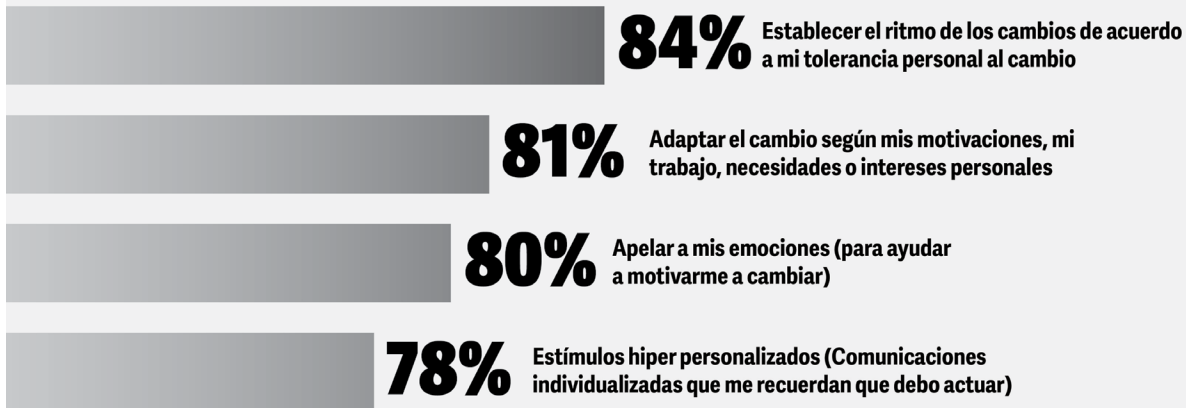


Figura 6

Los trabajadores afirman que la personalización les ayudará a adaptarse

Los trabajadores manifiestan que personalizar el cambio los ayudarán a adaptarse



Fuente: Análisis de los datos de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2026 de Deloitte

Georgia-Pacific utiliza plataformas de adopción digital e inteligencia artificial para personalizar sus comunicaciones de cambio relacionadas con la implementación de un nuevo sistema. Una de las formas es mediante videos personalizados que pueden adaptarse con solo tocar un botón para cambiar el contenido, el guion e incluso el tono y el dialecto del orador, con el fin de involucrar mejor a cada espectador. Los correos electrónicos sobre el nuevo sistema se personalizan y son enviados por el líder senior correspondiente. En el futuro, se usará IA para rastrear el nivel de involucramiento individual y adaptar las comunicaciones continuas. Además de las soluciones de IA, una plataforma de adopción digital genera orientación dentro de la aplicación para apoyar a los usuarios finales en el momento en que lo necesitan. El resultado, explica la directora de liderazgo de cambio, Melissa Collier, es “la capacidad de realizar cambios más rápidamente —en minutos en lugar de días— y una mayor confianza de los miembros del equipo en el uso de las herramientas para ejecutar su trabajo de manera efectiva”.

Otros avances también están permitiendo a las organizaciones contextualizar el cambio. Plum, por ejemplo, ofrece ahora una herramienta de IA que permite a los directivos predecir cómo reaccionará un equipo ante un nuevo cambio basándose en el nivel de agilidad y adaptabilidad personal de cada individuo. A su vez, los directivos pueden elaborar planes de cambio personalizados.⁶ Otros sistemas de IA pueden identificar a las personas que influyen en un individuo y hacer que se pongan en contacto con el individuo para que se sume al cambio.

Los trabajadores afirman que la personalización les ayudará a resolver algunas de las barreras que dificultan su adaptación al cambio (figura 6). ¿El principal desafío señalado por líderes y gerentes en nuestra encuesta de 2026? El 44% manifiesta que el cambio no parece directamente relevante o individualizado. Entre las barreras para los trabajadores se incluyen la falta de comprensión sobre cómo el cambio se relaciona con ellos (30% de los encuestados) y la falta de motivación personal para abordar el cambio (21%). Ambas barreras pueden resolverse cuando el cambio se adapta al trabajo y a las motivaciones de cada persona.

La personalización es un enfoque fundamentalmente centrado en la persona, que, según ha demostrado la investigación de Deloitte, da sus frutos. Las organizaciones que adoptan este enfoque son casi tres veces más propensas a obtener mejores resultados empresariales y humanos.⁷

Crear ciclos continuos de retroalimentación

Ver lo que las personas hacen, lo que pasan por alto o lo que reconsideran proporciona información crucial para impulsar el progreso. Los datos en tiempo real y los ciclos de retroalimentación son fundamentales para esos esfuerzos. Comprender y fomentar los comportamientos es una ciencia, y la retroalimentación orgánica y los ciclos respaldados por datos pueden identificar lo que funciona y lo que no.

Consideremos el caso de una organización farmacéutica que

pasó de pensar en el cambio en términos de fases ordenadas y episódicas a adoptar un enfoque no lineal de adaptación constante a través de ciclos continuos de retroalimentación. En lugar de basarse en indicadores clave de rendimiento estáticos y lanzamientos secuenciales, utilizó la inteligencia artificial para obtener información en tiempo real a partir de la opinión de los colaboradores, el comportamiento en las redes sociales y los ciclos de retroalimentación internos. Esta información ayudó a crear intervenciones personalizadas para segmentos específicos de la fuerza laboral que podían ajustarse instantáneamente en función de cómo trabajaban y se sentían realmente los empleados.⁸

Del mismo modo, en Nike, el análisis de datos se utiliza para identificar las barreras de adopción y diseñar intervenciones específicas, lo que a su vez ha ayudado a la empresa a actuar en función de señales de comportamiento en tiempo real y mejorar los resultados de las iniciativas de cambio.⁹ En el Toyota Memorial Hospital de Japón, el personal de primera línea dispone de información en tiempo real y ciclos de retroalimentación que vinculan el aprendizaje y la mejora continua (conocida como Kaizen) directamente con los resultados de la atención sanitaria.¹⁰

Capacitar a los colaboradores para que perciban señales y respondan

La gestión del cambio tradicional suele ser de arriba abajo: los líderes deciden en qué dirección ir y se indica a los trabajadores qué deben hacer como receptores del cambio. Así funcionan muchos programas de aprendizaje. Pero ¿qué pasaría si se empoderara a los trabajadores con datos e inteligencia artificial para detectar señales en los mercados y los clientes y para responder ya en cuanto las constatan? Eso supone un cambio, ya que se pasa de gestionar el cambio a proporcionar a los trabajadores la autonomía para ser cocreadores e innovadores de la adaptabilidad, ayudando a configurar la evolución de la organización en tiempo real. Las organizaciones se adaptan y los trabajadores aprenden continuamente.

Un vicepresidente senior explica: «Propiciar que las personas experimenten siempre que sea posible se convierte en un sello distintivo de las organizaciones resilientes. Las personas necesitan permiso y apoyo para crear cosas nuevas, explorar y adaptarse».¹¹ Los colaboradores están de acuerdo: 87% de los trabajadores de nuestra encuesta de 2026 afirman que proporcionar lo que llamamos «zonas de juego digitales» —espacios digitales seguros para practicar y aprender cosas nuevas— les ayudará a adaptarse mejor al cambio.

Cuando los líderes establecen objetivos de transformación y se confían en que serán los niveles inferiores de la organización quienes los alcancen, rara vez se obtienen resultados duraderos. ¿Por qué? Porque la transformación requiere cambios tanto en el trabajo que se realiza como en la forma en que se lleva a cabo, y los líderes suelen estar demasiado alejados de las operaciones diarias como para comprender lo que realmente necesita evolucionar. Empoderar a los trabajadores para que se adapten sobre la marcha genera confianza

y una atmósfera positiva; nuestra investigación muestra que los trabajadores son dos veces más propensos a tener sentimientos negativos hacia un cambio impuesto por el empleador que hacia un cambio autoimpuesto.

Considere cómo la IA puede ayudar a los trabajadores a experimentar a escala y adaptarse en tiempo real. Walmart utiliza la IA para capacitar a sus colaboradores para que prueben diferentes modelos de administración del inventario y dotación de personal con el fin de optimizar las operaciones, ajustándose en función de las condiciones locales donde se produce primero el cambio.¹² En Unilever, los laboratorios de IA ofrecen a los trabajadores la oportunidad de experimentar con formulaciones de productos y estrategias de marketing.¹³ La IA también puede analizar cómo se realiza el trabajo y sugerir cambios a las personas que lo realizan en tiempo real, creando procesos emergentes que se adaptan continuamente en función de las condiciones cambiantes.

Empoderar a los trabajadores para que se adapten y crezcan requiere que las organizaciones se replanteen sus niveles de liderazgo y gestión. Por ejemplo, eso puede implicar que se cambie de la gestión jerárquica a una toma de decisiones en red impulsada por los conocimientos que adquiere la IA en tiempo real. Una empresa tecnológica multinacional lo logra alentando a los colaboradores a ser «pivotes positivos», abrazando el cambio como una constante y empoderando a los trabajadores para que moldeen el cambio activamente en lugar de simplemente adaptarse a él. Este cambio exige dejar de lado la gestión vertical y las jerarquías rígidas para pasar a equipos ágiles y en red.¹⁴

Un camino a través de la incertidumbre

En un entorno en el que el cambio y la disrupción son la norma y no la excepción, la mayor fuente de ventaja competitiva puede ser simplemente la capacidad de adaptarse orgánicamente en tiempo real. El cambio y el aprendizaje, especialmente hoy en día, no se producen en fases bien definidas. Son impredecibles y requieren una adaptación constante. La ventaja competitiva no se construye por la rapidez con la que se mueve a las personas a través de programas, sino por la capacidad de las organizaciones y los trabajadores de reconfigurarse a sí mismos en tiempo real.

Si bien la IA es uno de los muchos factores disruptivos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, también ofrece la oportunidad de redefinir la forma en que las organizaciones se adaptan, pasando de manuales estáticos a modelos dinámicos basados en datos que reflejan la adaptabilidad humana. Las organizaciones deben cambiar su enfoque, pasando del control a la curiosidad, de la formación a la experimentación, y hacia un reconocimiento más profundo de que la adaptabilidad no es nada nuevo. Ha sido inculcada en nosotros; es un instinto de supervivencia que siempre ha ayudado a los humanos a navegar por el cambio y la incertidumbre.

Notas finales

1. Entrevista de Deloitte con Nicole Scoble-Williams, julio de 2025.
2. Entrevista de Deloitte con Sue Cantrell, octubre de 2025.
3. *Ibíd.*
4. Trabajo de cliente de Deloitte.
5. Melissa Collier (change leadership director, Georgia-Pacific), interview with Sue Cantrell, November 2025.
6. Plum, «Adaptation: Adjusting to changes in the workplace while maintaining a positive demeanor», consultado en noviembre de 2025.
7. Deloitte Consulting LLP, investigación sobre cambios de alto impacto, 2025.
8. Ben Kalevitch y Ryan Heath, «AI is eating change management», Fast Company, 14 de agosto de 2025.
9. Trabajo con clientes de Deloitte, 2025.
10. Toyota Times, «A look inside the giant hospital staffed entirely by Toyota employees», 17 de abril de 2025.
11. Entrevista a un cliente de Deloitte, octubre de 2025.
12. Kelly Stroh, «4 ways Walmart is scaling AI to unify its supply chain», Supply Chain Dive, 7 de octubre de 2025.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de **Stefano Besana, Ben Fish, Chris Norman, Zhdan Shakirov, Meagan Lettau y Christina Bieniek**, cuyas ideas, perspectivas, análisis reflexivos y visión creativa han enriquecido significativamente nuestra exploración y reforzado el argumento.

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento a **Tori Sundholm, Jessica Murphy, Julia Guttery y Elyse Donohue** por su apoyo y coordinación, que han sido inestimables para completar este trabajo.



Decisiones que hacen eco

En medio de la erosión de la confianza y la aceleración de la tecnología, las decisiones de las juntas directivas repercuten más allá de la organización. La pregunta es si esas decisiones fortalecerán a la sociedad o la debilitarán.

Julie Duda, Sue Cantrell, Yves Van Durme, Brad Kreit, y Corrie Commisso

Vivimos en un momento en el que la confianza en las instituciones, tanto públicas como privadas, se está erosionando a un ritmo sin precedentes.

El Barómetro de Confianza Edelman 2025 revela que el 61% de las personas a nivel global siente ahora un nivel moderado o alto de desconfianza, percibiendo que los gobiernos y las empresas dificultan sus vidas y atienden intereses particulares. Solo el 36% cree que la próxima generación estará mejor.¹ Dentro de las organizaciones, la confianza también está debilitándose: según el Índice de Relaciones Laborales 2025 de HP, que encuestó a trabajadores en 14 países, solo el 16% de los trabajadores del conocimiento confía en que sus líderes senior tomen las decisiones correctas para su gente—una caída de dos dígitos en un año.²

Incluso las narrativas fundamentales se están resquebrajando: una encuesta reciente del Wall Street Journal muestra que el 70% de los estadounidenses cree que el «sueño americano» — la idea de que el trabajo duro conduce de manera confiable a la movilidad ascendente— nunca fue real.³

Estas estadísticas son señales de que la relación entre las personas, las instituciones y el trabajo está bajo presión. También pueden insinuar algo más profundo: que las decisiones de los líderes, las organizaciones y las juntas directivas ahora repercuten mucho más allá de las paredes de la organización. Las fronteras entre las decisiones empresariales y las consecuencias sociales son cada vez más porosas, y las decisiones importantes ahora no solo afectan a los balances, sino también a las comunidades, las instituciones, las familias y el tejido de la confianza cívica.

En un momento en el que la confianza está decayendo y las normas están cambiando, los líderes y las juntas directivas de las empresas se enfrentan a una pregunta importante: ¿qué futuro están construyendo, por diseño o por defecto, para las personas a las que afectan sus organizaciones?

El mandato cada vez más amplio de la junta directiva

En la introducción al informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2026, describimos el cambio que están experimentando las organizaciones, que han pasado de lidiar con las tensiones en la relación entre los trabajadores y la organización (que analizamos [en nuestro informe de 2025](#)) a enfrentarse a puntos de inflexión, momentos en los que la inacción ya no es una opción.

Las estadísticas citadas anteriormente son una prueba de que los líderes y las juntas directivas están llegando rápidamente a ese punto de inflexión. Aquellas que miran más allá de la gobernanza tradicional y la supervisión de los resultados para considerar sus repercusiones más amplias pueden transformar sus organizaciones y también los ecosistemas que las rodean. Pero aquellas que ignoran las implicancias más amplias se arriesgan a algo más que a dañar su reputación. Se arriesgan a sufrir consecuencias legales, financieras y estratégicas reales y, lo que es más importante, se arriesgan a causar daño.

Por eso [la sostenibilidad humana](#) —el grado en que una organización crea valor para las personas— es tan importante ahora. La sostenibilidad humana no se refiere simplemente al bienestar o la productividad de los trabajadores, sino a si las personas salen de su trabajo con mayores habilidades y empleabilidad, mejor salud y un sentido más profundo de pertenencia y propósito. Se trata de si la organización contribuye al florecimiento humano.

Tradicionalmente, las juntas directivas se han centrado en la estrategia y la visión, el liderazgo y el talento, los resultados financieros, el riesgo y el cumplimiento, la gobernanza y la supervisión legal, y la participación de las partes interesadas. Estas responsabilidades siguen siendo esenciales. Históricamente, las decisiones de las juntas directivas se han orientado a proteger los intereses de la organización y sus contribuidores financieros. Pero las juntas directivas deben ser más conscientes de que cualquier decisión que tomen puede tener un impacto en resultados sociales más amplios, tales como:

- **Salud y bienestar:** la salud mental, física y social de las personas, incluyendo la felicidad, el sentido de propósito y el trabajo significativo; si el trabajo enriquece sus vidas o las erosiona; y si las comunidades ganan en significado y conexión o padecen estrés y aislamiento.

- **Salud del mercado laboral:** la capacidad de la fuerza laboral para crecer y adaptarse —o para fragmentarse en aquellos que tienen las competencias adecuadas y aquellos que no— a medida que surgen obstáculos para desplegar habilidades y prácticas de empleo fiables, todo ello influenciado por si la tecnología reduce las brechas de oportunidades o las amplía.
- **Verdad y confianza:** el grado de transparencia que mantienen las organizaciones, la integridad de sus datos y el acceso de la fuerza laboral a ellos, y la capacidad del público para creer en lo que comunican tanto los líderes como los algoritmos.
- **Salud económica general:** el estado y el rendimiento general de la economía y si las empresas contribuyen al crecimiento económico sostenible a través de una prosperidad generalizada y seguridad financiera.

Cada una de las Tendencias de Capital Humano de este año identifica los puntos de inflexión en los que los líderes tienen la oportunidad de influir en los resultados de la organización. Aquí nos planteamos una pregunta diferente: ¿cómo pueden influir esas decisiones en los resultados sociales más amplios y cómo pueden esos resultados, a su vez, repercutir en la empresa? Los impactos pueden ser sutiles o profundos. A continuación, exploramos las preguntas que plantea cada tendencia y que pueden determinar si las decisiones de las organizaciones fortalecen o tensan las sociedades que las rodean.

Las decisiones que nos esperan: cómo las decisiones de hoy modelan el futuro

En todas las tendencias de este año, las juntas directivas se enfrentan a decisiones que pueden tener repercusiones más allá de las paredes de sus organizaciones. Las decisiones que se tomen ahora, grandes y pequeñas, pueden acumularse y dar lugar a futuros muy diferentes. Para cada tendencia, hemos identificado una pregunta inmediata que la mayoría de las juntas directivas tienden a plantearse ahora en relación con su negocio, y una pregunta a más largo plazo que tiene en cuenta los impactos potencialmente desmesurados tanto dentro como fuera de su organización.

[Lograr una relación adecuada entre personas y máquinas](#)

Pregunta de hoy: ¿Cómo obtenemos el rendimiento de nuestras inversiones en IA?

Consideraciones a largo plazo: Sin un diseño positivo e intencional de las interacciones entre humanos y máquinas, las organizaciones pueden vaciar la empatía, el matiz y el juicio contextual. Pero cuando las organizaciones diseñan relaciones saludables entre humanos y máquinas, esto puede convertirse en un multiplicador

de fuerza, profundizando la innovación y preservando la dignidad de la experiencia humana en el trabajo.

[¿Realidad o ficción? La IA está difuminando la línea entre las personas y el trabajo](#)

Pregunta de hoy: ¿Cómo protegemos nuestros datos y evitamos intrusiones en nuestros sistemas?

Consideraciones a largo plazo: Los datos sintéticos y la manipulación algorítmica pueden impulsar estrategias erróneas, alejar a los mejores talentos y erosionar la confianza de las partes interesadas. A gran escala, estas fracturas pueden extenderse a los mercados y las instituciones, alimentando una crisis en la que la verdad se pone en tela de juicio. Una sólida gobernanza de los datos que impulse la transparencia, la precisión y la rendición de cuentas puede preservar la legitimidad institucional, la eficiencia del mercado y la capacidad de los responsables de la toma de decisiones, tanto humanos como algorítmicos, para operar desde una base común de verdad.

[La IA y el futuro de la toma de decisiones humanas](#)

Pregunta de hoy: ¿Definimos claramente la responsabilidad de las decisiones de la IA?

Consideraciones a largo plazo: La toma de decisiones sin control por parte de las máquinas amplifica la ya imperfecta toma de decisiones y puede amenazar la confianza. Sin embargo, con una gobernanza deliberada y una supervisión ética, la IA puede ampliar la capacidad humana, permitiendo decisiones más rápidas, coherentes y ricas en datos sin renunciar a la agencia humana.

[Afrontar la deuda cultural de la IA](#)

Pregunta de hoy: ¿Tenemos la cultura adecuada para que nuestra organización prospere?

Consideraciones a largo plazo: La IA influirá en nuestra cultura, independientemente de si lo deseamos o no. Una cultura mediada por la tecnología sin intención se vuelve vacía, lo que socava el sentido de pertenencia, la creatividad y el bienestar. Con el tiempo, la desconexión y el aislamiento social pueden corroer la colaboración, la confianza e incluso la cohesión cívica. Sin embargo, cuando se guían de forma intencionada, la IA y las herramientas digitales pueden aprovecharse para mejorar la conexión y la inclusión, fortaleciendo el tejido social de las organizaciones y las comunidades.

[La ventaja de la coordinación](#)

Pregunta de hoy: ¿Estamos seguros de que la organización cuenta con el talento, la infraestructura y la capacidad operativa necesarios para alcanzar nuestros objetivos estratégicos?



Consideraciones a largo plazo: Las organizaciones que no logran alinear sus capacidades con una ventaja estratégica significativa corren el riesgo de convertirse en seguidores rápidos, que se mueven con rapidez, pero sin un propósito. El talento se desmotiva y no se siente vinculado; las desigualdades se amplían y la velocidad sustituye a la sustancia. Pero cuando la velocidad se combina intencionadamente con un propósito, la confianza y una sólida capacidad humana, las organizaciones desarrollan resiliencia y la prosperidad se comparte en lugar de extraerse.

[¿Las funciones organizacionales han vivido más allá de su función?](#)

Pregunta de hoy: ¿Están nuestras funciones diseñadas para satisfacer las necesidades y el ritmo del negocio, al tiempo que ofrecen resultados a un menor costo?

Consideraciones a largo plazo: Si las funciones corporativas se difuminan y los roles evolucionan de forma aleatoria, las organizaciones corren el riesgo de crear confusión burocrática y perder la experiencia que sustenta la calidad y la confianza. Por el contrario, la evolución deliberada permite a las profesiones destrabar nuevas oportunidades sin dejar de ser administradores creíbles de su experiencia en el ámbito, lo que garantiza que el progreso siga guiado por la sabiduría, la integridad y la confianza pública.

Mantener la relevancia en un mundo que no se detiene

Pregunta de hoy: ¿Contamos con el liderazgo, el talento y las capacidades de la fuerza laboral necesarios para competir y adaptarnos en un entorno de cambios acelerados?

Consideraciones a largo plazo: Si la fuerza laboral no evoluciona a medida que cambian las condiciones, las organizaciones pueden enfrentarse a una brecha de habilidades cada vez mayor y a un estancamiento de la productividad, mientras que los trabajadores se enfrentan a una creciente exclusión social y económica. Los trabajadores que se quedan atrás corren el riesgo de enfrentarse a retos de empleabilidad a largo plazo, lo que profundiza las divisiones entre los que dominan las tecnologías digitales y los que quedan excluidos de las oportunidades. Las organizaciones que se comprometen con el reskilling profesional continuo y la curiosidad crean equipos más creativos y resilientes, capaces de crecer con la tecnología en lugar de ser desplazados por ella.

Acciones a corto plazo para un impacto a largo plazo

Subrayando las consideraciones a largo plazo en cada una de las tendencias de este año hay dos preguntas fundamentales que probablemente darán forma al futuro del trabajo durante muchos años.

- ¿Cómo se distribuirán el valor y las oportunidades entre las personas y las organizaciones?
- ¿Cuál es nuestra ventaja humana? ¿Qué sigue siendo exclusivamente humano y cómo preservaremos y elevaremos estas cualidades?

Responder a estas preguntas llevará tiempo. Pero las juntas directivas pueden empezar a sentar las bases ahora mismo, revisando las estructuras, las expectativas y las prácticas para ayudar a garantizar que las decisiones que se tomen hoy se ajusten al futuro que esperan crear.

Además, las juntas directivas pueden asumir compromisos que ayuden a salvar la brecha entre el futuro que desean ver y las decisiones que toman hoy, compromisos que afiancen la gobernanza en la sostenibilidad humana y el progreso responsable.

- **Asegurar que los equipos ejecutivos tengan lo necesario para actuar sobre las preguntas inmediatas que plantea cada tendencia.** Esto significa ir más allá de simplemente sacar a la luz los problemas y empoderar a los líderes para que los aborden, proporcionándoles claridad, recursos, derechos de decisión y apoyo interfuncional.
- **Participar activamente en las consideraciones a largo plazo, utilizándolas como lente para todas las decisiones.** Hacer que las conversaciones sobre la ventaja humana, la responsabilidad, la confianza y el impacto social sean una característica recurrente de las deliberaciones de la junta directiva, asegurando que se tengan en cuenta las implicancias a largo plazo junto con los resultados a corto plazo.
- **Ampliar la influencia más allá de los límites de la organización mediante consorcios, asociaciones comunitarias, alianzas educativas y colaboración con el sector público.** El efecto dominó de las decisiones organizacionales es inevitable; la colaboración ayuda a garantizar que esos efectos impulsen el avance de la sociedad.

Gestionando un futuro más humano

Las tecnologías como la IA seguirán evolucionando, pero solo son una parte de la historia. Es probable que el futuro no lo defina la tecnología que adoptemos, sino el criterio, los valores y el coraje que aportemos a las decisiones que tomemos. Ahora que las juntas directivas se encuentran cada vez más en posiciones de mayor influencia, es el momento de plantear preguntas difíciles, ampliar la perspectiva y tomar decisiones que beneficien tanto al rendimiento de la organización como a la sostenibilidad humana.

La ventaja humana sigue siendo real e insustituible. La pregunta ahora es si los líderes utilizarán esa ventaja para configurar un futuro que eleve a las personas, fortalezca las instituciones y reconstruya la confianza. Y ese trabajo comienza con las decisiones que tomamos hoy.

Notas finales

1. Edelman, «2025 Edelman Trust Barometer», consultado el 30 de octubre de 2025.
2. HP, «2025 Work Relationship Index», 2025.
3. Lindsay Ellis y Aaron Zitner, «Americans lose faith that hard work leads to economic gains, WSJ-NORC poll finds», The Wall Street Journal, 1 de setiembre de 2025.

Agradecimientos

Los autores desean reconocer la experiencia de los siguientes miembros del equipo que han aportado sus conocimientos y perspectivas: **Jennifer Steinman, Elizabeth Faber, Emma Codd y Bec Worthington.**

Un agradecimiento especial a **Catherine Gergen** por su gran participación en el desarrollo de este capítulo.

Sobre los autores

Stefano Besana

sbesana@deloitte.it

Stefano Besana es Socio de la práctica de Organization & Workforce Transformation, se encuentra enfocado en redefinir el futuro del trabajo a través de la IA, colaboración entre máquinas y humanos e innovación digital. Asesora organizaciones globales en Transformación de la Fuerza Laboral, diseño organizacional y cambio. Besana posee un doctorado en redes de innovación positiva y cuenta con la autoría de diversos libros acerca del impacto psicológico de la tecnología y el futuro del trabajo.

Maya Bodan

mabodan@deloitte.com

Maya Bodan es Directora Principal de la práctica de Capital Humano en Deloitte. Cuenta con más de 17 años de experiencia dirigiendo los aspectos humanos de las transformaciones a gran escala y ayuda a los clientes a prepararse para el futuro del trabajo a través de estructuras flexibles de prácticas de talento. Tiene experiencia en diseño organizacional, modelos operativos, Workforce transition, gestión del talento y gestión del cambio. Así mismo, se desempeña como la líder del sector tecnológico de Human Capital.

Sue Cantrell

scantrell@deloitte.com

Sue Cantrell lidera el área de Eminencia de Human Capital en Deloitte y es una líder experta en el futuro del trabajo. Es coautora del libro de Harvard Business, *Workforce of One*, y su trabajo ha sido publicado en *Harvard Business Review*, *The Wall Street Journal*, and *MIT Sloan Management Review*. Con más de 25 años de experiencia, Cantrell asesora organizaciones en transformaciones e innovaciones digitales y de la Fuerza Laboral.

Corrie Commisso

ccommisso@deloitte.com

Corrie Commisso es Editor Senior en *Deloitte Insights*, dirigiendo contenido estratégico acerca del futuro del trabajo. Es una escritora, editora y directora creativa con más de 25 años de experiencia trabajado con alguna de las principales marcas empresariales y de consumo. Comisso posee una licenciatura en Periodismo y una Máster en Ciencias de la información y Bibliotecología, formación que atribuye a su capacidad para desarrollar narrativas profundas y altamente cautivantes.

Allyson Dake

adake@deloitte.com

Allyson Dake es Director Principal la práctica de Deloitte Consulting LLP's en Human Capital y se desempeña como líder en del área de Strategic & Technology Change en el mercado de Estados Unidos. Lidera una práctica que ayuda a las organizaciones a lograr una adopción sostenible, impulsada por la IA, orientada al retorno de inversión (ROI) y a resultados empresariales medibles. Con más de 20 años de experiencia en consultoría global, Dake asesora ejecutivos en alineación del liderazgo, compromiso de los grupos de interés (stakeholders), estrategia de Talento y Fuerza Laboral, gestión del cambio y adopción de analítica.

Chloe Domergue

cdomergue@deloitte.com

Chloe Domergue es Directora de la práctica de Human Capital de Deloitte y cuenta con más de 15 años de experiencia en consultoría con clientes globales del sector de Ciencias de la Vida. Trabaja junto con clientes simplificando los desafíos complejos relacionados al talento y las organizaciones para el desarrollo de pasos prácticos direccionados a una acción reflexiva y efectiva. Su área de especialidad incluye estrategias de talento, transformación cultural, y alineación de liderazgo. Así mismo, Domergue se desempeña como profesora invitada en Cornell Tech.

Julie Duda

Jduda@deloitte.com

Julie Duda es Vicepresidenta de Deloitte Consulting LLP, con más de 20 años de experiencia en RRHH. Luego del comienzo de su carrera en gestión de talento corporativo, actualmente asesora líderes de Human Capital basándose en conocimientos respaldados por investigación y en su experiencia intersectorial. Actualmente lidera iniciativas de investigación y monitoreo sobre temas como Remuneración Total, gestión del desempeño, cultura, Propósito, y Experiencia del colaborador.

Jason Flynn

jasflynn@deloitte.com

Jason Flynn es Directora de práctica de Transformación de la Fuerza Laboral de Deloitte en Estados Unidos y líder en la práctica de Deloitte Consulting's Global Total Rewards. Con 30 años de experiencia, ayuda a organizaciones para diseñar y gestionar programas de talento y compensaciones a nivel global. Su trabajo

incluye estrategias de fuerza laboral y recompensas, así como la asesoría a empresas durante fusiones, reestructuraciones, iniciativas de reducción de costos y otras transiciones importantes

Stephen Harrington

stharrington@deloitte.ca

Stephen Harrington es el Líder global de Deloitte en materia de Estrategia de Fuerza Laboral y un reconocido autor y orador sobre el futuro del trabajo. Con más de 20 años de experiencia en consultoría, Harrington lidera transformaciones de fuerza laboral que orientadas a mejorar resultados mientras fortalece el propósito e impacto. Colabora con organizaciones para construir ventajas competitivas a través de talento innovador y estrategias de aprendizaje, con profunda experiencia en los dominios de Workforce y Liderazgo.

Russell Klosk

ruklosk@deloitte.com

Russell Klosk es el Director general de la práctica de Human Capital en Deloitte contando con 33 años de experiencia, incluyendo 10 como ejecutivo de recursos humanos en industria. Lidera la práctica de Workforce Planning y Human Capital AI capability dentro del grupo Financial Services Industry.

Klosk ayuda a los clientes a evaluar, gestionar y optimizar las capacidades del Workforce para lograr ciertos objetivos de negocio: guiando el diseño, el despliegue y la ejecución estratégica de los programas de Workforce, permitiendo a las organizaciones la preparación de talento frente al futuro. Asu vez, asesora a los clientes en la toma de decisiones informadas en áreas como Automation, AI, Location strategy, y Labor mix. Su trabajo incluye asesorar a los programas existentes, desarrollar estrategias, analítica aplicada, habilitación tecnológica y el establecimiento de modelos de entrega que apoyen decisiones de talento basados en evidencia.

Brad Kreit

bkreit@deloitte.com

Brad Kreit es Gerente Senior para el Deloitte's Center for Integrated Research, donde se enfoca en el futuro del trabajo. Previo a este rol, trabajo como Foresight Strategist ayudando a las organizaciones a comprender las tendencias largo plazo.

David Mallon

dmallon@deloitte.com

David Mallon es el Director de investigación de Consulting de Deloitte y principal futurista de Human Capital en Estados Unidos. Con más de 25 años de experiencia, ayuda a las organizaciones a rediseñar el trabajo, así como la fuerza laboral y el lugar de trabajo para impulsar los resultados humanos como empresariales. Mallon se desempeña como una voz líder para el enfoque "Human-x-machines" de Deloitte además de liderar Insights2Action, la capacidad de inteligencia para la toma de decisiones de Deloitte, y ser coanfitrión del podcast Capital H.

Kevin Moss

kevinmoss@deloitte.com

Kevin Moss es Director General de la práctica de Human Capital dentro de Deloitte, enfocado en Transformación de la Fuerza Laboral. Lidera la práctica de Workforce Planning y se centra en impulsar el diseño y ejecución de los programas de Workforce basados en las necesidades actuales y futuras del cliente. Esto incluye la integración del Workforce planning, Talent acquisition, Talent Marketplace, Learning, Leadership, Career mobility, Performance Management, Diversity, Equity e Inclusion.

Shannon Poynton

shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton es Gerente Senior en la práctica de Human Capital dentro de Consulting en Deloitte. Posee experiencia diseñando y ejecutando programas de Organization, Talent, Leadership y Change con el fin de mejorar el desempeño empresarial. Asesora a las organizaciones brindándoles estrategias para retener talento crítico, comprometer al Workforce y ayudándolos a reimaginar el trabajo a través de combinaciones innovadoras entre humanos y tecnología. Poynton suele ser una vocera de las tendencias acerca de Fuerza Laboral y Talento.

Ishani Purohit

ipurohit@deloitte.com

Ishani Purohit Gerente en la práctica de Capital Humano en Deloitte, enfocada en cambios habilitados por la IA y la efectividad organizacional. Ayuda a los clientes a navegar transformaciones complejas al integrar Organizational design, Change management, Learning y Leadership con el fin de impulsar la adopción de los cambios y resultados sostenibles. Con 10 años de experiencia en organizaciones relacionadas a Life Sciences, Federal Health y Consumer, lideró equipos para desarrollar modelos operativos

objetivo, diseñar e implementar programas de cambio y de aprendizaje y fortalecer las capacidades de liderazgo que permiten nuevas formas de trabajar.

Ashley Reichheld

areichheld@deloitte.com

Ashley Reichheld ayuda a las organizaciones a convertir la confianza en su principal ventaja. Creó TrustID, un método innovador de medir y predecir la confianza entre clientes, colaboradores y socios y es la coautora del bestseller de *Wall Street The Four Factors of Trust*. Su trabajo ha sido presentado en *Harvard Business Review*, Bloomberg TV, and *MIT Sloan Management Review*, y ha participado como oradora en la conferencia *Fortune's Most Powerful Women*.

Victor Reyes

vreyes@deloitte.com

Victor Reyes es un Director General dentro de la práctica de Human Capital, ayudando a organizaciones a reimaginar People Strategies y capacidades de Human Resources (HR) para impulsar los resultados del negocio y mejorar la experiencia del talento. Con más de 25 años de experiencia en consultoría, ha liderado programas de Talent strategy, HR technology, Shared services, Outsourcing y Workforce analytics en múltiples industrias, incluido su rol como líder de Human Capital para productos industriales y de construcción.

Nicole Scoble-Williams

nscoble-williams@tohmatu.co.jp

Nicole Scoble-Williams es Líder global de Future of Work en Deloitte, además de ser Socia de Deloitte en Tohmatsu LLC. Con más de 30 años de experiencia internacional en IT, Strategy, Human Capital, and Mergers and Acquisitions y colabora con juntas directivas, ejecutivos, gobiernos y sociedades civiles para reimaginar el trabajo en épocas de IA. Su trabajo se centra en diseñar sistemas de Human-IA creativos y confiables que desbloqueen la innovación, el impacto y el potencial humano para un futuro del trabajo sostenible.

Matt Stevens

mastevens@deloitte.com

Matt Stevens es Líder de la oferta de mercado de Deloitte para el desempeño humano y aprendizaje, centrado en el desarrollo de talento en múltiples industrias y contando con extensa experiencia en Health care and Life sciences. Lidera Learning strategy and Organizational design, incluyendo el desarrollo de liderazgo,

estrategias de habilidades y la articulación del aprendizaje con el desempeño del negocio. Su experiencia incluye Learning technologies, Governance, y Operational efficiency, y su trabajo contribuyó a que múltiples compañías Fortune 200 obtengan premios destacados en aprendizaje y desarrollo.

Yves Van Durme

yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme es Socio en Deloitte Consulting en Bélgica, especializado en transformación cultural, liderazgo y desarrollo organizacional, así como en estrategias de personas basadas en datos. Con más de 20 años de experiencia, ha liderado proyectos de Human Capital para organizaciones multinacionales en Europa, Japón y Estados Unidos. Gracias a su trayectoria previa como entrenador en deportes de alto rendimiento, aporta una perspectiva distintiva al liderazgo y la efectividad organizacional.

Jeroen Van Eeghem

jvaneeghem@deloitte.com

Jeroen Van Eeghem es Director Senior en la práctica de Workforce Transformation de Deloitte Bélgica, y cuenta con más de 20 años de experiencia en aprendizaje corporativo. Con una trayectoria en aprendizaje digital y diseño de experiencias de aprendizaje, actualmente se centra en el aprendizaje basado en datos y la transformación de la fuerza laboral, y codirige el Centro de Excelencia de Deloitte para aprendizaje digital en la región EMEA.

Continuar la conversación

Liderazgo Global en Capital Humano

Karen Pastakia

Líder Global de Capital Humano
kapastakia@deloitte.ca

Liderazgo S-Latam en Capital Humano

Verónica Melián

Human Capital Partner
Spanish Latin America
vmelian@deloitte.com

Jorge Ponga

Human Capital Partner
México
jponga@deloittemx.com

José Díaz

Human Capital Partner
México | Monterrey
jdiazlopez@deloittemx.com

Ricardo Castrillo

Human Capital Partner
México
rcastrillo@deloittemx.com

Viviana Pérez

Human Capital Partner
México
vivperez@deloittemx.com

Roberto Estrada

Human Capital Partner
Región Andina | Ecuador
restrada@deloitte.com

Lucía Muñoz

Human Capital Partner
Cono Sur | Uruguay
luciamunoz@deloitte.com

Rosina Morales

Human Capital Partner
Cono Sur | Uruguay
rmorales@deloitte.com

Soledad Ruilópez

Human Capital Partner
Cono Sur | Argentina
sruilopez@deloitte.com

Marina Abal

Human Capital Partner
Centroamérica | Panamá
mabal@deloitte.com

Para profundizar en los temas tratados en este informe, por favor contactanos a dslatam_dgen@deloittemx.com

Metodología

El informe 2026 Global Human Capital Trends de Deloitte se desarrolló en colaboración con Oxford Economics para encuestar a más de 3.000 líderes empresariales y de recursos humanos de múltiples industrias y sectores en 15 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe, Deloitte complementó su investigación con encuestas a 6.000 trabajadores, gerentes y ejecutivos para identificar posibles brechas entre la percepción de los líderes y gerentes y la realidad de los trabajadores. Los datos de las encuestas se enriquecieron con más de 50 entrevistas a ejecutivos y expertos en la materia de algunas de las organizaciones líderes en la actualidad. Estos conocimientos ayudaron a dar forma a las tendencias presentadas en este informe.

Agradecimientos

Los autores agradecen a **Karen Pastakia, Kate Sweeney, Simona Spelman, Bill Briggs y Nitin Mittal** por su tiempo, sus aportaciones y su constante colaboración a lo largo de este proyecto.

Un agradecimiento especial a **Catherine Gergen** por su fiable apoyo en la investigación y la coordinación en la redacción de esta introducción.

Queremos reservar una mención especial para **Ishani Purohit y Olivia Rueger**, cuya constante gestión del proyecto durante el último año ha orquestado cada parte de este informe, desde la planificación inicial hasta la producción final, manteniendo al equipo alineado, el impulso fuerte y la ejecución fluida. Los autores también expresan su agradecimiento a **Marissa Copeland y Anya Jaffer** por su liderazgo en marketing y su orientación creativa, que han elevado el posicionamiento, el acabado y el alcance del informe.

Los autores desean expresar su agradecimiento al equipo REM —**Matt Deruntz, Maria Neira, Qiaoli Wang, Manshrey Grover, Nirupam Datta, Charu Ratnu, Santhosh Naidu, Derek Taylor, Marcella Hines, Parag Zalpuri, Chris Tomke y Luly Castellero**— por su firme colaboración y su trabajo entre bastidores, que ha permitido que el proyecto avanzara desde la fase de borrador hasta su entrega. Los autores también reconocen al equipo de Deloitte Insights —**Corrie Commisso, Hannah Bachman, Annalyn Kurtz, Alexis Werbeck, Jim Slatton, Govindh Raj y Molly Piersol**— y al equipo de visualización de datos, cuyo rigor editorial, habilidad narrativa y claridad visual agudizaron la narrativa y dieron vida a las ideas.

Los autores desean expresar su agradecimiento al equipo de la encuesta de EE. UU. e India —**Dheeraj «DJ» Sharma, Urja Yashpal Singh, Shikha Warikoo, Vikas Arora, Shivani Maheshwari, Somya Bhardwaj, Vaibhav Jain, Shruti Garg, Nabamita Chakraborty, Nigel Lima Pereira, Hardika Sawhney, Disha Padmanabha, Koyel Sen, Ankita Mehar, Nitya Ganeshan Iyer, Janessa Karra y Lipika Binani**— por la ejecución y el análisis de la encuesta, que reforzó la base empírica y enriqueció nuestra exploración con ideas fundamentales.

Gracias al equipo ejecutivo de Global Human Capital: **Kate Sweeney, Kate Morican, Amanda Flouch, Nathalie Vandaele, Jodi Baker Calamai, Dheeraj Sharma, Franz Gilbert, Karen Pastakia, Simona Spelman, Yasushi Muranaka, Tom Alstein, Sebastian Pfeifle, John Brownridge, Kurt Proctor-Parker, Pat Shannon, Andrew Potts, Dahlia Katz, Ava Damri, Kelly Nelson, Joan Pere Salom, Gerhard Botha y Stuart Scotis**— por patrocinar y apoyar el alcance global de este informe. Su orientación estratégica, sus conocimientos y sus perspectivas ayudaron a perfeccionar el argumento, mejorar el análisis reflexivo y garantizar que el trabajo tuviera repercusión entre nuestros clientes de todo el mundo.

Los autores también desean expresar su más sincero agradecimiento a los clientes que generosamente compartieron su tiempo y experiencias a través de las entrevistas realizadas para este informe. Sus sinceras opiniones y perspectivas enriquecieron nuestra investigación, fundamentaron el análisis reflexivo en realidades del mundo real y reforzaron la relevancia y la practicidad de los resultados. Gracias a **Lara Martínez González**, directora global de inteligencia de talento de **AstraZeneca**; **Michelle Robertson**, miembro del consejo ejecutivo (recursos humanos globales, personas y cultura) de **Adidas**; **Emily Bacon**, directora sénior de estrategia organizacional y de personal de **Adobe**; **Zac Parris**, exdirector de eficacia organizacional de **Atlassian**; **Taeko Kawano**, directora ejecutiva y directora de recursos humanos de **AXA**; **Justin Zaccaria**, director de recursos humanos de **Bechtel**; **Matt Schuyler**, director de personal de **Creative Artists Agency (CAA)**; **Megan Bazan**, vicepresidenta de personal de **Cisco**; **Charlotte Wolf Tarfa**, vicepresidenta de estrategia global de talento y sucesión de **Coca-Cola**; **Melissa Collier**, directora de liderazgo del cambio de **Georgia-Pacific**; **Elise Bathurst**, directora de operaciones de personal, **Google**; **Courtney Gilliland**, directora sénior de recursos humanos en EE. UU., **Gordon Food Service**; **Lindsey Taylor**, directora sénior de planificación estratégica de la plantilla y análisis de personal, **Hewlett Packard Enterprise**; **Marcia Oglén**, vicepresidenta sénior de recursos humanos empresariales, **Highmark Health**; **Jon Pitts**, fundador y director técnico, **Ihp Analytics**; **Reiko Mukai**, directora de recursos humanos, **MetLife Japan**; **Charlotte Simpson**, directora corporativa y responsable de personal y organización, **Novartis Japón**; **Heather Neville**, vicepresidenta sénior de estrategia y operaciones de personal y lugares, **Sony Interactive Entertainment**; **Jill Larsen**, directora de personal, **Synopsis**; **Niki Rose**, ejecutiva de experiencia y capacidad de la plantilla, **Telstra**; **Tomoko Adachi**, directora global de recursos humanos, **Terumo Corporation**; y **Michael Ehret**, vicepresidente sénior y director de personal, **Walmart International**.



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

Colaboradores de Deloitte Insight

Editorial: Corrie Commisso, Hannah Bachman, Pubali Dey, Cintia Cheong, Anu Augustine, and Stacy Wagner-Kinnear

Creativos: Molly Piersol, Alexis Werbeck, Jim Slatton, Govindh Raj, Guido Agüero Gonzalez, and Sylvia Chang

Despliegue: Aтира Anderson and Maria Martin Cirujano

Portada: Alexis Werbeck

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.