Octubre 2026 | **Nº 7**

DCH Human Insights

FUTURE OF WORK

CULTURA, COMPROMISO Y LIDERAZGO

Personas, no etiquetas: Por qué el momento vital explica más que la generación

Pág. 26

PEOPLE ANALYTICS

Muchos datos, las mismas decisiones: La paradoja de People Analytics

Pág. 32

MANAGEMENT BY WOBI

Liderar es también integrar

Pág. 38

IV BARÓMETRO DCH

Implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina

www.dchdirectivos.com

NÚMERO 7 - OCT 2026

Consejo Editorial
Juan Carlos Pérez Espinosa, Mariano Zúñiga, Edelio Rodríguez, Julio Ramos, Antonio Gómez de la Bárcena, Gastón Orazi, Juan Manuel Rueda, Cristobal Paus, Eva María Figueroa Salado, David de la Fuente, Fernando López Gil, Astrid Nilsen, Rosa Allegue, Maria Luisa Garcia Arias

Diseño y Maquetación
Cinthya Chávez Pereyra
comunicacion@dchdirectivos.com

Coordinación Editorial
Cinthya Chávez Pereyra
organizacion@dchdirectivos.com

Publicidad
Fátima El Mourabit Khay
secretaria.general@dchdirectivos.com
(+34) 606 651 229
(+34) 916 400 246

Edición
DCH Directivos
Parque empresarial Alvia, Edificio 3, 1ª planta, C. José Echegaray, 8, 28232 Las Rozas de Madrid, Madrid, España
www.dchdirectivos.com

ISSN: 3045-8765

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de esta revista, por cualquier medio o procedimiento, sin la previa autorización escrita del editor.

Síguenos:

DCH Directivos
/dch-directivos

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano
/DCH-Organizacion-Internacional-de-directivos-de-capital-humano

HR Talents
/hr-talents-by-dch/

DCH TV
/@orgdch

Nota Editorial

DCH Human Insights
Future of work

Me complace presentarles la 7º edición de DCH Human Insights, un espacio que tiene como propósito aportar reflexión estratégica, conocimiento y visión de futuro a los profesionales que lideran la función de Personas y acompañan la transformación de las organizaciones.

En un entorno marcado por la evolución tecnológica, la inteligencia artificial y los cambios en las expectativas de las personas, la agenda de Recursos Humanos continúa ampliándose. Propósito, cultura, talento, datos y liderazgo forman parte de una misma conversación: cómo construir organizaciones capaces de generar valor poniendo a las personas en el centro.

En este número presentamos el IV Barómetro DCH sobre la Implantación del Propósito Corporativo en Iberoamérica, realizado junto a la Universidad de Navarra e IESE Business School, que analiza el grado de integración del propósito en las organizaciones y los retos que persisten para convertirlo en una realidad.

Profundizamos también en la cultura, cuestionando las etiquetas generacionales y poniendo el foco en cómo el momento vital puede explicar mejor las necesidades y motivaciones de las personas. Abordamos el nuevo papel del CHRO como arquitecto de la eficiencia organizacional en el ecosistema de IA y reflexionamos sobre la paradoja de People Analytics: disponer de más datos no siempre significa tomar mejores decisiones.

La inteligencia artificial vuelve a ocupar un espacio destacado a través del caso de Faith, una experiencia que muestra cómo la utilidad, la confianza y el acompañamiento pueden favorecer la adopción de la IA en Recursos Humanos.

Como novedad, Management by WOBI incorpora en esta edición dos artículos que amplían nuestra mirada sobre el liderazgo: “Liderar es también integrar” y “Más allá del ruido: por qué la sabiduría es el nuevo superpoder del liderazgo”.

Quiero agradecer a todos los autores y colaboradores su participación y generosidad al compartir conocimiento y experiencia.

Espero que esta edición les resulte inspiradora y útil para seguir reflexionando sobre el futuro de las organizaciones y el papel de las personas en él.

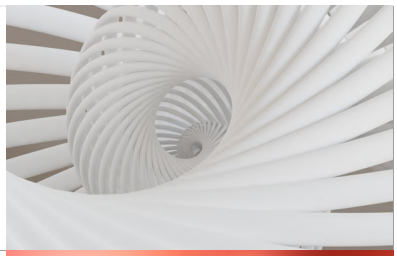


Juan Carlos Pérez Espinosa
Presidente Global de DCH
https://www.linkedin.com/in/jcperezespinosa/

Sumario

Recomendaciones Editoriales
Pág. 4

Encuentros Recursos Humanos
Próximos encuentros DCH Global, DCH España, DCH Latam
Pág. 6



DCH Research

IV Barómetro DCH
Implantación del Propósito Corporativo en Iberoamérica
Pág. 8

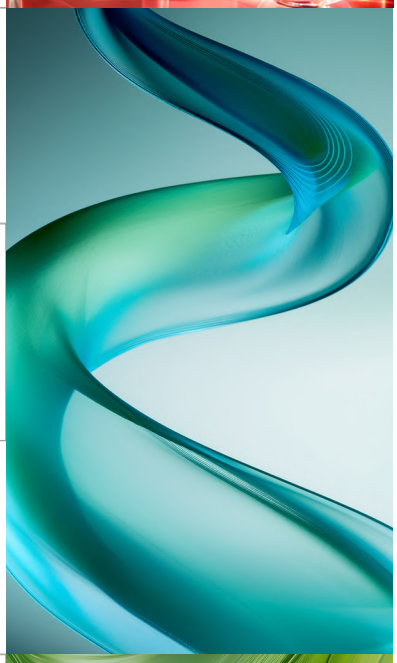


HR Tech & AI

La IA que el equipo eligió usar:
Cómo Faith se ganó su lugar en Recursos Humanos
Pág. 14

Talento: Atracción, Aprendizaje y Desarrollo

De la herramienta al resultado:
El CHRO como arquitecto de la eficiencia organizacional en el ecosistema IA
Pág. 20



Cultura, Compromiso y Liderazgo

Personas, no etiquetas:
Por qué el momento vital explica más que la generación
Pág. 26

People Analytics

Muchos datos, las mismas decisiones:
La paradoja de People Analytics
Pág. 32

Management by WOBI

Liderar es también integrar
Pág. 38

Más allá del ruido:
por qué la sabiduría es el nuevo superpoder del lideraz
Pág. 48



RECURSOS HUMANOS

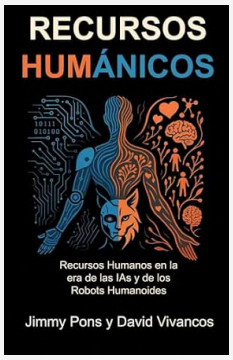
Recomendaciones Editoriales



Talento e inteligencia artificial

Autores:
Ángel Bartolome Bartolomé Muñoz de Luna, Sonia Martín Gómez y Pablo González Rico

En una era donde la inteligencia artificial ha dejado de ser ficción para convertirse en parte fundamental de nuestra realidad, Talento e Inteligencia Artificial explora cómo esta tecnología está transformando profundamente el mundo laboral y el desarrollo de talento. Este libro ofrece una visión clara y multidisciplinaria de cómo la IA impacta en la selección, capacitación y gestión de profesionales en todos los sectores.

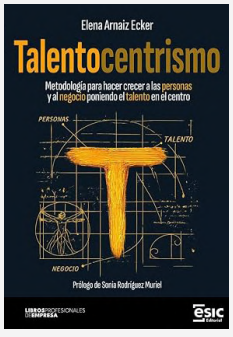


Recursos Humánicos:

Recursos Humanos en la era de las IAs y de los Robots Humanoides

Autores:
David Vivancos y Jimmy Pons

Recursos Humánicos es la guía definitiva para transformar la gestión del talento en la era de la inteligencia artificial. Jimmy Pons y David Vivancos, dos de los mayores expertos en innovación y tecnología de España, muestran cómo convertir el mayor desafío de nuestra época en tu ventaja competitiva.



TALENTOCENTRISMO:

Metodología para hacer crecer a las personas y al negocio poniendo el talento en el centro

Autores:
Elena Arnaiz

En este libro, Elena Arnaiz conecta psicología, empresa y negocio para ayudarte a crear una estrategia de talento eficaz y desarrollar las acciones que la impulsen. Un enfoque exigente y práctico para tomar decisiones, optimizar recursos y mejorar resultados, sin dejar de lado lo esencial: crear un entorno en el que las personas puedan sentirse parte de lo que hacen, trabajar mejor y crecer.

ORGANIZA

DCH | ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Os esperamos en Perú
para una nueva edición de la

V CUMBRE GLOBAL DCH DE CAPITAL HUMANO

PERÚ 2027

Un nuevo encuentro internacional para seguir impulsando el talento, el liderazgo y la transformación de las organizaciones.

ÚLTIMA CUMBRE GLOBAL DCH MÉXICO 2026

El punto de encuentro global para quienes lideran la gestión de personas.

ANFITRIÓN

Universidad Panamericana

PARTNERS DCH GLOBALES

ACKERMANN facthum factor humano FIABILIS

PARTNERS PLATINUM

cornerstone sura INVESTMENTS

PARTNERS GOLD

bts coursera for business indeed

TRANSPORTE OFICIAL

Uber para Empresas

RECURSOS HUMANOS

Encuentros y Actividades DCH

OCTUBRE - DICIEMBRE 2026

DCH EUROPA

DCH ESPAÑA

[Madrid] 16 octubre de 2026
CE Legislación laboral
(Presencial)

[Madrid] 20 octubre de 2026
CE Compensación y beneficios
(Presencial)

[Madrid] 26 de octubre de 2026
Fórmula 1: Más allá de la pista
(Presencial)

[Madrid] 5 de noviembre de 2026
Human Capital Tech 2026
(Presencial)

[Barcelona] 11 de noviembre de 2026
Human Capital Trends 2026
(Presencial)

[Madrid] 12 de noviembre de 2026
CE Tecnología e IA
(Presencial)

[Madrid] 18 de noviembre de 2026
CE Atracción y fidelización del talento
(Presencial)

[Barcelona] 24 de noviembre de 2026
CE Gestión del talento
(Presencial)
[Madrid] 26 de noviembre de 2026
CE Sector Público
(Presencial)

[Madrid] 26 de noviembre de 2026
DCH Talent Management Awards & Certifications
(Presencial)

MÁS INFORMACIÓN

DCH PORTUGAL



[Lisboa] 28 de octubre de 2026
Encontro Anual da DCH Portugal: Diálogos entre CEOs e CHROs 2026
(Presencial)

[Lisboa] 29 de octubre de 2026
II Edição A Gala RRHH
(Presencial)

MÁS INFORMACIÓN

DCH | HR TALENTS

[Madridl] 1 de diciembre de 2026
Encuentro Junta Directiva DCH | HR Talents
(Presencial)

MÁS INFORMACIÓN

EVENTOS GLOBALES

[Online] 17 de noviembre de 2026
DCH Center of Excellence: Artificial Intelligence
(Online)

[Online] 25 de noviembre de 2026
DCH Center of Excellence: People Analytics
(Online)

MÁS INFORMACIÓN

RECURSOS HUMANOS

Encuentros y Actividades DCH

OCTUBRE - DICIEMBRE 2026

DCH LATAM

[México] 14, 15 y 16 de noviembre 2026
IV Cumbre Global DCH de Capital Humano

[México] 14 de octubre 2026
Buenas Prácticas - Visita guiada a GEPP
(Presencial)

[México] 14 de octubre 2026
Buenas Prácticas - Almuerzo de Buenas prácticas
(Presencial)

[GLOBAL] 16 de octubre 2026
Workshops Online: Tecnología en RR.HH.
(Online)

[GLOBAL] 16 de octubre 2026
Workshops Online: Diversidad y bienestar corporativo
(Online)

[GLOBAL] 16 de octubre 2026
Workshops Online: Gestión del talento
(Online)

[GLOBAL] 16 de octubre 2026
Workshops Online: Liderazgo para transformar
(Online)

[México] 14 de octubre 2026
IV Gala RR.HH
(Presencial)

[México] 15 de octubre 2026
Reunión de Junta Directiva Global 2025
(Online y Presencial)

[México] 15 de octubre 2026
Cumbre Global 2026
(Presencial)

[Colombia] 04 de noviembre 2026
HR TECH by DCH Colombia
(Presencial)

[Perú] 05 de noviembre 2026
HR Connect
(Presencial)

[México] 10 de noviembre 2026
HC TECH by DCH México
(Presencial)

[Chile] 12 de noviembre 2026
HC TECH By DCH Chile
(Presencial)

[Argentina] 18 de noviembre 2026
HC TECH By DCH Argentina
(Presencial)

[Perú] 19 de noviembre 2026
HC TECH By DCH Perú
(Presencial)

[Uruguay] 19 de noviembre 2026
Encuentro Anual DCH entre CEOs y CHROs
(Presencial)

[Brasil] 03 de diciembre 2026
Encuentro Anual DCH entre CEOs y CHROs + (tendencias)
(Presencial)

[Global] 04 de diciembre 2026
4° Reunión Onboarding
(Online)

MÁS INFORMACIÓN

IV BARÓMETRO DCH

Implantación del Propósito Corporativo en la Península Ibérica y América Latina

Realizado por:

- Purpose Strength Project® (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra e IESE Business School)
- DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

Resumen Ejecutivo:

Álvaro Lleó
Profesor Titular de la Universidad de Navarra

Las empresas escuchan más a sus grupos de interés, pero los empleados no siempre ven el avance real del propósito.

El IV Barómetro del Purpose Strength Project® recoge las respuestas de 584 líderes y directivos de empresas de 15 países de Iberoamérica (81% LATAM, 19% Europa). La encuesta evalúa la formulación del propósito corporativo, el despliegue de cinco palancas —estrategia, liderazgo, sistemas de gestión, comunicación y gobierno corporativo— y su impacto en los resultados ASG. Los datos fueron recogidos entre marzo y mayo de 2026.

Quién lo impulsa y cómo se ha hecho

- **Impulso:** Purpose Strength Project® (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra e IESE Business School), en colaboración con DCH y una red de escuelas de negocio de Iberoamérica.
- **Muestra:** 584 líderes y directivos de empresas de 18 países (81 % Latinoamérica, 19 % Europa): Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay. El 59 % son hombres y el 41 % mujeres; el 78 % son líderes y el 22 % colaboradores. Predominan las empresas de servicios (60 %) y las no cotizadas (64 %); el 46 % tiene más de 500 trabajadores.
- **Método:** encuesta con escala de 1 a 7, lanzada en marzo de 2026 con respuestas hasta el 29 de mayo, y análisis con modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) para medir el impacto de cada palanca sobre los factores ASG.
- **Trayectoria:** en los últimos nueve años, el proyecto ha trabajado con cerca de 80 organizaciones de 12 países y cuenta con datos de más de 40.000 empleados y 6.000 directivos.

Resultados principales

Formulación. La media sube a 5,01 sobre 7 (4,86 en 2025), una mejora significativa. Los empleados conocen mejor los valores y el origen de su organización, pero la definición participativa del propósito sigue siendo el aspecto peor valorado. La brecha entre declaración y vivencia persiste.

Palancas de implantación. Todas se sitúan entre 4,76 y 5,19: >>

>>

Palanca	2026	Punto fuerte	Punto débil
Liderazgo	**5,19**	Los directivos creen en el propósito y lo explican; mejora significativa en que los empleados también lo asumen y defienden.	Cuesta que el propósito sea plenamente compartido por los equipos.
Estrategia	**5,04**	El modelo de negocio está alineado con el propósito.	Falta revisar indicadores que midan el avance del propósito desde cada área.
Comunicación	**4,94**	Más canales para informar y escuchar a los grupos de interés (mejora significativa).	Pocas empresas comunican a los empleados los resultados del propósito.
Sistemas de gestión	**4,89**	Los objetivos de equipo se vinculan al propósito (5,01).	La evaluación del desempeño no recoge la contribución individual (4,80).
Gobierno corporativo (nueva)	**4,76**	Se impulsan oportunidades de negocio alineadas con el propósito (5,08).	Escasos mapas de riesgos vinculados al propósito (4,35).

Fuente: IV Barómetro sobre la Implantación del Propósito Corporativo, Purpose Strength Project® (2026). Puntuaciones en escala de 1 a 7.

Impacto en ASG. La gobernanza es la dimensión donde el propósito tiene más impacto (5,28; la reputación corporativa, el indicador más alto), seguida de la social (5,19) y la ambiental (4,69, la más baja).

Qué palancas pesan más. El gobierno corporativo, aun siendo la peor puntuada, es la que muestra las relaciones más consistentes y significativas con los tres factores ASG, especialmente el ambiental. El liderazgo se asocia sobre todo con la gobernanza y los sistemas de gestión con los factores social y ambiental. La estrategia no muestra relación estadísticamente significativa con ninguno.

Segmentación. Las empresas de más de 500 trabajadores y 500 millones de euros de ingresos, y las cotizadas, obtienen resultados notablemente superiores; las pymes tienen un margen de mejora significativo. Por regiones, Latinoamérica destaca solo en alineación estratégica

Conclusiones e implicaciones

- **Medir y evaluar.** Las empresas fijan metas vinculadas al propósito, pero rara vez revisan indicadores ni evalúan la contribución individual; es el principal cuello de botella.
- **Anclar el propósito en el gobierno corporativo.** Es la palanca menos desarrollada y la de mayor impacto; el primer paso son los mapas de riesgos vinculados al propósito.
- **Comunicar resultados hacia dentro.** Se escucha más a los grupos de interés, pero los empleados no ven siempre el avance real.
- **Implicar a las personas desde la definición.** Un propósito formulado sin participación es el punto más débil de la formulación.
- **Apoyar a las pymes.** Son las que más recorrido tienen para cerrar la brecha con las grandes y las cotizadas.

10 Hallazgos clave

01. La formulación del propósito mejora, pero persiste la brecha entre declaración y vivencia.
El grado de formulación del propósito en las empresas analizadas alcanza una puntuación media de 5.01 sobre 7, una mejora significativa respecto a los 4.86 registrados en 2025. Los empleados conocen mejor los valores y el origen de su organización, y la revisión periódica del propósito muestra una mejora significativa. Sin embargo, la definición participativa del propósito continúa siendo el ítem peor evaluado, reflejando que muchas organizaciones formulan su propósito sin implicar suficientemente a las personas que lo deben vivir.

02. La estrategia está alineada con el propósito, pero faltan indicadores para medirlo.
La palanca de Estrategia obtiene una puntuación de 5.04 sobre 7, similar a la de 2025. El punto fuerte es la alineación del modelo de negocio con el propósito. Sin embargo, la revisión de indicadores para medir el avance del propósito desde cada área sigue siendo el eslabón más débil: las organizaciones definen metas, pero no miden de forma rigurosa si las están logrando.

03. El liderazgo impulsa el propósito, y los empleados empiezan a creer más en él.
La palanca de Liderazgo obtiene 5.19 sobre 7. Los directivos creen en el propósito corporativo e invierten tiempo en explicar su importancia. Destaca una mejora significativa en el ítem que mide si los empleados también se creen y defienden el propósito de su organización, el indicador que en ediciones anteriores presentaba la puntuación más baja de esta palanca.

04. Los sistemas de gestión vinculan objetivos al propósito, pero no la evaluación del desempeño.
Los Sistemas de Gestión logran 4.89 sobre 7. Los equipos alinean sus objetivos con el propósito corporativo —el ítem mejor valorado de esta palanca—, pero la evaluación del desempeño no recoge la contribución individual al propósito, lo que limita la incentivación real de los comportamientos coherentes con él.

05. La comunicación mejora en escucha a stakeholders, pero no llega a los empleados.
La Comunicación alcanza 4.94 sobre 7. Hay una mejora significativa respecto a 2025 en la disponibilidad de canales para informar y escuchar a los grupos de interés. No obstante, pocas organizaciones comunican internamente los resultados sobre cómo están desarrollando su propósito, lo que dificulta que los empleados perciban el avance real.

06. El Gobierno Corporativo obtiene la puntuación más baja pero tiene el mayor impacto en sostenibilidad.
El Gobierno Corporativo —novedad de esta cuarta edición— registra 4.76 sobre 7, la puntuación más baja entre las cinco palancas. Las organizaciones impulsan nuevas oportunidades de negocio alineadas con su propósito, >>

>>

pero carecen de mapas de riesgos vinculados al mismo. A pesar de esta baja puntuación, el análisis estadístico (PLS-SEM) confirma que es la palanca con mayor impacto significativo sobre los tres factores ASG, especialmente en el ambiental.

07. El propósito impacta más en la gobernanza: la reputación corporativa, su mayor aliado.

De las tres dimensiones ASG, la Gobernanza es el ámbito en que el propósito tiene mayor impacto (5.28 sobre 7), siendo la reputación corporativa el indicador con mayor puntuación. En el factor Social (5.19/7), destaca el impacto positivo de la empresa en su entorno. El factor Ambiental obtiene la puntuación más baja (4.69/7), con la concienciación medioambiental como aspecto más relevante.

08. Gobierno Corporativo y Liderazgo son las palancas con mayor impacto en los resultados ASG.

El análisis mediante modelos de ecuaciones estructurales confirma que el Gobierno Corporativo es la palanca con las relaciones más consistentes y significativas con los tres factores ASG, con especial incidencia en el Ambiental. El Liderazgo muestra relaciones significativas especialmente con la Gobernanza, y los Sistemas de Gestión con los factores Social y Ambiental. La Estrategia, en cambio, no muestra una relación estadísticamente significativa con ninguno de los tres factores.

09. Las grandes empresas y las cotizadas en bolsa lideran la implantación del propósito.

Las empresas con más de 500 trabajadores e ingresos superiores a 500 millones de euros muestran niveles de formulación e implantación del propósito notablemente superiores en todas las palancas. Las empresas cotizadas en bolsa presentan los valores más altos, especialmente en estrategia, sistemas de gestión, comunicación y gobierno corporativo. Las pequeñas y medianas empresas presentan un margen de mejora significativo.

10. Las empresas de LATAM muestran mayor alineación estratégica; sin diferencias en el resto de palancas.

Por regiones, las empresas de LATAM registran un mayor grado de alineación estratégica con el propósito que las europeas, si bien esta diferencia no se extiende al resto de palancas. El 81% de los encuestados pertenece a organizaciones latinoamericanas, con mayor presencia en Guatemala (24,7%), México (14,2%), Argentina (12,3%), República Dominicana (11,8%) y España (16,6%) entre los países europeos.

DCH | INTERNATIONAL ORGANIZATION OF HUMAN CAPITAL DIRECTORS

DCH FRANCE

CE

CENTER OF EXCELLENCE

Dos nuevos espacios de encuentro creados para reunir a Directivos de Recursos Humanos y líderes de Personas en torno a los grandes retos que están transformando las organizaciones.

LEARNING & DEVELOPMENT

AI & HR

Una comunidad DCH France que sigue creciendo



HR Tech & IA

La IA que el equipo eligió usar:

Cómo Faith se ganó su lugar en Recursos Humanos

Autora:

Camila Guerrini
Directora de RR.HH. en Finch

https://www.linkedin.com/in/camiguerrini

El mejor uso de la IA, y sobre todo en Recursos Humanos, es delegar tareas sencillas y de bajo riesgo a los agentes y reservar el criterio para los humanos.

La conversación sobre la inteligencia artificial nos inunda en todo contexto. La urgencia de incorporarla a nuestra práctica profesional es punzante. Algunos no sabemos por dónde empezar. Nos preguntamos cómo funciona la IA y nos apuramos por encontrar algún hueco donde incluirla. Otros estamos tan empapados de información que no sabemos por dónde empezar, porque la tentación de incluirla en todos nuestros procesos es genuina. Y probablemente todos sentimos la presión del mercado por hacer de la inteligencia artificial un aliado central para nuestras prácticas.

La realidad operativa suele estar muy alejada de la conversación que se sostiene en podcasts, publicaciones y redes sociales, donde parece perderse de vista que solemos estar atados a presupuestos que nos limitan, y donde vemos hiperpromocionado el uso de unas pocas herramientas y funcionalidades, y podemos leer demasiado poco sobre aquellas herramientas que nos pueden cambiar la forma en la que trabajamos.

Este artículo explorará el diseño e implementación de Faith, un agente de IA pensado a medida de las necesidades de Finch, una empresa estadounidense de marketing digital, con colaboradores distribuidos en Europa, Latinoamérica y Asia, e intentará mostrar cómo centrar las decisiones de IA alrededor del criterio humano y de las necesidades del equipo tiene una injerencia directa en la adopción de estas tecnologías.

Cuando comencé a trabajar en la estrategia de Recursos Humanos de Finch, el principal problema era claro: para una empresa de menos de 50 colaboradores, la complejidad administrativa y de compliance era muy grande. Cada región y cada país tenían sus propios contratos, políticas, y hasta zonas horarias, lo que resultaba un enorme desafío técnico y logístico para el área. Eso hizo que una gran parte del tiempo del equipo de Recursos Humanos debiera destinarse a cubrir cuestiones básicas de nuestra área, como gestionar pagos y beneficios a través de un sinfín de plataformas, responder muchas consultas del equipo, y contar con expertos legales en demasiadas jurisdicciones. Pero el problema se extendía más allá de la capacidad operativa ocupada en este tipo de gestiones, y era aún más preocupante para la cultura que el nuevo liderazgo de la empresa quería sostener, con un enfoque people-first: los colaboradores no >>

>>

podían acceder fácilmente a la información relevante para su contrato, y el equipo de Recursos Humanos estaba disponible para responder consultas dentro de una ventana de tiempo que pretendía solapar la mayor cantidad de zonas horarias posibles, pero que no lograba dar soporte con éxito y en menor tiempo. Cuando el equipo de Operaciones de Finch comenzó a planificar la introducción de agentes de IA, no tardé en proponer la idea sencilla de tener un chatbot que pudiera dar soporte 24/7 y supiera todo lo que necesitaba para responder consultas de manera personalizada. A partir de ahí, nacía Faith, e iría poco a poco tomando más protagonismo.

> **Delegar lo rutinario a Faith no nos hizo menos humanos; nos permitió recuperar el tiempo necesario para volver a conectar con lo que realmente importa: las personas.**

El diseño de Faith partió de la planificación de tres etapas: en la primera, sería capaz de responder preguntas en tiempo real, a partir de acceder al repositorio de políticas y otra información relevante; en la segunda, ampliaría su capacidad de resolución de consultas al acceder a información del usuario que realizaba la consulta, como su tipo de contrato y región a la que pertenecía; para la tercera, podría realizar acciones y gestiones como un analista más. Esta planificación respondía directamente a una de las principales deudas que Finch tenía con sus colaboradores, que era la transparencia.

De entrada debimos definir algunas cuestiones que acompañarían a Faith de manera persistente a lo largo de todas sus etapas de desarrollo:

- **La interfaz** de este agente sería Google Chat, el canal que la empresa utilizaba para comunicación diaria, con el espíritu de que la gestión fuera tan sencilla como hacerle esa misma pregunta a un humano en el departamento de Recursos Humanos.
- **Su personalidad** debía acompañar su misión: sus respuestas debían ser cálidas pero concretas. Definimos a Faith como una colega que sabe muchísimo y es amena, pero no se va por las ramas.
- **Reglas estrictas en cuanto a la información** que compartía: no podía darse el lujo de inventar o inferir información que faltara a su principio de transparencia y que entorpeciera la meta principal de proporcionar claridad al equipo (sin hablar de los riesgos legales que eso podría conllevar), ni divulgar información personal de otros colaboradores a usuarios no autorizados.

Con la disponibilidad de tecnologías con las que contamos en la actualidad, reducir los poderes de la IA a un chatbot parece simplista. Pero, por el contrario, a veces las

soluciones más simples son aquellas que más eficiencia generan, porque atacan los puntos de dolor de raíz y sientan las bases para refinar la tecnología aplicada desde esos pilares. El mejor uso de la IA, y sobre todo en Recursos Humanos, es delegar tareas sencillas y de bajo riesgo a los agentes y reservar el criterio para los humanos. Es menester recordar que los agentes son fantásticos en tareas rutinarias, pero no tienen la intuición ni entienden los matices en las interacciones humanas. Entender qué problema tenían los colaboradores llevó a una tasa de adopción del 78 % en las primeras 24 horas desde el lanzamiento del producto, con comentarios de algunos usuarios que usualmente descreían que la IA pudiera ayudar en algo, resaltando la gran utilidad de Faith. Esta confianza fue la que impulsó a los usuarios a sugerir nuevas funcionalidades, que se priorizaron en el desarrollo, como la gestión de licencias (pedidos, notificaciones, aprobaciones y rechazos) y la coordinación de algunas acciones de clima y cultura.

Esta estructura de supervisión humana no funcionó por arte de magia; funcionó porque era transparente. Para nosotros, la transparencia dejó de ser un simple trámite legal y se convirtió en el motor principal de la confianza. Si bien normativas como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) [1] y la Ley de IA de la Unión Europea (EU AI Act)[2] nos exigen mantener trazabilidad y supervisión humana, decidimos transformar esas obligaciones en una ventaja cultural. Entender que Faith no adivina respuestas, que su registro de operaciones existe para garantizar la calidad bajo los principios de accountability y que su confidencialidad está blindada dentro de RR. HH, fue el factor decisivo para que el equipo dejara de verla como una "caja negra". Al final, la adopción no llegó por la complejidad de su algoritmo, sino por la franqueza de su diseño: Faith genera credibilidad porque sabe rendir cuentas, cumpliendo tanto con la ley como con las expectativas de quienes la usan.

A fin de cuentas, lo que proponen estas regulaciones y lo que suelen recomendar las buenas prácticas es exactamente lo que le valió a Faith su éxito: atacar primero los procesos que más dolor generan en vez de priorizar la innovación vanguardista sin sustento, ser transparentes con su diseño y funcionamiento, y reservar el criterio y la toma de decisiones importantes para los humanos. Al final del día, delegar lo rutinario a Faith no nos hizo menos humanos; nos permitió recuperar el tiempo necesario para volver a conectar con lo que realmente importa: las personas que hacen de nuestra organización lo que es.

Bibliografía:

- *European Parliament and Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union.*
- *European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union.*

1 Véase Reglamento (UE) 679/2016, Art. 2)5) (Principio de responsabilidad o accountability) y Art. 35 (Evaluación de impacto relativa a la protección de datos).
2 Véase Reglamento (UE) 1689/2024, Anexo III, punto 4 (sistemas de IA en el ámbito laboral) y Art. 26 (Obligaciones de los responsables del despliegue en cuanto a supervisión humana y registro de eventos).

LEADING COMPANY FOR YOUNG TALENT

POWERED BY oij. | DCH

CERTIFICA TU COMPROMISO

con la Empleabilidad y
el Desarrollo Juvenil

MÁS INFORMACIÓN

ORGANISMO INTERNACIONAL DE JUVENTUD
LEADING COMPANY FOR YOUNG TALENT
oij DCH
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Conoce más sobre este reconocimiento para organizaciones comprometidas con el desarrollo del talento joven



Impulsado por:

oij organismo internacional de juventud

DCH

LEADING COMPANY FOR YOUNG TALENT

POWERED BY oij. | DCH

EMPRESAS CERTIFICADAS

IDITEK

Sabadell

ATREVIA™

MOVISTAR PROSEGUR ALARMAS

ORGANISMO INTERNACIONAL DE JUVENTUD
LEADING COMPANY FOR YOUNG TALENT
oij DCH
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Conoce más sobre este reconocimiento para organizaciones comprometidas con el desarrollo del talento joven

MÁS INFORMACIÓN

Talento: Atracción, Aprendizaje y Desarrollo

De la herramienta al resultado:

El CHRO como arquitecto de la eficiencia organizacional en el ecosistema IA

Autor:



Gastón de Forteza
Director de Recursos Humanos en Strix

https://www.linkedin.com/in/gastondeforteza/

Conectar la gestión del talento con el valor real de la organización es lo que le da un sentido auténtico a la transformación organizacional.

La velocidad desbordante con la que la inteligencia artificial generativa y las herramientas avanzadas de automatización irrumpieron en nuestras vidas profesionales transformó de golpe la agenda ejecutiva. De un día para otro, la conversación directiva se llenó de conceptos nuevos: modelos de lenguaje, copilotos, agentes autónomos e integración digital acelerada. Sin embargo, entre colegas del área de People y líderes de diversas industrias, me encuentro de forma recurrente con el mismo dilema: la incorporación de soluciones tecnológicas de este tipo no siempre se traduce de manera directa en una mayor productividad ni genera automáticamente un valor transformador para la compañía.

A menudo caemos en lo que se conoce como "la ilusión del software", que es la falsa expectativa de que al adquirir licencias de última generación resolvemos mágicamente deficiencias operativas complejas. La realidad suele ser bastante más cruda: sumar aplicaciones sin una estrategia clara ni un propósito de fondo suele derivar en cansancio digital, dispersión de esfuerzos y una fricción insostenible en el día a día de nuestros equipos.

Frente a este escenario, se detecta que en muchos casos la causa raíz de este estancamiento nunca estuvo en la madurez de los algoritmos sino en la ausencia de una mirada integral sobre nuestros procesos y sobre la forma en que interactuamos laboralmente. La tecnología en sí misma es neutra; no aporta eficiencia hasta que rediseñamos conscientemente el ecosistema donde opera. Ante esta realidad, se abre una oportunidad para que el rol del Chief Human Resources Officer (CHRO) dé un salto cualitativo definitivo: dejar atrás la posición tradicional de facilitador administrativo y gestor del talento para asumir el rol protagonista de verdadero arquitecto de la eficiencia organizacional. Así, se nos abre la posibilidad a los especialistas en People de concebir y articular esos puentes que unen la potencia analítica de la tecnología con la sensibilidad, creatividad y criterio de las personas en un modelo renovado de inteligencia aumentada (IA + Humano). >>

> **La tecnología en sí misma es neutra; no aporta eficiencia hasta que rediseñamos conscientemente el ecosistema donde opera.**

>>

Hacia los Modelos Integrados: HumanTech.

En este nuevo escenario, promuevo que la función de People pueda ir más allá de los indicadores tradicionales e involucrarse de lleno en los objetivos del negocio: conectar la gestión del talento con el valor real de la organización es lo que le da un sentido auténtico a la transformación organizacional. Y para intervenir un modelo operativo con una mirada sistémica, resulta útil estructurar las iniciativas de intervención priorizando el impacto directo sobre cuatro dimensiones que pasan por el gobierno de la función de People.

- Eficiencia en el equipo de trabajo: Automatizar labores repetitivas para que los grupos puedan aumentar su capacidad y enfocarse en lo que realmente genera valor.
- Agilidad en los tiempos de respuesta: Acortar los plazos en procesos esenciales mediante la integración de asistentes de IA que faciliten el trabajo diario de los empleados.
- Optimización del trabajo directo: Ahorrar horas en puestos estratégicos eliminando obstáculos y tareas administrativas que no aportan valor.
- Escalabilidad del negocio: Diseñar estructuras flexibles y ligeras, donde el talento destaque gracias a un uso adecuado de la tecnología.

También es importante conocer los sistemas tradicionales de gestión, que suelen rigidizar la operación diaria. Es justamente allí, en esa tensión entre la rigidez técnica y la agilidad requerida, donde el líder de People puede identificar oportunidades de mejora para eliminar burocracias, simplificar procesos y construir valor para la organización.

La inteligencia artificial generativa se presenta así como un gran conector misceláneo que configura la tarea y ofrece soluciones operativas. Al liberar a las personas de lo rutinario, abrimos espacio para la creatividad, las dinámicas organizacionales y la toma de decisiones estratégicas, logrando un valor agregado centrado en el talento a nivel individual y colectivo.

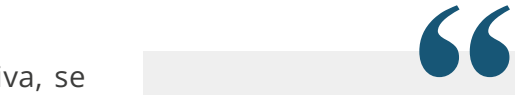
Gobernanza, Adopción y Gestión del Cambio

Históricamente, la principal causa de fracaso en la implementación de proyectos tecnológicos no ha sido la madurez del software, sino la resistencia cultural, la desalineación del liderazgo y la fricción humana en la adopción tecnológica. Como documentan consistentemente investigaciones de McKinsey y Harvard Business Review, cerca del 70% de las transformaciones digitales no logran sus objetivos de valor precisamente por desatender la dimensión organizacional. En el despliegue de la inteligencia artificial, este riesgo se amplifica: ningún rediseño operativo prospera sin un marco de gobernanza claro y una estrategia activa de gestión del cambio liderada por el CHRO.

Para que esta transición sea positiva, se torna esencial abordar con transparencia tres pilares fundamentales:

- Acompañar el miedo al reemplazo: Es clave transmitir tranquilidad a las personas, demostrando que la tecnología llega para potenciar sus capacidades humanas, no para sustituirlas.
- Uso ético y transparente de datos: Mantener pautas claras sobre el uso responsable de la tecnología, resguardando siempre la privacidad y la confianza de todos.
- Desarrollo de nuevas habilidades: Fomentar el aprendizaje continuo para que líderes y colaboradores sean los protagonistas y ganen autonomía, pensamiento crítico y agilidad en el uso de las nuevas herramientas digitales.

Como líderes de People, también es importante entender que existen trampas en la búsqueda de la eficiencia algorítmica. Este camino generalmente no se da en línea recta y puede traer desafíos inadvertidos si no prestamos atención. Automatizar la generación de tareas a menudo traslada el esfuerzo hacia etapas de auditoría, corrección de errores y validación continua, generando una sobrecarga de supervisión oculta. Si este flujo no está adecuadamente ponderado, terminamos desgastando al personal con tareas de control tediosas y desmotivantes. Por otro lado, es crucial cuidar la cultura y las relaciones



El futuro del trabajo no pertenece de manera exclusiva a la tecnología, sino a las organizaciones que logren combinar la potencia analítica de la IA con lo mejor del talento humano

humanas, ya que las interacciones cotidianas y las tareas compartidas son las que construyen la confianza y transmiten la cultura de una empresa; no debemos perder de vista esa interacción humana en nombre de la automatización pura. Finalmente, es necesario evitar la rigidez por exceso de optimización, dado que buscar la eficiencia a toda costa puede quitarle flexibilidad a la organización ante cambios inesperados del entorno. Mantener un margen para adaptar la estrategia siempre es saludable. >>

Videos de Interés:



¿Cómo Impulsar y desarrollar el Talento Corporativo? | Share & Inspire | Gema López, Sacyr



Telefónica marca el camino del Liderazgo y el Talento | Share & Inspire | Raquel Fernández León, Telefónica



Pacto por el Talento: cómo transformar la educación para el futuro del empleo | Alianza Talento 2025

>>

Reflexiones finales

En este nuevo escenario, en donde la tecnología irrumpe velozmente en nuestras agendas directivas, pareciera que el rol de CHRO tiene ante sí la oportunidad histórica de asumir la arquitectura operativa de la organización y consolidarse como el principal motor de escalabilidad y creación de valor sostenible de la mesa directiva. El futuro del trabajo no pertenece de manera exclusiva a la tecnología sino a las organizaciones que logren combinar armónicamente la potencia analítica de la IA con lo mejor del talento humano, consolidando modelos genuinamente HumanTech.

DCH | CHRO Circle

La organización de CHROs globales y continentales

DCH | CHRO Circle es la comunidad internacional de alto nivel, diseñada para conectar a los máximos responsables de Recursos Humanos con alcance global o continental.

Un espacio único de debate y colaboración en torno a los grandes retos del capital humano

- Networking estratégico internacional
- Acceso a conocimiento exclusivo
- Visibilidad global



Impulsamos la gestión de personas como motor de transformación organizacional

Esta nueva comunidad aspira a convertirse en un referente internacional, impulsando conversaciones que ayuden a anticipar tendencias, promover buenas prácticas y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en el ámbito del talento.

¿Te gustaría formar parte o recomendar a alguien?

Si cumples con los los siguientes requisitos (no excluyentes):

- Ocupar la posición de máxima responsabilidad de Recursos Humanos en la empresa, ya sea con alcance global o regional.
- Y tener bajo su responsabilidad una plantilla mínima de 2.000 empleados.

Escríbenos a **secretaria.general@dchdirectivos.com** y te responderemos a la mayor brevedad.

globalchro.org

Cultura, Compromiso y Liderazgo

Personas, no etiquetas:

Por qué el momento vital explica más que la generación

Autor:



Víctor Conejero Ferrando
Director de Recursos Humanos en Vidrio Fruits

https://www.linkedin.com/in/victor-conejero-ferrando/

Siete años gestionando personas, miles de contrataciones en cuatro sectores distintos. Dediqué mi trabajo fin de máster a averiguar qué quiere cada generación. Hoy sospecho que me equivoqué de pregunta.

Dos trabajadores de 22 años

Una empresa de transporte, un lunes cualquiera. Un chico de 22 años, antes de firmar, quiere saber tres cosas: qué rutas hará, si dormirá en casa y qué día cobra. Esa misma semana, en otro proceso, un desarrollador IT de su misma edad pregunta por el teletrabajo, el plan de carrera y el equipo que le van a dar. Los dos son Generación Z. Según los manuales, quieren lo mismo. No se parecen en nada. Lo que separa a esos dos chicos no es el año en que nacieron: es el momento vital por el que está pasando cada uno.

El dato que nos llevó la contraria

El manual también lo seguí yo. En 2023 coescribí un trabajo fin de máster sobre cómo adaptar una empresa financiera a la convivencia de cuatro generaciones: revisión de literatura, encuesta a la plantilla por cohortes, análisis por edades. Esperábamos encontrar cuatro maneras distintas de entender el trabajo. Encontramos una, con matices: en lo esencial —equipo, respeto, formación, tecnología que funcione— coincidía todo el mundo, de los boomers a los zetas.

Lo llamativo es lo que pasó después: el hallazgo se quedó en una línea de las conclusiones. El marco era generacional y así lo defendimos, con rigor y con la mejor intención. Yo el primero: tenía el dato delante y seguí viendo etiquetas. He tardado años en entender lo que nuestra propia encuesta decía. Hice con los datos lo que muchas empresas hacen con sus plantillas: mirar a través de la etiqueta y ver lo que esperaba ver: sesgo de confirmación en estado puro.

No éramos una excepción. Magni y Manzoni (2020) lo titularon con una frase que lo resume: los millennials quieren "más de lo mismo". Los metaanálisis llevan una década encontrando efectos generacionales mínimos, cuando no inexistentes (Rudolph et al., 2021).

Lo que sí explica el comportamiento

Si la generación explica poco, ¿qué explica mucho? Tres cosas que ninguna etiqueta recoge: el momento vital, el puesto y el contexto. Una persona de 28 años con hipoteca y dos hijos suele valorar la estabilidad; una de 48 sin cargas puede estar en su mejor momento para irse a un proyecto internacional. La etiqueta predice justo lo contrario. >>

>>

Los datos del sector apuntan al mismo sitio. El X Barómetro DCH – EAE Business School (2025), sobre 258 direcciones de RRHH de España, Portugal y Latinoamérica, pregunta por qué se va la gente: salario (74,8%), falta de carrera profesional (54,9%), desplazamientos (22,9%). Y qué les atrae: el clima laboral (52,1%). Léase despacio: ninguna de esas respuestas lleva fecha de nacimiento.

> **Tu generación no cambia nunca; tus necesidades, cada pocos años.**

La paradoja de la segmentación

El marketing resolvió esto hace años. Spotify no agrupa a sus oyentes por edad: fabrica cada semana una lista distinta para cada usuario a partir de lo que escucha, y cuando la persona cambia, la lista cambia con ella. Netflix lo dijo sin rodeos: la edad y el género de sus espectadores son datos "casi inútiles" para predecir lo que van a ver (Plummer, 2017). Cualquier plataforma sabe hoy más de sus usuarios que muchas empresas de sus plantillas. Y en RRHH, el área que presume de conocer personas, seguimos diseñando políticas "para la Generación Z" o "para seniors", como si una etiqueta demográfica fuera un pronóstico. Presuponer tanto a partir de la edad tiene incluso nombre: edadismo. No es mala fe; es inercia. Las etiquetas son cómodas, caben en una diapositiva y dan sensación de control. Las necesidades, en cambio, exigen escuchar.

La alternativa: políticas modulares

La alternativa no exige inventar nada. Consiste en dotar a las políticas de personas de una arquitectura modular, algo que muchas organizaciones ya aplican de forma parcial sin denominarlo así. Se estructura en dos niveles.

El primero es un núcleo común innegociable: lo que todo el mundo necesita y donde no caben opciones, sino calidad. Buen jefe directo, herramientas que funcionan, nómina puntual, respeto. Aquella encuesta de 2023 y el Barómetro DCH coinciden en ese fondo común.

El segundo son módulos con opciones, solo donde las necesidades realmente se separan. En flexibilidad: entrada flexible, jornada comprimida o más teletrabajo. En formación: itinerario de promoción, actualización técnica o certificación externa. En desarrollo: carrera de gestión, carrera técnica o maestría en el puesto — no todo el mundo quiere ser jefe. En beneficios: una bolsa de valor que cada persona compone, como hace la retribución flexible desde hace años.

La cuenta sale: cinco módulos de tres opciones son quince opciones y 243 combinaciones posibles.

El motor es el momento vital. Las elecciones se revisan: una ventana anual y los eventos

que cambian una vida — un hijo, una mudanza, un padre que empieza a necesitar cuidados.

Queda lo más importante: los módulos no se inventan en un despacho, se descubren escuchando. Basta cambiar una pregunta de la encuesta de clima: quitar "¿De qué año eres?" y poner "¿Qué te haría quedarte tres años más?". Cruzar esas respuestas con los datos que ya duermen en cualquier HRIS era impensable hace una década; con las herramientas actuales, está al alcance de cualquier organización de tamaño medio.

Lo que este enfoque no promete

Esto no es una metodología cerrada, y conviene decirlo: es un principio de diseño que se aplica por partes, empezando por donde más duele la rotación. La objeción es evidente — nadie puede diseñar quinientas políticas para quinientos empleados — y la respuesta también: por eso se trabaja con módulos y no con trajes individuales. Tres condiciones lo mantienen honesto. Las opciones de un mismo módulo deben costar lo mismo; si una es mejor que las demás, no hay elección, hay agravio. Cada equipo necesita mínimos operativos; en plena campaña no pueden irse todos a jornada comprimida. Y el convenio y la operación marcan el perímetro; al campo no se le puede ofrecer teletrabajo. Opciones reales

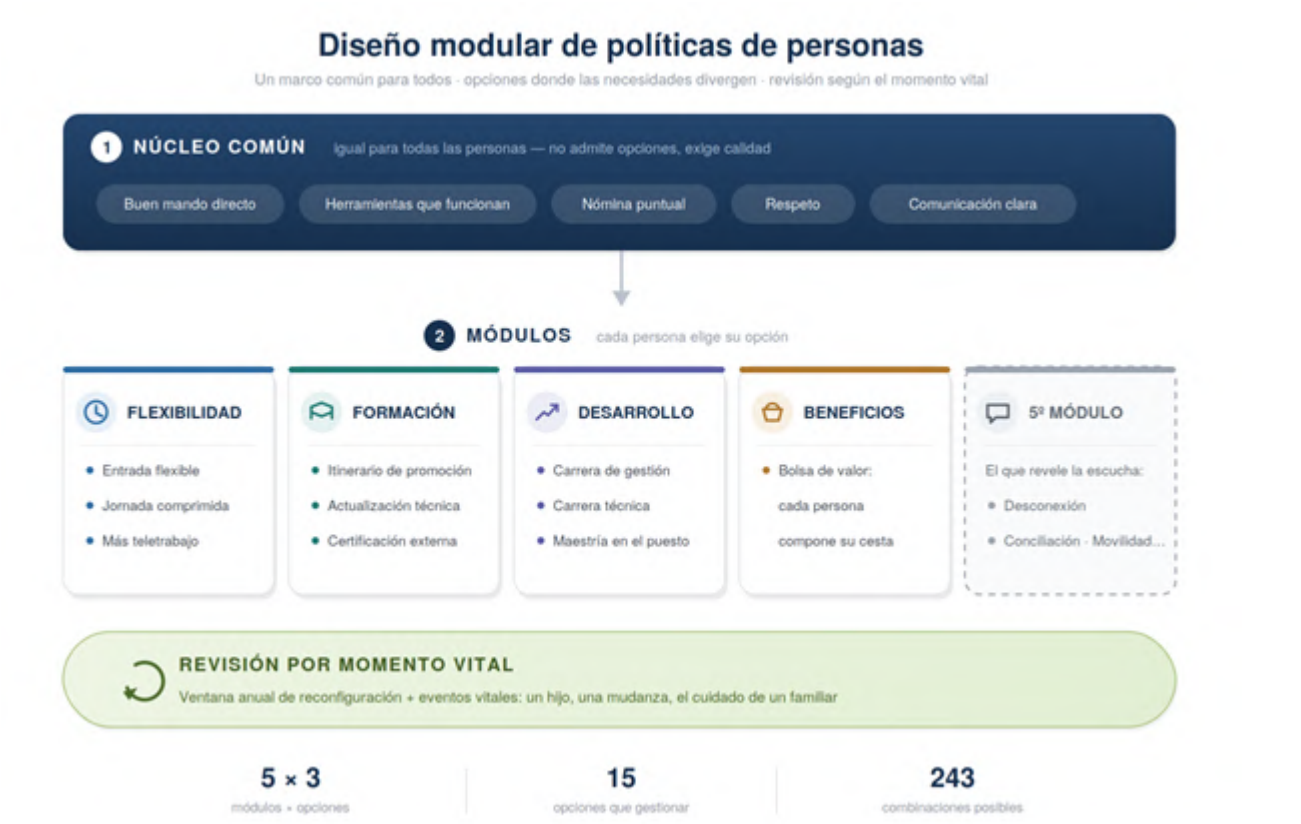


Figura 1. Esquema del diseño modular de políticas de personas. Fuente: elaboración propia.

Videos de Interés:



El verdadero cambio cultural del trabajo en las empresas | La Visión de los CEOs | Jorge Molinero



Las personas no se retienen: eligen quedarse | Share & Inspire | Carmen Rodríguez, Aqualia



¿Por qué la evaluación del desempeño sigue fracasando? | Share & Inspire | Fernando Antón, Securitas

>>

donde las hay: por eso funciona igual en una oficina que en un almacén o una tienda.

Cambiar la pregunta

No he dejado de creer en mi trabajo de máster. Simplemente he aprendido a hacerle una pregunta mejor. "¿Qué quiere la Generación Z?" produce políticas para etiquetas, y las etiquetas no renuevan contrato. "¿Qué necesita esta persona para rendir y quedarse?" produce compromiso.

Hay una idea que repito a menudo y que resume por qué creo en todo esto: estamos hechos para transformarnos. Cada momento de la vida tiene su etapa, y las vamos quemando para pasar a la siguiente.

La próxima vez que en una reunión alguien empiece con "es que los jóvenes de ahora...", merece la pena responder con otra pregunta: ¿cuál de los dos? ¿El chico que quiere saber qué día cobra o el que quiere teletrabajar? La etiqueta no sabe responder a eso. La persona, sí.

Bibliografía:

- *Alonso García, A. (2025). Redefiniendo el EVP en la era de las generaciones líquidas. DCH Human Insights, 4, 34-39.*
- *Conejero Ferrando, V., Fabris, C. E., Pascual Higuera, M., Pérez del Barrio, D., y Tomás Lencioni, B. (2023). Plan de adaptación de una entidad financiera a las nuevas generaciones [Trabajo Fin de Máster]. EAE Business School.*
- *DCH y EAE Business School. (2025). X Barómetro DCH: Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica 2025/26. DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.*
- *Magni, F., y Manzoni, B. (2020). Generational Differences in Workers' Expectations: Millennials Want More of the Same Things. European Management Review, 17(4), 901-914.*
- *Plummer, L. (2017). This is how Netflix's top-secret recommendation system works. Wired UK.*
- *Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., y Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. Journal of Business and Psychology, 36, 945-967.*

DCH | HR academy

IMPULSA EL FUTURO DEL TALENTO EN TU EMPRESA

Programas formativos prácticos y estratégicos para líderes de RRHH.

LIVE TRAINING

- Chat GPT & Generative AI in HR
- Programa Liderazgo SLII Blanchard
- Fundamentos del Coaching
- HR & People Analytics
- AI 4 Learning for Knowledge
- Agentes IA y Automatización de Tareas

ONLINE

- Programa People Analytics Foundations

PRESENCIAL

- Top Trends 4 HR

Prepárate para liderar la evolución del Capital Humano con una oferta formativa diseñada para afrontar los retos actuales del área de Personas.

www.dchhracademy.com

People Analytics

Muchos datos, las mismas decisiones:

La paradoja de People Analytics

Autor:



Faber Zapata Agudelo
Director de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional
en Constructora Las Galias

https://www.linkedin.com/in/faber-zapata-agudelo-56015399/

La pregunta central no es cuántos indicadores tenemos, sino qué decisiones hemos cambiado gracias a ellos.

Imagine que debe llegar a una reunión importante. Antes de salir, consulta una aplicación de navegación. La herramienta analiza el tráfico, identifica un accidente en la ruta habitual y le recomienda un camino diferente. A pesar de la advertencia, toma la misma vía de siempre. La conoce, le genera confianza y la ha utilizado durante años. Minutos después, queda atrapado en la congestión que la aplicación había anticipado. Tenía información para decidir mejor, pero actuó como si no la tuviera.

Algo similar sucede en muchas organizaciones. Las áreas de Gestión Humana cuentan con más plataformas, indicadores y tableros de control, pero muchas decisiones todavía dependen de la costumbre, la intuición o la opinión de quien tiene mayor autoridad. Esta es la paradoja de People Analytics: tenemos más datos, pero no siempre tomamos decisiones diferentes.

People Analytics busca convertir la información sobre las personas y la organización en conocimiento útil para decidir. Esa finalidad lo diferencia del reporte tradicional. Un reporte muestra qué ocurrió; el análisis intenta explicar por qué ocurrió, qué señales se están formando y qué acción conviene evaluar.

Un tablero puede mostrar que la rotación aumentó, pero no explica por sí solo las causas. Una encuesta puede advertir una baja percepción del liderazgo, aunque esto no garantiza que los responsables cambien su manera de dirigir. Un modelo puede identificar riesgo de retiro en cargos críticos y, aun así, la organización puede esperar las renuncias para actuar. Marler y Boudreau (2017), en una revisión de la literatura académica sobre HR Analytics, concluyeron que su valor no depende únicamente de la tecnología o de la capacidad estadística. También exige relacionar el análisis con problemas reales de Gestión Humana y con los resultados de la organización. La pregunta central no es cuántos indicadores tenemos, sino qué decisiones hemos cambiado gracias a ellos.

Una aplicación de navegación puede comparar rutas, pero no obliga al conductor a cambiar de camino. Del mismo modo, una plataforma puede entregar información relevante sin lograr que un líder la utilice. Podemos digitalizar la evaluación de

>>

>>

desempeño y mantener conversaciones superficiales una vez al año. Podemos incorporar inteligencia artificial en selección y conservar perfiles de cargo desactualizados. También podemos detectar señales de agotamiento sin crear la confianza necesaria para que las personas hablen de lo que están viviendo.

El desafío también es cultural. Decidir con evidencia exige revisar creencias, reconocer que algunas prácticas dejaron de funcionar y aceptar que los datos pueden contradecir la percepción de un líder.

El informe Future of Jobs 2025 del Foro Económico Mundial recoge la perspectiva de más de 1.000 empleadores, que representan a más de 14 millones de trabajadores en 55 economías. El 63 % identificó las brechas de habilidades como una barrera importante para transformar sus negocios. Frente a esa realidad, el 85 % planea priorizar la formación, el 70 % prevé contratar personas con nuevas habilidades y el 50 % espera trasladar trabajadores de cargos en declive hacia funciones en crecimiento (World Economic Forum, 2025). Estas cifras no prueban que todas las decisiones sean acertadas. Sí muestran por qué la información actualizada sobre capacidades, roles y cambios del negocio debe convertirse en acciones concretas, y no quedarse en un tablero.

Para recomendar una ruta, una aplicación integra ubicación, distancia, velocidad, tráfico y cierres. Un solo dato no basta. People Analytics necesita una lógica similar. Cuando selección, desempeño, formación, compensación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo se analizan por separado, la organización obtiene una visión fragmentada.

Una persona puede presentar menor desempeño, más ausencias y baja participación en actividades de formación. Si cada dato se revisa por separado, podríamos atribuirlo a falta de compromiso. Al integrar la información y conversar con la persona pueden aparecer otras explicaciones: agotamiento, una dificultad familiar, poca claridad en el cargo, sobrecarga laboral o problemas con el liderazgo. El análisis cuantitativo permite reconocer qué ocurre y con qué frecuencia. La información cualitativa ayuda a comprender las causas. Por eso siguen siendo necesarias las entrevistas, los grupos focales y las conversaciones con los equipos. La práctica basada en evidencia combina investigación científica, datos de la organización, experiencia profesional y perspectivas de las personas involucradas (CIPD, 2026).

Muchos indicadores tradicionales describen hechos que ya ocurrieron: cuántas personas renunciaron, cuántos accidentes se presentaron o cuántos colaboradores asistieron a una actividad. Esa información es necesaria, pero resulta limitada si no conduce a preguntas más útiles: ¿qué factores se relacionan con la rotación?, ¿qué equipos muestran señales tempranas

Decidir con evidencia exige revisar creencias, reconocer que algunas prácticas dejaron de funcionar y aceptar que los datos pueden contradecir la percepción de un líder.

de agotamiento?, ¿qué características comparten los líderes con mejores resultados?, ¿qué acciones de formación están generando cambios?

People Analytics permite avanzar de la descripción hacia la comprensión y la anticipación. Esto no significa que un algoritmo pueda predecir con certeza la conducta de una persona. Significa que la organización puede reconocer patrones y actuar antes de que un problema crezca. Tampoco es necesario comenzar con modelos complejos. El CIPD (2025) advierte que una técnica más avanzada no garantiza hallazgos más útiles; en algunos casos, una comparación descriptiva bien planteada ofrece suficiente evidencia para decidir.

Para que People Analytics influya realmente en las decisiones, las organizaciones pueden comenzar con cinco cambios concretos:

Partir de una pregunta relevante, no de la información disponible. Antes de construir un tablero, conviene definir qué problema se desea comprender y qué decisión se busca mejorar.

1. **Integrar las fuentes de información.** Los datos aislados ofrecen respuestas parciales. Conectarlos permite entender mejor la experiencia de las personas y su relación con los resultados organizacionales.

>>

Videos de Interés:



Absentismo y Productividad: El nuevo reto | La Visión de los CEOs | Miguel Venegas, Valorian



The People Analytics Implementation Cycle | Center of Excellence: People Analytics



El Auge del Perfil Senior, IA y Trabajo Híbrido | Human Capital Trends 2026 | Sergio Carol Llopart

>>

2. **Desarrollar la capacidad analítica de los líderes.** No todos necesitan convertirse en especialistas, pero sí deben aprender a interpretar la información, formular preguntas y reconocer los límites de los datos.
3. **Convertir cada hallazgo en una acción.** Todo análisis debería conducir a una decisión, un responsable, un plazo y un resultado esperado.
4. **Evaluar el impacto.** Si se implementa una intervención para mejorar el liderazgo o reducir la rotación, es necesario verificar posteriormente si produjo el cambio esperado.

Trabajar con información de personas exige responsabilidad. La organización debe definir qué datos recopila, para qué los utiliza, quién puede acceder a ellos y cómo pueden influir en decisiones laborales. La OCDE consultó en 2025 a más de 6.000 gerentes de Francia, Alemania, Italia, Japón, España y Estados Unidos sobre herramientas que automatizan tareas de dirección, seguimiento y evaluación. Entre quienes las utilizaban, el 70 % reportó mayor disponibilidad de información y el 62 % más rapidez para decidir. Al mismo tiempo, cerca de dos tercios señalaron al menos una preocupación sobre su uso. Las más frecuentes fueron la falta de claridad sobre quién responde por una decisión equivocada (28 %), la dificultad para entender la lógica del sistema (27 %) y la protección insuficiente de la salud física y mental de los trabajadores (27 %) (Milanez, Lemmens y Ruggiu, 2025).

El hallazgo resume bien el reto: una herramienta puede mejorar el acceso a información y, al mismo tiempo, crear nuevos riesgos. Un modelo puede ser técnicamente avanzado y producir una decisión injusta si usa datos incompletos, desactualizados o sesgados. Por eso, la selección, la promoción, el desempeño o la permanencia no deberían depender exclusivamente de una recomendación automatizada. People Analytics debe apoyar el criterio humano, no sustituirlo.

People Analytics transforma la gestión cuando los datos generan mejores preguntas, conversaciones honestas y decisiones oportunas. La tecnología puede mostrar caminos alternativos y advertir riesgos, pero corresponde a los líderes revisar la evidencia y decidir si deben cambiar de ruta.

La evolución comienza cuando dejamos de utilizar herramientas nuevas para confirmar decisiones antiguas. People Analytics no consiste en medir más a las personas; consiste en comprender mejor la organización para decidir de manera más humana, responsable y conectada con la realidad.

Bibliografía:

- *Chartered Institute of Personnel and Development. (2025). People analytics. CIPD. https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/analytics-factsheet/*
- *Chartered Institute of Personnel and Development. (2026). Evidence-based practice for effective decision-making. CIPD. https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/evidence-based-practice-factsheet/*
- *Marler, J. H. y Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3-26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699*
- *Milanez, A., Lemmens, A. y Ruggiu, C. (2025). Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey. OECD Artificial Intelligence Papers, 31. https://doi.org/10.1787/287c13c4-en*
- *World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/*

DCH | TV

Entrevistas • Ponencias • Tendencias

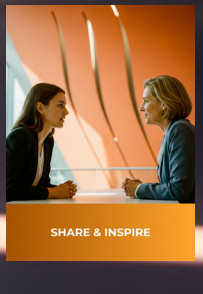
La plataforma audiovisual de contenidos técnicos desarrollados por y para los profesionales de Capital Humano.

ENTRAR AL CANAL

















Management by WOBI

Liderar es también integrar

Por Luis Huete y Ichak Adizes

El cambio se acelera. El cambio desintegra. Los líderes han de ocuparse de reintegrar inteligentemente lo que el cambio desintegra espontáneamente.

El cambio desintegra de manera natural

El tiempo y el espacio comenzaron con el Big Bang. La explosión resultó en la creación de múltiples subsistemas; el universo se convirtió en una gran red de subsistemas. En el universo, cada sistema es parte de un sistema más grande. Hay una jerarquía de sistemas que tienen que colaborar horizontal y verticalmente para que el sistema completo funcione. La funcionalidad de un sistema requiere partes adecuadas, y buenas relaciones entre las partes.

¿Qué más empezó con el tiempo? El cambio. Y desde ese momento no se puede parar el tiempo, como tampoco se puede parar el cambio. Hay quienes lo intentan, por ejemplo algunas ideologías o religiones fundamentalistas. Un individuo en particular puede intentar pararlo. Por ejemplo, yéndose al Himalaya a contemplar las estrellas por la noche. Pero incluso entonces, el cambio continuará y su cuerpo envejecerá. Se puede decidir que una empresa no cambie, pero el mercado seguirá avanzando y la empresa tendrá dificultad en sobrevivir. Se puede impedir que un país cambie, pero no se podrá impedir que el mundo que lo rodea cambie.

El universo es una gran red de sistemas y subsistemas verticales. ¿Y qué ocurre como consecuencia del cambio? Las partes de los subsistemas se desintegran, en mayor o menor medida, por la razón de que no cambian ni a la misma velocidad ni en la misma dirección. Fijémonos en el caso de una empresa. Una compañía está compuesta por múltiples subsistemas. Tenemos marketing, ventas, producción, finanzas, tecnología, recursos humanos... Estos subsistemas no cambian de manera sincronizada. Algunos cambian más rápido que otros. Marketing suele cambiar más rápido que los demás. Solemos hacer investigación de mercado y después analizamos los datos. Después decidimos el precio del producto, qué canales utilizar y cómo promocionarlo. >>

>>

Podemos cambiar de planes relativamente rápido, pero cambiar las ventas requiere un mayor esfuerzo. Debemos entrenar a la fuerza de ventas, producir nuevos materiales, convencer a los clientes. Eso es otro cantar y lleva más tiempo que el marketing. ¿Y cuánto tardamos en cambiar operaciones y producción? Mucho más. ¿Y qué hay de contabilidad? Necesitaríamos muchos años. En cuanto a recursos humanos, estamos hablando de cultura, actitudes, comportamientos de las personas, conocimiento, competencias. Deberíamos vivir una década para ser testigos de ese cambio.

¿Qué implicación tiene lo anterior? Como los subsistemas no cambian a la vez se producen brechas. Estas brechas se manifiestan en problemas. Todos los problemas son manifestaciones de elementos que se han desintegrado. Algo que se está haciendo pedazos.

Pensemos en un coche. Cada pieza del coche tiene una vida útil diferente. Algunos componentes duran más que otros. Como consecuencia, el coche se estropea. Eso es desintegración. Ocurre lo mismo en el cuerpo humano. Cada órgano envejece a una velocidad diferente. Se puede acelerar este envejecimiento o ralentizarlo siendo cuidadoso con lo que se come y se bebe, pero no se podrá evitar que en su conjunto los órganos cambien a distinta velocidad. Pensemos en cualquier problema que se pueda tener en una empresa, en un matrimonio, en un coche o con el grifo de la cocina, y la pregunta correcta es: ¿qué ha cambiado? ¿Qué se ha desajustado?

La labor integradora de los líderes

Entonces, si todos los problemas surgen del cambio y la desintegración que provoca, ¿cuál es la solución? ¿Detener el cambio para que no cree más problemas? Esta es la solución preferida, como hemos dicho, por algunos partidos políticos o algunas religiones extremistas. Intentan detener el cambio porque crea demasiados problemas. ¿Tendrán éxito? No. Tampoco tendrán éxito las ideologías que en nombre del cambio proponen soluciones “progresistas” que dividen y polarizan a la sociedad e inyectan odio, y no amor, en los corazones de las personas.

No se puede parar el cambio. El tiempo es cambio. Con el tiempo las cosas se desintegran. Compra el coche más caro del mercado y no lo uses. Ni lo mires. ¿Qué ocurrirá en unos años? Que dejará de funcionar. ¿Por qué? La respuesta, como se sabe, es la entropía: el deterioro “natural” de cualquier sistema.

Está ocurriendo un fenómeno novedoso en la historia de la humanidad. La aceleración exponencial del cambio generado por las interdependencias de docenas de innovaciones tecnológicas. ¿Qué está ocurriendo como consecuencia de esa aceleración? La desintegración se está acelerando también. Y los problemas a los que nos enfrentamos surgen a una velocidad que nunca había conocido la historia de la humanidad. Nuestros abuelos eran más pobres que nosotros pero eran más felices. Había menos estrés en sus vidas. El cambio ha mejorado el nivel de vida pero al mismo

> **Cuanto mayor es la velocidad del cambio, más importante es la labor de integración para la sostenibilidad de las empresas."**

tiempo la calidad de nuestras vidas se ha deteriorado. La enfermedad mental que está creciendo más rápido en nuestro tiempo es la depresión. Y la tasa de divorcios. Y la adicción. Y el narcisismo...

Entonces, ¿qué debemos hacer? Puesto que no podemos detener el cambio, necesitamos aprender a integrar lo que el cambio desintegra de manera acelerada. Esa es la solución. Si todos los problemas surgen de la desintegración la solución es la integración. ¿Qué ocurre si no se hace una labor de integración? El cambio continúa. ¿Y qué ocurre con los problemas? ¿Qué ocurre con la desintegración? Igual que el cambio continúa, lo hace la desintegración. Los problemas se intensifican hasta que se convierten en una crisis que puede llegar a ser mortal. Una crisis es el resultado de una desintegración no tratada o tratada a destiempo. La integración es la solución si actúa sobre la causa raíz del problema.

Soluciones coordinadas a problemas complejos

Muchas crisis lo son a nivel global. Por tanto, requieren una solución global. Más que nunca el mundo es uno. En California, cuando se queman millones de acres. ¿A dónde va a parar el humo? A Nueva York. Y después a Suecia. El aire no tiene fronteras. Los humanos fabricamos fronteras. Dibujamos fronteras. El aire no sabe de fronteras. Tampoco el agua. Hace años explotó un reactor nuclear japonés cerca de la playa. La radioactividad fue al agua. Los habitantes de Santa Bárbara en California dejaron de comer pescado por el miedo de que estuviera cocntaminado. El mundo es uno pero estamos desintegrados, descoordinados. Y la creación de una instancia globalista podría incluso empeorar las cosas con los precedentes de utilización partidista de las instituciones por élites hambrientas de poder. >>

En cualquier iglesia de cualquier denominación, o en cualquier lugar de culto incluidos los ashrams de la India, los santos están representados con una mano levantada, mostrando la palma. ¿Qué mensaje comunican los cuatro dedos juntos? Permanece junto siendo diferente. No seas igual. Eso sería fascismo, racismo, o comunismo en sus nuevas versiones de ecologismo o woke. Estas ideologías dicen que deberíamos estar unidos, uniformados y sin diversidad. En esas ideologías la diversidad acarrea serios problemas. En una compañía el exceso de burocracia tiene un efecto similar. Todo el mundo debe seguir >>

>>

un manual. De esta manera todo el mundo es igual. ¿Y qué ocurre? La compañía se hace rígida y las personas se limitan a cumplir. Por ello, tanto en el ámbito de nuestra vida personal como en nuestro trabajo como directivos, no nos queda otra solución que la de aprender a respetar la diversidad y a la vez fomentar la cohesión y sus dos mejores frutos: sinergias y simbiosis, es decir la mejora simultánea de las partes de un sistema fundada en la calidad de sus relaciones.

¿Cuál es el significado de una mano abierta, con los dedos separados, en frente de la cara? Es una maldición. Sé diferente pero no unido. Imaginemos ser diferentes pero no unidos en un matrimonio, o en una compañía. La integración no es algo que se hace una vez y punto. No se consigue yendo a un taller de trabajo un fin de semana. La integración es algo continuo, igual que perder peso no debería ser una dieta sino un estilo de vida. Necesitamos integrar constantemente. ¿Quién debe hacerlo? ¿Qué dedo de la mano debe ser responsable? ¿El dedo con el que señalamos? No. Corresponde ese papel al pulgar que es un tipo de dedo diferente. ¿Para qué sirve el pulgar? Para hacer una mano. Es el integrador. Es el único dedo que "funciona" con todos los demás.

Cuanto mayor es la velocidad del cambio, más importante es la labor de integración para la sostenibilidad de las empresas. Esta es la esencia del liderazgo que estamos postulando. A mayor velocidad del cambio más rápidamente se rompe un sistema, y más rápidamente un problema deviene en una crisis. De ahí la importancia del integrador cuya labor es unir, cohesionar. Para gestionar con éxito cualquier crisis o oportunidad se ha de pensar y decidir de manera colaborativa. La solución no es que cada uno decida por su cuenta sin tener en cuenta al conjunto, tampoco la utilización del poder para imponer una solución en la que ganan unos pocos a costa de muchos otros.

Integrar el interior de las empresas

Las crisis obligan en primer lugar a apagar fuegos, después a poner foco en clientes, y posiblemente a ordenar las finanzas. La labor no estaría completa si no se dedicara tiempo a arreglar la empresa por dentro. Ese es el momento de trabajar con el equipo directivo en dar respuestas a la pregunta "¿qué debemos hacer para arreglar la compañía de modo que cuando pase la crisis seamos más fuertes de lo que éramos antes?" Una analogía. Imagina que quieres jugar al golf y has ideado un fin de semana de golf de ensueño. Al levantarte por la mañana lo que ves es viento y lluvia; un tiempo horrible con el que no puedes salir a jugar. Tienes dos opciones. Sentarte y maldecir el día. La otra opción es usar ese tiempo libre para arreglar la casa. Hacer el papeleo pendiente. O arreglar la tubería que gotea. Si se actúa así, cuando pase la lluvia, tendrás una casa mejor en la que se puede disfrutar más.

En lugar de cohesionarse internamente,

algunas compañías hacen lo contrario al enfrentarse a las crisis. Un ejemplo, despidiendo al 30% de su plantilla. Suena bien sobre el papel. Mejoran los números. ¿A qué podría asemejarse? Equivale a pesarse y ver que hay un sobrepeso de 15kg. ¿Cuál es la solución? Cortar una pierna. Entonces se mira la báscula y el resultado aparenta ser muy bueno. El peso es el que se quería. Si los números están bien, se piensa, se han obtenido los resultados. Esto es lo que algunas consultoras aconsejan. ¡Recorta gastos! Pero ¿qué pasa si se corta también el músculo? Los números aparentarán ser buenos, pero la funcionalidad de la empresa ha empeorado notablemente.

Entonces, ¿qué se ha de hacer? Si se quiere perder peso hay que perderlo en todo el cuerpo, no sólo en una parte. No es necesaria una liposucción. ¿Por qué no compartir el sacrificio? Algunos pueden trabajar tres días y otros los otros tres días restantes de la semana. Así, todos sufrimos. Todos nos recortamos el salario. Todos.

>>

Videos de Interés:



Risks assesment and managing conflicts



Shifting from manager to leader



Shifting from command and control to trust and inspire

> **La pregunta clave para el liderazgo es: ¿estamos aumentando o destruyendo la confianza y el respeto mutuo?**

>>

Y el presidente el que más, mientras que la secretaria la que menos. Así todos sufrimos juntos. Integramos, no desintegramos. Siempre que se tenga que hacer frente a un problema se ha de pensar en el impacto que la solución tiene en la integración interna del "ecosistema". Lo contrario es lo que hacen tantas élites "extractivas" cuyo bienestar se sustenta en el sacrificio de otros.

El papel del corazón en la gestión del cambio

¿Cuál es el elemento con mayor capacidad de integración? La respuesta es el "amor"; la capacidad de querer. Cuando se ama no hay tiempo ni espacio. Se puede amar a alguien que ya ha muerto. No hay limitación de tiempo. No hay limitación de espacio tampoco. La otra persona puede estar a miles de kilómetros de distancia y se puede seguir estando enamorado de ella. El amor no tiene fronteras. Se es uno y el mismo con la otra persona y a la vez se es alguien diferente. Su dolor es el dolor del otro. Su alegría es la alegría del otro. En realidad, su dolor o alegría puede ser mayor que el del otro. Cuando se ama a alguien, o a algo, uno se llena de energía positiva. Y cuando se odia ocurre justo lo contrario.

Cuando están enamoradas, las personas se llenan de vitalidad y alegría. Cuando se odia, las personas aparentan tener más edad; se parecen a un limón exprimido. En una ocasión el Dr. Adizes dió una conferencia para la Academia Anti-Aging en Las Vegas en la que participaban 5.000 médicos. ¿Qué podía decirles sobre combatir el envejecimiento sin ser médico? Hablaban de sustancias químicas, vitaminas, suplementos, ejercicio físico, y spas. Su presentación fue sobre el amor. ¿Quieres sentirte joven a cualquier edad? Sencillamente ama. ¿Amas a tu esposa? ¿Amas a tus hijos? ¿Amas tu casa y tu coche? ¿Amas tu traje? ¿Amas a tus clientes, a tus empleados? ¿Amas a Dios? Cuanto más amor haya en tu vida más vivirás. El amor alarga y mejora la vida.

Entonces, ¿qué hacer durante las crisis? ¿No existirá la oportunidad de ejercitar el amor? Si despides a tus empleados los números pintan mejor. ¿Es eso amor? Hay un investigador que dice que algunos tipos de cáncer pueden tratarse con amor. Consiste en no rechazar tu cáncer. No atacarlo. Amarlo. Es parte de ti. ¿Y sabes qué? Muchos desaparecen. Esto aplica también a otros ámbitos. En un período de crisis y

de mayor desintegración necesitamos de ese amor integrador.

¿Por qué es tan importante usar más el corazón en los tiempos históricos que nos ha tocado vivir? Miremos la historia de la humanidad. Empecemos por el comienzo del todo, cuando éramos casi chimpancés. El más fuerte era el rey del clan. Después nos convertimos en cazadores nómadas. El cazador más fuerte era el líder. Después nos asentamos y nos convertimos en una sociedad agrícola. La persona con el mayor número de ovejas y vacas era el líder. ¿Cuál es el denominador común? Músculo. Fuerza. Posesión. Dominio. El colonialismo acentuó esta tendencia. Más se consideraba mejor.

Después llegó la Revolución Industrial. ¿Y qué entro en juego? El cerebro. Pasó a ser lo más importante. Había que usar el cerebro mucho más que antes. Para planificar, organizar y sistematizar. Hoy vivimos en una sociedad postindustrial. Es una sociedad de la información donde nuestros cerebros son el activo más importante. Los músculos han perdido importancia. La compañía de taxis más grande del mundo no posee un solo taxi. No tiene músculo. ¿Qué tiene? Ordenadores. Información. ¿Cómo se llama? Uber. La cadena de hoteles más grande del mundo no es dueña de un solo hotel. ¿Qué tiene? Ordenadores e información. ¿Cómo se llama? Airbnb. ¿Qué hacen Meta, Google, y Amazon? Acumular información. Mejorar sus cerebros, no sus músculos.

Pero esto también se está quedando ya obsoleto. La Inteligencia Artificial lo está sustituyendo. Van a sustituir nuestros cerebros. Dicen que en algún momento pondrán un chip en nuestro cerebro y no necesitaremos hablar más. Se dará una comunicación de chip a chip. Conectas tu chip con la nube y accedes a toda la información que está ahí subida. Desde la nube se decidirá qué decir y qué hacer. ¡Un horror! En realidad esto ya ha empezado. >>

Sobre los autores



Luis Huete es profesor de IESE Business School desde 1982 y ha sido profesor en los programas Achieving Breakthrough Service y Advanced Management de Harvard Business School (EE.UU.), así como en otras escuelas de renombre internacional. Huete ha asesorado a más de 800 empresas en más de 70 países de todo el mundo. Además, es autor de varios libros de referencia en el mundo del management, entre los que destacan Servicios y Beneficios, Administración de Servicios y Clienting. Su último libro, Construye tu sueño 2.0, fue publicado en 2023.

>>

En las guerras uno de los problemas es que los generales no están en la línea de fuego. Tienen ordenadores para decidir qué hacer. Meten los datos en el ordenador y éste les dice qué alternativa es mejor.

Entonces ¿cuál será la clave del futuro? El corazón. Y su capacidad de integración y de generar complementariedad. ¿Cuál es el símbolo del amor? El corazón. También el diamante. ¿Por qué un diamante? Porque es la sustancia más integrada que existe. Y el amor es integración. ¿Qué compañía va a triunfar en el futuro, más allá de la gestión de la información y los datos? La que esté más integrada. La que haga de la diversidad una fuente de complementariedad que permita tomar y ejecutar mejor las decisiones estratégicas. A propósito, miremos nuestras manos de nuevo. El índice que señala denota energía masculina. Se mueve para dar órdenes y controlar a la gente. Hablamos de energía masculina. Una mujer puede ser muy masculina mientras que un hombre puede ser muy femenino en su energía. Pero, a pesar del posible equívoco, usaremos el término "hombre" para energía masculina y "mujer" para energía femenina.

¿Quién trabaja desde el corazón? La energía femenina que, insistimos, no es privativa de las mujeres. Esa energía permite hablar desde el corazón. La mujer ha hecho de la casa un hogar. La razón por la que las mujeres están en primera fila tanto en compañías como en países es por su energía femenina. Es la hora de la energía humana que integra. Las mujeres que piensan que la manera de ser exitosas es siendo como hombres se equivocan. No añaden mucho, sencillamente desplazan a personas con la misma energía. Una mujer con las dos energías, y dispuesta a usar con frecuencia su energía femenina, es una joya para las empresas y la sociedad. Eso es lo que el mundo necesita. Necesitamos la energía del corazón; la energía femenina capaz de integrar lo que aceleradamente se está desintegrando. Necesitamos permanecer juntos siendo diferentes. Necesitamos integrar las energías femenina y masculina. Necesitamos ambas. Una familia debería tener ambas energías: masculina y femenina. Fijémonos en cómo ponemos las palmas de la mano juntas para rezar. Otro ejemplo de integración. Juntamos nuestras manos y pedimos a Dios que nos mantenga unidos

Sobre los autores



Ichak Adizes es un reconocido consultor y líder de opinión. Fundador del Instituto Adizes, ha escrito 26 libros traducidos a 40 idiomas y ha trabajado con más de 100,000 ejecutivos en 50 países. Su metodología de gestión organizacional le ha valido 21 doctorados honoríficos, dos ciudadanías honorarias y el premio Life Time Achievement de la International Academy of Management, estableciéndolo como uno de los 30 principales consultores de Norteamérica.

porque con la aceleración del cambio nos estamos desintegrando. “Manténme unido, mantén unida a mi familia. Mantén el mundo unido” es la oración que piden los tiempos que nos ha tocado vivir.

¿Y cómo conseguimos eso en una empresa? Con confianza y respeto mutuo. Lo mismo ocurre en un matrimonio o en un país. No hay amor si no hay respeto y confianza mutuos. No hay integración sin ellos. No hay paz sin ellos. En hebreo la palabra paz es “shalom”. Significa “plenitud, unidad, integración”. Cuando hay amor hay paz, cuando hay paz hay plenitud y flow. ¿Cómo cohesionar e integrar las empresas? Se necesita crear un proyecto de futuro y unos valores que sean compartidos. Hace falta diseñar una estructura organizativa donde los empleados no se pisen unos a otros y puedan ejecutar bien sus áreas de responsabilidad. Se necesita un proceso disciplinado y colaborativo de toma de decisiones.

Hay que lograr sumar en vez de juzgar y frenar. Hay que crear una cultura, y unos sistemas de incentivos, que fomenten la confianza y el respeto a la gente con la que trabajamos. Hay que contratar a la gente adecuada y dotarse de procesos de toma de decisiones que pongan en valor, y hagan crecer, el talento en la organización.

Ya tenemos la brújula. Ya sabemos dónde está el norte. La pregunta clave para el liderazgo es: ¿estamos aumentando o destruyendo la confianza y el respeto mutuo? No sólo dentro de la compañía, también fuera, con proveedores, clientes, y la comunidad en la que estamos incardinados. Usemos la fuerza integradora de un corazón inteligente. Un corazón que sienta el presente y el futuro. Que sienta lo de uno y lo de los demás. Así es cómo deberíamos de liderar en tiempos de cambio; es decir, siempre.



Cuanto mayor es la velocidad del cambio, más importante es la labor de integración para la sostenibilidad de las empresas. Esta es la esencia del liderazgo que estamos postulando. A mayor velocidad del cambio más rápidamente se rompe un sistema, y más rápidamente un problema deviene en una crisis.

Management by WOBI

Más allá del ruido: por qué la sabiduría es el nuevo superpoder del liderazgo

En una era de información infinita, las "habilidades" más difíciles de los negocios son hoy: experiencia, capacidad de sintetizar nuestras ideas y saber qué información ignorar.

Por Chiarella Bencan, WOBI

Antes de empezar... el resumen

En 1934, T.S. Eliot formuló la pregunta que define nuestra era: "¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en el conocimiento? ¿Dónde está el conocimiento que hemos perdido en la información?". Casi cien años después, con la IA generativa produciendo más contenido en un solo día del que la humanidad produjo en siglos enteros, la pregunta de Eliot ha dejado de ser retórica. Es el desafío estratégico que enfrentan los líderes ahora mismo, y la disciplina de encontrar las fuentes correctas, tomarse el tiempo para pensar y saber qué ignorar se ha convertido en la habilidad más difícil y consecuente del mundo de los negocios. Y como ningún líder puede sostener esa disciplina sólo, debe estar integrada en la forma en que operan las organizaciones.

La crisis silenciosa que nadie esperaba



Pregúntale a cualquier ejecutivo sénior qué ha cambiado en su trabajo en los últimos cinco años. Mencionará la IA, la volatilidad geopolítica, el talento, los márgenes... Pero si insistes, surge una respuesta distinta: están cansados. No por exceso de trabajo, sino por exceso de inputs.

Hemos construido una civilización sobre la premisa de que más información equivale a mejores decisiones. Esa afirmación siempre fue frágil, y hoy es abiertamente falsa. Los sistemas de IA presentan invenciones con el mismo tono de confianza que los hechos. Sus interfaces están diseñadas para halagar al usuario; los investigadores lo llaman sycophancy bias, y la psicóloga conductual Nathalie Nahai, que nos acompaña en el World Business Forum de Ciudad de México, lleva tiempo documentando cómo este sesgo amplifica silenciosamente nuestros puntos ciegos a gran escala. Una investigación de Harvard Business Review a finales de 2025 introdujo un término que desde entonces ha corrido rápido dentro de las organizaciones: workslop (contenido no fiable generado por IA), los documentos, resúmenes y presentaciones generados por IA que parecen trabajo, pero destruyen productividad.

Internet prometió democratización, conexión y expresión personal. Y lo ha cumplido. Pero también ha traído, en buena medida, agotamiento, fragmentación de la identidad y fatiga psicológica. Una encuesta de la British Standards Institution

>>

a 1.300 jóvenes británicos de entre 16 y 21 años, publicada en 2025, reveló que el 47% desearía haber crecido en un mundo sin internet. Para un ejecutivo, el coste de la confusión es asimétrico: una mala decisión de consumo arruina una tarde; una mala decisión ejecutiva, tomada porque el líder confundió lo primero que sonaba plausible con lo que era verdad, arruina trimestres, carreras y capital.

La generación que "lo sabía todo"



Los ejecutivos que hoy dirigen las mayores compañías del mundo crecieron en un entorno definido por la escasez de información. Enciclopedias, bibliotecas, noticieros nocturnos a una hora fija... La información era finita, estaba verificada y llegaba en gran medida filtrada por editores, profesores, instituciones y un puñado de fuentes de confianza. Uno podía estar perfectamente cómodo sin recordar el nombre de un actor durante una cena. Esos líderes tenían más certeza sobre lo que sabían, pero sería un error confundir certeza con acierto. Sabían menos. Vastas cantidades de información estaban simplemente fuera de su alcance.

Lo que ha cambiado no es solo el volumen de información, sino la relación con la confianza. La información sigue llegando a los líderes, más que nunca y desde más direcciones. El problema es que mucho de lo que llega es ahora sospechoso: generado por IA, sin fuentes, optimizado para el engagement antes que para la precisión. Los líderes de hoy tienen que verificar antes de poder usar lo que les llega, preguntarse constantemente ¿esto es real? ¿Quién lo respalda? ¿Para qué está optimizado?, y después interpretarlo, aplicarle una sabiduría ganada con esfuerzo y usarlo para tomar decisiones cuyas consecuencias son solo suyas. En una sola generación, el trabajo cognitivo de liderar ha pasado de acceder a la información a autenticarla, interpretarla y actuar sobre ella. Es agotador de una forma que la era anterior no lo era. Y es exactamente la disciplina que la experta en estrategia Rita McGrath, profesora en Columbia Business School y una de las voces de referencia en innovación, estrategia y disrupción, lleva toda su carrera defendiendo que debe integrarse en la manera en que las organizaciones piensan, deciden y crecen. McGrath nos acompaña en los World Business Forums de Bogotá, Ciudad de México, Madrid y Milán.

Lo que Kissinger entendió

Mucho antes de los sistemas de IA actuales, Henry Kissinger participó en una conversación, hoy nuevamente en circulación, sobre la sobrecarga de información que ha envejecido con una precisión inquietante. "El conocimiento te dice cómo construir un puente", observó. "La sabiduría se pregunta si quieres que haya un puente ahí".

La tentación en cualquier era saturada de datos es confundir datos con información, e información con comprensión. La mente que acumula no es la misma que interpreta. Según Kissinger, los líderes desbordados terminan dependiendo de quien sea capaz de empaquetar los datos por ellos, y empaquetar no es lo mismo que pensar. Citaba a John Stuart Mill, el filósofo, economista, lingüista, teólogo, químico, historiador y feminista del siglo XIX, como la última persona de quien se dice que lo sabía todo. Es improbable que tengamos otra, pero por una razón distinta a la que dio Kissinger en su momento. No es solo que el volumen de información haya crecido más allá de la capacidad de una sola mente, aunque así sea. Es que el conocimiento mismo se ha vuelto más fragmentado, más especializado y más exigente. El número de dominios en los que se espera hoy que un líder serio sea al menos mínimamente solvente se ha multiplicado mucho más allá de lo que cualquier generalista puede dominar: tecnología, geopolítica, ética, clima, talento, regulación, cultura, finanzas... Si ninguna mente puede cubrir toda la superficie, entonces la pregunta de qué retener, y qué ignorar, se convierte en la más importante que un líder puede hacerse. La advertencia aterriza con más fuerza en 2026 que el año en que se hizo.

Los dos esenciales del negocio: juicio y el coraje de ignorar

En una columna del Wall Street Journal en enero de 2026, el periodista tecnológico Christopher Mims bautizó el ignorar críticamente como la habilidad de supervivencia del año: la capacidad de desviar deliberadamente la atención del flujo de información de baja calidad para el que internet está hoy optimizado. El informe State of AI in Business 2025 del MIT, basado en 150 entrevistas a ejecutivos y 300 revisiones de despliegues de IA, llegó a una conclusión complementaria: aproximadamente el 95% de los pilotos de IA generativa no han producido un impacto medible en el negocio. El cuello de botella no era la tecnología. Era organizacional. Klarna, la fintech sueca de pago aplazado, llegó a citarse como prueba de que la IA podía sustituir trabajadores a escala. Desde entonces, la compañía ha cambiado de rumbo y ha vuelto a contratar agentes humanos de atención al cliente, después de que su CEO reconociera que la dependencia excesiva de la automatización había comprometido la calidad del servicio.

Los mejores líderes con los que trabajamos están haciendo lo contrario de lo que el momento parece exigir. Consumen menos, pero mejor. Protegen su juicio en lugar de externalizarlo. Usan la IA como un asociado junior cuyo trabajo siempre revisan. Zack Kass, ex-Head of Go-to-Market de

>>

>>

OpenAI, que nos acompaña en los World Business Forums de Nueva York, Madrid y Milán, describe un mundo al que llama de inteligencia ilimitada: a medida que la capacidad cognitiva se vuelve prácticamente infinita, la restricción ya no es el acceso al pensamiento, sino decidir sobre qué vale la pena pensar.

La pregunta más difícil es cómo se ve esto a escala organizacional. La misma presión que agota a los ejecutivos individuales está moldeando ahora a las instituciones que dirigen. Las organizaciones no pueden ignorar críticamente en lugar de las personas. Lo que sí pueden hacer es construir culturas, sistemas e incentivos que ayuden a las personas a filtrar el ruido, proteger el juicio y centrarse en lo que de verdad importa, o fracasar en el intento.

Por qué "Trascend"

Esta es la disciplina sobre la que hemos construido el World Business Forum 2026: Transcend. La convergencia entre la disrupción de la IA, la volatilidad económica, los imperativos climáticos y la transformación de la fuerza laboral ha generado una presión sin precedentes sobre las organizaciones. La elección es binaria: aguantar el caos o trascenderlo. Las compañías que asuman la transformación como un estado permanente, y no como un proyecto puntual, serán las que definan la próxima década de los negocios.

Trascender no es ignorar el mundo. Es ir más allá del ruido hacia el trabajo más elevado: sostener un propósito fijo con una mano y reinventar todo lo demás con la otra. Es una postura que Jim Collins, que nos acompaña en el World Business Forum de Nueva York, lleva más de tres décadas documentando. En Built to Last, Collins y Jerry Porras lo llamaron el genio del "y": las organizaciones más duraderas rechazan la falsa elección entre preservar aquello que representan y reinventar cómo operan. Hacen ambas cosas. Esa postura es más difícil que nunca cuando el entorno grita, se fragmenta y exige respuesta, y es justo por eso que importa ahora. El estudio de Harvard Business Review sobre 4.700 compañías a lo largo de tres recesiones confirma el patrón: el 80% nunca recuperó sus tasas de crecimiento previas a la crisis en los tres años siguientes. Solo el 9% prosperó, superando a sus rivales en un 10% o más. La diferencia no fue la resiliencia. Fue la reinvención.

Los World Business Forums 2026 reúnen a los principales pensadores de negocios del mundo, investigadores que han pasado décadas estudiando cómo las organizaciones y los líderes navegan transformaciones profundas. El objetivo no es entregar a los ejecutivos un conjunto de tácticas de supervivencia. Es compartir marcos para construir organizaciones verdaderamente ilimitadas: aquellas que evolucionan, se renuevan y crean nuevas posibilidades de forma continua.

La supremacía humana

Hay una inversión silenciosa que la conversación sobre la IA rara vez nombra: cuantas más tareas cognitivas absorben las máquinas, más valiosas se vuelven las capacidades humanas. No las técnicas, sino las humanas. La capacidad de leer una sala.

De regular el propio estado bajo presión. De sostener una conversación difícil sin parpadear. De tomar el tipo de decisión que ningún modelo puede defender de verdad, pero un líder sí, a través de la conciencia, la experiencia y la responsabilidad.

Durante años, todo esto se descartó como soft skills. Esa etiqueta se está cayendo. Daniel Goleman, que nos acompaña en los World Business Forums de Nueva York y Madrid, lleva tres décadas argumentando, y cada vez más demostrando con neurociencia, que la Inteligencia Emocional no es la prima amable de la inteligencia analítica. Es la base neurológica que permite a la inteligencia analítica funcionar bajo presión. La IA está convirtiendo la propia inteligencia en una commodity. Lo que era escaso pasa a ser abundante. Lo que era abundante, la capacidad humana, pasa a ser escaso. No son habilidades blandas. Son las habilidades más difíciles, y son justamente las que la IA no puede replicar.

El imperativo editorial: por qué los líderes necesitan curadores de contenido

Hay una razón por la que WOBI lleva más de tres décadas haciendo una sola cosa, y haciéndola con lo que Marcus Buckingham, en una conversación reciente con nosotros, llamó rigor editorial. "Hoy en día", dijo, "lo que esperamos de lugares como WOBI es poder editorial, rigor editorial. Elegir personas que tengan credibilidad legítima de verdad".

Cualquiera con presupuesto puede organizar un evento. Cualquiera con un algoritmo puede recomendar contenido. Lo que es raro, y lo que se vuelve más valioso a medida que todo lo demás se vuelve más abundante, es el juicio humano para saber qué ideas merecen la atención de un líder este año y cuáles, por populares que sean, son ruido. Eso es lo que es un escenario del World Business Forum: un espacio para ideas e inspiración, presentado por humanos y curado por humanos. Nosotros hacemos la búsqueda y el cuestionamiento para que cada ejecutivo en la sala pueda salir con ideas que aplicar: a su liderazgo, a sus equipos y a sus organizaciones. A veces ese aprendizaje es un nuevo marco desde el escenario. A veces es la serendipia de una conversación entre sesiones, una conexión con otro líder que ha estado lidiando con el mismo problema y tiene algo valioso que compartir. Y a menudo es la experiencia más infravalorada de la educación de negocios: el eureka de recordar. Un líder entra cargando algo que ya sabía pero que había dejado de aplicar, y el foro se lo recuerda. Ese reconocimiento es donde comienza el cambio organizacional más duradero.

La conversación de este 2026

Los World Business Forums 2026, que se celebran en Bogotá, Nueva York, Sídney, Ciudad de México, Madrid y Milán, están organizados en torno a tres compromisos con los líderes y las organizaciones que dirigen:

Trascender las limitaciones. Romper los techos de la industria que nos están frenando. Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo, nos acompaña en el World Business Forum de Nueva York con la perspectiva poco común de una líder que efectivamente

>>

hizo crecer una empresa global a través de una transformación profunda. Renée Mauborgne, coautora de Blue Ocean Strategy, trae su trabajo más reciente sobre la creación de nuevos mercados libres de competencia, a través de lo que llama nondisruptive creation, a los World Business Forums de Bogotá, Nueva York y Ciudad de México.

Trascender la complejidad. Apalancar la IA para simplificar la ejecución y amplificar el impacto humano, sin renunciar al juicio. Además de Kass, Ayanna Howard, ex-investigadora senior de robótica e ingeniera del programa Mars Exploration en el Jet Propulsion Laboratory de la NASA, nos acompaña en el World Business Forum de Sídney en el filo ético de la IA centrada en las personas. David Rowan, fundador y ex-Editor-in-Chief de WIRED UK, examina qué entrega realmente la tecnología de frontera, y qué no, en el World Business Forum de Ciudad de México.

Trascender el status quo. Cambiar la cultura de la conformidad a la creatividad. Además de Goleman y Collins, Malcolm Gladwell trae al World Business Forum de Nueva York su trabajo más reciente sobre las narrativas culturales que determinan silenciosamente qué mercados ganan. Justin Trudeau nos acompaña en el World Business Forum de Milán para hablar de liderazgo en una era geopolítica fracturada. Francis Ford Coppola estará en los World Business Forums de Bogotá y Ciudad de México con la creatividad entendida como una disciplina de seis décadas. Y Carl Lewis, en los World Business Forums de Bogotá, Sídney, Ciudad de México, Madrid y Milán, sobre lo que realmente exige la excelencia sostenida.

Muchos más pensadores se suman a la conversación a lo largo de las seis ciudades: desde Liz Wiseman sobre liderazgo multiplicador y Omar Johnson sobre construcción de marca cultural (Nueva York), hasta Stephen M.R. Covey sobre confianza organizacional y Paola Antonelli sobre creatividad como ventaja competitiva (Milán), pasando por Erin Meyer sobre liderazgo intercultural (Madrid), Greg Hoffman sobre construcción de marca más allá del anuncio (Ciudad de México) y Carly Fiorina y Seth Godin sobre reinvención (Sídney). No son influencers. Son personas cuyo trabajo ha sido puesto a prueba por los años, los mercados y los archivos. Ese ha sido siempre el estándar.

365 días, no solo 2

Un World Business Forum es la puerta de entrada a una experiencia que dura todo el año. Pero todo empieza ahí. Asistir al forum da además, acceso a las grabaciones on-demand de cada World Business Forum celebrado en el mundo, masterclasses, cursos, podcasts, artículos y resúmenes de libros disponibles durante todo el año; a eventos presenciales exclusivos con WOBI a lo largo del año; y a la entrada a una comunidad global de más de 10.000 ejecutivos senior. El foro es el catalizador. Los 365 días que siguen son donde dos días de ideas se convierten en aprendizaje, conexión y aplicación que se acumulan. Esa distinción importa, porque la mayoría de los ejecutivos que asisten a WOBI no vienen solos: vienen porque sus organizaciones

enfrentan la misma saturación, la misma presión por trascenderla y la misma necesidad de desarrollar una generación de líderes internos capaces de pensar con claridad bajo carga. Cada sesión tiene que ganarse su lugar no solo en la agenda de un ejecutivo, sino en la trayectoria de la organización que dirige.

En una era en la que el contenido es barato, la atención es el único recurso finito. Los líderes, y las compañías, que aprendan a gastarla bien, que aprendan qué ignorar y qué honrar con su tiempo, definirán la próxima década de los negocios. El resto estará ocupado.

A la pregunta de Eliot, ¿dónde está la sabiduría que hemos perdido en el conocimiento?, hay hoy una respuesta sencilla: no se ha perdido. Ha quedado enterrada. El trabajo, para los ejecutivos y para instituciones como la nuestra, es el mismo de siempre. Excavamos.

El World Business Forum 2026 se celebrará en:

- Bogotá — 28-29 de octubre
- Nueva York — 4-5 de noviembre
- Sídney — 5-6 de noviembre
- Ciudad de México — 10-11 de noviembre
- Madrid — 17-18 de noviembre
- Milán — 18-19 de noviembre

Para más información sobre WOBI y su programación anual, visita wobi.com.



Sobre la autora

Chiarella Bencan es Chief Content & Experiences Officer en WOBI. Durante más de 35 años, WOBI ha curado a los pensadores de negocios más influyentes del mundo, provenientes de la academia, el mundo empresarial, líderes de pensamiento, las artes, la política y las ciencias, para ayudar a ejecutivos y organizaciones a prosperar en la era de cambio constante en la que vivimos.

DCH | ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

TECH SHOW
MADRID

Human Capital

HC·TECH by DCH

IA & Talento Humano: Futuro estratégico

La Inteligencia Artificial ya no es una promesa de futuro.

El 5 de Noviembre descubriremos que el verdadero reto es convertirla en impacto y productividad sin perder de vista la ética, la cultura y las personas.

MÁS INFORMACIÓN

facthum factor humano · ACKERMANN · FIABILIS CONSULTING GROUP #ActingBeyondTheDeal

indeed · speexx · FIABILIS · Up Spain · Inserta · Fondos Europeos · atisa · EY Building a better working world · MSH DiotSiaci Group · AON · HULT ASHRIDGE EXECUTIVE EDUCATION

bchange · jfeel · GRUPO SPEC · job&talent · Valorian Sindicato de Profesionales · Sagardoy · WTC · SHAKERS · NTT DATA