

2026

Humana- 4.0: nos

La **visión más clara del 2026**, con las personas como eje del cambio.

Un reporte por Crehana



Índice principal

6 secciones del reporte

01. Bienvenidos al Presente

Contexto inicial: cómo cambió el mercado laboral, por qué la velocidad es ahora el costo de entrada y qué datos revelan la disrupción del trabajo en 2025-2026.

03. Hallazgos Clave — Lo que Descubrimos

Las 5 realidades fundamentales que están redibujando el trabajo: velocidad, IA, obsolescencia de skills, crisis de confianza en HR y el nuevo liderazgo humano-híbrido.

16. El Vértigo — 6 Realidades que Ya Están Pasando

Tendencias que YA están activas: talento global y fraccionado, organigramas que desaparecen, agentes digitales, beneficios personalizados, gemelos digitales de CEOs y aprendizaje acelerado.

29. Quantum Leap — Predicciones (2025-2030)

Tendencias clasificadas por probabilidad (alta, media y baja): desde soft skills valuadas 5x más, hasta upskilling-as-a-service y escenarios complejos como interfaces cerebro-computadora.

47. Señales desde el Futuro

Casos reales en países que ya viven el futuro: semana laboral de 4 días, ingreso básico universal, regulación estricta de IA y cómo LATAM empieza a adoptarlas.

53. Human x Machine — El Nuevo Liderazgo Híbrido

Framework central del reporte: qué automatizar, qué mantener humano y cómo se ve el liderazgo del futuro. Incluye las cinco competencias del líder híbrido.

62. Your Move — De Observador a Arquitecto

Guía práctica en 90 días: cómo anticipar, experimentar, aprender y escalar iniciativas de talento, IA y upskilling con pasos claros.

73. Conclusión — No es Predecir, es Preparar

Mensaje final: las empresas que ganen no serán las que predigan mejor, sino las que experimenten, aprendan rápido y construyan capacidad de adaptación continua.



En los últimos 60 segundos:

47[↗] empresas implementaron IA en reclutamiento

12[↗] nuevos roles tech fueron creados

8[↗] profesiones comenzaron su extinción

340[↗] profesionales cambiaron de empleador

\$2.1M[↗] se perdieron por brechas de talento

EL FUTURO NO LLEGA. SE ACTUALIZA.

Bienvenidos al presente

Mientras lees esta línea, el mercado laboral que conocías dejó de existir.

ChatGPT alcanzó 100 millones de usuarios en dos meses. El half-life de una habilidad técnica colapsó de 15 años a 2.5 años. El tiempo para que una brecha de talento cause pérdida de competitividad cayó de 18 meses a 6 meses.

Hay dos tipos de líderes en 2025:

Los que leen, asienten, y vuelven a lo urgente. En 24 meses, sus empresas luchan por sobrevivir.

Los que leen, procesan, y actúan. En 24 meses, definen las reglas de su industria.

La diferencia no es presupuesto. No es tamaño. No es acceso a tecnología.

La diferencia es decisión.

Este reporte te mostrará datos verificables, casos reales de América Latina, y señales que ya están separando ganadores de perdedores. No predicciones. Extrapolaciones basadas en lo que ya está sucediendo.

La velocidad ya no es ventaja competitiva. Es el costo de entrada.

El reloj ya empezó a correr.



Metodología

Este reporte combina tres fuentes:

- 1. Investigación global tier-1:** WEF, Deloitte, BCG, McKinsey, Gartner, Gallup, LinkedIn, MIT Sloan, HBR, Josh Bersin Academy. Solo estudios 2024-2025.
- 2. Casos verificables:** Reportes públicos de inversionistas, entrevistas con CHROs, estudios corporativos. Prioridad: LATAM (Nubank, Mercado Libre, Globant).
- 3. Señales LATAM:** BID, OIT LATAM, datos gubernamentales, regulación emergente (Ley de IA Brasil 2024).

Lo que NO hicimos: Inventar datos. Especular sin evidencia. Ignorar fracasos.

Objetivo: Conectar lo que está sucediendo en Fortune 500 con lo que emerge en startups LATAM, y traducirlo en acción para líderes de talento el lunes por la mañana.





Hallazgos clave - lo que descubrimos

Después de analizar cientos de estudios y casos verificables, identificamos **cinco realidades fundamentales** que están redefiniendo el trabajo ahora mismo:



Velocidad

Half-life skills: **15 años** → **2.5 años**.
Ventana de acción: **18 meses** → **6 meses**.
"La urgencia es permanente."



Reconfiguración

70% empresas usan IA en hiring (2025). Pero Klarna admitió que **100% IA falló**.
"El reto no es reemplazo, es integración."



Crisis confianza

Solo 40% confía en uso IA en HR.
Microsoft con transparencia: 82% confianza.
"HR es el puente entre talento y tecnología."



Liderazgo híbrido

Soft skills demanda: +185-210% (2024)
Líderes exitosos (Nadella, Wible): "IA amplifica capacidad humana"
"Las máquinas piensan, los humanos cuidan"



Obsolencia

59% fuerza laboral necesita reskilling para 2030.
Training trad.: **87%** no se usa.
"Capacidad aprender > skills actuales."



La velocidad
ya no es
opcional,
es la nueva
normalidad

01.

Lo que está pasando:

Las habilidades que antes duraban toda una carrera ahora caducan en menos de 3 años. Lo que aprendes hoy vale la mitad en 2.5 años—antes te duraba 15 años (WEF 2025, MIT Sloan 2024).

El tiempo para actuar también colapsó. Si identificas una brecha crítica de talento hoy, tienes solo **6 meses** para solucionarla antes de que tus competidores te dejen atrás. Hace cuatro años, tenías 18 meses (BCG 2024).

Para América Latina, esto es urgente: La región necesita 1.2 millones de desarrolladores en México, 420 mil profesionales tech en Brasil, y enfrenta escasez del 65% en roles de IA y data science. Si la inversión en capacitación continúa al ritmo actual, **para 2027 la brecha será tan grande que requerirá décadas cerrarla** (BID + LinkedIn 2024).

Por qué importa:

Las estrategias de talento diseñadas para un mundo donde las cosas cambiaban cada década están rotas. Las empresas que sigan operando con planeación anual y training ocasional perderán contra competidores que optimizaron para velocidad continua.



La IA reconfigura el trabajo, no lo elimina

02.



Lo que está pasando:

70% de las empresas ya usan IA en contratación (DemandSage 2025). El 62% de empresas grandes evalúa plataformas de "gestión de fuerza laboral con IA" (Gartner 2025).

Pero la historia no es simple. **Klarna eliminó posiciones apostando por 100% automatización con IA, y tuvo que admitir públicamente que falló**—la calidad del trabajo cayó y tuvieron que volver a contratar humanos. Microsoft eliminó 15,000 posiciones en reestructuración por IA, pero anunció que volverán a contratar porque descubrieron que necesitan humanos trabajando "con más leverage" de la IA, no reemplazados por ella.

Por qué importa:

El verdadero reto no es "¿nos reemplazará la IA?" sino "**¿qué debe permanecer irreductiblemente humano?**" Las empresas que encuentren el balance óptimo—usando IA para tareas repetitivas y análisis de patrones, mientras preservan humanos para contexto, empatía y decisiones éticas—ganarán en eficiencia sin sacrificar calidad ni confianza.



Las habilidades caducan, pero la capacidad de aprender no

03.



Lo que está pasando:

59% de la fuerza laboral global necesitará reskilling o upskilling para 2030—eso es 6 de cada 10 trabajadores (WEF 2025).

El training tradicional (cursos de 2-3 días, una o dos veces al año) está roto: **87% de las habilidades aprendidas no se usan en los siguientes 6 meses** porque están desconectadas del trabajo diario (LinkedIn Learning 2024).

En contraste, las empresas que implementan upskilling continuo—microlearning integrado en el flujo de trabajo, actualización constante—reportan +46% de ingresos por empleado y retienen habilidades 2.3x mejor (Josh Bersin Academy 2024). Además, crecen 16% más rápido que competidores que no invierten en capacitación (Josh Bersin 2024).

Por qué importa:

El modelo tradicional de "contratar por habilidades actuales" murió. El nuevo modelo: **contratar por capacidad de aprendizaje** y construir infraestructura permanente de upskilling. Las empresas cuyos colaboradores aprenden más rápido que la obsolescencia de sus skills ganarán la carrera por talento.



HR está en crisis de confianza, pero es el único puente entre talento y tecnología

04.



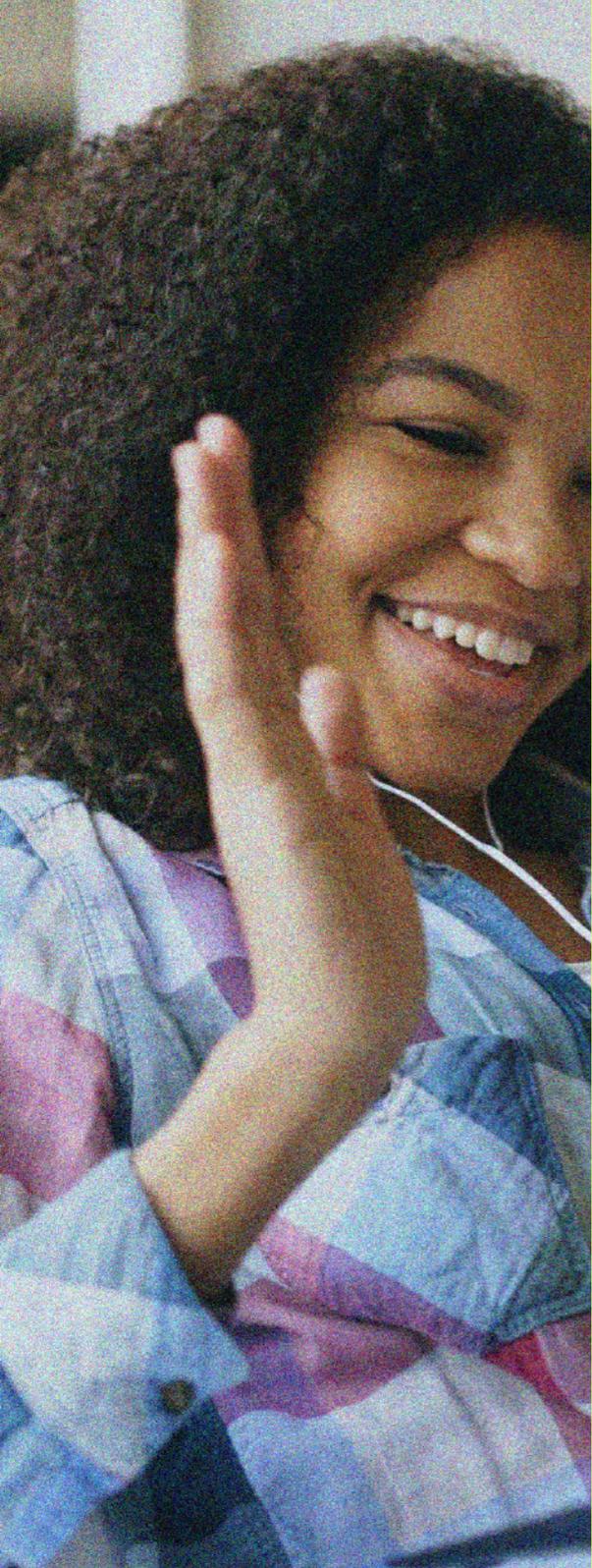
Lo que está pasando:

Solo **40% de colaboradores confía en cómo su empresa usa IA en recursos humanos** (Gartner 2024). El 85% de empleados no entiende sus beneficios y se arrepiente de sus elecciones durante inscripciones anuales (Elevate 2024).

Pero hay esperanza: **empresas con transparencia radical sobre el uso de IA** logran reconstruir la confianza. Microsoft, que publica abiertamente qué decisiones usan IA, permite opt-out, y explica cómo funcionan los algoritmos, alcanza **82% de confianza** entre sus colaboradores (Gartner 2024, Microsoft Work Trend Index 2024).

Por qué importa:

HR está en una posición única: **son los arquitectos de la frontera entre humanos y máquinas** en las organizaciones. Deciden qué automatizar y qué proteger como irreductiblemente humano. Si lo hacen bien—con transparencia, ética, y manteniendo humanos en decisiones críticas—pueden reconstruir confianza y convertirse en función estratégica. Si lo hacen mal—automatización opaca, vigilancia, decisiones 100% algorítmicas sin apelación—destruyen confianza y aceleran su propia irrelevancia.



El liderazgo del futuro será híbrido, empático y profundamente humano

05.



Lo que está pasando:

Mientras las habilidades técnicas se automatizan, las **habilidades humanas explotan en demanda**: pensamiento crítico (+185%), inteligencia emocional (+210%), colaboración interfuncional (+167%) (LinkedIn Economic Graph 2024).

Los líderes más exitosos en integración de IA—Satya Nadella de Microsoft, Edward Wible de Nubank, Patricia Pomies de Globant—comparten un principio: **"La IA amplifica la capacidad humana, no la reemplaza"**. Las empresas que combinan eficiencia de IA con liderazgo profundamente humano superan a competidores en satisfacción de colaboradores, retención de talento y velocidad de innovación.

El World Economic Forum confirma: **6 de las 10 habilidades más críticas para 2025 son soft skills** (WEF Future of Jobs 2025).

Por qué importa:

Las máquinas ya pueden pensar—procesar datos, identificar patrones, hacer recomendaciones. Pero **no pueden cuidar, no pueden inspirar, no pueden construir confianza, no pueden tomar decisiones éticas en contextos ambiguos**. Los líderes que dominen las competencias del liderazgo híbrido serán irremplazables. Los que no, serán reemplazados.

La implicación: el contrato social del trabajo cambió

Estas cinco realidades no son tendencias aisladas. Son síntomas de que el contrato social del trabajo se rompió y está siendo reescrito ahora mismo.

El viejo contrato (muerto):

- Trabajas 10-20 años en una empresa.
- Aprendes habilidades que duran toda tu carrera.
- Recibes salario fijo + beneficios estándar para todos.
- Progresas linealmente: junior → mid → senior → manager.
- HR es una función administrativa de soporte.

El nuevo contrato (emergiendo):

- Trabajas en múltiples modalidades simultáneamente (empleado + freelance + fractional).
- Actualizas tus habilidades cada 2-3 años o te vuelves obsoleto.
- Recibes compensación híbrida, personalizada y adaptativa.
- Progresas en redes no-lineales basadas en proyectos, habilidades e impacto—no en jerarquía.
- HR es una función estratégica que diseña la frontera entre humanos y máquinas.

La línea de fondo

Las empresas que internalicen el nuevo contrato primero ganarán acceso a mejor talento, retendrán mejor, innovarán más rápido y construirán culturas más resilientes.

Las que sigan operando bajo el viejo contrato—incluso si adoptan IA y herramientas modernas—fracasarán. Porque no puedes poner tecnología del futuro sobre estructuras organizacionales del pasado y esperar que funcione.

El futuro del trabajo no se trata de tecnología.

Se trata de decisiones humanas sobre cómo queremos que la tecnología nos sirva.

Y esas decisiones se están tomando ahora mismo.

En salas de juntas.

En reuniones de liderazgo.

En conversaciones entre líderes de talento y CEOs.

La pregunta es: ¿Estás en esas conversaciones, o las conversaciones están sucediendo sin ti?

Sección 1_

La velocidad es el
nuevo normal

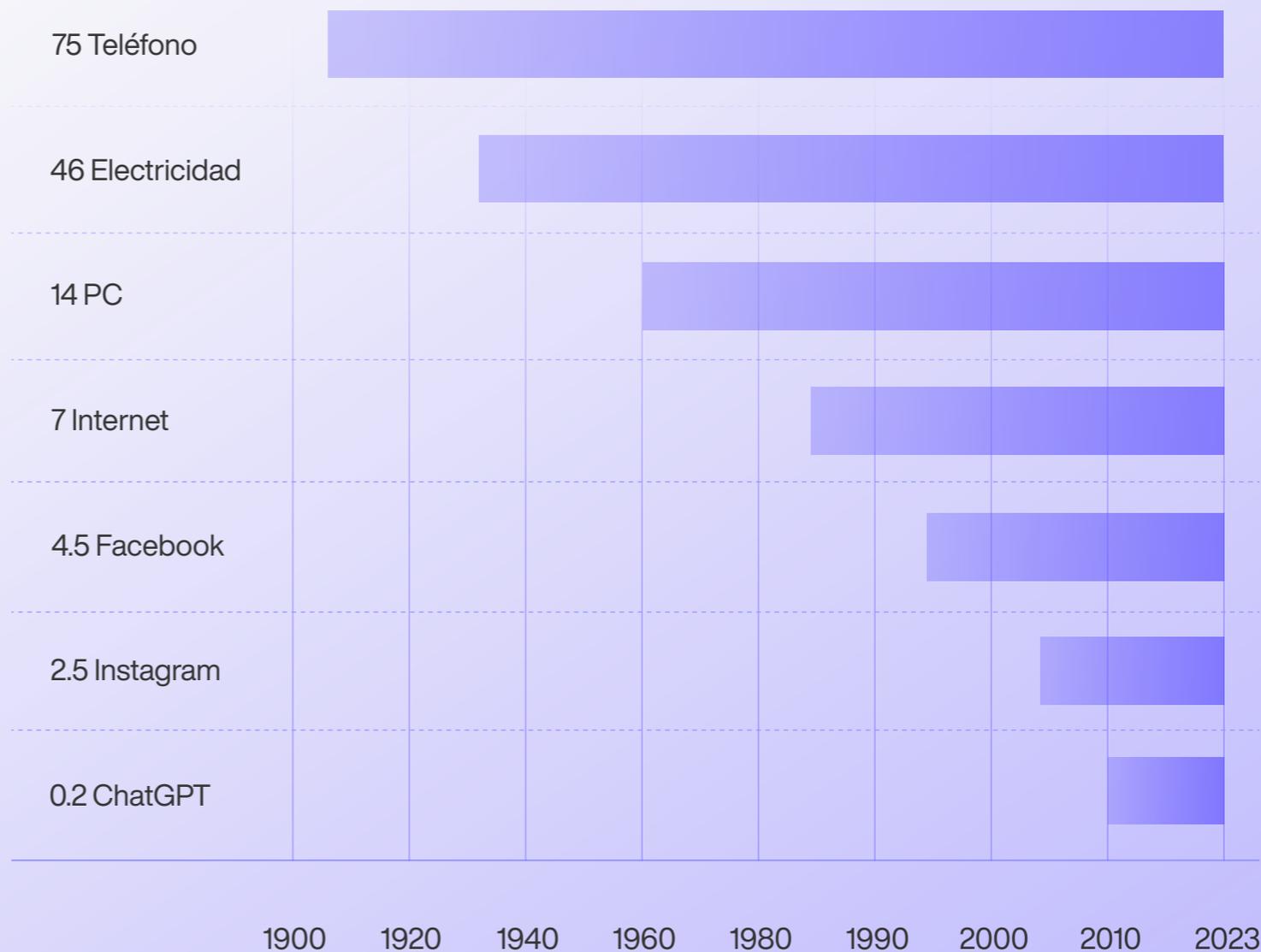


El ritmo del cambio se aceleró (y no va a detenerse)

Durante décadas, las empresas operaron bajo un supuesto estable: las transformaciones tecnológicas ocurrían cada 5-10 años, dando tiempo suficiente para planificar, adaptar y ejecutar estrategias. Ese mundo murió.

Hoy, el ciclo de adopción tecnológica se mide en **meses, no años**. ChatGPT alcanzó 100 millones de usuarios en **2 meses**—un hito que a Facebook le tomó 4.5 años, a Instagram 2.5 años, y a Netflix 10 años. La IA generativa pasó de ser una curiosidad técnica en enero 2023 a una herramienta enterprise crítica en diciembre 2024.

Años hasta 100M usuarios





Para los líderes de talento, esta aceleración no es solo un dato tecnológico: es una crisis operacional. **Según Deloitte Human Capital Trends LATAM 2024, 71% de líderes de talento en la región reconocen que sus estructuras organizacionales fueron diseñadas para un ritmo de cambio mucho más lento del que enfrentan hoy.**

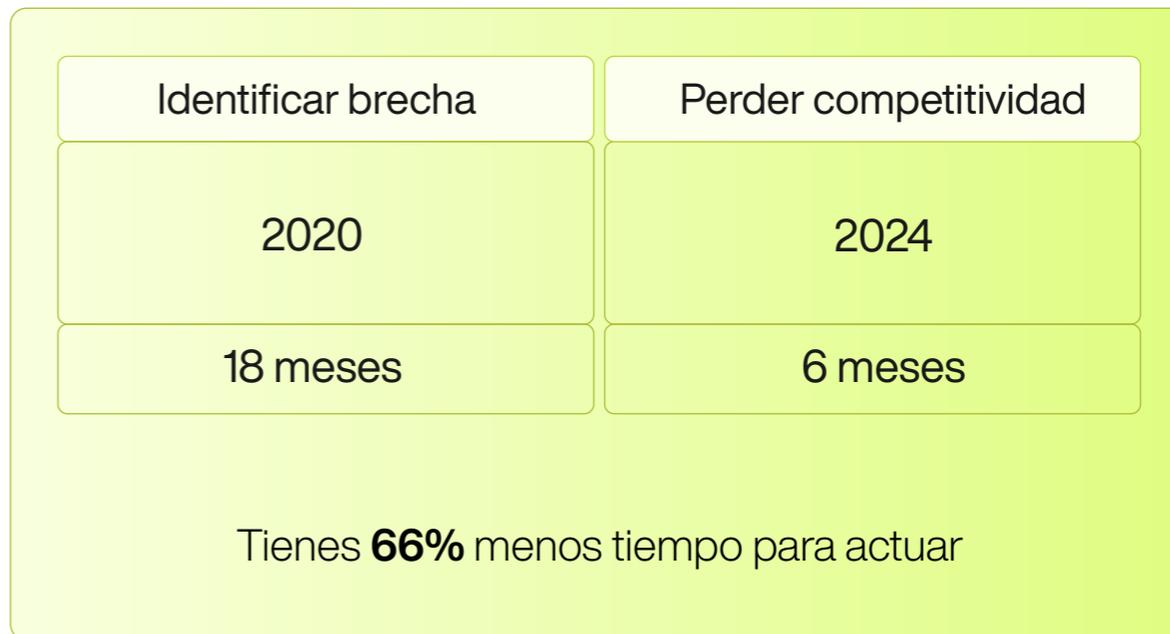
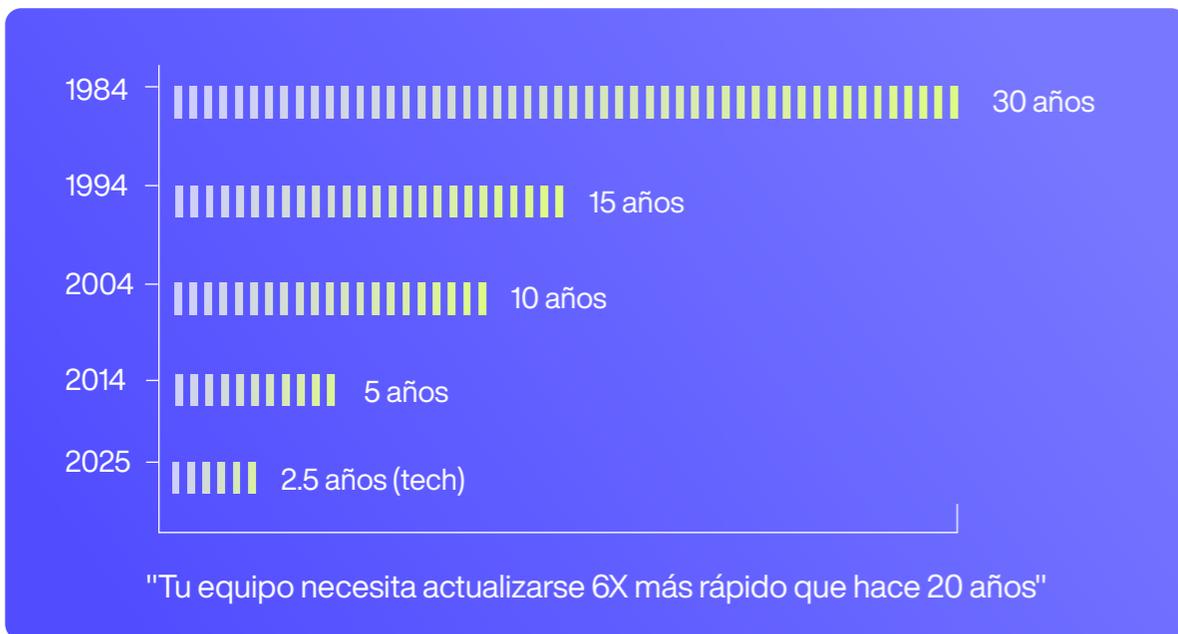
El colapso del ciclo de vida de las habilidades

La investigación del World Economic Forum es contundente: **el half-life promedio de una habilidad técnica cayó de 10-15 años (década de 1980) a menos de 5 años en 2025.** En sectores tecnológicos: **2.5 años** (MIT Sloan Management Review, 2024).

Traducido a términos prácticos: **un profesional contratado hoy con skills "actualizadas" estará 40% obsoleto en 30 meses sin intervención activa de upskilling.** Según el Future of Jobs Report 2025 del WEF, 44% de las habilidades fundamentales de los trabajadores serán interrumpidas para 2028—solo 3 años desde ahora.

La ventana de decisión se cerró

El Boston Consulting Group documentó un fenómeno alarmante: **el tiempo promedio entre "identificar una brecha de talento" y "perder competitividad por esa brecha" se redujo de 18 meses (2020) a 6 meses (2024).** Las empresas tienen un tercio del tiempo que tenían hace 4 años para actuar.





Para LATAM, esto es especialmente crítico. La región ya enfrenta un **déficit de 1.2 millones de desarrolladores de software para 2025** (AMITI) y **escasez del 65% en roles de data science y AI engineering** (OIT LATAM 2024).

América Latina tiene una **ventana de oportunidad de 18-24 meses** antes de que la brecha de habilidades se vuelva insalvable sin inversión masiva (BID + LinkedIn Economic Graph 2024).

México

\$36B
inversión extranjera (2023)

40%
reporta escasez talento

Déficit: 1.2M devs

Brasil

6.3%
crecimiento economía global

65k
graduados/año

Necesidad: 420k para 2026

Región completa LATAM

65%
escasez data science & ai

Ventana crítica:
18-24 meses

Necesidad: 420k para 2026



Caso México:

El país recibió **\$36 mil millones en inversión extranjera directa en 2023**, pero **40% de esas inversiones reportan dificultad para encontrar talento calificado** (Secretaría de Economía). La velocidad del capital superó la velocidad de formación de talento.

Las empresas están respondiendo—pero no todas.

El MIT Sloan Management Review identificó tres arquetipos:



¿Dónde está tu organización?



Mercado Libre: implementó "Talent Acceleration Program" combinando identificación predictiva de brechas, rutas de aprendizaje con IA, y 40 horas trimestrales protegidas de upskilling. **Resultado:** Time-to-productivity -35%, rotación tech de 22% a 14%, **68% de su fuerza laboral tech 2024 tiene skills que no existían en su curriculum al momento de contratación** (Mercado Libre, 2024).

La nueva métrica: Time-to-Competency

Gallup introdujo una métrica crítica: **Time-to-Competency (TTC)**—el tiempo desde que identificas una necesidad hasta que tienes a alguien productivo.

Empresas de alto rendimiento: **45-60 días**. Empresas promedio: **120-180 días**.

Alto Rendimiento	Promedio
 45-60 días	 120-180 días
Rápido	Lento
3X más lento = mercados perdidos	

Cómo reducir Time-to-Competency:

Skills-based hiring:
25-30%



Internal talent marketplace:
40-50%



AI-powered onboarding:
20-30%



Cómo reducir TTC:

- Skills-based hiring: -25-30% (LinkedIn 2024)
- Internal talent marketplaces: -40-50% (Gartner 2024)
- AI-powered onboarding: -20-30% (Josh Bersin Academy 2024)

El costo de la lentitud

Deloitte cuantificó el costo (Global Human Capital Trends 2025):

- Empresas con TTC >150 días: -18% revenue growth
- Sin programas de reskilling: 2.3x mayor rotación en talento tech
- Planeación anual rígida: -23% oportunidades de mercado

Indicador de lentitud	Impacto financiero
TTC > 150 días	-18% revenue growth
Sin programa de reskilling	2.3x mayor rotación
Planeación anual rígida	-23% oportunidades
Costo Anual (empresa 500-2k colaboradores en LATAM)	\$2-5M USD en costos de oportunidad
Fuente: Deloitte Global Human Capital Trends 2025	

Sección 2_

El vertigo - 6 realidades
que ya están pasando

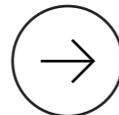
Realidad #1: El talento es global, líquido y on-demand

La realidad

El mercado laboral tradicional colapsó. Las plataformas digitales, los marketplaces de talento y la IA compiten directamente con las empresas por captar profesionales. Los ejecutivos ya no eligen entre empresas, eligen entre modelos de trabajo. La economía gig dejó de ser periférica para convertirse en norma: profesionales de alto nivel ofrecen servicios fraccionados a múltiples organizaciones simultáneamente.

El "CEO gig economy" es real: líderes que antes dedicaban décadas a una empresa ahora operan como nómadas corporativos entre proyectos de 6-18 meses. Y la geografía dejó de limitar: 56 países ofrecen visas de nómada digital, los gobiernos compiten por talento remoto y las empresas contratan sin mirar fronteras.

Lo que estamos viendo



87%

de las empresas ya usan IA para reclutamiento (2025)



Ejecutivos fraccionados: de 60,000 (2022) a 120,000 (2024) =

100% aumento



33%

de nuevos CEOs en 2025 fueron contratados como interinos (vs 5-9% histórico)



Mercado gig economy:

\$582.2 mil millones (2025) → \$2,178.4 mil millones (2034)



56

países ofrecen visas de nómada digital



75%

de trabajadores usarían "trabajo desde cualquier lugar" si estuviera disponible



En la práctica

Scott Boatwright (Chipotle) - Del interim al permanente Cuando Brian Niccol dejó Chipotle para Starbucks en agosto 2024, nombraron a Scott Boatwright (COO) como CEO interino. Lo que iba a ser temporal se volvió estratégico: identificó cuellos de botella, transmitió decisiones online y mantuvo momentum. En 3 meses, el board lo confirmó como CEO permanente. No pasó por headhunters. Fue un experimento de liderazgo fraccionado que funcionó tan bien que se volvió permanente.

Upwork vs. Departamentos de HR Upwork conecta expertos en +10,000 skills. Fiverr opera en +160 países. Pero ya no son "marketplaces de freelancers baratos"—compiten con departamentos de HR completos. Ejemplo real: una empresa LATAM necesitaba un desarrollador full-stack. HR tradicional: 6-8 semanas. Upwork: propuestas en 48 horas, contratación en 5 días, 40% menos costo. Las empresas se preguntan: "¿Para qué mantener el reclutamiento permanente si puedo activar talento on-demand?"

Moldavia y Chipre - La competencia por nómadas digitales Moldavia lanzó su visa de nómada digital en septiembre de 2025 (hasta 2 años). Chipre abrió aplicaciones en marzo de 2025, expandiendo de 100 a 500 permisos por demanda. España es #1 en Digital Nomad Visa Index. Países medianos compiten agresivamente con incentivos fiscales y calidad de vida para atraer 35+ millones de nómadas globales.

¿Por qué esto es relevante?

El talento dejó de ser un activo que "contratas y retienes". Ahora es un recurso que "activas y desactivas". Tu talent pool ya no está limitado por geografía ni permanencia. Las empresas con modelos de contratación rígidos perderán velocidad, flexibilidad y la batalla por talento de élite que ya eligió trabajar de forma fraccionada y global.



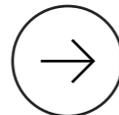
Realidad #2: El organigrama murió (y ahora la IA lo está enterrando)

La realidad

Las estructuras jerárquicas no solo colapsan: están siendo sistemáticamente desmanteladas por IA. Lo que era experimento de startups (squads, estructuras líquidas) ahora es ejecución a gran escala en Fortune 500 impulsada por algoritmos. Ya no son humanos quienes reorganizan equipos—es la IA quien sugiere, optimiza y ejecuta.

Las empresas reemplazan middle management con sistemas de IA que coordinan, asignan tareas y monitorean performance. Amazon eliminó 15% de sus managers. Meta, Google, Bayer y McKinsey hicieron lo mismo en 2024-2025. El organigrama tradicional fue reemplazado por algoritmos que reconfiguran equipos en tiempo real.

Lo que estamos viendo



Amazon

15%

reducción de managers
completada ANTES del deadline
(marzo 2025)



14,000

empleados corporativos eliminados
en Amazon (oct 2025) - por "cultura",
no dinero

Meta

Zuckerberg llamó "flattening"
esencial - managers convertidos
en individual contributors

Bayer

Eliminó casi mitad de posiciones de
management,

100,000

empleados en auto-organización

Moderna

Fusionó HR y tecnología bajo un
solo Chief People and Digital Officer



En la práctica

Amazon - "Operating like the world's largest startup" En septiembre 2024, Andy Jassy envió un memo: aumentar ratio de individual contributors a managers 15% para Q1 2025. Razón: "Having fewer managers will remove layers and flatten organizations." Amazon había acumulado "preliminary meetings for preliminary meetings." Para marzo 2025, superaron la meta. Octubre 2025: anunciaron 14,000 cortes adicionales. Cuando analistas preguntaron si era por AI o dinero, Jassy respondió: **"It's culture."** Creó un "Bureaucracy Mailbox" donde empleados reportan procesos innecesarios. Resultado: más ownership, decisiones "closer to the front lines", menos fricción.

Moderna - Cuando HR y Tech se fusionan La farmacéutica que creó una de las vacunas COVID más rápidas fusionó sus departamentos de HR y Tecnología bajo un solo líder en 2025: el Chief People and Digital Officer. ¿Por qué? Con IA manejando onboarding, consultas y tareas junior, la distinción entre "people ops" y "tech ops" perdió sentido. Usan partnership con OpenAI para automatizar funciones de HR support. El modelo: menos humanos supervisando humanos, más humanos supervisando agentes de IA.

¿Por qué esto es relevante?

La velocidad del mercado exige estructuras que se adapten en días, no meses. Empresas con organigramas tradicionales tardan semanas en aprobar presupuestos o formar equipos. Empresas con estructuras líquidas + IA reconfiguran recursos en tiempo real. La pregunta no es si adoptar estos modelos, sino cuánto tiempo puedes operar con fricciones que tus competidores ya eliminaron.



"It's culture."

- Andy Jassy, CEO Amazon

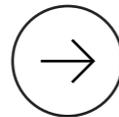
Realidad #3: HR contrata humanos y agentes digitales

La realidad

Los departamentos de RH ya no solo gestionan personas. Ahora incorporan, capacitan y miden desempeño de "coworkers digitales": agentes de IA que hacen onboarding, responden consultas, gestionan nómina y atienden clientes. La frontera entre "empleado" y "herramienta" se difumina.

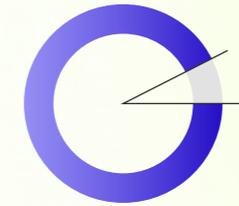
2025 es el año del "digital employee". Las pequeñas empresas (1-4 empleados) adoptan IA a la tasa más alta: 20% planea implementarla en los próximos 6 meses. Ya no son scripts simples: son asistentes conversacionales con personalidad, memoria contextual y capacidad de aprendizaje.

Lo que estamos viendo



70%

de empresas **usarán IA en contratación** para finales 2025 (57% ya la usa)

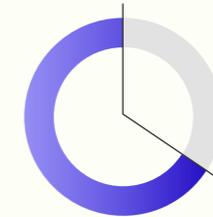


83%

revisarán **CVs con IA,**

24%

ya usa IA para **TODO** el proceso de entrevista



69%

conducirán assessments con IA



67%

reconoce que IA introduce bias en **contratación**

34%

usa IA para conducir **entrevistas directamente** (mitad sin supervisión humana)



En la práctica

Klarna - De 5,000 a 3,000 empleados (40% reducción) En febrero 2024, Klarna lanzó asistente de customer service con OpenAI que manejó dos tercios de interacciones en su primer mes: reemplazó 700 agentes, redujo tiempo de resolución de 11 a <2 minutos, generó \$40M en ahorro anual. Para mayo 2025, la plantilla cayó de 5,527 (dic 2022) a 3,422 (dic 2024). Pero el twist: en mayo 2025, CEO Sebastian Siemiatkowski admitió que el approach 100% IA resultó en **"lower quality work"** y anunció planes para volver a contratar humanos "en setup tipo Uber" para casos complejos. **La lección: HR del futuro no es 100% humano ni 100% IA. Es híbrido, adaptativo y estratégicamente mixto.**

Microsoft - "More leverage than pre-AI" Mayo 2025: CEO Satya Nadella anunció que Microsoft volverá a contratar tras cortar 15,000 trabajadores, pero radicalmente diferente. **"We will grow our headcount, but with a lot more leverage than we had pre-AI."** El crecimiento no será por contratación masiva sino equipos "leaner but more impactful" donde AI está en el core. Ejemplo: ejecutivo de fiber networking usó AI agents para automatizar DevOps, escalando operaciones sin contratar. **"Any planning, any execution, starts with AI."**

¿Por qué esto es relevante?

HR ya no solo gestiona talento humano: gestiona equipos híbridos donde agentes de IA, contractors on-demand y empleados full-time coexisten. El futuro no es reemplazar humanos con IA, sino encontrar el balance óptimo: IA para tareas repetitivas, humanos para complejidad y empatía. Las empresas que logren esta orquestación ganarán en eficiencia sin sacrificar calidad.



"Lower quality work"

- Sebastian Siemiatkowski sobre IA 100%

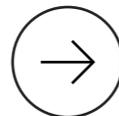
Realidad #4: Los beneficios son algoritmos personalizados

La realidad

Los paquetes de beneficios estandarizados murieron. Las empresas líderes usan IA para diseñar "benefits adaptativos" que se ajustan en tiempo real al comportamiento, necesidades y momento de vida de cada colaborador. Ya no se pregunta "¿qué quiere la mayoría?" sino "¿qué necesita esta persona hoy?".

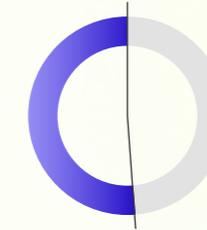
El problema: 85% de los colaboradores no entienden sus beneficios y se arrepienten en open enrollment. La solución: algoritmos que analizan datos demográficos, historial, vida familiar y señales de burnout para sugerir—y en algunos casos auto-ajustar—el paquete óptimo.

Lo que estamos viendo



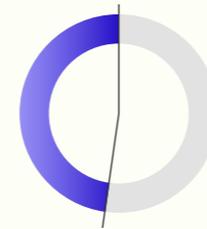
85%

de empresas usarán IA en
beneficios para 2025



52%

de la carga de un
equipo de
compensaciones
puede ser
reemplazada por IA



46%

renunciaría a
aumento 10% por
más beneficios
de bienestar

96%

de colaboradores se inscribieron
digitalmente en 2024



43%

de organizaciones usan o
planean implementar wellness
solution en próximo año



En la práctica

Alight HSA - \$1,200 en ahorros anuales por algoritmo Un cliente de Alight quería que los empleados entendieran HSAs (Health Savings Accounts). Usando IA para recomendaciones personalizadas, el sistema analizó variables individuales (salario, dependientes, historial médico proyectado, situación fiscal) para identificar momento óptimo y monto correcto. Resultado: aumento significativo en contribuciones HSA, muchos ahorrando +\$1,200 anualmente. No fue marketing masivo: fue outreach uno-a-uno impulsado por algoritmos.

WTW Selection Analysis - AI que valida tus elecciones WTW desarrolló herramienta de AI que evalúa elecciones de beneficios y da sugerencias personalizadas antes de finalizar la inscripción. Escenario: empleado selecciona plan de baja prima pero alta deducción. Sistema detecta 3 dependientes menores con visitas médicas frecuentes históricas. AI sugiere: **"Basado en tu patrón, un plan con prima más alta pero copays menores te ahorraría \$2,400 este año."**

¿Por qué esto es relevante?

85% de empleados no entienden sus beneficios. Las empresas gastan millones en paquetes que no generan engagement ni retención porque son genéricos. AI permite personalizar a escala: cada empleado recibe el paquete óptimo sin aumentar costos administrativos. Los que no personalicen perderán la guerra por talento.



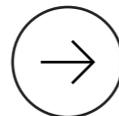
Realidad #5: Tu CEO tiene un gemelo digital

La realidad

Los líderes empresariales están siendo clonados digitalmente. No es ciencia ficción: es herramienta práctica de gestión. Los "gemelos digitales" de CEOs responden preguntas 24/7, replican estilo de comunicación, mantienen consistencia en decisiones y hacen que el liderazgo sea escalable.

2025 es el año del avatar ejecutivo: Zoom usa clones de CEOs en earnings calls, Klarna lanzó hotline con "AI-Sebastian". Estos avatares no repiten respuestas pre-programadas: aprenden del líder humano, evolucionan con cada interacción y adaptan su comunicación según audiencia.

Lo que estamos viendo



Zoom CEO Eric Yuan desplegó avatar gemelo en earnings call (2024)

Synthesia: 68% aumento en clientes enterprise usando avatares ejecutivos (2025)

Delphi AI: miles de clones digitales para CEOs y consultores

Mercado gemelos digitales: \$20.41 mil millones (2024) → \$293 mil millones (2035) [CAGR 27.4%]

Timeline proyectado:

2025-2026

Avatares co-hosting investor calls con CEOs humanos

2026-2027

Feedback emocional en tiempo real basado en expresiones faciales

2030

Startups autónomas lideradas por avatares o DAOs con CEOs de IA

2028:

Avatares por departamento en check-ins diarios

En la práctica

Fortune CEO Diane Brady - "My twin knew my sister's name" Diane Brady (directora editorial ejecutiva Fortune CEO Initiative) creó su gemelo digital con Delphi AI en junio 2025. El clon conocía el nombre de su hermana (de un podcast de hace una década que Brady no recordaba), citaba sus propias frases y traía hechos de historias pasadas instantáneamente. Brady reconoció: **"¿Capturó la esencia de quién soy? No."** Pero el gemelo podía estar disponible 24/7, en múltiples conversaciones simultáneas, sin fatiga. Lo más inquietante: cuando le preguntó sobre su carrera, el clon citó artículos que ella había escrito años atrás con total precisión—contextualizaba mejor que ella misma. **La pregunta que surgió: "Si mi gemelo digital puede acceder instantáneamente a todo lo que he pensado, escrito y dicho... ¿quién tiene mejor memoria sobre mi vida profesional?"**

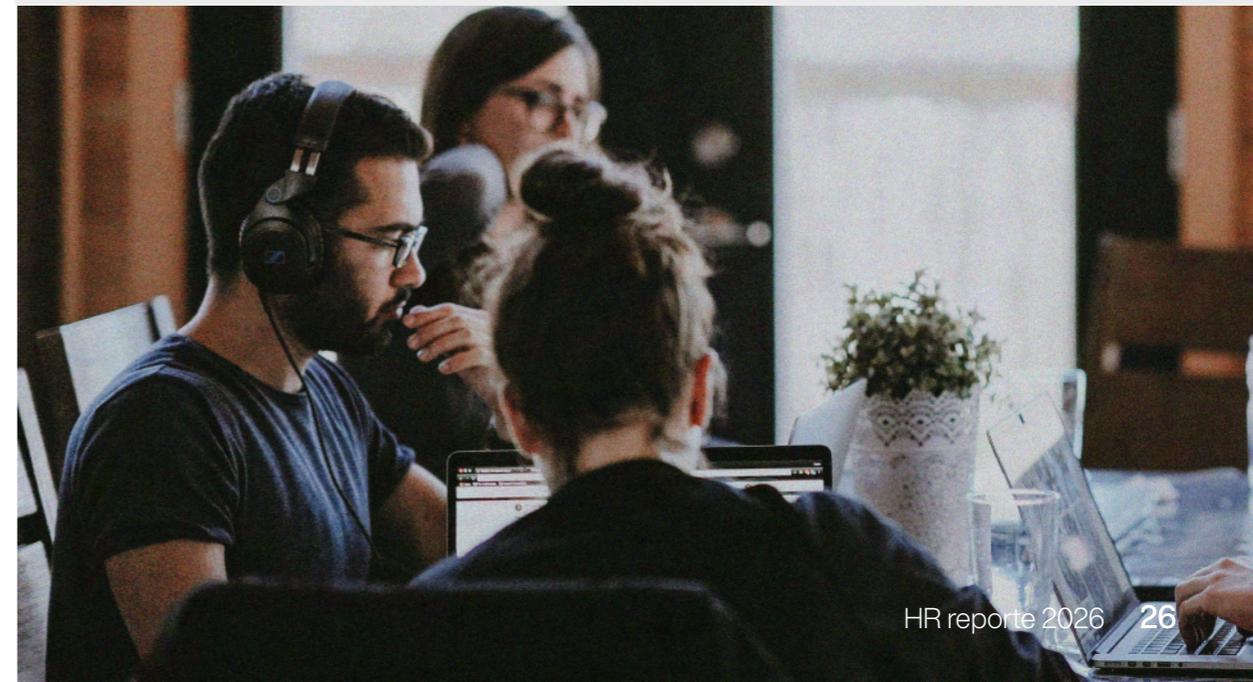


"¿Quién tiene mejor memoria sobre mi vida profesional, yo o mi avatar?"

- Diane Brady

¿Por qué esto es relevante?

El cuello de botella del liderazgo está desapareciendo. Los CEOs ya no están limitados por zonas horarias, idiomas o agenda personal. Los gemelos digitales permiten que liderazgo senior escale sin perder voz ni contexto. Las empresas que adopten esta tecnología ganarán en velocidad de comunicación, consistencia de mensaje y accesibilidad—especialmente en organizaciones globales donde el CEO físico no puede estar en 10 lugares simultáneamente.



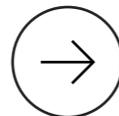
Realidad #6: Las habilidades se aprenden en días, no años

La realidad

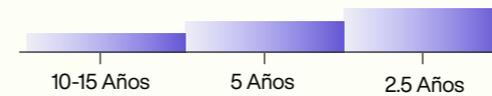
La vida útil de una habilidad técnica colapsó de 10-15 años a menos de 5 años—en algunos campos tech, a <2.5 años. Pero paradójicamente, el tiempo para adquirir nuevas habilidades se redujo dramáticamente gracias a IA, microlearning y plataformas on-demand. Ya no se requieren títulos de 4 años ni bootcamps de 6 meses: habilidades job-ready en 3-6 meses.

Los profesionales adoptan "aprendizaje continuo" actualizando su stack de habilidades como software. Las certificaciones tradicionales son reemplazadas por "skill badges" digitales que demuestran competencia práctica, no años de estudio. El World Economic Forum es claro: 59% de la fuerza laboral global necesitará reskilling para 2030.

Lo que estamos viendo



Half-life de habilidades:
de 10-15 años a <5 años
(algunas tech <2.5 años)



59%

de fuerza laboral global necesitará
reskilling/upskilling para 2030



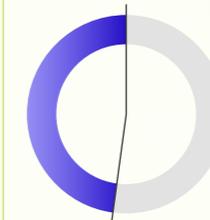
85

millones de
empleos
desplazados
(2020-2025)

vs

97

millones
nuevos
creados



44%

de habilidades
serán interrumpidas
para 2028

Google Career Certificates:
job-ready en 3-6 meses
(\$49/mes, ~10 hrs/semana)

Employer Consortium:

150+

empresas comprometidas a
considerar graduados

**Empresas que invierten en
reskilling:**

16%

mayor crecimiento en revenue





En la práctica

Ericsson - 15,000 empleados upskilled en IA en 3 años Ericsson enfrentaba problema existencial: sus ingenieros de telecomunicaciones necesitaban convertirse en expertos de IA y data science o quedarían obsoletos. En lugar de despedir y contratar nuevos, desarrollaron estrategia multi-año de upskilling. Senior leaders revisan resultados trimestralmente. En 3 años, upskilled a +15,000 colaboradores en IA y automatización. ¿Cómo? Combinaron plataformas digitales, mentorías internas y proyectos reales donde empleados aplicaban habilidades inmediatamente. El ROI: retuvieron talento valioso con conocimiento institucional mientras construían capacidades de IA desde dentro. **Empresas en top quartile de inversión en reskilling reportan 16% mayor revenue growth vs pares.**

¿Por qué esto es relevante?

La competencia no es solo por talento existente—es por velocidad de adaptación. Las empresas que puedan re-skill en semanas (no meses) y upskill continuamente (no una vez al año) ganarán. El modelo de "contratar por skills actuales" murió. El nuevo modelo: contratar por capacidad de aprendizaje y proporcionar rutas de upskilling continuo. Si tu competidor hace a un empleado productivo en nueva herramienta de IA en 2 semanas y tu empresa tarda 3 meses, ya perdiste.



Sección 3_

Quantum leap:
predicciones que suenan
locas (pero no lo son)



Anticipando lo Inevitable

Esta sección no es ciencia ficción. **Es análisis de señales que ya están aquí**, respaldadas por pilotos actuales, inversiones corporativas verificables y cambios regulatorios en marcha.

Organizamos estas tendencias en tres horizontes según su probabilidad de materializarse:

Horizonte 1

(70-90% probabilidad):

Ya hay pilotos funcionando y empresas invirtiendo. Ocurrirá en 2025-2026.

Horizonte 2

(40-60% probabilidad):

Tecnología existe, early adopters experimentando, regulación emergente. Ocurrirá en 2026-2028 si las condiciones se alinean.

Horizonte 3

(15-25% probabilidad):

Tecnología viable pero barreras éticas/sociales masivas. Podría ocurrir en 2028-2030 o nunca materializarse.

¿Por qué importa?

Los líderes que anticipan estos cambios pueden experimentar temprano, aprender de errores en privado, y estar listos cuando estas tendencias se vuelvan obligatorias o estándar de la industria.

Horizonte #1:

Alta probabilidad
(2025-2026)

Lo que está pasando ahora y acelerará
en los próximos 12-18 meses

1.

El trabajo se desempaqueta: bienvenidos los "fractionals"

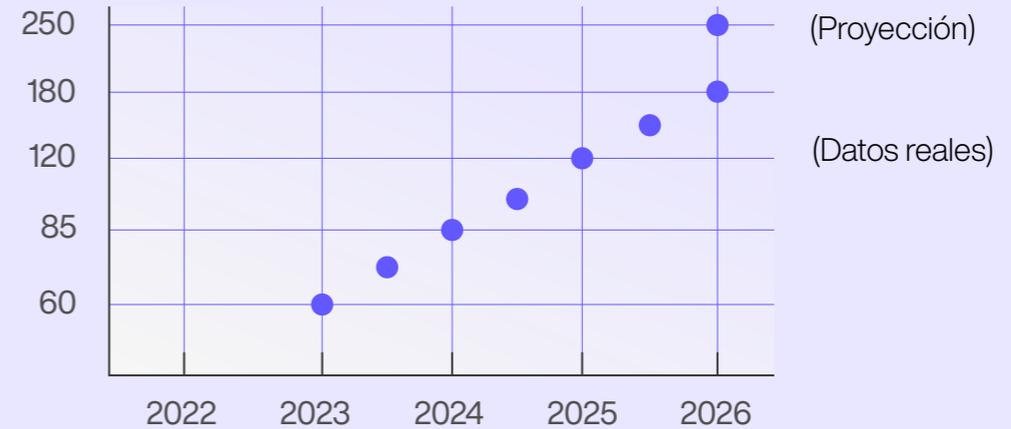
La predicción: Para finales de 2026, más del 35% de roles ejecutivos en empresas Fortune 500 serán ocupados por "fractional talent"—profesionales senior que trabajan para múltiples empresas simultáneamente.

Por qué ya está pasando:

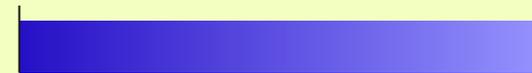
El mercado de ejecutivos fraccionados **creció 100% en 2 años:** de 60,000 (2022) a 120,000 (2024). Y **33% de nuevos CEOs nombrados en 2025 fueron contratados inicialmente como interinos**, comparado con solo 5-9% en años previos.

El Ascenso de los Fractional Executives

Fractional Executives (miles)



100% crecimiento 2022-2024"



33% de nuevos CEOs en 2025 fueron interinos"



Comparativa de costos

Full-time CFO:	\$250K-400K anual	Ahorro: 40-60%
Fractional CFO:	\$96K-180K anual	
	(8K-15K/mes)	



La economía es simple:

- CFO full-time: \$250K-400K anual + equity + beneficios
- CFO fractional: \$8K-15K mensual × 6-9 meses según necesidad
- **Ahorro: 40-60%** + velocidad (operativo en 2-4 semanas vs. 4-6 meses de búsqueda)

Caso real: En octubre 2025, Science Applications International nombró a James C. Reagan como CFO interino mientras buscan permanente. No es crisis—es estrategia. Tienen acceso inmediato a expertise de clase mundial sin comprometerse antes de estar seguros.

¿Qué significa para líderes de talento?

Tendrás que gestionar **tres categorías de talento simultáneamente:**

- Full-time tradicional (continuidad, cultura, proyectos largos)
- Fractional executives (expertise especializado, transformaciones, crisis)
- Contractors project-based (skills específicos, proyectos cortos)

Esto requiere:

- Sistemas de compensación híbrida (salario fijo + project-based fees + equity options)
- Onboarding diferenciado (fractionals necesitan acceso inmediato, no 90 días de inducción)
- KPIs de valor entregado, no horas trabajadas o "presencia"

Buildings B, D, E, G
4110 - 4342

Buildings A & C
10210 - 10210

2.

Las soft skills valen más que las hard skills

La predicción: Para 2026, **soft skills cotizarán 3-5x más que hard skills técnicas** en roles de alto valor agregado.

Por qué ya está pasando:

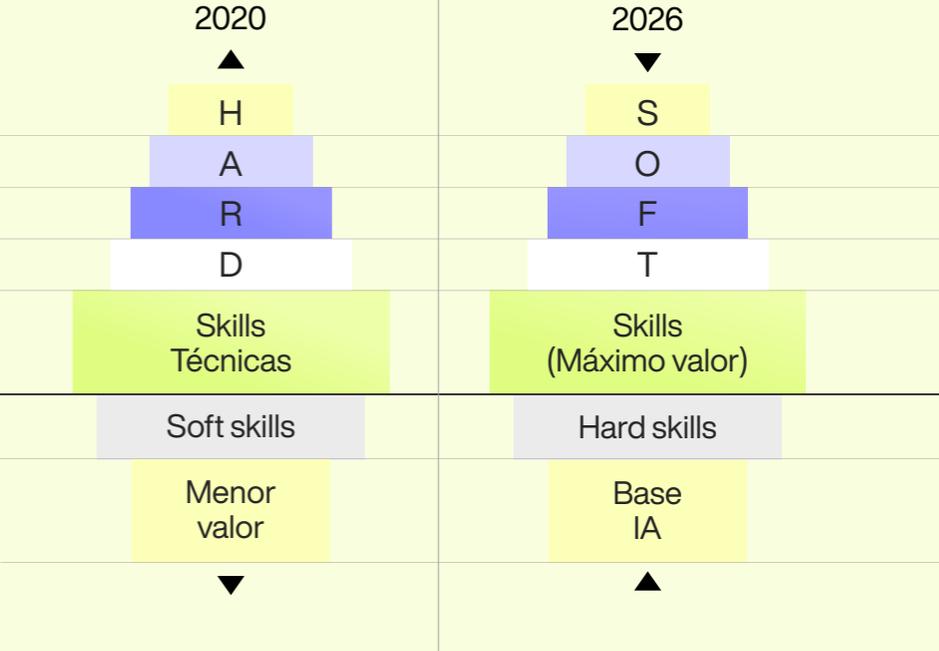
La IA está commoditizando hard skills. Un junior developer con GitHub Copilot puede escribir código que antes requería 5+ años de experiencia. Pero ninguna IA puede liderar un equipo desmotivado, navegar política organizacional compleja, o tomar una decisión ética en contexto ambiguo.

Los números no mienten:

LinkedIn Economic Graph (2024) documentó explosión de demanda:

- "Pensamiento estratégico": **+185%**
- "Inteligencia emocional": **+210%**
- "Colaboración cross-funcional": **+167%**

La Gran Inversión: Qué Habilidades Valen Más en 2026



Estadísticas

- ↗ Soft skills: +185-210% demanda (2024)
- ↗ Salarios PM > Engineer senior
- 6 de top 10 skills WEF son soft skills

Fuentes: LinkedIn, WEF, Glassdoor

La inversión de salarios ya empezó:



Product Managers (rol soft skills-heavy) ganan **\$145K promedio** vs. **\$125K** para Software Engineers senior en las mismas empresas. Hace 5 años era al revés.

Y el World Economic Forum es contundente: **6 de las 10 skills más críticas para 2025-2030 son soft skills** (pensamiento creativo, resiliencia, empatía, flexibilidad cognitiva, liderazgo, curiosidad).

Caso LATAM - Nubank:

Reestructuró completamente su proceso de contratación para priorizar soft skills sobre credenciales técnicas. Edward Wible (CPO): "Podemos enseñar fintech en 6 meses. No podemos enseñar empatía, curiosidad genuina, o capacidad de trabajar con ambigüedad. Eso o lo traes o no lo traes."

Resultado: Nubank tiene NPS de colaboradores de 72 (top 5% global) a pesar de crecer 2.3x en headcount en 4 años—porque contratan por "cómo piensan y se relacionan", no solo por "qué saben hacer".

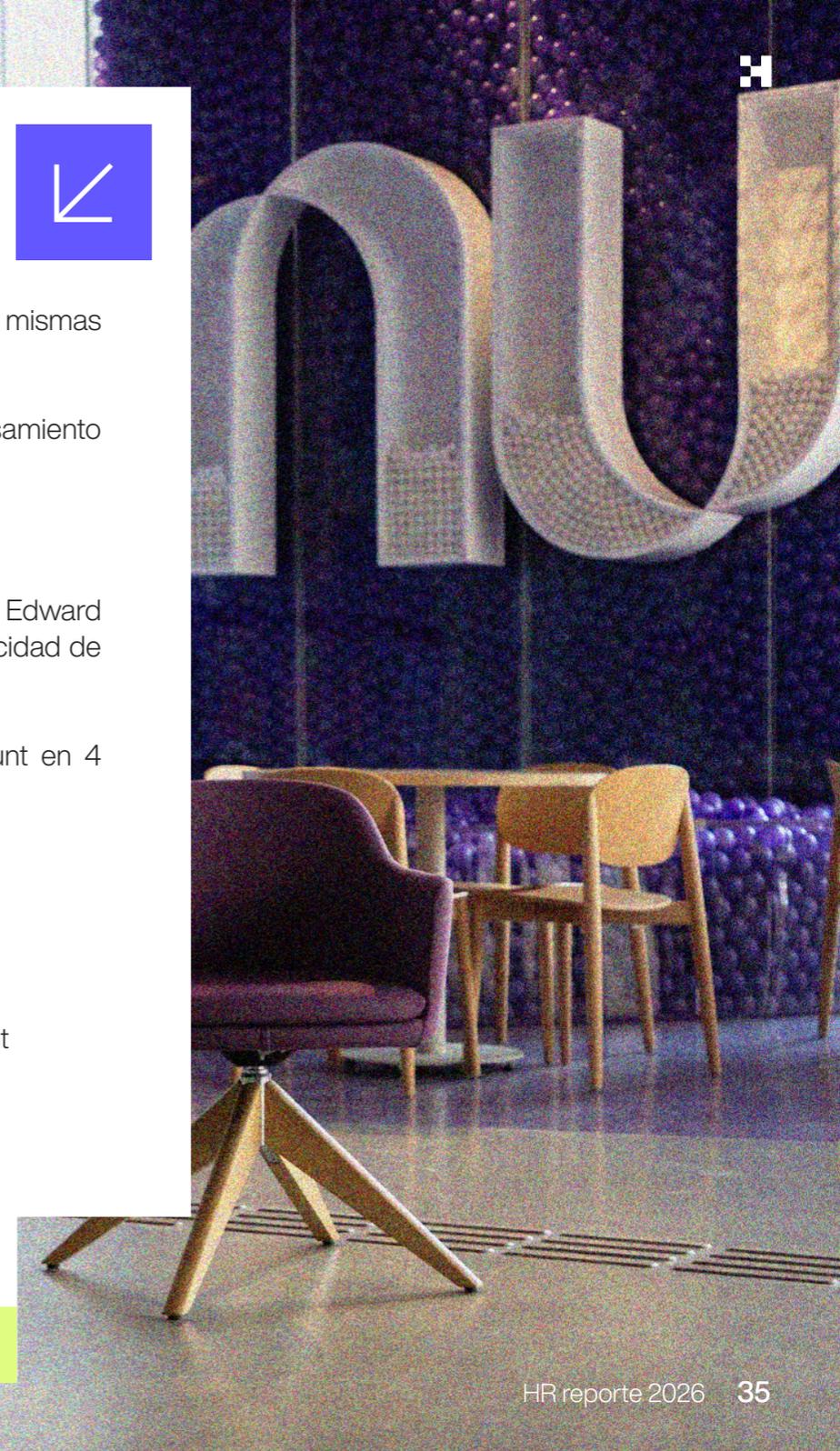
¿Qué significa para líderes de talento?

Tu presupuesto de L&D debe rebalancearse:

- **Menos:** Certificaciones técnicas que la IA puede replicar
- **Más:** Coaching conductual, simulaciones de liderazgo, entrenamiento en conversaciones difíciles, development de pensamiento crítico

Y tus assessments de contratación deben evolucionar:

- **Menos:** "¿Cuántos años de experiencia en Python?"
- **Más:** "Dame un ejemplo de cuando tuviste que convencer a un stakeholder escéptico con data incompleta"



3.

HR contrata humanos... y agentes de IA

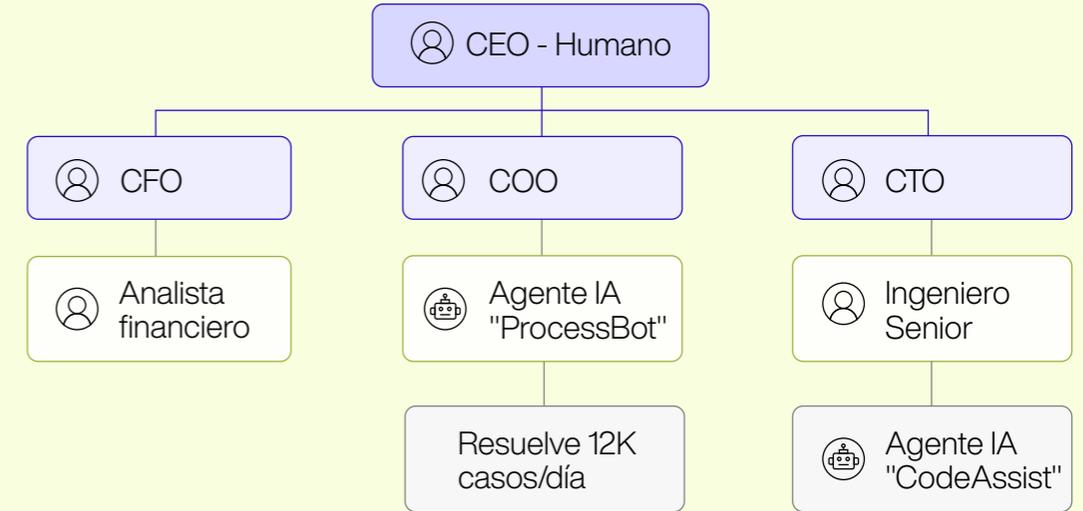
La predicción: Para finales de 2026, **40% de empresas medianas/grandes tendrán "digital employees" oficialmente integrados en organigramas**, con licencias de software tratadas como "headcount equivalente".

Por qué ya está pasando:

Gartner (2025): **62% de líderes de TI en empresas +5,000 colaboradores ya están evaluando plataformas de "AI workforce management"**. No es futuro. Es presente.

Deloitte CFO Signals (Q4 2024): **28% de CFOs en empresas tech ya clasifican licencias IA enterprise como "headcount-equivalent expenses"** en sus presupuestos—porque funcionalmente reemplazan trabajo que antes hacían humanos.

El Nuevo Organigrama: Humanos + IA



Leyenda: Humano Agente de IA Colaboración híbrida

Estadística



Caso LATAM - Mercado Libre:



Implementaron "bots especializados" que manejan **47% de interacciones de customer service**. Pero aquí está lo interesante: **los bots tienen "nombres", "especialidades", y métricas de performance en el mismo dashboard que agentes humanos**.

"Luna" maneja preguntas básicas de logística. Cuando detecta frustración o complejidad, escala automáticamente a humano. Los humanos reentrenan a Luna cuando encuentran mejores formas de resolver problemas. Luna identifica mejores prácticas de humanos y las distribuye.

Resultado: Time-to-resolution **-40%** (de 18 a 11 minutos), Customer Satisfaction **+8 puntos**. Y los agentes humanos reportan mayor satisfacción laboral porque no hacen trabajo repetitivo—solo casos complejos que requieren juicio.

¿Qué significa para líderes de talento?

Workforce planning ahora es **híbrido por diseño**:

En tu próxima reunión de headcount, la pregunta cambia de:

- "¿Contratamos 5 personas para customer service?"
- "¿Contratamos 2 humanos + 3 licencias de agentes IA + 1 'AI trainer' que optimiza ambos?"

Métricas nuevas que necesitas:

- Productivity per dollar spent (humanos + IA juntos, no separados)
- Human-AI handoff efficiency (qué tan bien colaboran)
- AI training ROI (cuánto mejora la IA por cada hora de entrenamiento humano)



Horizonte #2:

Probabilidad media
(2026-2028)

Tecnología existe, early adopters experimentando,
regulación emergente



Fractional Executives (miles)



Estadísticas clave:

<p>\$115M: settlement Meta por sesgo algorítmico</p>	<p>6%: revenue global: multa máxima EU AI Act</p>	<p>-15-30%: pérdida valor marca por escándalos IA</p>
---	--	--

Fuentes: EU Commission, DOJ, Edelman Trust Barometer

4.

Chief AI Ethics Officer será obligatorio

La predicción: Para 2028, **todas las empresas +1,000 colaboradores en sectores regulados (finanzas, salud, gobierno) tendrán un Chief AI Ethics Officer (CAIEO)** por mandato legal o presión insoportable de stakeholders.

Por qué está emergiendo:

La regulación está acelerando **mucho más rápido de lo que las empresas anticipan:**

- **EU AI Act (2024):** Ya vigente. Multas de hasta 6% del revenue global por uso no ético de IA en decisiones de contratación/promoción.
- **Brasil Ley de IA (2024):** Requiere auditorías anuales de sesgo algorítmico.
- **Canadá AIDA (en proceso):** Propone responsabilidad penal para ejecutivos por daño algorítmico.

El costo de NO tener governance es estratosférico:

- **Meta:** Settlement de \$115 millones por sistema de ads que discriminaba por edad/género en postings de trabajo.
- **Amazon:** Abandonó sistema de screening de CVs que penalizaba mujeres—el daño reputacional fue incalculable.
- **Multas EU AI Act:** Hasta 6% de revenue global.
- **Daño reputacional:** Edelman Trust Barometer 2024 documentó que escándalos de IA causan -15-30% en valor percibido de marca.

Empresas pioneras ya lo tienen:

- Salesforce: "Office of Ethical Use of AI" desde 2019
- Microsoft: "Chief Responsible AI Officer" desde 2021
- LATAM: Nubank creó "Comité de Ética de IA" en 2024, Bancolombia lanzó "AI Governance Framework" en 2023

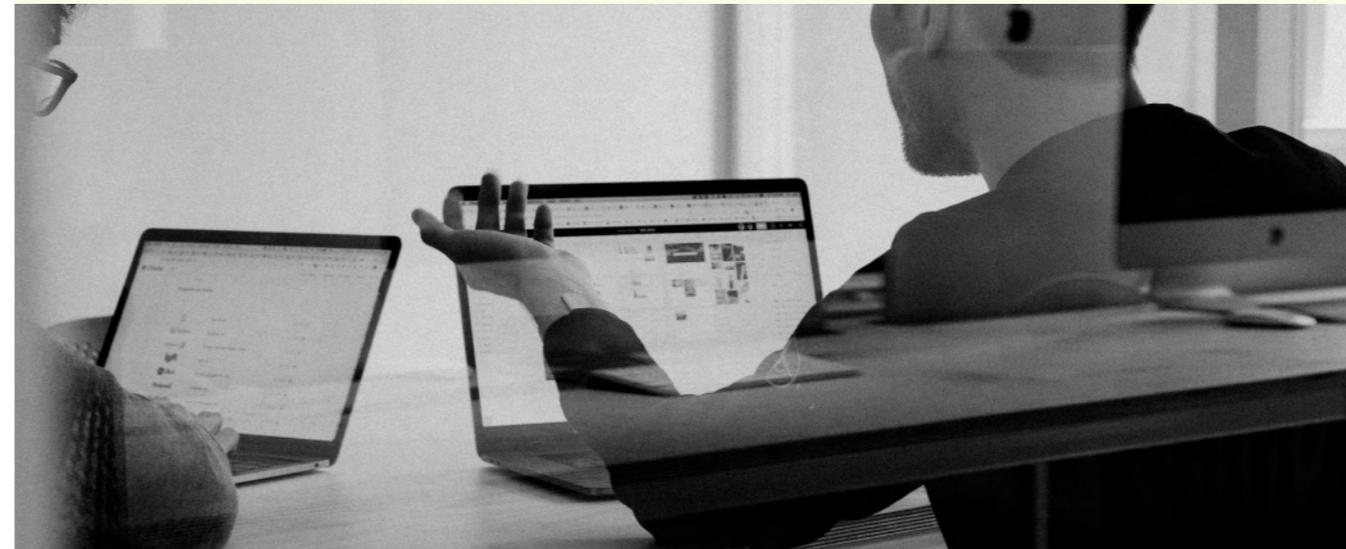
¿Qué significa para líderes de talento?

En muchas organizaciones, el CAIEO reportará directamente a HR—porque los mayores riesgos éticos de IA están en decisiones sobre talento: a quién contratas, a quién promocionas, a quién despides, cómo evalúas performance.

Responsabilidades del CAIEO:

- Auditar todos los sistemas de IA que tocan decisiones de talento (trimestral).
- Crear políticas de "human-in-the-loop" para decisiones críticas. Asegurar que colaboradores puedan apelar decisiones algorítmicas.
- Publicar reportes de transparencia (qué decisiones usan IA, con qué datos se entrenan modelos).

Si tu empresa no tiene esto para 2027, estará en desventaja competitiva—porque los mejores talentos preguntarán "¿Cómo me aseguran que su IA no tiene sesgos?" en las entrevistas.



5.

Upskilling se vuelve "as-a-Service"

La predicción: Para 2027-2028, el modelo tradicional de L&D (comprar catálogo de cursos, esperar que gente los tome) será reemplazado por **ecosistemas completos de upskilling-as-a-service:** contenido personalizado con IA, mentores virtuales, certificaciones verificadas, tracking de ROI integrado, todo en suscripción.

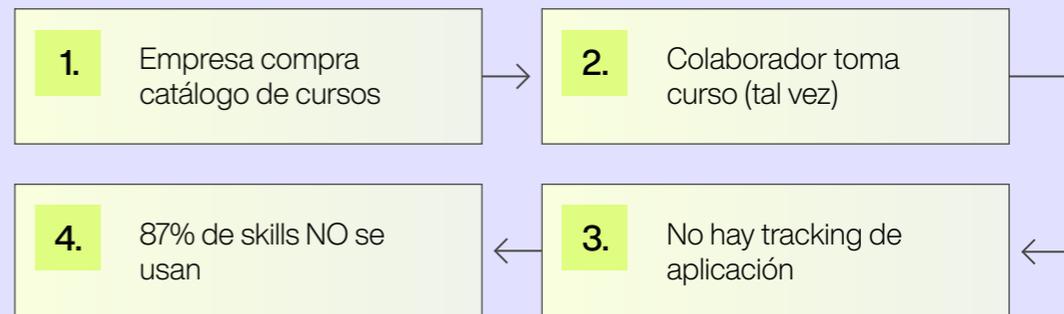
Por qué está emergiendo:

El modelo actual está roto:

87% de skills adquiridos en training tradicional no se usan en los siguientes 6 meses porque están desconectados del flujo de trabajo. Es como ir al gimnasio una vez al año y esperar estar fit.

De Training Ocasional a Upskilling Continuo

Modelo viejo (Training Tradicional)



Modelo nuevo (Upskilling-as-a-Service)





El modelo que está ganando:

Josh Bersin Academy documentó en 2024 el ROI del "upskilling continuo integrado":

+46% **revenue per employee** vs. empresas sin upskilling continuo.

2.3x **retención de skills** vs. training tradicional (el conocimiento no se pierde porque se usa inmediatamente).

-50-60% **time-to-competency** con microlearning de 5-10 min en el momento de necesidad.

Caso LATAM - Grupo Salinas (México):

Implementaron upskilling continuo para 100,000+ colaboradores con modelo de suscripción:

- Acceso ilimitado a cursos (sin "créditos" ni burocracia).
- **4 horas semanales protegidas** para aprender (no opcional—obligatorio).
- Bonos por certificaciones completadas (alineados a skills críticos del negocio).

Resultado en 18 meses:

67% **completó al menos 1 certificación** (vs. 15-20% en modelo tradicional).

Movilidad interna **40%** (gente aplicando a nuevos roles internos con nuevas skills)

Rotación **-15%** (la gente ve futuro, no solo empleo)

¿Qué significa para líderes de talento?

Tu presupuesto de L&D debe cambiar de **CAPEX a OPEX**:

- "Comprar 500 licencias de curso X para este año"
- "Suscripción anual a plataforma que adapta contenido según las skills gaps que detecta IA en tiempo real"

Métricas nuevas:

- "Cursos completados"
- "Skills aplicados en proyectos reales en los siguientes 30 días"

Fuentes: Josh Bersin Academy 2024, LinkedIn Learning 2024, 360Learning, Grupo Salinas internal reports 2024

Horizonte #3:

Baja probabilidad
(2028-2030)

Tecnología viable pero barreras éticas/sociales masivas

6.

Brain-Computer Interfaces en la oficina (probablemente no, pero...)

La predicción: Para 2030, algunas empresas pilotarán dispositivos que leen actividad cerebral para optimizar estados cognitivos: detectar fatiga mental, ajustar ambiente automáticamente (luz, temperatura, ruido), sugerir breaks basados en ondas cerebrales.

Probabilidad: BAJA (15-25%)

Por qué es plausible (aunque improbable):

La tecnología consumer **ya existe:**

- Muse Headband (\$250): meditación guiada con neurofeedback
- Neurable Enten (\$699): audífonos que detectan tu nivel de focus
- Emotiv Insight (\$500): mide 5 métricas de actividad cerebral

Y Georgia Tech desarrolló en 2025 un **dispositivo wearable del tamaño de un audífono que funciona 12 horas continuas**. La tecnología no es el problema.

¿Leerán Tu Cerebro en la Oficina?

2024 → 2030

2024	BCIs consumer disponibles (Muse, Neurable, Emotiv)
2024	Colorado protege neural data
2025	Georgia Tech BCI <1mm, 12hrs continuas
2026-2027	Primeros pilotos enterprise (Microsoft, startups)
2028	Debate ético intensifica (regulación emergente)
2030	Escenario especulativo Algunas empresas pilotan BCIs para optimizar estados cognitivos (con fuerte regulación)

Probabilidad: Baja (15-25%)		
Barreras principales:		
Ética y privacidad mental	Regulación estricta emergente	Aceptación social limitada

Fuentes: Nature Biomed Eng, Colorado Privacy Act, Ley 21.383 Chile

El mercado es enorme:

Grand View Research proyecta que "smart wearables" (incluyendo neurowearables) alcanzarán **\$383.5 mil millones para 2032**, con segmento de neurowearables de **\$12-15 mil millones**.

Pero las barreras éticas son MASIVAS:

- 1 **Privacidad mental:** ¿Tus pensamientos son tu propiedad privada? ¿Puede tu empleador "leer" tu cerebro?
- 2 **Consentimiento:** ¿Es realmente voluntario si usar el dispositivo determina tu evaluación de performance?
- 3 **Discriminación potencial:** ¿Pueden despedirte por "actividad cerebral subóptima"?

La regulación ya está respondiendo:

- **Colorado (2024):** Primera ley que protege "neural data" como categoría especial de información personal.
- **Chile (2021):** Incluyó "neuroderechos" en su constitución—el primero país del mundo.
- **EU (2025+):** Se espera regulación específica sobre BCIs en workplace como parte de AI Act.

¿Por qué incluimos esto si la probabilidad es baja?

Porque **algunas empresas ya están experimentando en privado**. Si resulta que BCIs pueden genuinamente reducir burnout al detectar fatiga mental antes de que el colaborador lo note conscientemente, la presión competitiva podría acelerar adopción.

¿Qué significa para líderes de talento?

Si esto llegara a materializarse (gran IF), necesitarías:

- Políticas de consentimiento estrictas (100% opt-in, cero consecuencias por no participar).
- Protección de datos neurológicos (jamás almacenar, solo usar en tiempo real, sin acceso de managers).
- Transparencia total (publicar exactamente qué se mide, cómo se usa). Prohibición absoluta de uso en decisiones de performance/promoción.

Mi opinión personal: Esto tiene <20% probabilidad de materializarse en workplace para 2030. Las barreras éticas son demasiado grandes. Pero vale la pena monitorearlo—porque si ocurre, será disruptivo.

Fuentes: Nature Biomedical Engineering 2025, Georgia Tech 2025, Grand View Research 2024, Colorado Privacy Act 2024, Chile Ley 21.383, 42Gears Blog 2025

Conclusión: No es predecir, es preparar

Estas seis tendencias no son fantasías. Son **extrapolaciones basadas en lo que ya está sucediendo**.

Algunas ocurrirán antes de lo esperado (talento fraccionado ya está aquí, soft skills ya cotizan más). Otras tomarán más tiempo o nunca se materializarán (BCIs en workplace probablemente no).

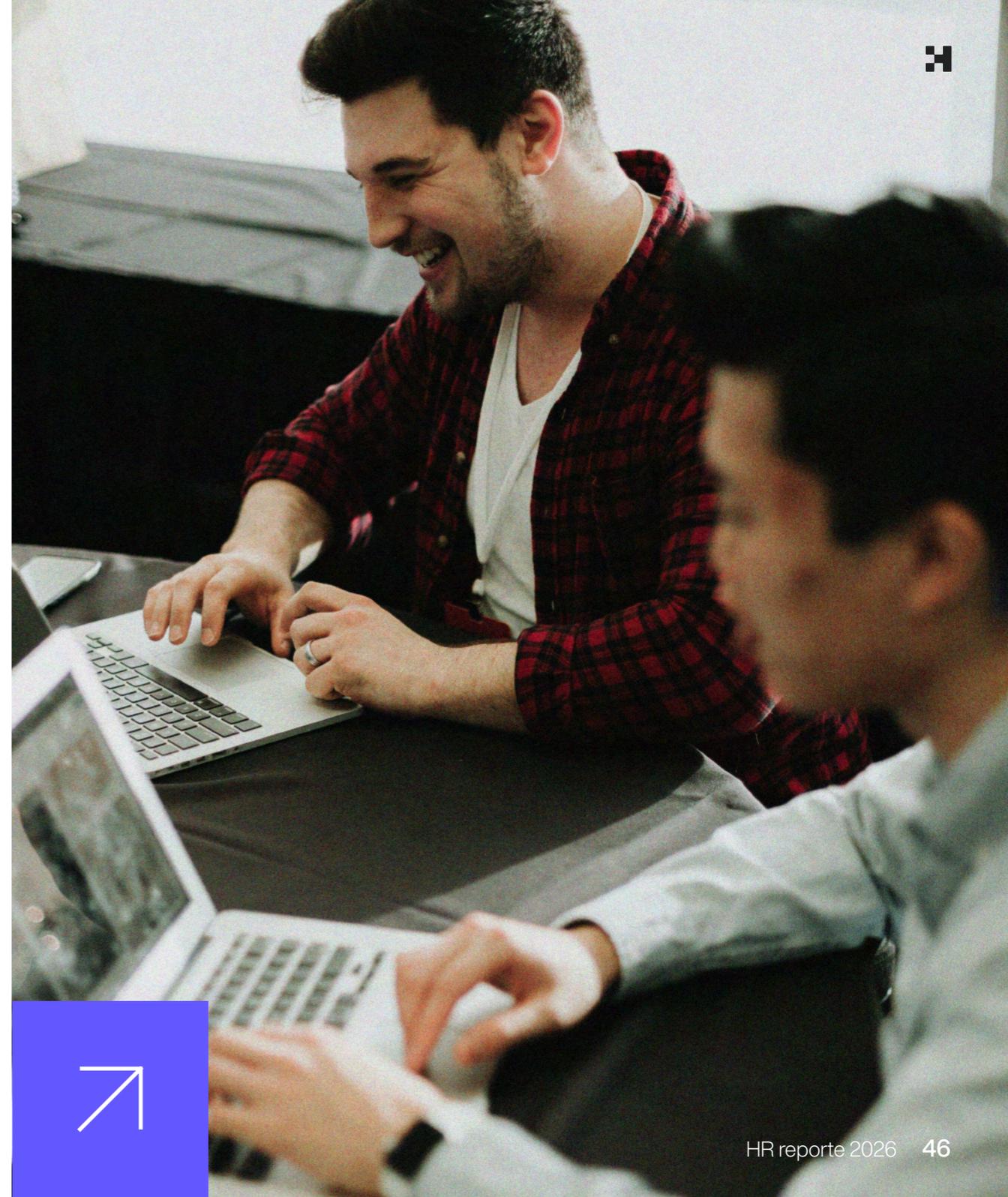
La pregunta crítica no es "¿cuáles se cumplirán?" sino "¿está tu empresa preparada para experimentar cuando lleguen?"

Las empresas que sobreviven cambios exponenciales no son las que predicen el futuro perfectamente. Son las que **construyen capacidad de adaptación continua**:

- Experimentan con tecnologías emergentes antes de que sean obligatorias.
- Aprenden de pilotos pequeños sin apostar toda la empresa.
- Ajustan cuando señales débiles se vuelven tendencias dominantes.
- No se paralizan por miedo a equivocarse—fracasan rápido, aprenden más rápido.

El futuro no se predice. Se construye experimentando.

Y los experimentos empiezan ahora.



Sección 4_

Señales desde el futuro



Mientras Latam discute el presente, o eso creemos, el futuro ya está en marcha en otros rincones del mundo. Las decisiones que hoy parecen “experimentales” en Japón o Portugal se convertirán en normas dentro de pocos años. Estas señales no son predicciones: son pilotos activos, leyes aprobadas y modelos que están marcando la dirección de lo que pronto tocará nuestras fronteras.

Señales que llegan desde el futuro cercano

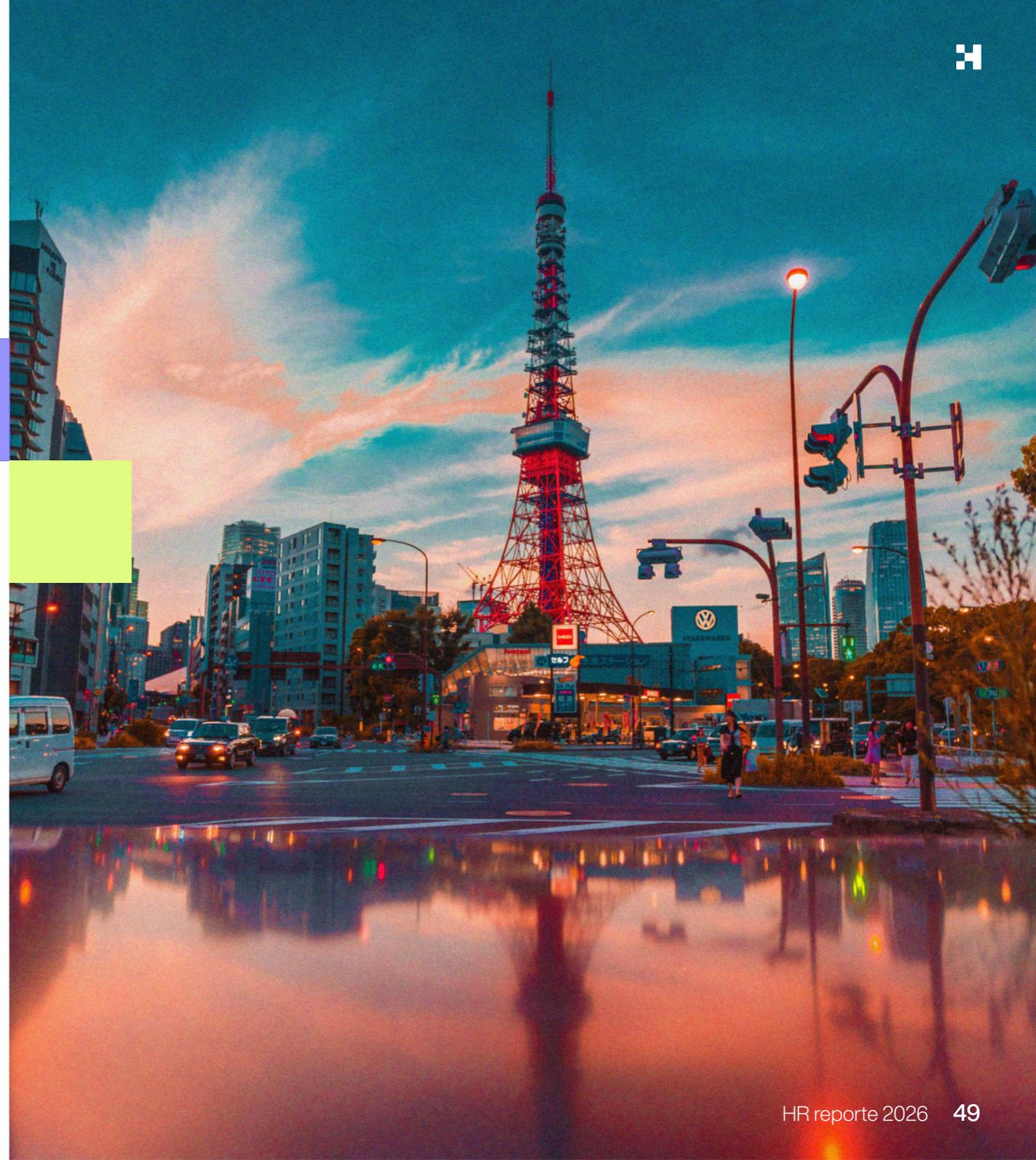
Japón y Portugal: La semana laboral de 4 días deja de ser experimento



Tokio implementó oficialmente la semana laboral de cuatro días para empleados gubernamentales en abril de 2025, con un día libre adicional por semana. En paralelo, Portugal lleva más de dos años probando el modelo con 41 empresas: los resultados hablan por sí solos—menos burnout, mejor equilibrio vida-trabajo y rechazo total a volver a 5 días.

Ambos países, con crisis demográficas severas, usan la semana reducida como política pública para fomentar la natalidad y bienestar. Microsoft Japan fue el primer aviso en 2019: +40% de productividad, -23% en costos eléctricos, y 92% de satisfacción. Lo que empezó como un experimento corporativo terminó como ley de Estado.

Cuando los gobiernos lo adoptan, el sector privado se ve obligado a competir.



Gales y Corea del Sur: Ingreso Básico Universal a gran escala



Desde 2022, Gales paga £1,600 mensuales a más de 600 jóvenes de 18 años sin condiciones durante dos años. Los resultados intermedios muestran mejoras en salud mental, educación y estabilidad financiera. Corea del Sur siguió el ejemplo con su “ingreso de oportunidad para agricultores”, integrado al sistema de ingreso básico y desplegado en 24 ciudades.

Ningún país ha aplicado aún el UBI a escala nacional, pero el número de pilotos activos crece cada mes. El dilema global es claro: si la IA elimina millones de empleos en la próxima década, ¿cómo se sostiene la vida sin trabajo? Estas pruebas buscan responder esa pregunta antes de que sea demasiado tarde.



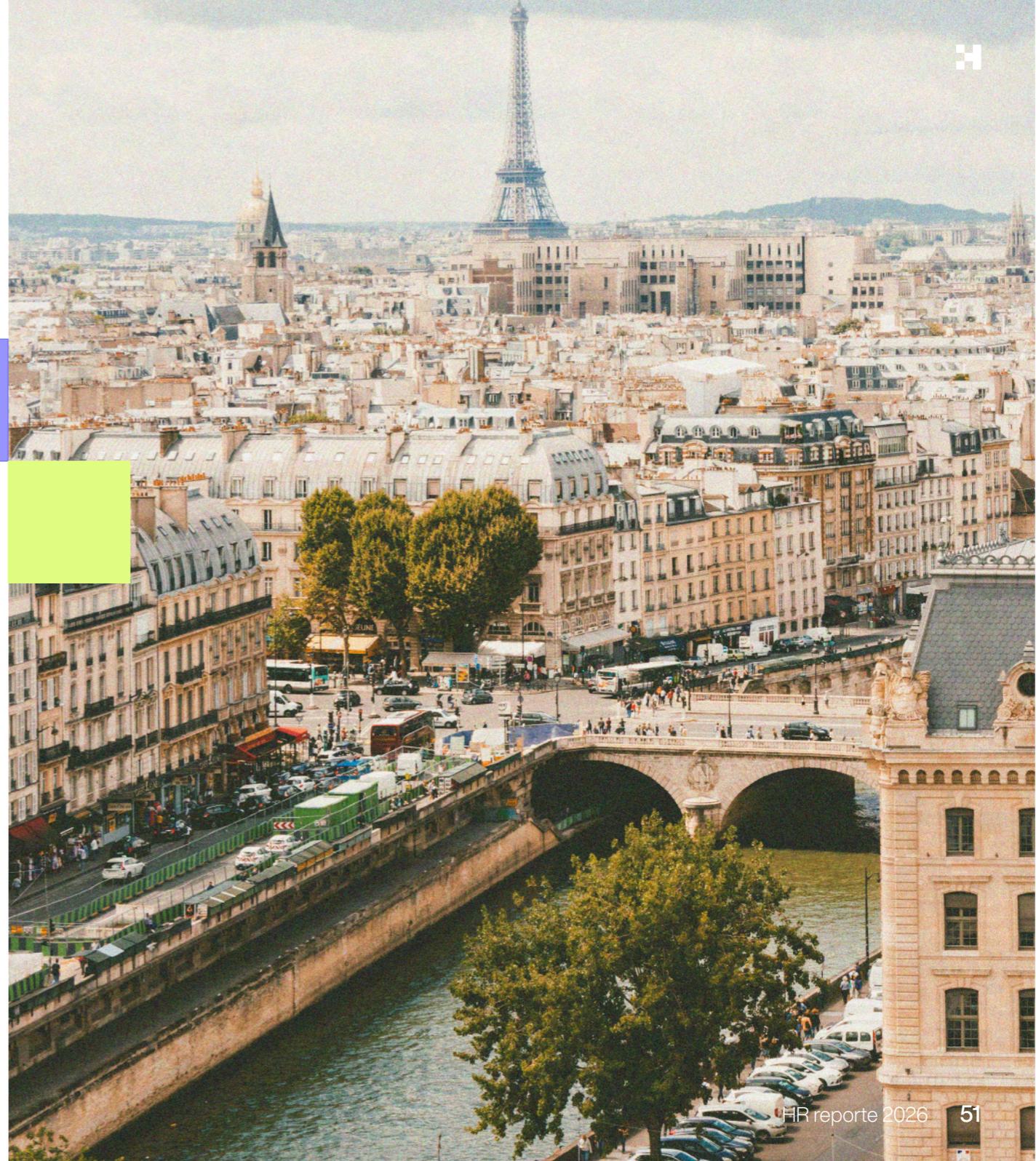
Europa: La IA en el trabajo se convierte en un derecho regulado



El EU AI Act, vigente desde febrero de 2025, establece que ningún empleado puede ser evaluado solo por IA. Los trabajadores tienen derecho a revisión humana y las empresas deben probar que sus algoritmos son auditables y no discriminatorios.

Europa está marcando el estándar ético mundial con efecto extraterritorial: cualquier empresa que opere en la región debe cumplir, sin importar su origen. Mientras EE.UU. desregula, la Unión Europea legisla.

Latam probablemente seguirá este modelo: protección primero, innovación después.



Brasil lidera la gobernanza de IA y abre camino regional



Brasil aprobó la Ley de IA N°2338/2023 en diciembre de 2024, siendo el primer país latinoamericano con marco legal formal. Su enfoque basado en riesgo busca equilibrar innovación y derechos laborales. Chile, México, Colombia y Argentina siguen con propuestas en desarrollo.

Los temas comunes: transparencia en algoritmos de contratación, derechos de los trabajadores gig y límites al desplazamiento laboral por IA. La región enfrenta una bifurcación decisiva: ¿seguir el modelo europeo (protección) o el estadounidense (libertad tecnológica)?

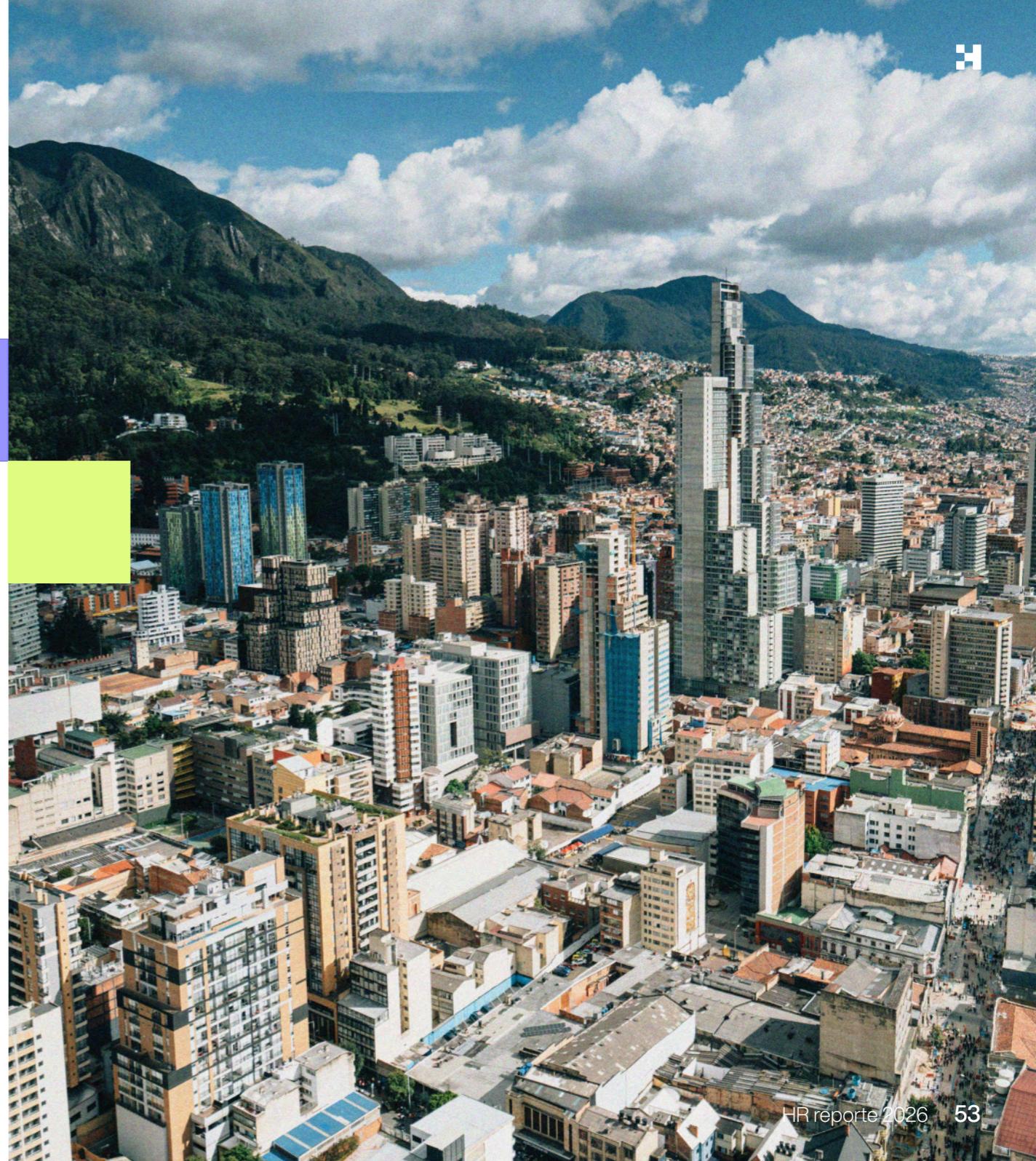


Latam: las ondas del futuro ya están llegando



Estas señales globales ya tienen eco en nuestra región.

Brasil marcó el primer paso con su ley de IA. México reformó profundamente su legislación laboral —más vacaciones, regulación del teletrabajo con la NOM-037 y derechos para repartidores de plataformas digitales. Colombia reducirá la jornada laboral a 42 horas en 2026 y discute cláusulas de IA en convenios sindicales. Chile prueba semanas de 4 días en startups bajo la metodología 100:80:100 (100% salario, 80% tiempo, 100% productividad). En Argentina emergen sindicatos tecnológicos que negocian protección contra automatización.





Sección 5_

Human x Machine: El nuevo liderazgo híbrido

Cuando la tecnología necesita humanidad para funcionar

Existe una paradoja: **mientras más automatizamos, más humanos necesitamos ser.** No menos. Más.

La IA puede procesar 10,000 CVs en segundos, pero no puede detectar fit cultural. Los algoritmos pueden predecir riesgo de renuncia con 85% de precisión, pero no pueden tener la conversación de retención. Los agentes digitales responden 24/7, pero no pueden consolar.

La pregunta central del liderazgo en 2025-2030 no es "¿humanos o máquinas?" sino "¿qué debe permanecer irreductiblemente humano?"

La Falsa Dicotomía: Eficiencia vs. Humanidad.

Durante décadas, las empresas operaron bajo un supuesto: **eficiencia y humanidad son trade-offs.** La IA está destruyendo esa dicotomía.

Las empresas más exitosas en 2025 logran ambas simultáneamente: eficiencia radical mediante automatización + experiencias profundamente humanas mediante rediseño del trabajo.

El Framework: Tres Zonas de Trabajo



Zona 1:

Automatización total

Tareas repetitivas, basadas en reglas, sin contexto emocional.
Ejemplos: Screening de CVs, programación de entrevistas, respuestas a FAQs, nómina, reportes estándar.

Zona 2:

Colaboración Híbrida

Requiere datos + juicio humano. IA sugiere, humano decide.
Ejemplos: Análisis de sentiment (IA) + intervenciones (humano), predicción de flight risk (IA) + conversaciones de retención (humano).

Zona 3:

Irreductiblemente humano

Requiere empatía, intuición, creatividad, alto contexto emocional.
Ejemplos: Conversaciones difíciles, resolución de conflictos, decisiones éticas, inspiración de equipos, construcción de cultura, mentoría.

Zona 3: Irreductiblemente humano

- Conversaciones difíciles
- Resolución de conflictos
- Decisiones éticas complejas
- Inspiración y motivación
- Construcción de cultura
- Mentoría y desarrollo

Zona 2: Colaboración híbrida

- Análisis sentiment (IA) + intervenciones (humano)
- Predicción flight risk (IA) + conversaciones retención (humano)
- Recomendación candidatos (IA) + evaluación cultural (humano)
- Identificación skill gaps (IA) + coaching personalizado (humano)

Zona 1: Automatización total

- ✓ Screening inicial de CVs
- ✓ Programación de entrevistas
- ✓ Respuestas a FAQs de colaboradores
- ✓ Procesamiento de nómina
- ✓ Generación de reportes estándar

¿Tu organización tiene claridad sobre qué zona es cada tarea?



El error más común: Empresas automatizan Zona 3 porque técnicamente es posible, no porque sea deseable. Resultado: eficiencia a corto plazo, destrucción de confianza a largo plazo.

Caso de Estudio: Microsoft y el "Liderazgo Amplificado por IA"

Cuando Microsoft integró IA masivamente, Nadella estableció: "IA no reemplaza líderes. Amplifica su capacidad de cuidar, inspirar y conectar con más personas" (HBR 2024).

Cómo lo ejecutan:

1. Managers usan IA para liberar tiempo

Viva Insights identifica colaboradores en riesgo de burnout, sugiere "focus time", recomienda check-ins. Managers ahorran 5-7 horas semanales que reinvierten en 1-on-1s (Microsoft Work Trend Index 2024).

2. IA analiza, humanos deciden

People analytics con IA identifica high-potentials que managers podrían overlooking. Pero la decisión final siempre es humana. Kathleen Hogan (CPO): "La IA dice 'estos son los patrones'. Nosotros decidimos si aplica a esta persona específica" (LinkedIn 2024).

3. Transparencia total

Colaboradores ven qué datos alimentan algoritmos, pueden hacer opt-out. **Resultado: 82% confían en cómo Microsoft usa IA en HR** vs. ~40% promedio Fortune 500 (Gartner 2024).

IA Hace (Automatización)	Humanos deciden (Juicio)	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> → Analiza patterns de burnout → Identifica skills gaps → Sugiere focus time → Recomienda check-ins → Genera reportes 	<ul style="list-style-type: none"> → Interpretan contexto → Toman decisiones finales → Tienen conversaciones difíciles → Construyen confianza → Inspiran equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 82% confianza en uso IA (vs. 40% promedio) ✓ Managers con más tiempo 1 on 1s ✓ Decisiones menos sesgadas ✓ Cultura growth mindset preservada
↓	↓	
Ahorra 5-7 hrs/semana	Tiempo reinvertido en coaching	

Fuente: Microsoft Work Trend Index 2024, Gartner, LinkedIn Talent Blog

Voces desde LATAM

Caso 1: Nubank – "IA para escalar empatía"

Nubank creció de 3,000 a 7,000+ colaboradores (2020-2024). Edward Wible (CPO): **"Usar IA para que cada colaborador sienta que trabaja en startup de 50 personas, aunque seamos 7,000"** (Bloomberg Línea 2024).

Cómo lo hacen:

- IA personaliza experience del colaborador a escala.
- Managers reciben "consejeros de IA" con briefs pre-1on1 (qué preocupaciones tiene el colaborador, temas top-of-mind).
- **Lo que NO automatizan:** Feedback crítico (siempre humano), promociones (IA sugiere, humanos deciden), conflictos (siempre HR humano).

Resultado: Nubank nombrada "Best Place to Work LATAM" 2024, **NPS colaboradores: 72** (top 5% global) a pesar de crecer 2.3x.

Caso 2: Mercado Libre – "Equipos híbridos desde día uno"

Implementó "equipos híbridos por diseño": humanos + agentes de IA + bots trabajando juntos desde concepción del proyecto.

Cómo lo estructuran:

- Organigramas explícitos: "Luna" (bot) maneja 47% interacciones, humanos 53%. Coordinación automática: Luna escala cuando detecta frustración o complejidad.
- KPIs mixtos: Miden efectividad del sistema híbrido completo (no solo humanos o solo bots).
Entrenamiento cruzado: Humanos reentrenan a Luna, Luna identifica mejores prácticas de humanos.

Resultado: Time-to-resolution **-40%** (18 a 11 minutos), CSAT **+8 puntos** (Mercado Libre 2024).



Caso 3: Globant – "Human-centered AI development"

Creó "Human-Centered AI Lab" que asegura que toda adopción de IA pase por filtro humano.

Los "6 Principios de IA Humana":

1. **Transparencia** (colaboradores pueden preguntar qué decisiones usan IA).
2. **Reversibilidad** (decisiones algorítmicas pueden apelarse).
3. **Explicabilidad** (IA debe explicar por qué en lenguaje humano).
4. **Human-in-the-loop** (decisiones de alto impacto siempre tienen aprobación humana).
5. **Inclusión by design** (auditorías trimestrales por sesgo).
6. **Right to disconnect from AI** (opt-out disponible).

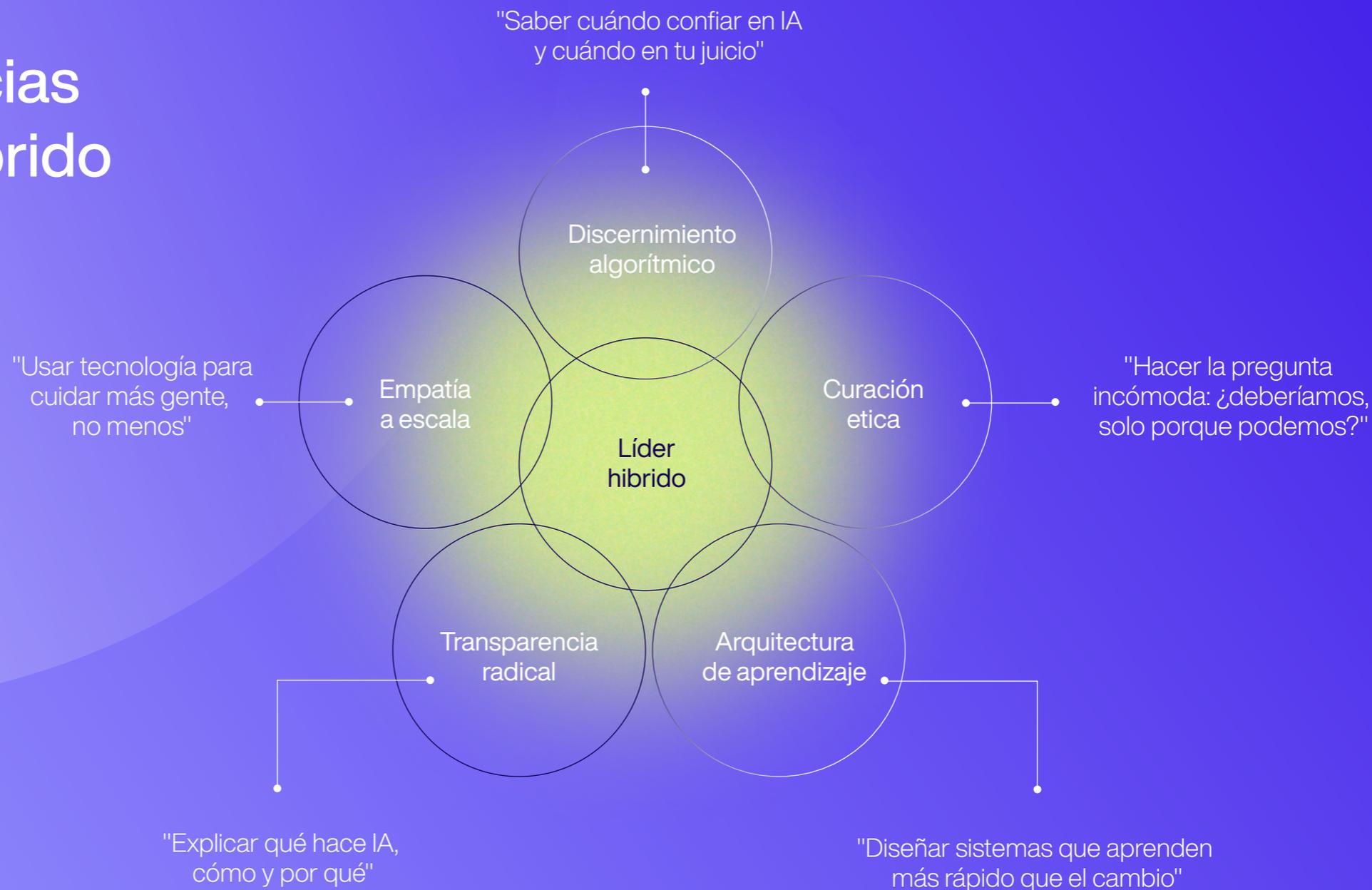
Caso promociones 2024:

IA hace primera pasada (35% clear, 50% gray, 15% no), humanos enfocan en el 50% gris. Resultado: Tiempo de decisión de 6 meses a 8 semanas, satisfacción +24 puntos. IA era más justa en 60% de casos (menos sesgo), humanos capturaron contexto que IA missed en 40% (Globant 2024).

Nubank (Brasil) "IA para escalar empatía"		
Qué automatiza: <ul style="list-style-type: none"> → Personalización de experience. → Briefs pre-1on1 para managers. → Benefits adaptativos. 	Qué protege como humano: <ul style="list-style-type: none"> → Feedback crítico. → Decisiones de promoción. → Resolución de conflictos. 	Resultado: NPS colaboradores: 72 (top 5% global) mientras crecían 2.3x headcount.
Mercado Libre (Regional) "Equipos híbridos desde día uno"		
Innovación: <ul style="list-style-type: none"> → Organigramas explícitos humano-IA. → KPIs de sistema completo. → Entrenamiento cruzado. 	Ejemplo: Bot "Luna" + agentes humanos = 47% automatizado + 53% humano.	Resultado: -40% time-to-resolution +8 pts CSAT.
Globant (Argentina/Global) "Human-centered AI development"		
Framework: 6 Principios de IA Humana (transparencia, reversibilidad...)	Caso promociones: <ul style="list-style-type: none"> → IA: primera pasada (35% clear) → Humanos: deep review (50% gray) → Hybrid: mejor que cada uno solo 	Resultado: 6 meses → 8 semanas +24 pts satisfacción con proceso

Fuentes: Bloomberg Línea, Mercado Libre Investor Day, Globant Sustainability Report

Las cinco competencias del líder híbrido





01.

Discernimiento Algorítmico

Saber cuándo confiar (y cuándo no) en la IA. No ignores alertas de IA, pero tampoco actúes automáticamente. Ejemplo: IA marca a tu mejor colaborador como "flight risk". Líder híbrido tiene la conversación: "¿Cómo te sientes con tu rol actual?"

02.

Empatía a Escala

Usar tecnología para cuidar más gente, no menos. Ejemplo: IA analiza sentiment, detecta burnout en equipo, alerta a HR en tiempo real. HR contacta al manager en 48 horas, diseñan intervención. IA hace follow-up en 2 semanas. Resultado: La empresa puede cuidar 50 equipos con el mismo HR que antes solo 5.

03.

Transparencia Radical

Explicar qué hace IA y por qué. La resistencia casi siempre viene de falta de transparencia. Cuando colaboradores entienden qué hace IA y qué decisiones NO toma, adopción se acelera 3-5x. Crear dashboards donde colaboradores vean qué sistemas de IA se usan, qué datos suyos alimentan algoritmos, cómo apelar decisiones.

04.

Curación Ética

Hacer la pregunta incómoda: "¿Deberíamos hacer esto solo porque podemos?" Preguntas: ¿Esto empodera o controla? ¿Construye o erosiona confianza? ¿Los beneficios justifican la invasión de privacidad?

05.

Arquitectura de Aprendizaje

Diseñar organizaciones que aprenden más rápido que el cambio. Componentes: Learning in the flow of work (integrado en herramientas diarias), peer-to-peer knowledge capture (cuando alguien resuelve problema, sistema lo distribuye), AI-powered skill gap detection (IA analiza proyectos futuros vs. capacidades actuales, alerta con 3-6 meses), democratización del expertise (conocimiento no se queda en 5 expertos, IA lo distribuye).

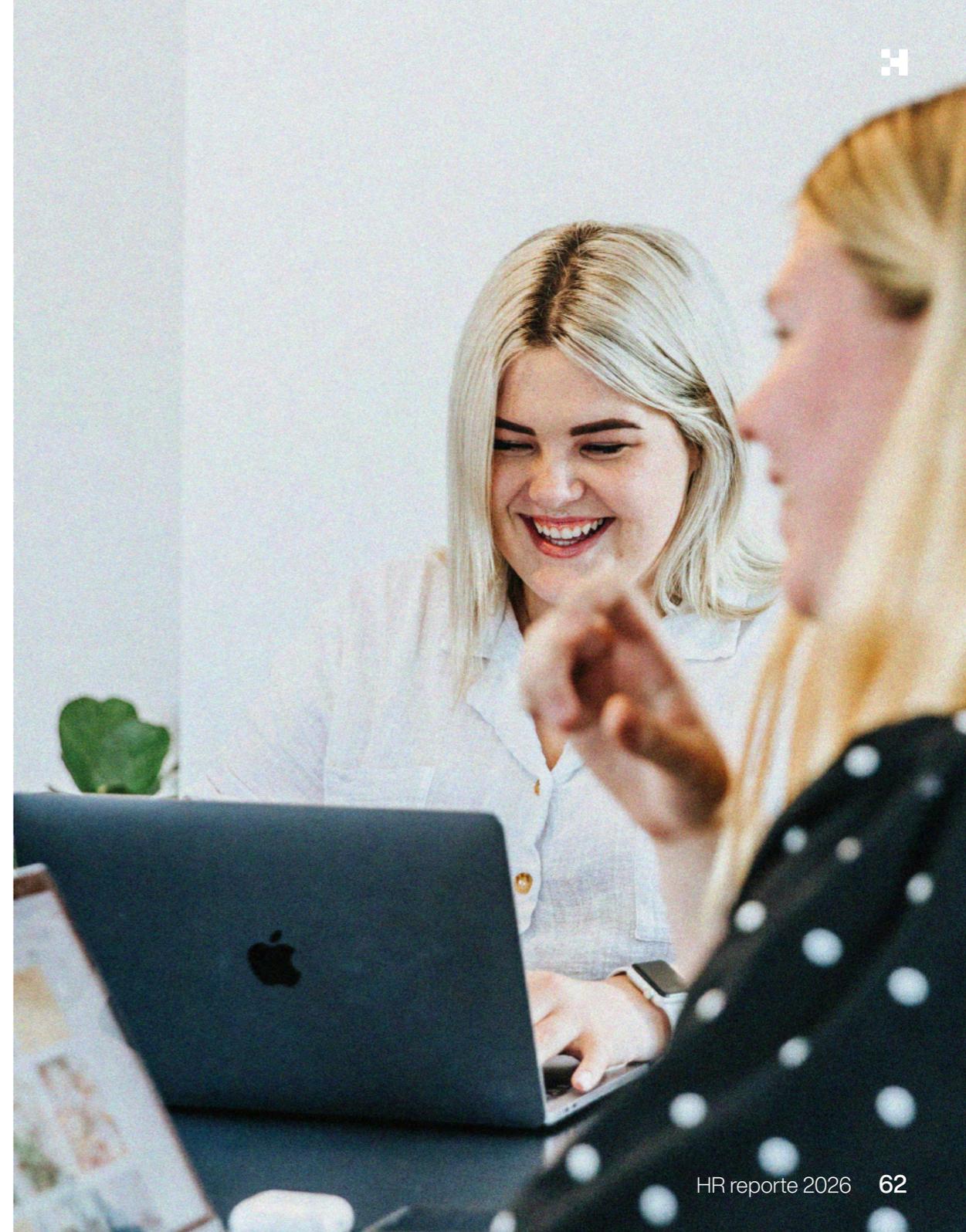
Conclusión

La pregunta crítica no es "¿qué puede hacer la IA?" sino "¿qué QUEREMOS que haga la IA?"

Los líderes de talento son **los arquitectos de la frontera humano-máquina**. Ustedes deciden qué automatizamos y qué protegemos como irreduciblemente humano.

Las empresas que ganen en 2025-2030 no serán las que tengan la IA más avanzada—serán las que combinen IA avanzada con liderazgo profundamente humano.

Microsoft, Nubank, Mercado Libre y Globant no están ganando por mejor tecnología. **Están ganando porque tienen líderes que entienden que la tecnología solo es valiosa cuando amplifica lo mejor de la humanidad: creatividad, empatía, juicio contextual, capacidad de inspirar.**





Sección 6_

Your move:
de observador a
arquitecto

El Momento de Actuar Es Ahora

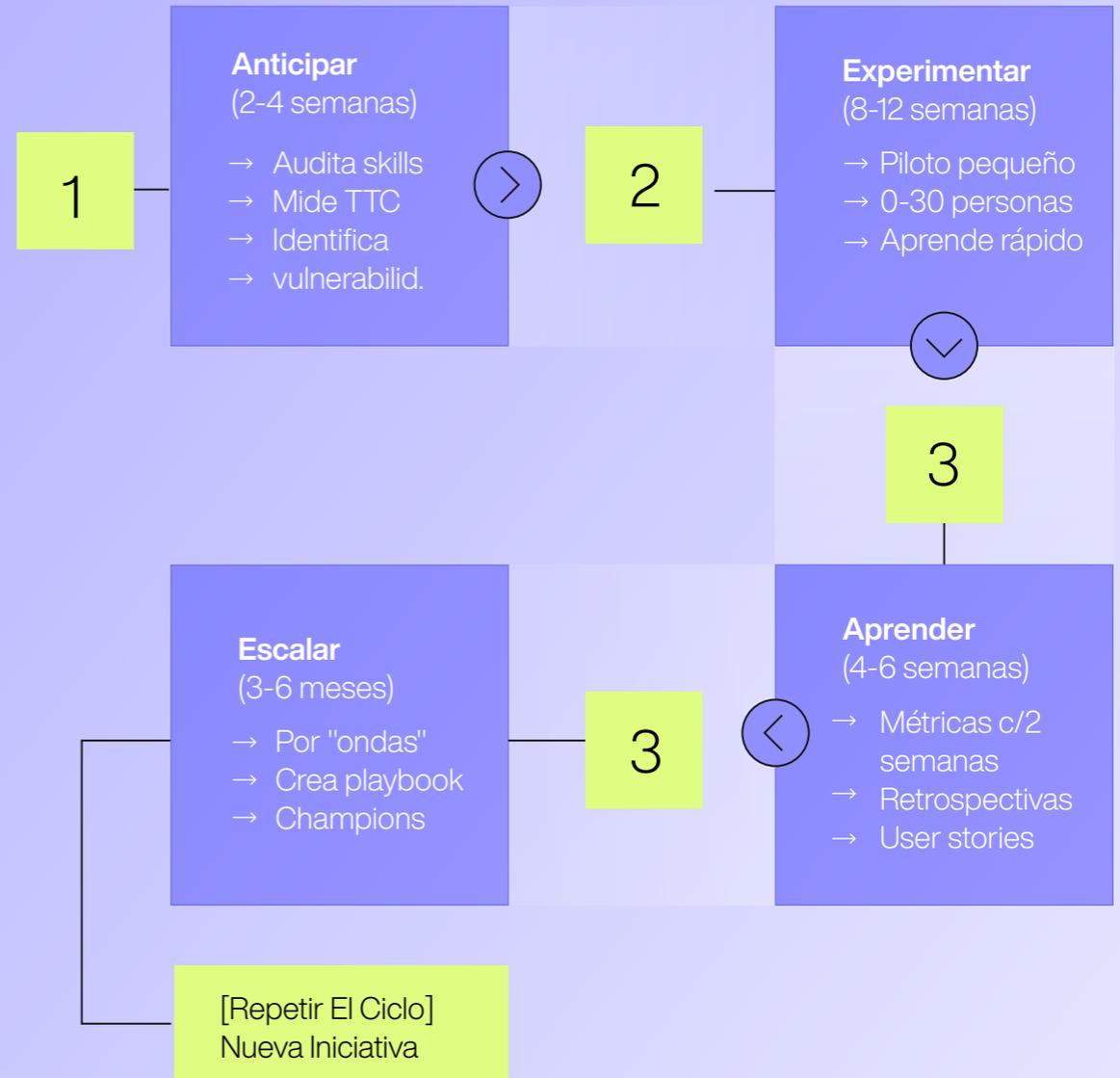
El 90% de los líderes que leen reportes como este vuelven a su oficina, se sumergen en lo urgente, y nunca implementan nada. En 6 meses, todo será un recuerdo vago. En 12 meses, sus competidores los habrán dejado atrás.

Esta sección es operacional. **Qué puedes empezar a construir esta semana con los recursos que ya tienes.**

El Framework: Anticipar → Experimentar → Aprender → Escalar

La mayoría de las transformaciones fracasan porque las empresas saltan directo a "escalar". Ven que un competidor implementó IA y dicen: "Nosotros también, AHORA, en toda la organización". Resultado: Caos, resistencia, ROI negativo, proyecto cancelado.

Los líderes exitosos siguen un ciclo de 4 fases que minimiza riesgo y maximiza aprendizaje.



CLAVE: No intentar transformar todo a la vez.
Ejecutar múltiples ciclos pequeños en paralelo.

Fase 1: Anticipar (2-4 semanas)



Acción 1.1: Audita el half-life de tus skills críticas

1. Lista 10-15 habilidades más críticas para tu negocio
2. Para cada una: "¿En cuánto tiempo será obsoleta?"
3. Clasifica: <2 años, 2-5 años, >5 años

Fintech México: descubrieron 40% de ingenieros usaba Angular (framework con adopción decreciente), marketing automation con limitaciones vs. competidores usando IA, PMs sin metodologías AI-assisted.

Acción: Programa "Angular → React" (4 meses, 60 ingenieros), partnership con plataforma IA para marketing, bootcamp AI para PMs.

Resultado en 9 meses: Velocidad desarrollo +32%, Cost-per-acquisition

Acción 1.2: Mapea tu Time-to-Competency

Benchmark (Gallup 2025, LinkedIn 2024):

- Time-to-hire: Alto rendimiento 35-50 días, Promedio 70-90 días
- Time-to-productivity: Alto rendimiento 45-60 días, Promedio 90-120 días
- Time-to-upskill: Alto rendimiento 2-4 semanas, Promedio 8-12 semanas

Elige UNA métrica para mejorar en próximos 90 días. La que más te esté doliendo.

Acción 1.3: Identifica puntos únicos de falla

¿Qué pasaría si mañana pierdes a tus 3 personas más críticas? **Identifica tus 3 puntos únicos de falla. Empieza a documentar su conocimiento esta semana.**

Fase 2: Experimentar (8-12 semanas)



Principio: No transformas toda la organización. **Transformas un equipo, aprendes, expandes.**

Acción 2.1: Piloto Skills-Based Hiring

Qué hacer:

1. Elige UNA posición para pilotar
2. Elimina: título universitario específico, "X años experiencia", lista de tecnologías específicas
3. Reemplaza con: skills verificables, assessment práctico (2-3 horas) que replica trabajo real

Resultado esperado: Pool +150-200%, Diversidad +80-100%, Time-to-hire -20-30%.

Acción 2.2: Piloto AI-Assisted Onboarding

Opción low-tech (implementación 1 día):

Crea chatbot usando herramientas de IA empresariales. Entrénalo con FAQs, organigramas, playbooks. Dale acceso a nuevos colaboradores primeros 90 días.

Resultado esperado: Time-to-productivity -25-35%, Questions to HR -40-50%, Satisfaction +20-30 puntos.

Acción 2.3: Piloto Learning in the Flow of Work

Piloto simple (2 semanas)

1. Identifica UN skill urgente
2. Crea: 5 micro-videos de 3-5 min (uno por día), 1 challenge práctico después de cada video, 15 min Q&A final
3. Entrega en Slack/Teams/email

Resultado esperado: Completion 60-75% (vs. 20-30% tradicional), Retention +100-150%, Time away from work -80%.

Fase 3: Aprender (4-6 semanas)



Acción 3.1: Define Leading Indicators

Medir cada 2 semanas, no esperar 6 meses. Ejemplo AI-assisted onboarding:

- Semana 2: % que usaron chatbot 5+ veces
- Semana 4: NPS del chatbot
- Semana 6: Time-to-first-meaningful-contribution
- Semana 8: Confianza auto-reportada

Si se mueven positivamente en 8 semanas, funciona. Si no, tienes 8 semanas (no 6 meses) para ajustar.

Acción 3.2: Retrospectivas cada 2 semanas

15-30 minutos, responde:

1. ¿Qué funciona mejor de lo esperado? (Duplica)
2. ¿Qué funciona peor? (Arregla o mata)
3. ¿Qué aprendimos? (Incorpora al siguiente sprint)

No es opcional.

Acción 3.3: Captura User Stories

Las historias venden 10x más que slides con gráficos. Captura: Quote de colaborador, Testimonial de manager, Caso concreto. Formato: Video 30-60 seg o quote + foto. Publica en canal interno.

Fase 4: Escalar (3-6 semanas)



Acción 4.1: Escala por "Ondas", no "Big Bang"

Ejemplo—IA en reclutamiento:

- Onda 1 (mes 1-3): 1 equipo, 1 recruiter, 5-10 posiciones
- Onda 2 (mes 4-6): 3 equipos, 5 recruiters, 30-40 posiciones
- Onda 3 (mes 7-9): 10 equipos, 20 recruiters, 100+ posiciones
- Onda 4 (mes 10-12): Toda la organización

Entre ondas: **pause 2-4 semanas para incorporar learnings.**

Acción 4.2: Construye Playbook de Escala

Documenta: How-to técnico, Pitfalls comunes, FAQs, Success metrics, Resources. Formato: Documento compartido 10-15 páginas es suficiente.

Acción 4.3: Crea Champions Internos

Identifica 3-5 champions que ya adoptaron en piloto, tienen credibilidad, disfrutan enseñar. Dales: Reconocimiento visible, Tiempo protegido (2-4 hrs/semana), Acceso directo a ti. Resultado: Iniciativa crece orgánicamente.





Las Cuatro Inversiones No Negociables

01.

People Analytics

Qué: Predictive insights, no reportes.

Investment:

- Software: \$5k - 15k/año
- Headcount: 0.5-1 FTE

ROI

Paga en 6 - 12 meses vía reducción rotación

Urgencia

Alta

02.

Upskilling continuo

Qué: 3-5% payroll en learning permanente

Investment:

- 40%: Plataformas
- 30%: Tiempo
- 20%: Coaching
- 10%: Certificac

ROI:

+16% revenue growth vs. peers

Urgencia:

Alta

03.

AI Governance

Qué: comité ética IA + políticas + audits.

Investment:

- Bajo (\$\$ en tiempo).
- Alto en riesgo si NO lo haces.

ROI:

Evitar multas millonarias + demandas.

Urgencia:

Media (pero creciendo rápido).

04.

Talent Marketplace

Qué: movilidad interna antes que externa.

Investment:

- 20k - 100k / año
- 0 low-tech (Slack channel)

ROI:

3-5x más barato que external hire.

Urgencia:

Media Alta.

¿Cuál de estas cuatro NO tienes aún?



Inversión 1: People Analytics

Qué: Sistemas que predigan qué colaboradores tienen 70%+ probabilidad de renunciar en 90 días, qué equipos están en riesgo de burnout, qué skills serán críticas en 6-12 meses.

Investment: Software \$5K-15K/año, 1 persona con background en data analysis, Timeline 3-6 meses.

ROI: Si reduces rotación no deseada 3-5% mediante intervenciones predictivas, el sistema se paga en 6-12 meses.

Inversión 4: Internal Talent Marketplace

Por qué: Cuesta 3-5x menos llenar posición internamente, retención +30-40% cuando colaboradores ven path de crecimiento, time-to-fill 50% más rápido.

Tecnología: Plataformas especializadas (\$20K-100K/año) o low-tech (Slack/Teams + formulario).

Inversión 2: Upskilling Continuo

Benchmark: Alto rendimiento 3-5% de payroll, Promedio 1-2%, En riesgo <1%.

¿En qué gastarlo?

- 40%: Plataformas de learning con personalización
- 30%: Tiempo protegido para aprender
- 20%: Coaching y mentorship
- 10%: Certificaciones especializadas

Inversión 3: AI Governance

Mínimo: Comité de ética IA (4-6 personas, reuniones trimestrales, auditorías de sesgo), Política escrita de uso de IA en HR, Transparencia con colaboradores (portal interno, opt-out disponible).

Costo: Bajo (principalmente tiempo). Costo de NO hacerlo: Demandas \$50M-500M, multas hasta 6% revenue global.



El Plan de 90 Días



Semana 1-2: Diagnóstico



- Audita half-life de 10 skills críticas
- Mide Time-to-Competency actual
- Identifica 3 puntos únicos de falla
- Presenta hallazgos a leadership (30 min)



Semana 3-4: Decisión



- Elige UNA iniciativa para pilotar
- Define equipo piloto (10-30 personas)
- Establece leading indicators (3-5 métricas cada 2 semanas)
- Comunica el piloto



Semana 5-12: Ejecución



- Lanza piloto (Semana 5)
- Retrospectiva #1 (Semana 7)
- Ajustes (Semana 7-8)
- Retrospectiva #2 (Semana 9)
- Ajustes finales (Semana 9-10)
- Captura 3-5 user stories (Semana 11)
- Decisión go/no-go (Semana 12)



Día 91: Checkpoint



- ¿Qué funcionó mejor de lo esperado?
- ¿Qué aprendimos?
- ¿Escalamos, ajustamos, o matamos?
- ¿Qué piloteamos en próximos 90 días?

Repite el ciclo.

Conclusión: Los arquitectos empiezan hoy

Hay dos tipos de líderes:

Los Observadores: Leen, asienten, vuelven a su oficina... nada cambia. En 24 meses, sus empresas luchan por sobrevivir.

Los Arquitectos: Leen, aprenden, actúan. Lanzan pilotos pequeños, fracasan rápido, aprenden más rápido, escalan lo que funciona. En 24 meses, definen el futuro de su industria.

La diferencia no es presupuesto, tamaño, o acceso a tecnología. La diferencia es decisión.

Puedes ser observador—más seguro, menos trabajo, menos riesgo. Nadie te despedirá por mantener status quo (este año).

O puedes ser arquitecto—más difícil, más incierto, más trabajo. Pero en 5 años dirás: **"Yo ayudé a construir esto. Yo vi venir el cambio y preparé a mi organización. No dejé que el futuro nos pasara por encima—lo diseñamos nosotros."**

El futuro del trabajo ya está aquí. **La pregunta no es si llegarás a tiempo—es si llegarás antes que tu competencia.**



Cierre _

Construye tu futuro, no lo esperes

Has llegado al final de este reporte.

Has visto cómo el half-life de las habilidades colapsó de 15 años a 2.5 años. Has leído casos de empresas en LATAM que ya están redefiniendo la gestión de talento. Has procesado cinco realidades fundamentales que están separando a los ganadores de los rezagados.

Ahora viene la parte más importante: qué harás con esta información.

Tu próximo movimiento

No necesitas transformar toda tu organización mañana. Necesitas dar un primer paso esta semana:

Si tu mayor dolor es velocidad de contratación:

Reescribe UN job posting en formato skills-based. Elimina requisitos de título y años de experiencia. Agrega un assessment práctico. Publícalo y mide resultados en 60 días.

Si tu mayor dolor es rotación:

Implementa people analytics básico. Identifica a tus colaboradores en riesgo de renuncia. Agenda conversaciones proactivas de retención esta semana.

Si tu mayor dolor es obsolescencia de skills:

Convierte UN curso tradicional en microlearning. Divídelo en sesiones cortas integradas en el flujo de trabajo. Pruébalo con un equipo piloto.

Si tu mayor dolor es onboarding lento:

Crea un chatbot de onboarding usando herramientas de IA que ya tienes. Entrénalo con FAQs y políticas. Dale acceso a tus próximos 5 hires.

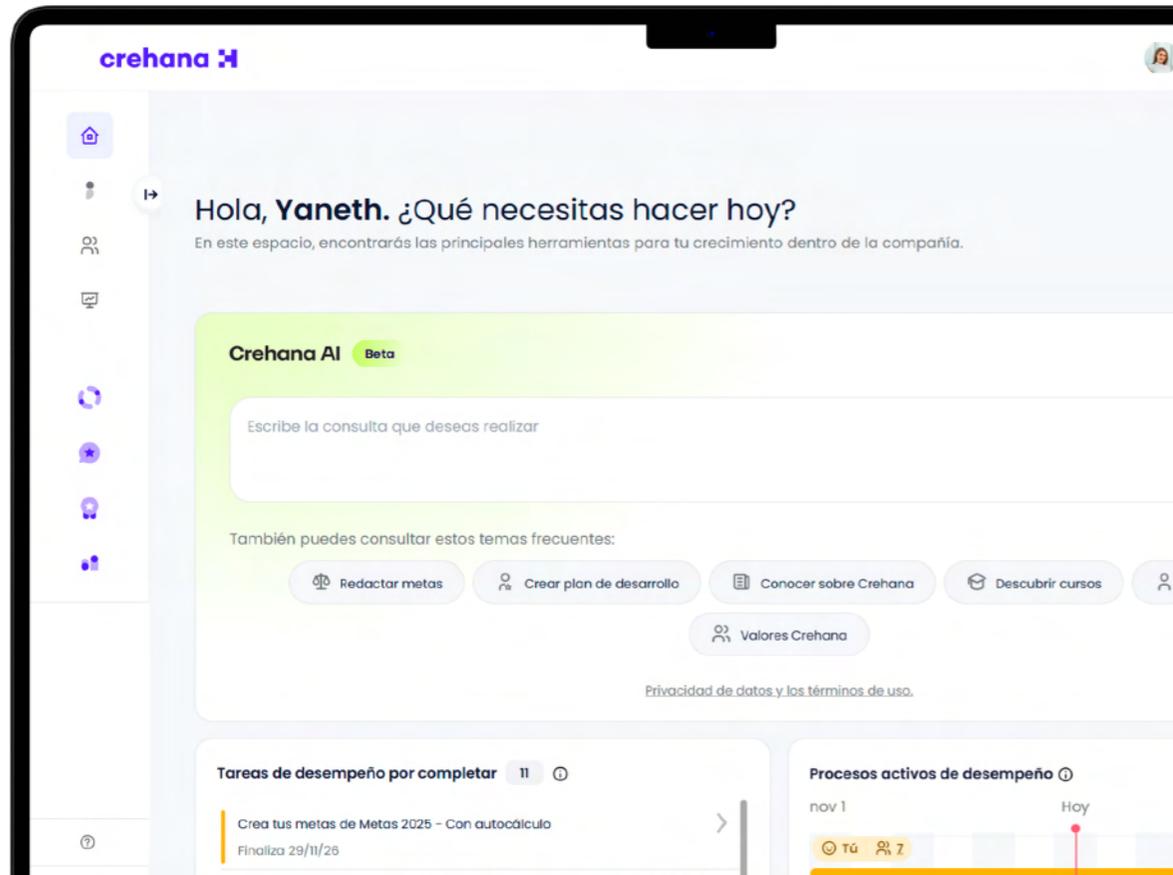
Elige UNA. Empieza ahora.

Los arquitectos del futuro no esperan condiciones perfectas. Construyen con lo que tienen.

Crehana está aquí para acompañarte

Si decidiste ser arquitecto, no tienes que hacerlo solo.

Crehana es la plataforma de gestión de talento diseñada para empresas en LATAM que necesitan velocidad, no complejidad:



Reclutamiento con IA:

que reduce el time-to-hire y abre acceso a candidatos en cualquier parte del mundo.

Upskilling continuo:

Rutas de aprendizaje personalizadas con IA, microlearning integrado en el flujo de trabajo, +7,500 cursos actualizados constantemente.

People analytics:

Identifica brechas de skills, predice riesgos de rotación, mide impacto real de tus programas de L&D—sin necesitar un equipo de data science.

Gestión de talento híbrida:

Onboarding automatizado, evaluaciones de desempeño con IA, medición de clima en tiempo real.

Todo en una plataforma que habla tu idioma, entiende tu contexto, y se adapta a tu presupuesto.

[Agenda una demo](#)

Porque lo simple, funciona mejor.

www.crehana.com



Bibliografía y fuentes

Fuentes principales - Investigación global

World Economic Forum

- Future of Jobs Report 2025
- <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Deloitte

- Global Human Capital Trends 2025
- Human Capital Trends LATAM 2024
- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Boston Consulting Group

- Digital HR Transformation Study 2024
- Reskilling Workforce for Future 2023
- <https://www.bcg.com/capabilities/people-organization/hr-digital-transformation>
- <https://www.bcg.com/publications/2023/reskilling-workforce-for-future>

McKinsey & Company

- The Future of HR 2024
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance>

Gartner

- HR Technology Trends 2024
- AI Workforce Management Survey 2025
- HR Technology and AI Trust Survey 2024
- <https://www.gartner.com/en/human-resources>

MIT Sloan Management Review

- Organizational Agility in Digital Age 2024
- <https://sloanreview.mit.edu/>

Harvard Business Review

- AI-Augmented Leadership 2024
- Reskilling and Upskilling (Marzo 2025)

Gallup

- State of the Global Workplace 2025
- <https://www.gallup.com/workplace/>

Josh Bersin Academy

- HR in the Age of AI 2024
- Continuous Learning ROI Study 2024
- HR Technology Research 2024
- <https://joshbersin.com/>

LinkedIn

- Economic Graph Reports 2024
- Talent Solutions - 2024 Hiring Trends Report
- Skills Demand Trends 2024
- LinkedIn Learning - L&D Effectiveness Report 2024
- Talent Blog, entrevista Kathleen Hogan 2024
- <https://business.linkedin.com/talent-solutions/>

Microsoft

- Work Trend Index 2024
- <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/>

Fuentes América Latina

BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

- Estudio Futuro del Trabajo en América Latina 2024 (con LinkedIn Economic Graph)
- Trabajo Independiente en LATAM 2024
- <https://www.iadb.org/>

OIT LATAM (Organización Internacional del Trabajo)

- Análisis de Escasez de Habilidades Digitales 2024
- <https://www.ilo.org/americas/>

AMITI (Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información)

- Estudio de Brecha de Talento Tech 2025

Secretaría de Economía de México

- Datos de Inversión Extranjera Directa 2023
- <https://www.gob.mx/se>

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

- Economía Digital Brasil
- <https://www.ibge.gov.br/>

Ministério da Educação (Brasil)

- Estadísticas de Graduados Tech

Casos empresariales -América Latina

Nubank

- Bloomberg Línea - Entrevista Edward Wible (CPO) 2024

Mercado Libre

- Investor Day Presentation 2024
- Investor Relations 2024
- <https://investor.mercadolibre.com/>

Globant

- Sustainability Report 2024
- HR Tech Conference LATAM - Presentación Patricia Pomies 2024
- <https://www.globant.com/sustainability>

Grupo Salinas

- Programas de upskilling continuo 2024

Ualá

- Tech Blog 2024
- <https://www.uala.com.ar/>

Telefónica

- Digital Workforce Report 2024

Talento fraccionado y gig economy

Catalant

- Fractional Executive Market Report 2024

Upwork

- Fractional Executive Market Report 2024
- Resources: <https://www.upwork.com/resources/upwork-vs-fiverr>

Fiverr

- Resources: <https://www.fiverr.com/resources/guides/business/fiverr-vs-upwork>

Russell Reynolds Associates

- CEO Transition Trends 2025

Frak Conference

- State of Fractional Industry Report 2024
- <https://columncontent.com/fractional-work-statistics/>

Challenger, Gray & Christmas

- Interim CEO Study
- <https://qz.com/interim-ceos-redefining-the-c-suite>
- <https://boardmember.com/should-an-interim-ceo-be-part-of-your-succession-plan/>

Business Research Insights

- Gig Economy Market Report
- <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503>

Sonary Analysis

- <https://sonary.com/content/fiverr-vs-upwork-which-is-better-for-hiring-freelancers-in-date-format/>

Inteligencia Artificial y reclutamiento

DemandSage

- AI Recruitment Statistics 2025 (Zippia, Tidio, Business Solution)
- <https://www.demandsage.com/ai-recruitment-statistics/>

Resume Builder

- Survey on AI in Hiring Process (agosto 2025)
- <https://www.resumebuilder.com/7-in-10-companies-will-use-ai-in-the-hiring-process-in-2025-despite-most-saying-its-biased/>
- <https://www.hrdiver.com/news/ai-hiring-process/758384/>

Resume.org

→ Report on AI Hiring (agosto 2025)

HR Grapevine

→ AI in Recruitment Process 2024

→ [https://www.hrgrapevine.com/us/content/article/2024-10-29-employers-increasingly-turning-to-](https://www.hrgrapevine.com/us/content/article/2024-10-29-employers-increasingly-turning-to-artificial-intelligence-to-handle-recruitment-process)

→ artificial-intelligence-to-handle-recruitment-process

Fast Company

→ "70% of Companies Will Use AI for Hiring in 2025"

→ [https://www.fastcompany.com/91220282/70-of-companies-will-use-ai-for-hiring-in-2025-says-](https://www.fastcompany.com/91220282/70-of-companies-will-use-ai-for-hiring-in-2025-says-new-study)
new-study

→ "The Surprising Power of Interim CEOs"

Fortune

→ "AI is Already Changing the Corporate Org Chart" (agosto 2025)

→ "Your Digital Twin: The AI Version of You" (junio 2025)

→ <https://fortune.com/2025/06/10/digital-twin-ai-version-of-you/>

Marblism Blog

→ "Meet Your New AI Coworker: Why 2025 is the Year Businesses Hire Digital Employees"

→ [https://www.marblism.com/blog/meet-your-new-ai-coworker-why-2025-is-the-year-businesses-](https://www.marblism.com/blog/meet-your-new-ai-coworker-why-2025-is-the-year-businesses-hire-digital-employees)
hire-digital-employees

Databricks Blog

→ AI Organizational Design

Functionly

→ AI Organizational Design Reports (abril-mayo 2025)

Stanford

→ AI Index Report 2025

Regulación de IA

European Commission

→ EU AI Act (2024)

→ Digital Strategy

→ [https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-](https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence)
on-artificial-intelligence

DOJ (Department of Justice)

→ Meta Settlement on Algorithmic Discrimination 2023

Colorado Privacy Act

→ Neural Data Protection Amendment 2024

Chile - Ley 21.383

→ Neuroderechos Constitucionales 2021

Brasil

→ Ley de IA 2024

White & Case

→ Artificial Intelligence Governance LATAM

Xenoss

→ AI Regulation in Latin America

TechCrunch

→ EU AI Act Coverage

Brookings Institution

→ AI Governance Research

Future of Privacy Forum

→ AI Privacy Research

Compensación y beneficios

Glassdoor

→ Salary Trends 2024-2025

Payscale

→ Salary Trends 2024-2025

Mercer

→ Global Talent Trends 2024

→ [https://www.mercer.com/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/ai-is-](https://www.mercer.com/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/ai-is-the-future-of-total-rewards/)
the-future-of-total-rewards/

Elevate + Datos Insights

- Survey on AI in Benefits Administration (septiembre 2024)
- <https://www.elevate.inc/press-releases/employers-demand-ai-to-improve-benefits-administration-and-employee-experience-elevate-study-reveals>

Alight

- Annual Enrollment Analysis 2024
- <https://www.alight.com/blog/ai-and-employee-benefits-webinar>

Upskilling y Reskilling

360Learning

- Half-Life Skills Report
- <https://360learning.com/blog/half-life-skills/>

Coursera

- Google Career Certificates Impact 2025
- <https://www.coursera.org/google-career-certificates>

Google

- Grow with Google Initiative
- <https://grow.google/certificates/>

IBM

- Skills Gap Survey (citado por Forbes, Sahi.ai)

Inspiring Workplaces

- "The Hidden Cost of Skills Gaps" Report (febrero 2025)
- <https://www.inspiring-workplaces.com/content/the-hidden-cost-of-skills-gaps-why-85-million-jobs-could-be-vacant-by-2030/>

Tecnologías emergentes

Nature Biomedical Engineering

- Georgia Tech BCI Study 2025

Georgia Tech Institute for Neuroscience

- New Wearable Brain-Computer Interface (abril 2025)
- <https://neuro.gatech.edu/new-wearable-brain-computer-interface>

Market Research Future

- Brain Computer Interface Market Report
- <https://media.market.us/brain-computer-interface-market-news-2025/>

Grand View Research

- Smart Wearables Market Report 2024

42Gears

- "Top Wearables Trends in 2025" (octubre 2025)
- <https://www.42gears.com/blog/6-wearable-technologies-you-must-know-right-now/>

TechHubSquare

- "The Rise of AI CEOs and Digital Avatars" (mayo 2025)
- <https://blog.techhubsquare.com/ai-ceos-and-digital-avatars/>

Trabajo remoto y digital nomadas

FlexJobs

- Work-From-Anywhere Survey (junio 2025)
- <https://www.flexjobs.com/blog/post/companies-hiring-digital-nomads>

Aviation A2Z

- Digital Nomad Visa Countries 2025
- <https://aviationa2z.com/index.php/2025/05/30/56-digital-nomad-visa-countries-for-remote-work-in-2025/>

Freaking Nomads

- Digital Nomad Visa Guide
- <https://freakingnomads.com/digital-nomad-visa-countries/>

Immigrant Invest

- Countries Digital Nomad Visa Report
- <https://immigrantinvest.com/blog/countries-digital-nomad-visa/>

Archyde

- Remote Work Reports (mayo-septiembre 2025)

Nuevos modelos de trabajo

Tokyo Metropolitan Government

→ Four-Day Workweek Implementation (diciembre 2024)

Newsweek

→ "Tokyo to Implement Four-Day Workweek" (julio 2025)

→ <https://www.newsweek.com/tokyo-implement-four-day-workweek-government-employees-1927254>

AllWork.Space

→ Tokyo Four-Day Work Week Analysis (abril 2025)

→ <https://allwork.space/2025/04/tokyo-introduces-four-day-work-week-for-government-employees/>

The Portugal News

→ Four-Day Work Week Pilot

4 Day Week Global

→ Global Trials Research

Time

→ "Countries Testing Universal Basic Income" (julio 2025)

→ <https://time.com/6999995/universal-basic-income-countries-testing/>

Investopedia

→ "What Countries Have Universal Basic Income?" (diciembre 2024)

→ <https://www.investopedia.com/universal-basic-income-countries-7504854>

Basic Income Today

→ UBI Research Reports

Confianza y cultura organizacional

Edelman

→ Trust Barometer 2024

Great Place to Work LATAM

→ Best Workplaces 2024

→ <https://www.greatplacetowork.com.mx/>

Casos empresariales - Global

Amazon

→ Andy Jassy CEO Updates on Return to Office

→ <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>

Klarna

→ AI Implementation Learnings 2024

Salesforce

→ Office of Ethical Use of AI (2019)

Meta

→ Algorithmic Discrimination Settlement



Humanos 4.0: La visión más clara del 2026
HR Report