



estudio
tendencias
de HR 2025

Los 5 temas que marcarán la Gestión de Personas

CHILE

COLOMBIA

MÉXICO

PERÚ



Resumen ejecutivo

El “Estudio de Tendencias de HR 2025” es la segunda versión de una investigación realizada por Buk a nivel latinoamericano, el cual busca anticiparse a los cambios y a las nuevas prácticas que modelarán la gestión de personas durante 2025.

Dirigido principalmente a directivos y especialistas del área de Personas, este estudio entrega una mirada estratégica y con perspectiva de los cambios que vienen y que valdrá la pena seguir de cerca durante el año, siendo una herramienta crucial para la toma de decisiones.

El equipo de estudios de Buk combinó distintas metodologías para identificar las tendencias: con ayuda de la inteligencia artificial se analizaron casi 4 mil artículos de los sitios más relevantes e innovadores en el ámbito de Recursos Humanos en el mundo, para luego reconocer, identificar y profundizar en los temas más importantes. A través de curación de contenido y entrevistas, se concretaron las 5 tendencias propuestas en este documento.

Este estudio busca responder a la necesidad de las organizaciones de mantenerse a la vanguardia, con el fin de garantizar su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Por lo que, además de detallar las cinco principales tendencias en Recursos Humanos (HR) en 2025, también ofrece recomendaciones y acciones concretas de la mano de expertos, con el objetivo de brindar una mirada completa e integral en el tema de gestión de personas.

Los hallazgos más relevantes de este estudio son:

Las empresas deben garantizar que su marca empleadora esté alineada con la experiencia real de sus colaboradores para atraer y fidelizar al talento, especialmente en un entorno de alta competencia. Es importante construir una propuesta de valor auténtica y diferenciada, que vaya más allá de los beneficios monetarios y refleje la auténtica cultura organizacional.

Las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) han ganado terreno, pero enfrentan riesgos de superficialidad si no se anclan al negocio. Un enfoque con compromiso estratégico y medición constante, es esencial para garantizar su impacto sostenible.

La relación entre la IA y los equipos de Recursos Humanos debe ser vista como bidireccional: mientras la IA detecta sesgos y mejora la equidad en procesos, los equipos deben entrenarla y supervisarla para garantizar decisiones éticas. En este enfoque es clave tomar en cuenta la capacitación, supervisión y monitoreo constante de la IA para aprovechar su potencial.

El principal reto en *people analytics* es optimizar los datos y tecnologías existentes en la organización para tomar decisiones estratégicas, sin reinventar la rueda. Es crucial tener claridad del dolor o necesidad que el análisis busca resolver, además de revisar y adaptar los indicadores para que reflejen las dinámicas laborales y las expectativas cambiantes de los colaboradores.

La figura del Human Resources Business Partner (HRBP) es clave para enfrentar el reto de desarrollar habilidades en los colaboradores y anticiparse a las necesidades futuras, asegurando que los programas de capacitación sean personalizados y estén alineados con los objetivos del negocio. Esta figura enfrenta el reto de desarrollar estrategias adecuadas que tomen en cuenta tanto a los colaboradores como a la organización.

Contenido

Resumen Ejecutivo / P. 03

I.

Introducción / P. 07

II.

Sobre el Estudio / P. 09

III.

Las 5 tendencias en
Gestión de Personas / P.11 - P.59

3.1. / P.12 - 21

Tendencia 1.

Marca empleadora: El valor de una experiencia coherente por sobre los beneficios

3.2. / P.22 - 29

Tendencia 2.

Diversidad, Equidad e Inclusión sin eslóganes

3.3. / P.30 - 39

Tendencia 3.

IA como un auditor para decisiones más justas en HR

3.4. / P.40 - 49

Tendencia 4.

People Analytics: Elevar la estrategia de datos sin reinventar la rueda

3.5. / P.50 - 59

Tendencia 5.

HR Business Partner: Clave para conectar talento y estrategia

IV.

Conclusión / P. 60 - 61

V.

Agradecimientos / P.62

VI.

Referentes web / P.63

VII.

Referencias / P.65

I.

Introducción

El 2025 marca un punto crucial en una década que ha transformado la sociedad a una velocidad sin precedentes. Hace apenas diez años, la inteligencia artificial comenzaba a insinuar su potencial, los vehículos eléctricos parecían una aspiración lejana, y los scooters eléctricos eran un lujo reservado para ciudades como San Francisco. En menos de diez años, estos avances no solo se han materializado, sino que se han integrado bastante en nuestras vidas, redefiniendo la movilidad, la tecnología y las dinámicas sociales de formas que parecían impensables en aquel entonces.

Los equipos de gestión de personas no han sido impermeables a estos profundos cambios, pues el teletrabajo pasó de ser algo impensable a una conversación y una exigencia frecuente por parte de los colaboradores, las reuniones presenciales que implicaban largos desplazamientos, hoy se resuelven por videoconferencias, y muchas entrevistas de trabajo ya no necesitan realizarse cara a cara en la oficina.

Hoy, iniciando la segunda parte de esta década, los cambios continúan acelerándose. Las sociedades y las economías aún están ajustándose y reformulándose luego del profundo impacto de la pandemia. Además, los avances en la inteligencia artificial, sobre todo la IA generativa, están cambiando día a día la forma de hacer las cosas y el horizonte de posibilidades de los equipos.

Es en este contexto, las empresas navegan enfrentando también los cambios en las necesidades y prioridades de los colaboradores, así como la entrada de nuevas generaciones al mercado laboral, lo que repercute y transforma constantemente la cultura organizacional. Hoy en día se valoran en mayor medida los entornos que promueven el bienestar, respeto y derechos de los colaboradores, elementos que impactan en la productividad y el compromiso hacia la organización.

¿Cuál es el valor de este Estudio?

A partir de una metodología que incluyó curación de contenido, combinando una revisión exhaustiva de la literatura más relevante y reciente, con *insights* de entrevistas a expertos, el estudio permite identificar de manera clara y práctica las cinco principales tendencias en HR para el 2025, facilitando la formulación de estrategias proactivas por parte de las organizaciones. Asimismo, cada tendencia cuenta con una descripción, implicaciones, recomendaciones, comentarios y puntos de vista de expertos en el tema que complementan el análisis.

¿Por qué en Buk hicimos este Estudio de Tendencias 2025?

Este estudio tiene como objetivo proporcionar una visión clara y basada en un minucioso análisis sobre las próximas tendencias en gestión de personas, adaptadas al contexto de América Latina. Con esta información, se busca facilitar que las empresas desarrollen estrategias efectivas para enfrentar los desafíos inmediatos. Además, en línea con el propósito de Buk, este análisis ayuda a los líderes a anticiparse, minimizando riesgos y maximizando oportunidades para construir ambientes laborales más felices y sostenibles, incluso en un entorno tan cambiante.





II.

Sobre este estudio

¿En qué consistió este estudio?

Este estudio se enfocó en identificar las tendencias clave en gestión de personas para 2025. La investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cualitativo basado en diferentes fuentes. Primero, se realizó una revisión exhaustiva de literatura relevante, incluyendo reportes de organizaciones internacionales y publicaciones académicas en el tema. Posteriormente, se incorporó un análisis de tendencias a partir de contenido digital y fuentes en línea, la cual fue procesada y organizada de forma semi-automática con ayuda de inteligencia artificial, con el fin de captar aquellas prácticas emergentes que están siendo más mencionadas en las distintas plataformas de contenido y difusión relacionadas al mundo HR.

Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas a referentes de la región para complementar la información recabada y, finalmente, se complementó esta visión con la experiencia y conocimientos de nuestros propios expertos en Buk, quienes, desde el ámbito de los Recursos Humanos, están en contacto constante con las prácticas y cambios más recientes en la industria. Estos profesionales, que asesoran a múltiples organizaciones, aportaron una visión actualizada y práctica sobre las tendencias emergentes que están marcando el futuro de la gestión de personas.

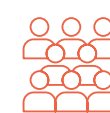
Este enfoque integral permitió obtener una visión completa de los temas que liderarán la transformación en Recursos Humanos para 2025, con el respaldo de información actualizada y conocimientos de primera mano.

Metodología



Tipo de estudio
Cualitativo, mediante diversas fuentes:

1. Análisis semi-automatizado de contenido online.
2. Revisión de literatura.
3. Entrevistas a expertos.



Muestra
3773 artículos online analizados, los cuales fueron publicados durante el periodo enero 2024 a octubre de 2024 en 11 sitios web de referentes en HR.¹

12 expertos en HR entrevistados.²



Periodo de levantamiento información
1 de octubre a 15 de noviembre de 2024.



Técnica de análisis
Curación de contenido para recopilar, clasificar, describir y resumir la información.

¹ Detalles de las referencias web consultadas en la sección de Referentes Web, página 63.

² Detalles de las personas entrevistadas en la sección de Agradecimientos, página 62.



Las 5 tendencias de la Gestión de Personas





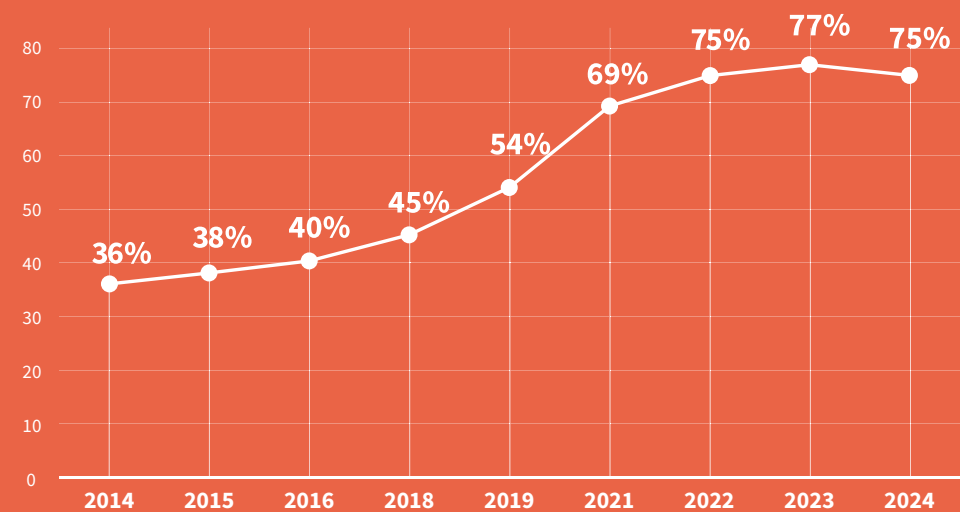
Marca empleadora: El valor de una experiencia coherente por sobre los beneficios

Contexto

En un mundo en constante cambio, las organizaciones enfrentan un desafío creciente para encontrar al talento calificado que requieren para adaptarse.

Por un lado, los avances tecnológicos y los cambios en el mercado han evolucionado más rápidamente que los sistemas educativos, lo que ha resultado en una brecha entre las necesidades de las organizaciones y las habilidades de las personas. En concreto, durante los últimos años se ha evidenciado una falta de candidatos con formación y experiencia en campos altamente técnicos y especializados³. Por otro lado, y como consecuencia de lo anterior, en industrias y regiones con alta demanda de profesionales calificados, la competencia entre empresas por atraer y fidelizar a este grupo de candidatos aumenta. En concreto, **75% de los empresarios en todo el mundo informan dificultades para encontrar al talento calificado** que requieren para cubrir puestos cruciales⁴.

Figura 01:
En 2024, 3 de cada 4 empleadores afirman tener dificultades para cubrir puestos vacantes



Fuente: Manpower Group (2024).

Nota: La encuesta anual sobre escasez de talentos no se realizó en 2017 ni en 2020.

³ McKinsey & Company (2021)

⁴ Manpower Group (2024)

Al profundizar en la realidad latinoamericana, el 68% de los reclutadores mexicanos menciona tener dificultades para contratar al talento que busca, seguido por Colombia (66%) y Perú (65%)⁵. Si bien los indicadores son más positivos que la tendencia global, éstos evidencian que más de la mitad de los empleadores están enfrentando un gran desafío en la contratación de personal, lo que resalta la urgencia de hacerse cargo de esta dificultad de atraer talento calificado y de anticiparse a escenarios más desafiantes.

En este contexto, es imperante que las organizaciones se preocupen por ser atractivas en el mercado laboral y que de forma consciente y estratégica se hagan cargo de su marca empleadora. Sin embargo, de cara al 2025, hará falta comunicar algo más que un sueldo atractivo o un pack de beneficios cautivante, sino que será necesario elaborar una estrategia robusta que esté basada en una propuesta de valor real y basada en la experiencia de los colaboradores. De esta manera, la propuesta será auténtica y los mismos empleados tendrán la oportunidad de ser los mejores (o peores) embajadores de la marca.

¿Qué es la marca empleadora?

Es la imagen e identidad percibida de una organización por el público. Esta reputación percibida es creada por las políticas, programas, cultura, ambiente de trabajo y/o valores que la organización expresa o evoca hacia afuera⁶.



Es clave que los empleadores tengan una estrategia de posicionamiento, entiendan cuál es el lugar que pueden ocupar en el mercado, para que de cara a sus stakeholders, colaboradores, ex colaboradores y sobre todo frente al talento que quieren atraer, sean atractivos.

Carolina Borracchia, Directora, Combo LATAM.



Tendencia 1

En 2025, será indispensable contar con una propuesta de valor de marca empleadora diferenciadora, enfocada en la experiencia que se ofrece a los colaboradores, más allá de los beneficios.

⁵ Manpower Group (2024)
⁶ Academy to Innovate HR (AIHR)

TENDENCIAS DE HR 2025

MARCA EMPLEADORA: EL VALOR DE UNA EXPERIENCIA COHERENTE POR SOBRE LOS BENEFICIOS

El desafío de hoy



Las empresas están constantemente comunicando y construyendo una imagen, ya sea de forma intencional o no. Por esto, es crucial que esa imagen sea consciente, deliberada y coherente con la experiencia real que ofrece una empresa a sus colaboradores.

Lo anterior se vuelve imprescindible en el contexto actual, que conocemos como la “era de las redes sociales y la transparencia”, pues hoy más que nunca lo que se comunica respecto a la organización será público a una escala que la organización no puede determinar y tampoco controlar. De esta manera, existe un reto comunicacional que exige coherencia entre lo que la empresa comunica sobre sí misma a los candidatos y lo que realmente es.

Para mi, es la incoherencia o comunicar mensajes muy genéricos lo que luego hace que la gente diga: ‘Lo que me estás diciendo es irrelevante o que yo he esperado una cosa y es otra’. Entonces [esta incoherencia] es dispararte en el pie.

Toni Gimeno, Inbound Recruiting & Employer Branding, Toni Gimeno.



La importancia de la marca empleadora en datos

86%

de colaboradores y candidatos en EE.UU buscan opiniones y valoraciones de empresas antes de postular a una vacante⁷.

72%

de reclutadores globales afirman que la marca empleadora impacta significativamente en la contratación⁸.

⁷ Glassdoor.com US Site Survey (2019)
⁸ LinkedIn Talent Solutions

Es así como, incluso diferentes plataformas presionan este actuar de las empresas. Un ejemplo es Glassdoor, plataforma muy popular en Estados Unidos y Reino Unido, que publica de forma anónima las calificaciones y evaluaciones que tienen los empleados de sus mismas empresas, lo que permite conocer desde adentro la realidad que se vive en las compañías. Incluso en plataformas públicas y no anónimas como LinkedIn, las personas son propensas a exponer sus experiencias positivas o negativas en el ámbito laboral. En este sentido, tanto quienes están en búsqueda de empleo como quienes están actualmente empleados, cuentan con mayor información respecto a potenciales empleadores, lo que sin duda presenta un desafío a las áreas de Recursos Humanos.

Por esto, es fundamental que la propuesta de valor esté profundamente alineada con la experiencia auténtica de los colaboradores dentro de la organización. Cuando existe una desconexión entre lo que se comunica al exterior y la realidad interna, se corre el riesgo de generar desconfianza, impactando negativamente tanto la percepción pública como la identidad de marca. Por ello, las empresas deben primero entender quiénes son como organización en el presente para después, priorizar un análisis exhaustivo de la experiencia de sus colaboradores, identificando fortalezas y áreas de mejora. Con esta información clara, el siguiente paso es construir una propuesta de valor coherente y creíble que refleje su verdadera cultura organizacional.

El caso de Uber

Entre 2017 y 2018 Uber enfrentó una crisis de marca empleadora debido a denuncias de acoso sexual, discriminación y una cultura tóxica desde lo más alto de la organización y que se filtró en toda la empresa.

Estas revelaciones dañaron su reputación interna y externa, lo que dificultó la atracción y fidelización de talento, especialmente en un sector donde la competencia por habilidades es muy grande⁹.

⁹ HR Magazine (2017)

“

Hasta ahora, las empresas no habrían tenido la necesidad de venderse. Siempre ellas elegían, pero ahora no. Esto ha cambiado. Ahora las empresas tienen que ser atractivas y eso va más allá de sólo pensar en el sueldo y 3 o 4 beneficios(...). Y lo primero es tener clara tu propuesta de valor: tener claro por qué la gente quiere estar en tu empresa. ¿Y cómo? Preguntándole a tu gente.

Toni Gimeno, Inbound Recruiting & Employer Branding,
Toni Gimeno.

”

Por lo tanto, la propuesta de valor de la estrategia de marca debe articular claramente el “dar y recibir” que se establece entre la relación empleador-colaborador, y así alinear expectativas y recompensas entre uno y otro. Además, ya no basta con que las empresas mencionen la remuneración o los beneficios, sino que la propuesta debe abarcar al colaborador en todo su ciclo de vida dentro de la organización.

Así, el desafío hacia el 2025 es doble: por un lado, fortalecer la capacidad de Recursos Humanos para alinear la propuesta de valor de la marca empleadora con la experiencia del colaborador, lo que supone monitoreo y colaboración con otros equipos. Y por otro lado, anticiparse y repensar continuamente dicha propuesta para que ésta sea diferencial, se mantenga vigente a lo largo del tiempo e impacte positivamente en los colaboradores.

De esta manera, al igual que los clientes satisfechos pueden convertirse en los mejores promotores de productos y servicios a través del boca a boca, los colaboradores y excolaboradores satisfechos también pueden ser grandes embajadores y contribuir a fortalecer la reputación e imagen de marca de una organización. Su testimonio genuino puede generar confianza en el mercado laboral, destacando la cultura y los valores de la empresa. Esto no solo mejora la percepción pública, sino que también facilita la atracción de talento, convirtiendo a la organización en un destino deseado para profesionales de alto nivel.



La empresa debe ser muy clara sobre cómo es su cultura, ser muy explícitos respecto a quienes son, cómo son y comunicarlo más allá de una sola frase.

Federico Ghio, Founder, RediApp.



¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

1.

Lo primero, es elaborar un diagnóstico para identificar cuál es el mensaje actual que la empresa está transmitiendo tanto a colaboradores como a externos. Es decir, determinar cuáles son los valores y mensajes organizacionales actuales, cómo se están comunicando y cómo permean en el día a día del colaborador, si es que lo hacen.

2.

Ahora bien, una vez reconocido el estado actual de la empresa, en segundo lugar se necesita conocer en profundidad la experiencia de los colaboradores y entender qué es lo que la gente más valora de trabajar y pertenecer a la organización: ¿qué los motiva? ¿por qué recomendarían a su empresa? Responder estas preguntas es el segundo paso para identificar cuál es la propuesta de valor real que se está ofreciendo a los colaboradores, y determinar si ésta empata con los valores y mensajes que la empresa quiere transmitir.

3.

Tercero, para fortalecer una estrategia de marca empleadora, es crucial construir una propuesta de valor auténtica, basada en la experiencia real de los colaboradores actuales. Esto implica ofrecer una visión integral de la experiencia laboral, que no se limite al salario, sino que abarque aspectos como el desarrollo profesional, el ambiente laboral, y beneficios no monetarios. La propuesta debe ser específica y diferenciada, evitando generalidades, y debe incluir un plan de comunicación efectivo para transmitir su valor.

4.

Cuarto, la segmentación del talento objetivo es fundamental. Utilizar Candidate Personas permite personalizar las estrategias de atracción de talento, considerando no solo las competencias y calificaciones deseadas, sino también factores como estilo de vida, aspiraciones, intereses, estilo de comunicación y motivaciones. Este enfoque detallado ayuda a diseñar propuestas de valor alineadas con las expectativas de los candidatos ideales, maximizando la efectividad de la comunicación y las iniciativas de reclutamiento. Definir claramente a estos perfiles no solo mejora la eficiencia en la atracción de talento, sino que refuerza la coherencia entre la oferta comunicada y la experiencia real dentro de la organización.

¿Qué es el Candidate Persona?

Es la construcción, representación y segmentación de los candidatos ideales que a las organizaciones les interesa atraer y contratar.

5.

Por último, aquellas organizaciones que desean mantenerse atractivas en el mercado laboral, deben contar con un flujo virtuoso donde se fomente repensar tanto la experiencia del colaborador como la propuesta de valor de forma constante, con especial foco en proponer iniciativas que sean innovadoras y que se ajusten a las necesidades actuales y futuras de la fuerza laboral.



Las áreas de RR.HH. están acostumbradas a gestionar con un benchmark en la mano, y si bien es importante conocer lo que hace la competencia, basarse en benchmarks es todo lo contrario a crear una propuesta de valor competitiva y diferencial.

Carolina Borracchia, Directora, Combo LATAM.

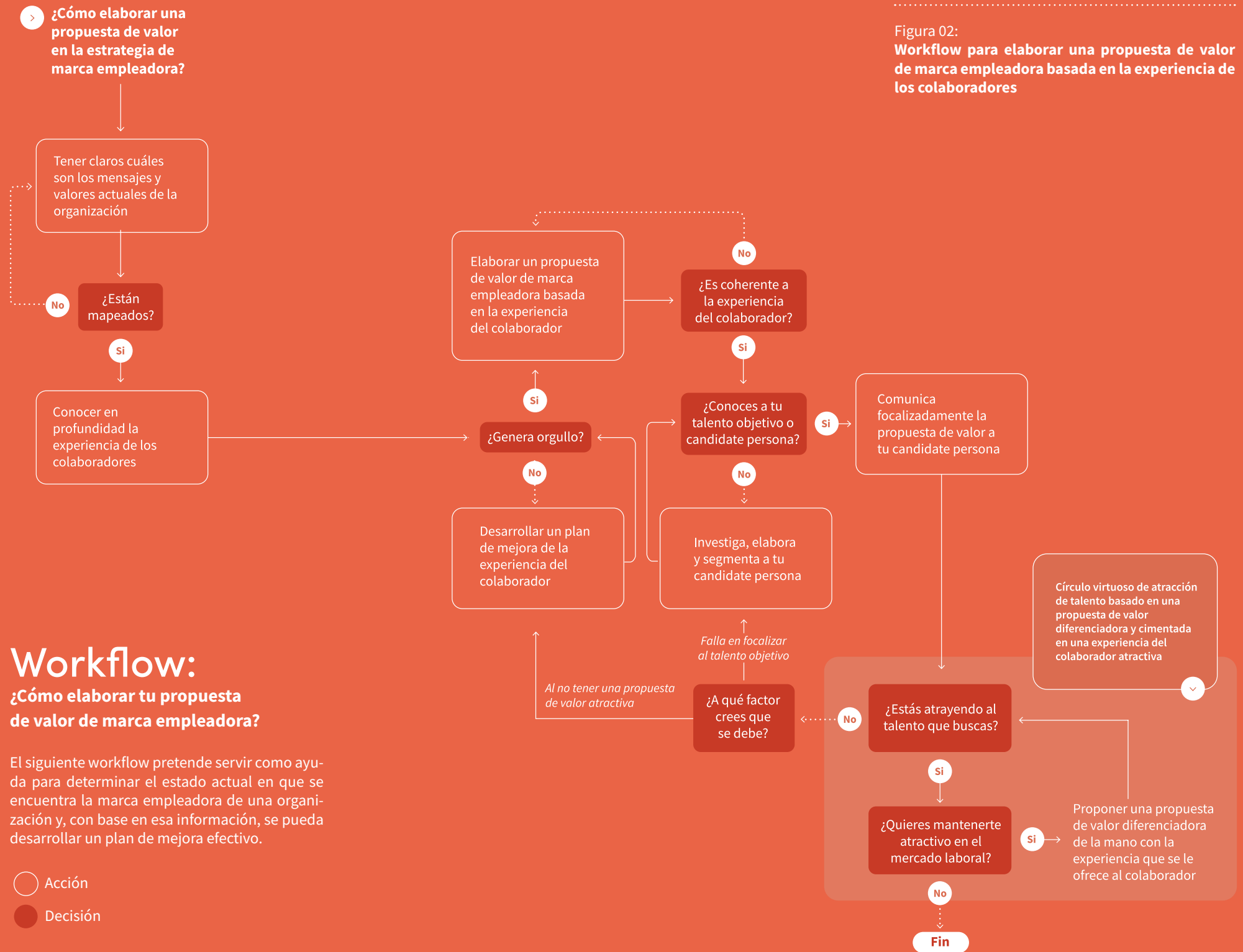


Figura 02: Workflow para elaborar una propuesta de valor de marca empleadora basada en la experiencia de los colaboradores



Diversidad, Equidad e Inclusión sin eslóganes

Contexto

La década de 2020 comenzó con un ímpetu inédito por parte de las organizaciones, especialmente de los equipos de gestión de personas en torno a las iniciativas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Influenciadas por un contexto social de transformación y por la creciente demanda de responsabilidad empresarial por parte de la sociedad, un número cada vez más grande de empresas se dedicó a crear ambiciosos programas y políticas de DEI.

Este entusiasmo inicial, ya sea por requerimientos legales o por convicción, se concretó en un aumento significativo de los cargos y equipos dedicados a estos temas dentro de las organizaciones. Según Glassdoor, en 2019 las publicaciones de empleos en D&I habían aumentado un 30% respecto al año anterior¹⁰ y según McKinsey, un 50% de las empresas *Fortune500* (lista de las 500 empresas más grandes en Estados Unidos), contaban con una gerencia de diversidad, cifras que enmarcan la creciente importancia del tema dentro de las organizaciones.

En 2022 y con base en un análisis a 55 países,
74% de las empresas
ha desarrollado su propia política de DEI¹¹.

+50% de las empresas
Fortune500 cuentan con un Gerente de
Diversidad (o similar)¹².



A mí me parece que sí es correcto que en esta etapa de madurez en la cual estamos, se promueva la figura de una persona encargada de DEI: un profeta experto en cada empresa, que tenga los conocimientos para liderar esta transformación, pero debe tener el respaldo del negocio."

*Emilio Maldonado, Director General,
Factor Diverso.*



¹⁰ Glassdoor (2019)

¹¹ AON (2022)

¹² McKinsey & Company (2022)

La responsabilidad de llevar a cabo estas estrategias ha recaído principalmente sobre los equipos de Recursos Humanos que han creado nuevos roles y estrategias para adaptarse a los nuevos requerimientos en el tema: diseño e implementación de políticas, capacitación y sensibilización de líderes e implementación de procesos de selección inclusivos han sido algunas de las iniciativas impulsadas por el área. Además, los criterios de DEI se han expandido notablemente, pasando de un enfoque inicial en la diversidad de género, a incluir otras dimensiones como discapacidad, diversidad sexual, la edad, y más recientemente, la neurodivergencia.

Ahora bien, integrar la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en el entorno laboral requiere algo más profundo que campañas o iniciativas puntuales para mejorar la imagen de la organización. Para impulsar un cambio genuino, las empresas necesitan una estrategia de DEI sólida con objetivos claros y un compromiso auténtico en su cultura organizacional. Si la DEI se implementa de forma superficial, corre el riesgo de ser percibida como una estrategia vacía, erosionando la confianza de los empleados y la credibilidad del compromiso empresarial con la inclusión y la equidad.



Hace seis años atrás (...) las empresas solo querían trabajar una línea. Por ejemplo, (...) solo en género o discapacidad, viéndolo como algo aislado de las otras dimensiones. Sin embargo, luego de capacitar y desarrollar en profundidad los temas de DEI, sobre todo entendiendo que todas las personas son particulares y que hay una diversidad de características que nos conforman y nos hacen únicos, hoy cada vez más se trabaja la interseccionalidad de los temas.

Soledad Lara, Gerente de Gestión Empresarial Inclusiva, Fundación Descúbreme.



Tendencia 2

En 2025, las Políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión darán menos espacio a lo superficial y priorizarán una DEI estratégica y anclada al negocio, sin eslóganes.

El desafío de hoy

Al realizar un análisis de contenidos de páginas especializadas en Recursos Humanos, columnas de opinión y foros de expertos, se ha identificado que existe un debate sobre la pérdida de impulso en las iniciativas de Diversidad, Equidad e Inclusión. Este tema ha ganado relevancia especialmente en Estados Unidos, donde algunas empresas han optado por reducir presupuestos o incluso dismantelar sus políticas de DEI.

Este fenómeno podría deberse al contexto de crisis económica, que hace necesario destinar los recursos a otras áreas¹³, y a que las políticas de DEI se han basado más en elementos superficiales y marketing que en la verdadera acción¹⁴, por lo que, por parte de muchas organizaciones, el compromiso no habría sido profundo y real.

Aunque en Latinoamérica esta desaceleración no ha sido tan marcada como en Estados Unidos, expertos mencionan que el entusiasmo inicial por las políticas e iniciativas de Diversidad, Equidad e Inclusión dentro de las organizaciones ha derivado en una “fatiga DEI”: un cansancio de parte de las organizaciones y sus líderes hacia las iniciativas en estos temas¹⁵, que sumada a las complicaciones económicas, ha relegado el tema a una menor prioridad.

Empresas que llamaron la atención por eliminar sus políticas de DEI:

- Harley-Davidson
- John Deere
- Ford
- Molson Coors

Empresas que llamaron la atención por reducir el número de personas en sus equipos DEI debido a un cambio de enfoque:

- Meta
- Google



En 2025, las personas gestoras de DEI puede que vean que su trabajo no avanza, por los tiempos que corren, pero creo que será una minoría la que vea que hay profundos retrocesos o eliminación de estrategias de diversidad en sus empresas. Habrá dimensiones o pilares que pudieran verse más afectados por el contexto político-social, como interculturalidad (migrantes), equidad de género y talento LGBTI+.

Emilio Maldonado, Director General, Factor Diverso.



¹³ SHRM (2023)

¹⁴ Business Insider (2024)

¹⁵ Forbes (2023)



Así, esta aparente desaceleración es, en realidad, una oportunidad para pensar en un nuevo encuadre, que permita a las organizaciones transitar desde el entusiasmo inicial hacia una etapa de consolidación, evitando caer en conductas de “Diversity-washing”. Entonces, la “DEI sin eslóganes” representa, así, un gran desafío y oportunidad: integrar la diversidad de manera auténtica en las operaciones en el día a día, para lograr un impacto real y profundo.

Diversity-washing:

Se da cuando las organizaciones hablan de diversidad e inclusión más de lo que su verdadera composición laboral refleja, solo para mejorar su imagen social. Aunque logran atraer inversión y obtener mejores calificaciones en los estándares ESG (Environmental, Social and Governance), paradójicamente, estas empresas a menudo tienen más sanciones por discriminación¹⁶.

¹⁶Baker et al (2024)

¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

En un contexto económico desafiante, eliminar o reducir los esfuerzos en políticas de DEI podría parecer una solución tentadora. Sin embargo, la evidencia muestra que hacerlo puede terminar siendo costoso en varios sentidos. Por ejemplo, puede traer problemas de reputación, disminuir probabilidades de atraer y fidelizar talento, reducir la capacidad de innovar, entre otros¹⁷.

Las empresas con líderes diversos, tienen un **27% más de probabilidades** de tener un desempeño financiero superior que empresas sin esta diversidad¹⁸.

Además, cabe mencionar que son múltiples los estudios que muestran que aquellos espacios de trabajo más diversos se asocian a una mejor toma de decisiones, aumentan la innovación, y la satisfacción de los colaboradores, e incluso obtienen mayores ganancias¹⁹.

Por esto, empresas que logren conectar las iniciativas de DEI con resultados concretos, sin diluirse en “performances” vacías, serán las que logren sostener esta tendencia en el largo plazo. En este contexto, diversas empresas han optado por continuar con sus políticas, pero cambiando el enfoque: integrando la DEI a los valores de la organización y a la estrategia de negocio desde la convicción y no simplemente como un listado de tareas que se deben cumplir.

El objetivo entonces, es el de crear políticas enraizadas en el negocio, que más que enfocarse en lo superficial, se basen en estrategias que beneficien tanto a las organizaciones como a sus colaboradores, donde exista un compromiso real por parte de los liderazgos de las organizaciones a cumplirlas.



Las organizaciones necesitan avanzar en varios niveles a la vez: el compromiso corporativo, las políticas organizacionales, los procesos de RR.HH. y la capacitación de los equipos, entre otros. Porque si te enfocas en uno solo, la efectividad es limitada.

Soledad Lara, Gerente de Gestión Empresarial Inclusiva, Fundación Descúbreme



¹⁷McKinsey & Company (2020)
¹⁸McKinsey & Company (2023)
¹⁹McKinsey & Company (2023)

Recomendaciones y buenas prácticas

Para lograr tener políticas DEI en la organización que estén enraizadas en el negocio de manera auténtica y representen un impacto positivo real tanto para los colaboradores como la empresa, se pueden tomar en cuenta los siguientes seis elementos:

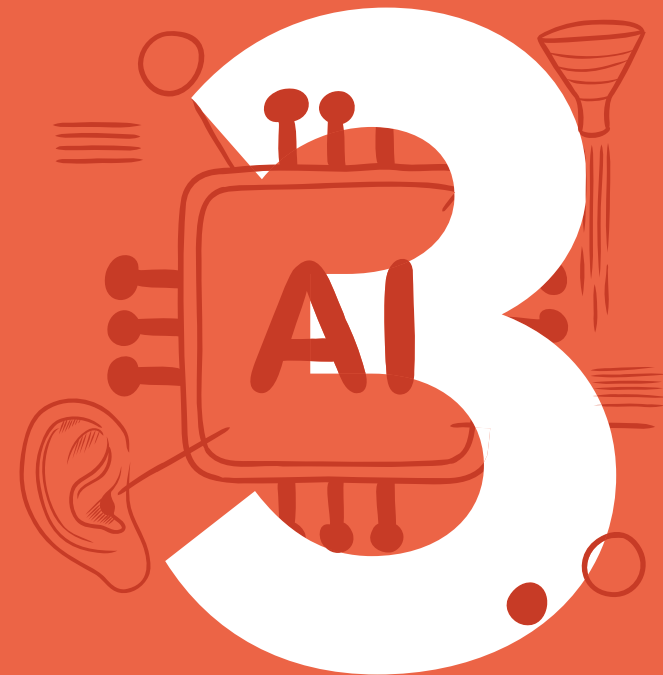
1. **Mirar la estrategia de DEI como una apuesta a largo plazo**, siendo conscientes del impacto positivo que estos lineamientos pueden tener en distintos *stakeholders*, desde colaboradores hasta clientes, en la medida en que se implementa de forma estratégica y transversal.
2. **Centrar el core de las estrategias DEI en los equipos de personas**. Aunque inicialmente muchas organizaciones centraron su comunicación DEI en los equipos de comunicaciones o marketing, un nuevo enfoque sugiere situarla sobre todo en los equipos de gestión de personas, pues permiten un enfoque más integral y sostenido al estar directamente vinculados con la experiencia del colaborador.
3. **Establecer indicadores de progreso y transparencia**, para evitar que las iniciativas DEI sean percibidas como vacías, y sean medidas de manera periódica, y así evaluar el impacto de las políticas dentro de la organización. Estos indicadores pueden comunicarse públicamente a los colaboradores.
4. **Evitar acciones aisladas**, y en lugar de centrarse en un gran evento o celebración anual (por ejemplo, el Día del Orgullo o el 8M), es más efectivo adoptar un enfoque continuo que esté presente en el día a día de la organización.
5. **Adoptar un enfoque interseccional**, de tal forma que la empresa no se identifique con una sola área de DEI, sino en la amplia gama de características que pueden influir en la experiencia de los colaboradores en sus trabajos.
6. **Generar espacios de trabajo con otras organizaciones** y con otros liderazgos de Diversidad e Inclusión con el objetivo de compartir experiencias, ideas y soluciones.

“

Reconocer que no todos sabemos de todo hace que la colaboración sea clave. Por eso, es fundamental establecer alianzas con expertos y fomentar el *networking* entre empresas para generar valor al negocio y construir una sociedad más justa, diversa e inclusiva.

Yessica Galicia, Ejecutivo Global Diversidad, Equidad e Inclusión, Coca-Cola FEMSA.

”



IA como un auditor para decisiones más justas en HR

Contexto

En los últimos años, los equipos de Recursos Humanos han enfrentado desafíos crecientes debido a un entorno social y organizacional que exige un rol más activo en la promoción de entornos laborales seguros e inclusivos. Esto incluye la prevención de la discriminación, la violencia y el acoso en el lugar de trabajo. Ante estas demandas, los equipos han implementado estrategias y protocolos destinados a detectar y prevenir estas problemáticas, que a menudo son complejas y difíciles de identificar oportunamente.

En este contexto, se sumó un nuevo desafío: la irrupción de la inteligencia artificial (IA), que ha influido profundamente en múltiples áreas y el sector de gestión de personas no ha sido la excepción. Un 61% de los profesionales de Recursos Humanos expresan optimismo respecto al potencial de la IA en sus organizaciones²⁰, especialmente hacia la inteligencia artificial generativa (GenAI), que facilita la creación de contenido innovador como texto, audio e imágenes, a partir de patrones y datos previos.

Pese a este optimismo, datos recientes revelan que 3 de cada 5 profesionales en HR aún no emplean la IA activamente, lo que podría indicar que persisten reservas sobre las ventajas de su uso. Por ejemplo, el Foro Económico Mundial indica que algunas de las principales preocupaciones de las empresas tienen que ver con la falta de experiencia en su utilización, así como inquietudes sobre la seguridad, ética y calidad de los datos.



de los profesionales de RR.HH. aún no emplean la IA activamente²¹.

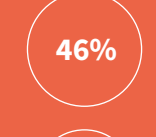
Preocupaciones en torno al uso de la IA por las organizaciones:



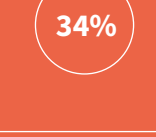
Falta de experiencia en su uso.



Inquietudes sobre la privacidad o la seguridad.



Disponibilidad y calidad de los datos.



Inquietudes sobre sesgos en la IA²².

²⁰ SHRM (2024)

²¹ HR Executive (2024)

²² Foro Económico Mundial (2021)



Hoy en día, no existe un área dentro de una empresa que no esté involucrada con la inteligencia artificial (...). En el caso de HR, el desafío es doble, ya que deben entender las tecnologías que elevarán el nivel de talento y automatización del área de HR en sí misma, pero también de todas las áreas de la empresa. Es ahí donde hay que entender los *capabilities* a desarrollar y después tomar decisiones sobre cuáles se pueden complementar (no sustituir) con tecnología y cuáles deben mantenerse como desarrollo 100% humano.

Pablo Michel, Global Learning & Technology Leader, Consultor Independiente y ex Sr. Manager en Pepsico.



Tendencia 3

En 2025, la IA en Recursos Humanos no solo optimizará procesos, sino que se consolidará como una supervisora ética, que de manera proactiva y en tiempo real, detecta y reduce sesgos, fomentando una cultura organizacional de equidad y transparencia.

Ahora bien, en el ámbito ético en el uso de la IA, destaca la necesidad de establecer pautas claras que aseguren un uso responsable, permitiendo que sea algo más que una herramienta técnica. Así, la IA puede convertirse en un auditor externo que promueva decisiones más informadas y mejore las prácticas de gestión de personas, fortaleciendo la equidad y la transparencia en las organizaciones.

Así, en este escenario en el que las áreas de gestión de personas se enfrentan a una creciente complejidad en su trabajo, la irrupción de la IA puede ser vista como una oportunidad: la de aprovechar esta tecnología no solamente para optimizar procesos, sino como una herramienta que apoye a estas áreas para poder detectar y prevenir situaciones de violencia, acoso o discriminación que afecten a los colaboradores.

En este sentido, la tendencia en 2024 era reconocer las ventajas de la IA en la organización y en el equipo de HR²³. No obstante, ahora, de cara al futuro, el debate ha evolucionado a cómo sacarle el máximo partido, sobre todo en temas de ética y buenas prácticas.

²³ Buk (2023)

El desafío de hoy

El desafío actual está en reconocer que la inteligencia artificial, si bien ha enfrentado críticas por los sesgos y discriminaciones que puede perpetuar, también ha demostrado tener el potencial para identificar y mapear prejuicios. En este contexto, lo que inicialmente era una responsabilidad unilateral de los humanos por reducir sesgos en la IA, ahora se entiende como una relación bidireccional. Tanto la IA como las personas pueden colaborar para identificar y mitigar sesgos, discriminaciones arbitrarias y prejuicios. De tal forma que la utilización de IA en HR enfrenta dos desafíos principales:

Desafío de educar a la herramienta

Saber detectar e identificar sesgos en una herramienta de IA es el primer paso para un uso pertinente, pero no es suficiente; su eficacia depende de un entrenamiento y configuración adecuado. En este sentido, los mismos equipos de Recursos Humanos pueden contribuir a entrenar e intervenir en los modelos para hacerlos más justos y libres de sesgos. Esto implica desmitificar la creencia de que el entrenamiento en inteligencia artificial es una tarea que corresponde únicamente a los equipos de tecnología o de innovación dentro de la organización, ya que el equipo de HR puede desarrollar conocimientos básicos y compartir ideas y experiencias con equipos más especializados, para así promover la generación y recolección de datos con mayor eficacia.

Desafío de la IA como auditor de sesgos humanos

El segundo desafío radica en explotar el potencial de la IA para detectar sesgos en las prácticas humanas. Es decir, los equipos de HR tienen el reto de utilizar la IA para sus procesos y comprender el potencial que tiene para la detección, la prevención y la auditoría frente a situaciones de discriminación, sesgos o violencia. En concreto, esto permitirá que la IA pueda ser usada día a día para prevenir este tipo de situaciones, lo que implica utilizar su capacidad de procesar lenguaje natural, y sondear si es que están ocurriendo situaciones de vulneración en diferentes ámbitos de HR, o aún más importante, prevenirlas antes de que ocurran.

Sesgo en IA y el caso de Amazon

En 2017, el sistema de selección de personal de Amazon mostró una marcada preferencia por candidatos masculinos, reflejando los sesgos de género históricos de la empresa. Este incidente demostró cómo la falta de cuidado en el diseño de IA puede perpetuar prejuicios, incluso en sistemas diseñados para ser objetivos²⁴.



El tema de sesgos e inteligencia artificial está tomando fuerza. Hoy en día, existen simuladores impulsados por IA que pueden detectar si el tono de voz del reclutador podría percibirse como agresivo o si ciertas preguntas invaden la privacidad o contienen sesgos hacia el candidato, proporcionando *feedback* instantáneo para perfeccionar las entrevistas. La clave está en aprovechar la IA no solo para optimizar, sino también para fortalecer los procesos de RH, haciéndolos más justos, inclusivos y transparentes.

Yessica Galicia, Ejecutivo Global Diversidad, Equidad e Inclusión, Coca-Cola FEMSA.



²⁴ BBC (2018)

¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Para enfrentar los desafíos que presenta la IA, las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo. En este sentido, el primer paso consiste en reconocer cuáles son los posibles sesgos que puede cometer la IA.

Sesgos principales en procesos de IA en HR:	
Sesgo de datos históricos	Si los datos que entrenan la IA reflejan desigualdades pasadas, como preferencias hacia ciertos grupos demográficos en roles de liderazgo, la IA tiende a replicar estos patrones, reforzando desigualdades existentes.
Sesgo algorítmico	Los algoritmos diseñados sin considerar la diversidad pueden priorizar atributos irrelevantes o excluir a minorías, perpetuando prácticas injustas en procesos de selección.
Subrepresentación en datos	Grupos con poca representación en los datos (como mujeres o minorías raciales) pueden ser evaluados de manera sesgada, afectando decisiones críticas como promociones o evaluaciones de desempeño.
Sesgo de interpretación	Las decisiones de IA pueden malinterpretarse si los equipos no están capacitados, lo que aumenta el riesgo de perpetuar sesgos en vez de mitigarlos.
Discriminación indirecta	La IA puede inferir características protegidas como género o raza a partir de otros datos, causando discriminación aunque estas variables no estén explícitamente en el análisis.



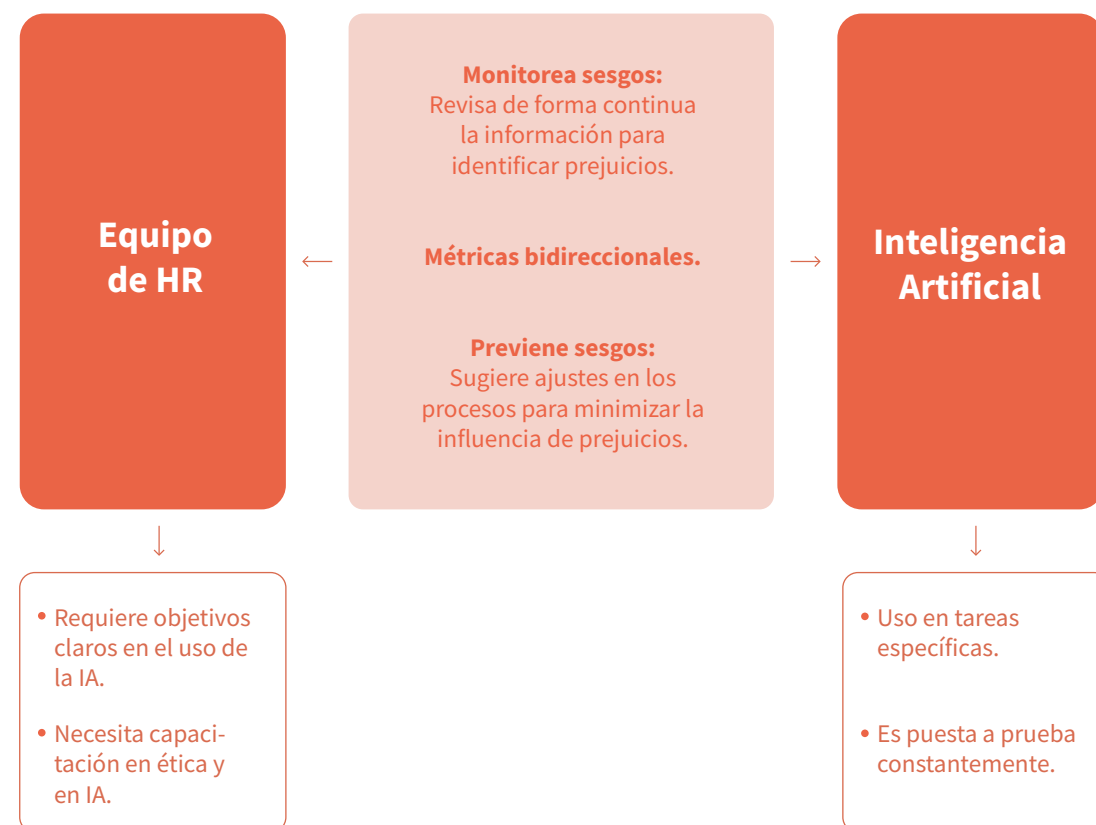
Las personas que están guiando el desarrollo de la IA (...) debiesen contar con una preparación en temas de sesgos. Además, creo que es relevante buscar igualdad en cuanto a los datos que se consideran cuando se programa a las inteligencias artificiales, es decir, deberían tomarse en cuenta datos diversos: de hombres, mujeres, personas con discapacidad, etc. para así evitar la mayor cantidad de sesgos posibles.

Carla Bartolucci, Manager Diversidad, Equidad & Inclusión, Deloitte.



En segundo lugar, es importante adoptar el enfoque de la bidireccional que existe entre la IA y equipo de HR y que éste sea el centro de la propuesta en su uso. Esto permitirá adoptar un punto de vista más completo donde se reconozcan las fortalezas y debilidades de ambos elementos.

Figura 03:
IA y reducción de sesgos en HR: Una relación bidireccional



“Claramente cada año que pasa vamos avanzando en estas tecnologías de Inteligencia Artificial que nos permiten generar análisis mucho más complejos, mucho más exactos y mucho más óptimos para la organización.”

José Venegas,
Head of Data, Buk.

”

A continuación se desarrollan una serie de elementos para sacarle el máximo provecho a esta bidireccionalidad.

- 1. Definir objetivos claros:**

Determinar qué aspectos del área de HR se beneficiarán más de la integración con la IA (ej: reducción de sesgos, mejora en la selección de talento, diseño de programas de aprendizajes). Esto establece el propósito bidireccional, donde la IA no solo automatiza tareas, sino que también recibe retroalimentación para mejorar su funcionalidad.
- 2. Capacitar a los equipos en IA y ética:**

Formar a los profesionales de HR en el uso de herramientas de IA e incluir interpretación de resultados, capacitaciones en *prompt engineering*, detección de posibles sesgos y seguridad de la información. También se requiere asegurar que los equipos comprendan las implicaciones éticas de la toma de decisiones automatizadas e incluso, que comprendan que los seres humanos pueden caer en distintos sesgos sin darse cuenta.

¿Qué es el *prompt engineering*?

Refiere al proceso de crear, refinar y estructurar indicaciones o instrucciones efectivas para modelos de lenguaje como GPT, con el objetivo de obtener respuestas más precisas y útiles.
- 3. Integrar IA en tareas específicas de HR:**

Una vez definidos los objetivos que se quieren alcanzar con el uso de la IA y de conocer cómo funciona la herramienta que se utilizará, es momento de implementar la IA en los procesos clave, como la revisión de descripciones de puestos, análisis de desempeño y estudios de clima laboral.
- 4. Diseñar un flujo de retroalimentación continua:**

Establecer sistemas donde la IA no solo analice datos humanos, sino que también reciba entradas sobre su desempeño. Por ejemplo, los equipos de HR pueden proporcionar evaluaciones sobre decisiones automatizadas que consideren problemáticas o útiles, y si cabe la posibilidad, los equipos especializados en tecnología pueden ajustar los modelos en función de esta retroalimentación.
- 5. Implementar métricas para la evaluación bidireccional:**

Definir indicadores de éxito tanto para la IA (precisión, reducción de sesgos) como para los equipos de HR (adopción de la IA, efectividad en la toma de decisiones con IA). Realizar revisiones periódicas para medir cómo ambas partes están contribuyendo al aprendizaje mutuo es un paso clave y complementa la retroalimentación continua.
- 6. Fomentar la transparencia y la confianza:**

Comunicar a los colaboradores cómo se usa la IA y qué medidas se toman para evitar sesgos. Esto ayuda a generar confianza en las herramientas y refuerza el compromiso con una gestión ética y equitativa.
- 7. Probar y ajustar continuamente:**

Realizar pilotos con herramientas de IA en áreas específicas de HR antes de implementarlas a gran escala. Usar los aprendizajes de estos experimentos permite perfeccionar el uso de la IA, así como las prácticas humanas sin comprometer los procesos de la organización.



People Analytics: Elevar la estrategia de datos sin reinventar la rueda

Contexto

Las áreas de Personas han experimentado una transformación acelerada y en los últimos años, los profesionales de Recursos Humanos han transitado diferentes etapas y de a poco, se han posicionado como una área clave para la gestión y éxito del negocio. A lo largo de este proceso, el rol de Recursos Humanos ha pasado por tres etapas distintivas que han redefinido su propósito y enfoque.

En una primera etapa, estas áreas tendieron a centrarse en el área administrativa, en procesos como el pago de remuneraciones, la gestión de pensiones, asistencia y la selección de personal. Luego, en una segunda etapa, los equipos de HR ampliaron su trabajo y se dedicaron también al diseño de prácticas innovadoras, a través de nuevos planes de compensación, estrategias de comunicación interna, mecanismos de capacitación y actividades de *team building*.

Hoy en día, en una tercera etapa de evolución, las áreas de gestión de personas han centrado su atención en vincular directamente sus prácticas con el éxito del negocio. El uso de datos y evidencias se ha convertido en un pilar fundamental no solo para tomar decisiones informadas, sino también para rendir cuentas de su impacto en los resultados organizacionales. En este contexto, según la *Academy to Innovate HR*, adoptar un enfoque basado en datos en la gestión de personas tiene un impacto en el éxito de la organización²⁵. Así, en esta tercera etapa, herramientas como el *people analytics*, entendido como el acto de recopilar y analizar datos de Recursos Humanos para comprender mejor el rendimiento de los colaboradores en el trabajo²⁶, gana terreno.

Figura 04:
Evolución de las áreas de HR en los últimos 50 años



Fuente: Adaptación de modelo David Ulrich (2021)

²⁵ Academy to Innovate HR
²⁶ IBM (2024)



Se necesita entender los números de la organización para así gestionar y tomar decisiones de forma adecuada. Por ejemplo, puede que se tenga una estrategia de equidad que busca reclutar mayor número de mujeres en la empresa, pero si están siendo contratadas en áreas donde ya hay una sobrerrepresentación de ellas, entonces hay problemas con la forma en que se toman las decisiones. Por eso es importante entender los números de tu organización.

Carla Bartolucci, Manager Diversidad, Equidad & Inclusión, Deloitte.



Ahora bien, cabe decir que el uso de *people analytics* en 2024 centró su atención en perfeccionar su implementación, asegurando que las estrategias de gestión de personas estén alineadas con decisiones informadas que impulsen el desempeño organizacional. En particular, la primera versión del presente estudio profundiza en el rol de los líderes para sacarle el máximo provecho a los resultados del *people analytics*, para así fomentar acciones basadas en datos y entregar una experiencia cada vez más personalizada a los colaboradores²⁷.

Sin embargo, no se puede desconocer que la integración de esta herramienta ha venido acompañada de una percepción de complejidad que rodea tanto a los procesos como a las métricas a analizar, lo que genera dudas sobre cómo empezar y por dónde avanzar. Esto puede llevar a un estancamiento, donde los datos recopilados no se aprovechen de forma efectiva y las iniciativas pierdan tracción.

Como consecuencia, a pesar del crecimiento y el posicionamiento de esta iniciativa, muchas áreas de HR aún no desarrollan una estrategia integral de uso de datos que aproveche al máximo las capacidades ya instaladas en los propios sistemas y datos de la organización. Por lo tanto, hoy más que inventar nuevas herramientas, los equipos de gestión de personas tienen la oportunidad de optimizar los recursos tecnológicos y los datos que ya poseen dentro de la empresa para ponerlos al servicio de una estrategia *data-driven* en HR.

86%

de las organizaciones identifican a *people analytics* como una alta prioridad para el éxito de su negocio y organización²⁸.

Las organizaciones con un uso intensivo de *people analytics* pueden aumentar²⁹:

25%

la productividad del negocio.

80%

la eficiencia del reclutamiento.

²⁷ Buk (2023)

²⁸ Deloitte Insights (2021)

²⁹ McKinsey & Company (2023)



Así como el área de finanzas tiene data financiera para evaluar sus decisiones en la organización, *people analytics* entrega información accionable que finalmente genera algún tipo de transformación en el negocio.

Mauricio Moreno, Jefe de People Analytics, ACHS.



Tendencia 4

En 2025, el verdadero avance en datos de HR no estará en reinventar la rueda, sino en aprovechar al máximo los datos y capacidades ya instalados en la organización para llevar la estrategia de datos a otro nivel.

El desafío de hoy

Aunque muchas organizaciones ya han adoptado el uso de datos para informar sus decisiones y gestionar la experiencia de los colaboradores, muchas otras aún se encuentran estancadas en no saber qué métricas utilizar o cómo trabajar sobre las ya existentes. Por lo tanto, un desafío clave sigue siendo cómo aprovechar al máximo los sistemas, tecnologías y datos que ya existen dentro de la organización para llevar la estrategia de datos en Recursos Humanos a otro nivel. Esto implica un desafío en dos direcciones:

Aprovechar los datos con los que ya contamos hoy:

La digitalización de las tareas en los equipos de HR y el uso de herramientas, tales como softwares de gestión de personas, han creado una gran oportunidad para un análisis más avanzado de los datos de los colaboradores de la empresa. Sin embargo, muchas organizaciones aún no logran integrar estas capacidades en flujos estratégicos que impulsen decisiones efectivas y oportunas en materia de *people analytics*.

Construir indicadores más atinentes:

Hoy, las áreas de gestión de personas suelen usar indicadores que no han evolucionado en el tiempo y se han mantenido estáticos. Sin embargo, frente a cambios constantes en las expectativas de los colaboradores, dinámicas laborales y valores organizacionales, estos indicadores pueden limitar la capacidad de una organización para responder a los nuevos retos y oportunidades.

El caso de la pandemia fue emblemático y evidente, pues obligó a las organizaciones a revisar y actualizar muchos de sus procesos e indicadores. Sin embargo, en el último tiempo se han gestado otros cambios más sutiles y graduales que también deberían ser reflejados en las métricas de HR. Por ejemplo, indicadores tradicionales como el tiempo de contratación, si bien siguen siendo importantes, ya no bastan para evaluar el éxito en la atracción del talento y deberían ser complementados con otras métricas que permitan hilar más fino en las distintas etapas de un proceso de contratación.

Por esto, el desafío para los equipos de HR no sólo radica en crear nuevos indicadores, sino en repensar cómo los flujos de trabajo y las capacidades instaladas pueden integrarse mejor con el análisis de datos. En este sentido, de cara al futuro, las áreas de HR están llamadas a gestionar la información de modo tal, que puedan transformar la gran cantidad de datos que ya poseen, en acciones estratégicas que impulsen el desempeño y la innovación organizacional.



Al final del día, yo creo que más que estar centrado en los datos, tienes que estar centrado en la pregunta de negocio que se tiene. Y luego, los datos vienen de donde tengan que venir (...). Por ejemplo, si estás enfocado en representar la experiencia del colaborador, vas y sacas los datos de la encuesta de clima. Pero si tu pregunta de negocio es cómo la experiencia del mismo colaborador impacta la satisfacción de los clientes, tienes que ir a buscar también data de cliente (...). Eventualmente tú tienes que ser capaz de hacer interactuar la información que sea necesaria para responder la pregunta de negocio.

*Mauricio Moreno, Jefe de People Analytics,
ACHS.*



¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Para llevar los datos en HR a un nivel estratégico, no es necesario partir de cero. A grandes rasgos existen tres líneas de acción:

- 1. Tener claridad de los dolores o problemáticas que se quieren solucionar**, para luego dar origen a una pregunta de investigación la cual será la clave para determinar qué datos se requieren analizar. En este sentido, es clave colaborar con otras áreas y tener flujos claros de datos, para así lograr responder a las preguntas de negocio de forma ágil y en el menor tiempo posible.
- 2. Identificar las herramientas y capacidades tecnológicas ya instaladas en la organización** para aprovechar los datos y la información que ya existe. Una vez identificado lo anterior, las áreas de HR tendrán la responsabilidad de crear los puentes con las diferentes áreas y equipos, para aprovechar la información ya existente y así crear una estrategia de datos robusta y eficiente.
- 3. Revisar los indicadores y métricas existentes.** En este sentido, no se trata de sumar más indicadores, sino de asegurar que las métricas que ya existen sean de calidad y se utilicen de manera efectiva para la toma de decisión. Por esto, la revisión debe considerar el *trade-off* de mantener, reemplazar o eliminar cada indicador, considerando que muchos de ellos son útiles en la medida en que permiten la comparabilidad en el tiempo. En este proceso, conversar con los líderes es clave para conocer el real aporte que tienen los indicadores para los equipos y toma de decisiones.

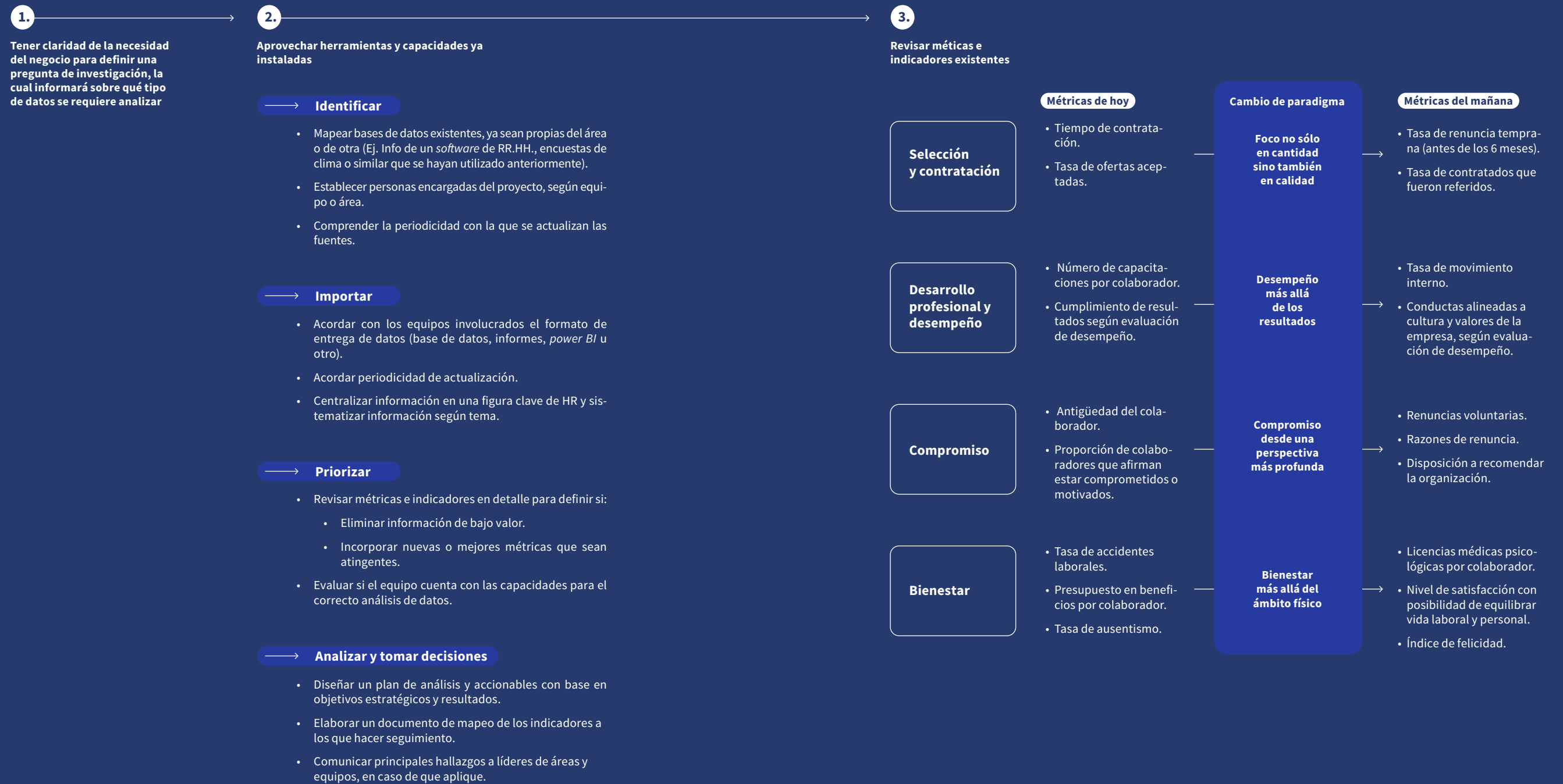


El área de datos debe proveer información para que cada una de las áreas haga sus propios análisis (...) y tengan la libertad y la flexibilidad de poder ir actuando de manera independiente (...) porque los datos son muy variables y esa variabilidad se tiene que ver reflejada en la eficiencia y rapidez con la que el dato se mueve y se analiza.

José Venegas, Head of Data, Buk.



Figura 05:
Pasos para elaborar una estrategia de datos en HR





HR Business Partner: Clave para conectar talento y estrategia

Contexto

La figura del Human Resources Business Partner (HRBP) es un vínculo estratégico que conecta de manera efectiva a Recursos Humanos con el corazón del negocio. Surge a finales de los años 90 con el objetivo de llevar al área de tareas administrativas a roles más estratégicos³⁰ y la figura responde a la creciente necesidad de tomar decisiones que consideren tanto al talento como las metas del negocio.

El concepto de *Systemic HR* o Recursos Humanos Sistémicos³¹ ha sido clave en esta evolución. Este enfoque reconoce a las diferentes funciones de HR, tales como la adquisición de talento, la gestión de desempeño y la capacitación, no como aisladas, sino como un sistema interconectado con foco en el negocio. Esta visión permite al área y al HRBP tener una perspectiva completa de las funciones críticas de HR y facilita la colaboración con los líderes al ofrecer respuestas estratégicas, ágiles y coherentes a los cambios y necesidades del negocio y mercado.

En la actualidad, la función del HRBP es común en organizaciones grandes: el 60% de los HRBP trabajan en organizaciones de más de diez mil colaboradores³². Sin embargo, es fundamental que toda organización pueda entender las ventajas de este rol.

Organizaciones donde los HRBP tienen una función madura y sistémica:

x2

más probabilidades de superar sus metas financieras.

x7

más capaces de adaptarse eficazmente a cambios en el entorno.

x12

más propensas a alcanzar altos niveles de productividad laboral³³.

³⁰ HR Executive (2024)
³¹ HR Executive (2024)
³² Academy to Innovate HR (AIHR)
³³ HR DIVE (2024)

¿Cuáles son las principales funciones de HRBP?³⁴

Gestión del talento: Apoya a la unidad de negocio que lo requiera, identificando necesidades de desarrollo y oportunidades de talento para alinear a los equipos con los objetivos de la empresa. También analiza datos y sugiere mejoras a las áreas para abordar temas como DEI, rotación, desempeño y otros indicadores clave.

Proyectos de HR: Soluciona problemas transversales mediante proyectos que combinan la investigación con implementación, como por ejemplo: redefinición del proceso de onboarding, actualización de competencias, diseño de estrategias de diversidad, etc.

Relación con las personas: Trabaja con líderes y colaboradores para la resolución de conflictos, soporte legal, y bienestar organizacional.

Entonces, para el HRBP es clave entender el contexto actual y los factores que influyen en las áreas de negocio, especialmente en un entorno de rápida evolución tecnológica que exige una constante adaptación y aprendizaje por parte de los colaboradores. En este sentido, un aspecto crítico para el futuro es la actualización de las habilidades laborales, pues se espera que un 44% de las habilidades que son clave hoy en día en el talento, no lo sean en 5 años³⁵. Lo que obliga a poner el foco de HR en la estrategia de desarrollo de habilidades para asegurar la sostenibilidad de los negocios a largo plazo.

Tendencia 5

En 2025, el HRBP será el aliado estratégico para convertir el potencial de cada colaborador en el motor de crecimiento y éxito de la organización.

³⁴ Gartner (2023)

³⁵ Foro Económico Mundial (2023)

TENDENCIAS DE HR 2025

HR BUSINESS PARTNER: CLAVE PARA CONECTAR EL TALENTO Y LA ESTRATEGIA



Hoy es clave conocer el negocio, los problemas, dolencias y oportunidades de cada persona para poder orientar y dar las mejores recomendaciones posibles para desarrollar al talento de la organización (...). El valor agregado del HRBP es ser una persona que conoce todas las áreas de HR, y por lo tanto es el experto para recomendar todas las oportunidades hacia los líderes de la organización.

Nathalie Chida, Sr. HR Business Partner, Emerson.



El desafío de hoy

Si bien la figura del HRBP ya está posicionada en las organizaciones, el reto es que éste se consolide como un líder en el desarrollo de habilidades estratégicas, impulsando iniciativas de *upskilling* y *reskilling* que preparen al talento para enfrentar los desafíos futuros sin perder de vista el negocio.

Este desafío además es urgente si se toma en cuenta que solo 1 de cada 5 profesionales en HR considera que sus organizaciones son eficaces en capacitar y desarrollar las habilidades de sus personas³⁶. Ante esta necesidad, el HRBP tiene un papel crucial, ya que puede identificar competencias clave y apoyar en la creación de programas que cubran tanto las demandas actuales como las del futuro. En este sentido, el trabajo con los líderes de los equipos es fundamental para tener el conocimiento necesario para fomentar las habilidades que sean relevantes hoy y que además, ofrezcan valor a largo plazo.

Upskilling
es **mejorar las habilidades actuales** de los colaboradores.

Reskilling
es **capacitar** a los colaboradores en **habilidades completamente nuevas**.



Los 1 a 1 con los líderes de las organizaciones no pueden faltar: es un *must* dentro del rol (...). Esto es lo principal, porque te ayuda a identificar las necesidades de cada área, porque no todas tienen las mismas áreas de oportunidad. Además, es prudente generar reuniones entre líderes donde van y discuten temas de RR.HH. para compartir ideas.

Nathalie Chida, Sr. HR Business Partner, Emerson.



³⁶ SHRM (2023)

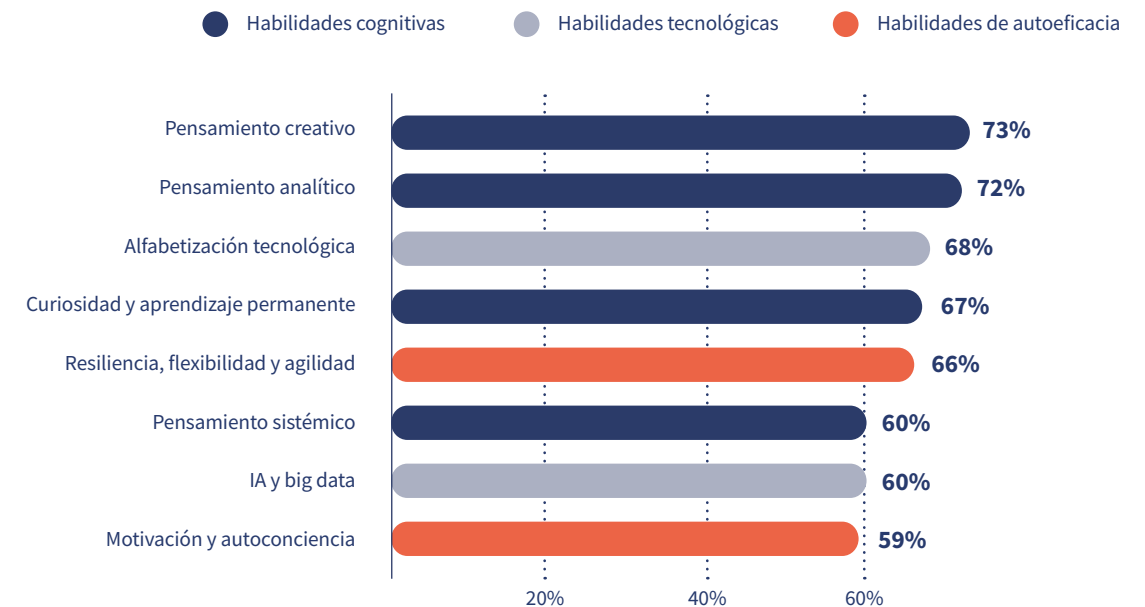
TENDENCIAS DE HR 2025

HR BUSINESS PARTNER: CLAVE PARA CONECTAR EL TALENTO Y LA ESTRATEGIA

Una vez reconocido el rol del HRBP en el desarrollo de habilidades de los colaboradores, un segundo desafío refiere a la necesidad de anticiparse a las competencias futuras que la organización requerirá, ya que muchas de las habilidades actuales tienen una “vida útil” corta debido a la velocidad de cambio en el mercado laboral, a los avances tecnológicos y a las expectativas de talento especializado. Esto requiere que los HRBP estén al día con las tendencias actuales, y trabajen estrechamente con los líderes. En este sentido, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, la relevancia de las habilidades cognitivas, tecnológicas y de autoeficacia irán en aumento en los próximos 5 años, reflejando la importancia de desarrollar talento que pueda adaptarse al dinamismo constante del mercado³⁷.

Figura 06:
Habilidades del futuro

Tres elementos más mencionados como las principales habilidades que las organizaciones consideran aumentarán su importancia en los próximos años (%).



Fuente:
Elaboración propia a partir de Foro Económico Mundial (2023).

³⁷ Foro Económico Mundial (2023)

“

Muchas de las cosas que la gente hace de manera operativa, en 5 años lo va a hacer la inteligencia artificial (...), entonces en donde se tiene que invertir es en desarrollar *capabilities and skills* en la gente que ayuden a soportar este cambio (...). Y eso debe suceder a través del equipo de HR (...), para eso necesito que esté en la mesa de conversación sobre cómo va a seguir siendo la transformación del negocio en los próximos 5 o 10 años.

Pablo Michel, Global Learning & Technology Leader, Consultor Independiente y ex Sr. Manager, Pepsico.

”

Por último, un tercer desafío es la personalización de los programas de desarrollo, que exige un enfoque mucho más individualizado en la capacitación y el aprendizaje. A medida que el aprendizaje se orienta cada vez más hacia modelos personalizados, los HRBP deben encontrar formas de adaptar los programas de desarrollo para satisfacer las necesidades individuales y de equipo, a la vez que son capaces de conectar también con necesidades o capacidades de otros equipos de la organización. Esto implica una mayor inversión de tiempo en conocer profundamente las capacidades, oportunidades y sinergias de los distintos equipos de negocio, para la creación de rutas de aprendizaje dinámicas y personalizadas, pero también eficientes.

TENDENCIAS DE HR 2025

HR BUSINESS PARTNER: CLAVE PARA CONECTAR EL TALENTO Y LA ESTRATEGIA

“

La empresa debería tener un *roadmap* de cada cargo, pero también debería disponibilizar alguna forma de una autoevaluación para que cada persona sepa qué le hace falta para seguir avanzando en su carrera.

Federico Ghio, Founder, RediApp.

”

¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Para que los HRBP enfrenten los desafíos de *upskilling* y *reskilling* de manera efectiva, es clave armar un plan de acción que considere los siguientes puntos³⁸:

- 1. Alineación con la estrategia del negocio:** Conocer la dirección de la empresa antes de diseñar la estrategia de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. Esto incluye evaluar las habilidades actuales de los colaboradores, identificar las competencias clave para apoyar las prioridades del negocio y tener en cuenta factores externos como avances tecnológicos, incertidumbre económica, cambios en el mercado y las tendencias en desarrollo de capacidades. Esta retroalimentación es crucial y debe ser constante.
- 2. Colaboración con líderes:** Definir junto a los líderes y partes interesadas estas habilidades, para asegurar que se satisfagan las necesidades específicas de cada departamento.
- 3. Evaluación de capacidades y análisis de brechas de habilidades:** Identificar las competencias esenciales para cada rol y realizar una auditoría de habilidades para determinar las áreas de aprendizaje a las que se les dará prioridad.
- 4. Diseño de rutas de aprendizaje:** Crear rutas de aprendizaje facilita el desarrollo continuo, permitiendo a los empleados adquirir las habilidades necesarias para sus funciones. Se sugiere utilizar herramientas digitales así como experiencias de aprendizaje prácticas para una experiencia de aprendizaje completa.

- 5. Planificación de la implementación:** La implementación de este tipo de iniciativas debe incluir un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), definición de un presupuesto, pruebas piloto y análisis de retorno de inversión (ROI). Esto asegura que los programas de aprendizaje y desarrollo estén alineados con los objetivos del negocio y que su efectividad sea evaluada desde un inicio.
- 6. Seguimiento del desempeño:** Utilizar métricas como la tasa de finalización, de éxito en evaluaciones y de abandono permite analizar la efectividad de los programas de aprendizaje y ajustar la estrategia según los resultados obtenidos.
- 7. Análisis de efectividad y ajustes:** Evaluar la efectividad de los programas en términos de satisfacción del empleado, retención, y mejora en la eficiencia de procesos, ayuda a determinar si los objetivos se están cumpliendo y si es necesario realizar cambios en la estrategia.

³⁸ Academy to Innovate HR (AIHR)

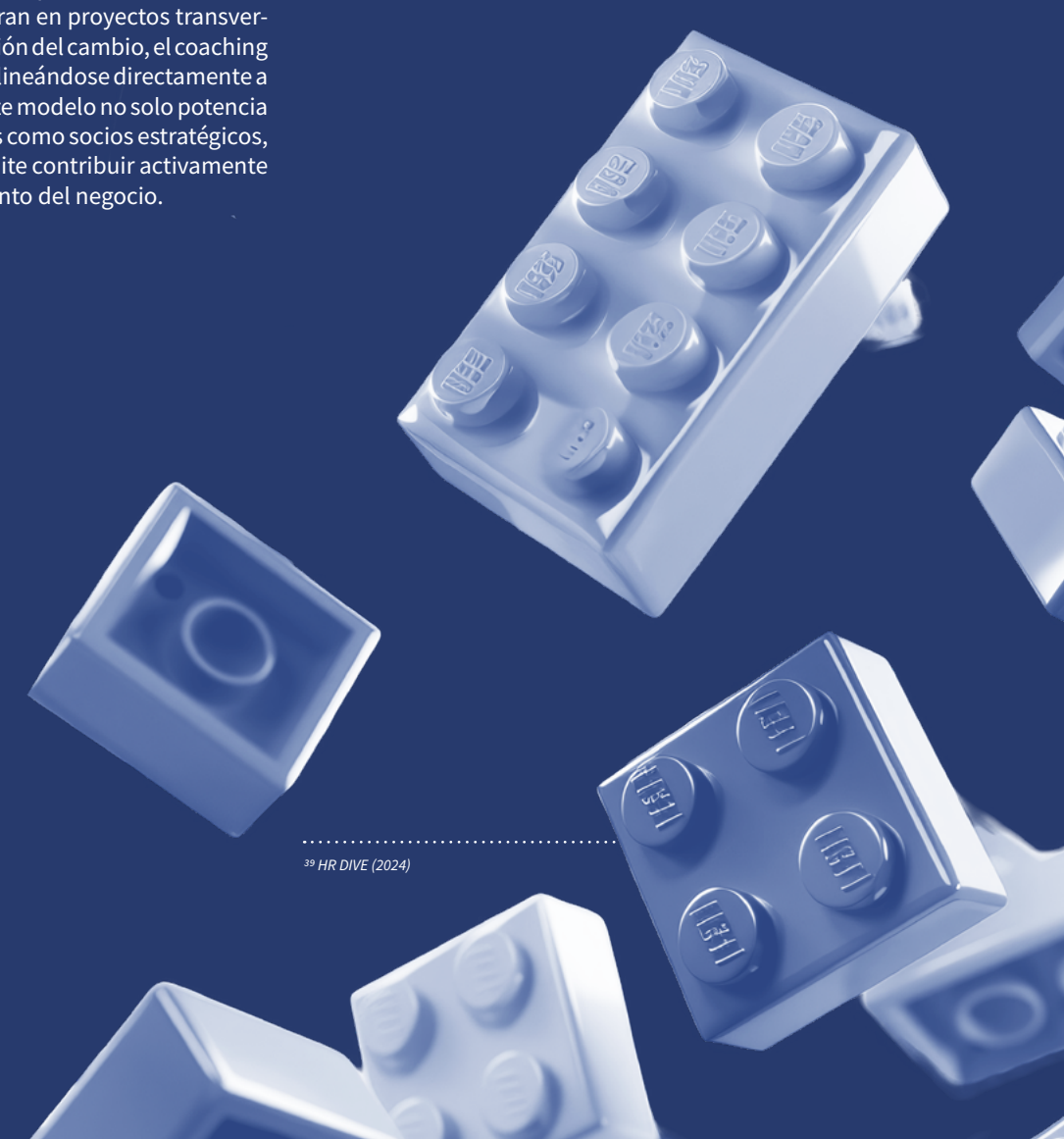
Caso de éxito

El caso The Lego Group³⁹

Un caso ejemplar de organización con visión sistémica en HR, así como con foco en los objetivos del negocio, es The Lego Group, donde el HRBP cumple un rol como asesor estratégico senior que trabaja directamente con la alta dirección, permitiendo una mayor alineación entre la estrategia de negocio y los objetivos de talento.

En Lego, entre el 70% y el 80% de los HRBPs se asignan a áreas funcionales específicas, mientras que el 20% al 30% trabaja en proyectos prioritarios. En lugar de operar en estructuras jerárquicas convencionales, los HRBPs de Lego colaboran en proyectos transversales, aportando en la gestión del cambio, el coaching y el desarrollo de líderes, alineándose directamente a una unidad de negocio. Este modelo no solo potencia la efectividad de los HRBPs como socios estratégicos, sino que también les permite contribuir activamente a la adaptación y crecimiento del negocio.

³⁹ HR DIVE (2024)



Conclusión

A partir de las cinco tendencias, se concluye que el rol de los profesionales de Recursos Humanos está evolucionando hacia una visión más integral, que no solo se centra en acciones concretas, sino en una reflexión sobre cómo optimizarlas para el futuro, alineando las herramientas disponibles con los objetivos del negocio.

1 Marca empleadora: El valor de una experiencia coherente por sobre los beneficios	
Desafío Hoy	HR Mañana
Dificultad en atraer al talento calificado.	Conocer y ofrecer elementos diferenciadores para atraer talento.
Propuesta de valor de marca empleadora no definida o muy general.	Definir y elaborar una propuesta de valor de marca empleadora diferenciada y conectada a la experiencia del colaborador.

2 Diversidad, Equidad e Inclusión sin eslóganes	
Desafío Hoy	HR Mañana
Iniciativas de DEI superficiales con un enfoque mucho más comunicacional o de marketing.	Centrar el core de las estrategias DEI en los equipos de personas.
Políticas DEI poco enraizadas en los valores de la empresa.	Crear políticas DEI con compromiso estratégico y medición constante para garantizar su impacto positivo en la organización.

3 IA como un auditor para decisiones más justas en HR	
Desafío Hoy	HR Mañana
Escaso aprovechamiento de la IA en procesos de HR.	Adoptar un enfoque bidireccional donde la IA y el equipo de HR se retroalimenten mutuamente y permitan una toma de decisiones más justa y ética.
Creencia de que el entrenamiento en inteligencia artificial no compete al equipo de HR.	Capacitar y concientizar a los colaboradores y áreas de HR respecto al uso, supervisión y monitoreo de la IA.

4 People Analytics: Eleva la estrategia de datos sin reinventar la rueda	
Desafío Hoy	HR Mañana
Desconocimiento respecto a los datos disponibles de <i>people analytics</i> y cómo ayudan a tomar mejores decisiones.	Establecer vínculos con otras áreas y tener conocimiento de los datos disponibles para generar análisis que aborden necesidades específicas del negocio.
Indicadores poco claros o con limitaciones para capturar la complejidad en la empresa .	Revisar y optimizar indicadores y métricas existentes de manera constante.

5 HR Business Partner: Clave para conectar talento y estrategia	
Desafío Hoy	HR Mañana
Poca comunicación entre el área de HR y los objetivos del negocio.	Impulsar los niveles de productividad y éxito en la organización al incluir el rol del HRBP y su visión integral.
Mapeo parcial de las necesidades de capacitación y desarrollo en la organización.	Elaborar estrategias de capacitación integrales de la mano del rol de HRBP.

VI.

Agradecimientos



Carla Bartolucci
Manager Diversidad,
Equidad & Inclusión
Deloitte
Chile



Nathalie Chida
Senior HR Business Partner
Emerson
Chile



Carolina Borraccia
Directora
Combo LATAM
Argentina



Pablo Michel
Global Learning & Technology
Leader
Consultor Independiente y ex Sr.
Manager en Pepsico
México



Emilio Maldonado
Director General
Factor Diverso (Fundación Iguales)
Chile



Soledad Lara
Gerente de Gestión Empresarial
Inclusiva
Fundación Descúbreme
Chile



Federico Ghio
Founder
RediApp
Chile



Toni Gimeno
Inbound Recruiting & Employer
Branding
Toni Gimeno
España



Javiera Correa
Chief People Officer
Buk
Chile



Yessica Galicia
Ejecutivo Global Diversidad,
Equidad e Inclusión
Coca-Cola FEMSA
México



José Venegas
Head of Data
Buk
Chile



Mauricio Moreno
Jefe de People Analytics
ACHS
Chile

VII.

Referencias web

Para llevar a cabo el análisis de literatura de forma semi-automática con ayuda de inteligencia artificial, se determinaron y consultaron los principales referentes web en temas de Recursos Humanos. A continuación, se muestra el listado de las fuentes consultadas.

- [AQN](#)
- [Banco Interamericano de Desarrollo](#)
- [Deloitte](#)
- [Forbes](#)
- [Gallup](#)
- [Harvard Business Review](#)
- [HR Dive](#)
- [HR Executive](#)
- [Korn Ferry](#)
- [MIT Sloan Management Review](#)
- [SHRM](#)

Referencias

- [Academy to Innovate HR \(AIHR\). How to develop an Employer Branding Strategy in 14 steps.](#)
- [Academy to Innovate HR \(AIHR\). HR business partner: All you need to know about the role.](#)
- [Academy of Innovate HR \(AIHR\). Learning and developing: Skills.](#)
- [Academy to Innovate HR \(AIHR\). Predictive Analytics in Human Resources: Tutorial and 7 case studies.](#)
- [AON \(2022\). Diversity, Equity and Inclusion Survey Report.](#)
- [Baker, A., Larcker, D.F., McClure, C., Saraph, D. & Watts, E. \(2014\). Diversity Washing. Forthcoming in the Journal of Accounting Research.](#)
- [BBC \(2018\). Amazon scrapped 'sexist AI' tool.](#)
- [Buk \(2023\). Estudio Tendencias de HR 2024: Las 5 claves que marcarán la agenda.](#)
- [Business Insider \(2024\). As some companies scale back on DEI, others double down on their efforts.](#)
- [Deloitte Insights \(2021\). Tendencias de Capital Humano.](#)
- [Forbes \(2023\). DEI Fatigue: Resistance or opportunity? Unpacking this moment and navigating the path forward.](#)
- [Foro Económico Mundial \(2021\). Human-Centred AI for HR: State of Play and the Path Ahead.](#)
- [Foro Económico Mundial \(2023\). Future of Jobs Report.](#)
- [Gartner \(2023\). The evolving HRBP role in the HR operating model of the future.](#)
- [Glassdoor \(2019\). Increasing investment in Diversity & Inclusion: Evidence from the growing job market.](#)
- [Glassdoor.com US Site Survey \(2019\). The ROI of Employer Branding.](#)
- [HR DIVE \(2024\). How the HR business partner can take on a strategic role.](#)
- [HR Executive \(2024\). Most HR leaders aren't putting AI to work \(yet\), survey shows.](#)
- [HR Executive \(2024\). The new role of the HR business partner: Powering Systemic HR.](#)
- [HR Magazine \(2017\). Uber's toxic corporate culture – much more than a PR problem.](#)
- [IBM \(2024\). What is people analytics?](#)
- [LinkedIn Talent Solutions. The Ultimate List of Employer Brand Statistics. For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters.](#)
- [ManpowerGroup \(2024\). 2024 Global Talent Shortage Report.](#)
- [McKinsey & Company \(2020\). Diversity wins.](#)
- [McKinsey & Company \(2021\). The future of work after COVID-19.](#)
- [McKinsey & Company \(2022\). Unlocking the potential of chief diversity officers.](#)
- [McKinsey & Company \(2023\). Diversity matters even more: The case for holistic impact.](#)
- [McKinsey & Company \(2023\). The State of Organizations.](#)
- [SHRM \(2023\). SHRM State of the Workplace Report.](#)
- [SHRM \(2024\). HR Adopts AI.](#)

Sobre Buk

Este estudio es una iniciativa de **Buk, Plataforma Integral para la Gestión de Personas** con operaciones en Chile, Perú, Colombia, México y Brasil, que ofrece soluciones para simplificar desde tus procesos de selección, nómina y documentos, hasta la evaluación, capacitación, beneficios y mucho más para tus colaboradores.

Con Buk, podrás automatizar las **tareas administrativas de tu organización**, potenciar el **desarrollo de tus colaboradores**, y facilitarles el acceso a **beneficios** que realmente valoren. Todo, en la misma plataforma, con IA integrada y con un equipo humano preocupado de darte la mejor experiencia.

En Buk, buscamos **crear lugares de trabajo más felices** con productos tecnológicos y propuestas de valor centradas en las personas. Además, hemos formado la comunidad de Recursos Humanos más grande de Latinoamérica, donde compartimos buenas prácticas y contenido relevante para fortalecer el bienestar organizacional.



Administración

Te acompañamos en la gestión de tu nómina y las tareas esenciales de la gestión de personas, para que puedas optimizar tu tiempo.



Desarrollo Organizacional

Te apoyamos con herramientas que fortalecen la cultura y facilitan la gestión del talento.



Beneficios

Potenciamos el bienestar de tus colaboradores con la oferta más completa y flexible de beneficios corporativos para elegir.



Conoce nuestros estudios

El área de Estudios de Buk tiene como propósito **aportar a la discusión sobre temas laborales**, entregando información confiable, en base a evidencia y análisis, para impulsar una mejor toma de decisiones en el ámbito de gestión de personas.

#ResearchBuk

¡Escanea este QR o da click aquí para conocer más sobre nuestros estudios!



