



estudio tendencias de HR 2024

Las 5 claves
que marcarán
la agenda

Chile
Colombia
México
Perú



Resumen ejecutivo

Este “Estudio de Tendencias 2024” es la primera versión de un extenso estudio cualitativo realizado por Buk a nivel latinoamericano. Tras entrevistar a 15 referentes de 6 nacionalidades, provenientes de distintas industrias y roles, esta investigación proporciona una mirada única, diversa y profunda sobre las tendencias de gestión de personas previstas para el próximo año.

Así, este Estudio no sólo responde a cuáles son las tendencias 2024, sino que también ofrece información clave, recomendaciones y acciones concretas para que las empresas y organizaciones puedan generar estrategias que les permita abordar los desafíos de corto plazo.

Los hallazgos más relevantes de este estudio son:

Las áreas de gestión de personas están llamadas a ocupar un rol más estratégico: Las áreas de RRHH cuentan con las habilidades interpersonales necesarias para implementar la estrategia y actualmente, se les capacita con conocimiento del negocio.

El talento freelance cobra protagonismo: Las organizaciones que busquen más allá y atraigan al talento freelance, podrán enfrentar la escasez de talento y serán quienes acceden al mejor talento.

People analytics como la mano derecha: Su integración, el rol del líder y sus habilidades de liderazgo serán clave para conocer más a los colaboradores y así, mejorar la experiencia de ellos y de los equipos.

Un nuevo concepto de bienestar: Ya no es desde una mirada simplista que se gestiona desde los beneficios, sino que desde una mirada holística y de responsabilidades compartidas entre organización y persona.

Colaboración e iteración para navegar la IA: El trabajo colaborativo con embajadores por área y los procesos iterativos de prueba y error, serán la clave para una eficaz integración de la IA a lo largo de la organización

Contenido

Resumen Ejecutivo / P. 03



Introducción / P. 07



Sobre el Estudio / P. 09

2.1. / P.09

¿En qué consiste este Estudio?

2.2. / P.09

Metodología



**Las 5 tendencias en
Gestión de personas** / P.11 - P.43

3.1. / P.12 -17

Tendencia 1.

Bienvenido a la mesa de las decisiones: RRHH como partner estratégico del negocio

3.2. / P.18 -25

Tendencia 2.

La era del talento libre: Atracción de freelancers para enfrentar la escasez de talento

3.3. / P.26 - 31

Tendencia 3.

El poder de los datos: Cómo el People Analytics eleva el liderazgo y la experiencia del colaborador

3.4. / P.32 -37

Tendencia 4.

Bienestar laboral más allá de los beneficios: Responsabilidad compartida entre organización y colaborador

3.5. / P.38 -43

Tendencia 5.

Inteligencia Artificial desbloqueada: Integración efectiva en la organización

IV.

Conclusión / P. 44 - 45

V.

**Una mirada al contexto laboral
por país** / P.46 - 51

Chile / P.48

Colombia / P.49

México / P.50

Perú / P.51

VI.

Agradecimientos / P.52

VII.

Referencias / P.53



I.

Introducción

En el dinámico panorama actual, las organizaciones están experimentando cambios significativos en la forma de gestionar al talento. La crisis sanitaria del COVID-19 forzó el trabajo a distancia, transformó los lugares de trabajo, modificó las formas de trabajar y puso en manifiesto la importancia de asegurar la seguridad física y mental de los colaboradores. Y ya de cara al 2024, los desafíos aumentan. La transformación tecnológica acelerada está influyendo en los procesos y en las formas de trabajar, mientras que los colaboradores están cada vez más empoderados y son más exigentes con el empleador.

Por lo tanto, las áreas de Recursos Humanos se enfrentan al enorme desafío de implementar la estrategia del negocio mediante la gestión de personas y de estar atentas a los riesgos y oportunidades que surgen a partir de los cambios sociales, la fuerza laboral, la disrupción tecnológica y las expectativas de los colaboradores.

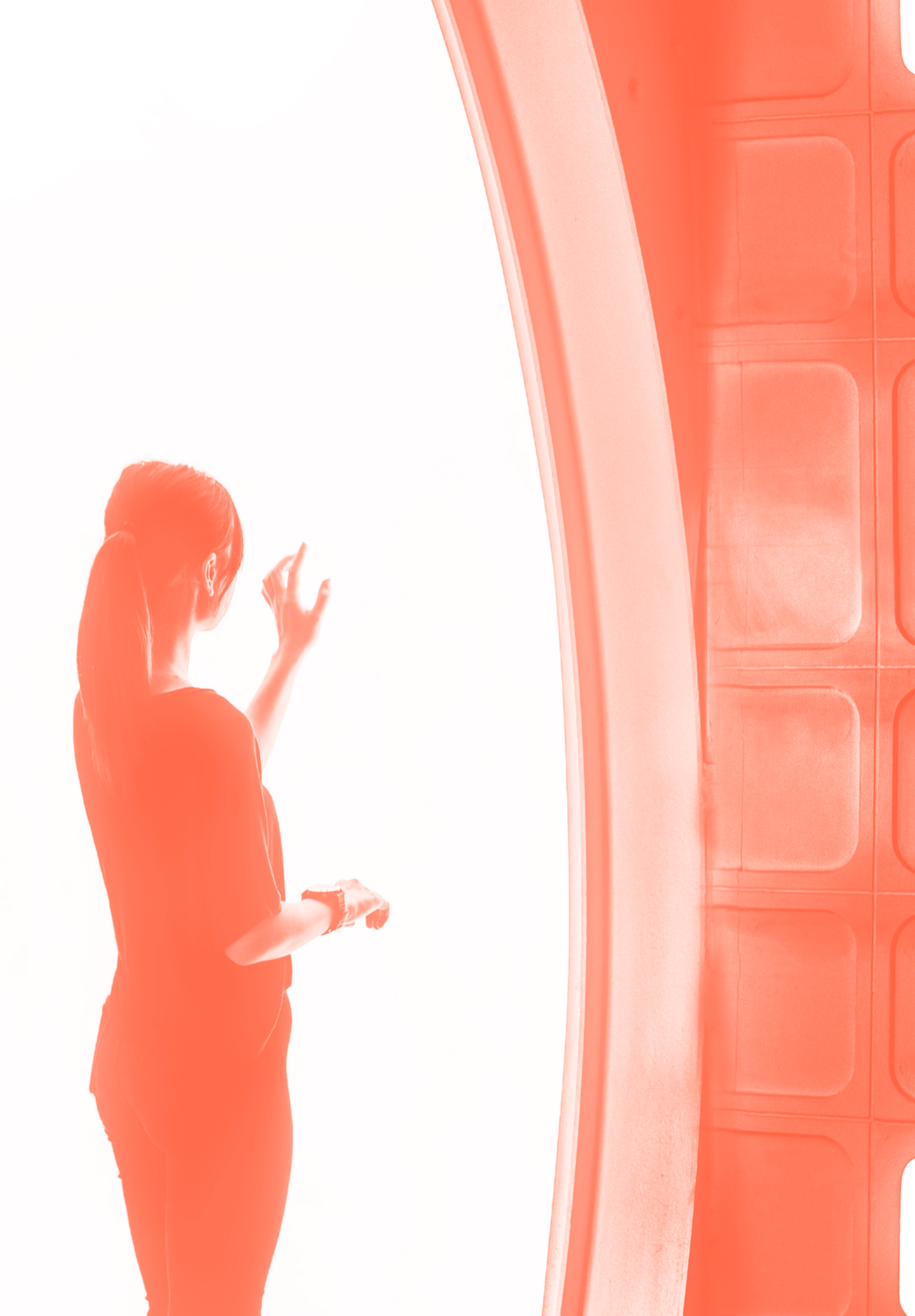
¿Cuál es el valor de este Estudio?

Conversamos con referentes locales e internacionales para que en un sólo reporte puedas conocer las 5 tendencias más importantes que marcarán la gestión de personas en el corto plazo. En cada una de las tendencias podrás conocer: su contexto, el desafío que significa para las áreas de Recursos Humanos y algunas recomendaciones y acciones concretas para hacer frente a esta nueva tendencia.

¿Por qué en Buk hicimos este Estudio de Tendencias 2024?

Este estudio tiene como propósito entregar información clara y visibilizar en base a la evidencia y al contexto actual, cuáles son las tendencias de gestión de personas que se avecinan, para que las empresas puedan generar estrategias que les permitan abordar los desafíos de corto plazo. Así, en línea con el propósito de Buk, se busca apoyar a los líderes de las organizaciones para que desde hoy, puedan anticiparse y tomar cartas en el asunto para mitigar potenciales riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades que surjan; y de esta manera, seguir creando los lugares de trabajo más felices, aún en un entorno tan dinámico como el actual.





II.

En qué consiste este estudio

¿En qué consiste este Estudio?

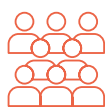
El Estudio consiste en identificar las tendencias en gestión de personas para el 2024. Para esto, se realizó una investigación de carácter cualitativo, levantando información mediante entrevistas a expertos y referentes de distintos países, roles e industrias, sobre temas de estrategia, tecnología, gestión de personas, bienestar, entre otros. Además, se analizaron bases de datos, información de organizaciones internacionales, reportes de consultoras reconocidas y estudios de casos para complementar la mirada de los expertos.

Metodología



Tipo de estudio

Cualitativo, mediante análisis de entrevistas e información de otras fuentes.



Muestra

3 CEOs, 4 gerentes de RRHH o cultura y 8 expertos de diversas industrias.



Periodo de levantamiento información

4 de septiembre a 6 de octubre, 2023.¹



Técnica de análisis

Análisis de contenido para describir, clasificar y resumir la información.

¹ Detalles de las personas entrevistadas en la sección de Agradecimientos



Las 5 tendencias de la Gestión de Personas

Las 5 Tendencias 2024 de la Gestión de Personas

1

Bienvenido a la mesa de las decisiones

RRHH como partner estratégico del negocio

2

La era del talento libre:

Atracción de freelancers para
enfrentar la escasez de talento

3

El poder de los datos:

Cómo People Analytics eleva el liderazgo
y la experiencia del colaborador

4

Bienestar laboral más allá de los beneficios:

Responsabilidad compartida entre
organización y colaborador

5

Inteligencia artificial desbloqueada:

Integración efectiva en la organización



**Bienvenido a la mesa de las
decisiones: RRHH como partner
estratégico del negocio**

Contexto

Un área estratégica es aquella que se identifica como crucial para el logro de objetivos y metas a largo plazo, está alineada con la visión y propósito de la empresa, y trabaja de la mano con el CEO. De esta manera, para determinar las áreas estratégicas en una organización, es necesario identificar los elementos fundamentales de la operación del negocio que hacen posible un éxito sostenible.

Después de la crisis del COVID-19, se hizo evidente que las personas fueron las que hicieron posible la adaptación de los procedimientos y, en algunos casos, incluso de las estructuras laborales. Así, se evidenció que las áreas de Recursos Humanos cumplen un papel clave como partners estratégicos y en este contexto cambiante e incierto, el rol que tienen de guiar, acompañar y gestionar a los equipos y colaboradores es un componente clave en el cumplimiento de metas, en la experiencia de los colaboradores y en la construcción de organizaciones adaptables, resilientes y con propósito.

Sabías que...

Cuando RRHH es un partner estratégico, las organizaciones tienen **1,5x veces más probabilidades de ser eficaces** para adaptarse rápidamente y a gran escala, para aprovechar nuevas oportunidades ²



Para que una organización se adapte en un entorno tan dinámico como el actual, deben adaptarse sus personas. En este sentido, las áreas de RRHH deben estar a la altura y ser las catalizadoras del cambio, generando una cultura de adaptación.

Lesley Warren, Buk



Tendencia 1

En 2024, las áreas de Personas deben ser actores relevantes en la mesa de las grandes decisiones, siendo partners estratégicos que posibilitan que la organización se anticipe y adapte a los nuevos requerimientos del negocio.

² *McLean & Company, 2023*

El desafío de hoy

Las áreas de personas han sido las encargadas de las tareas administrativas y transaccionales enfocadas al talento, tales como el pago de remuneraciones, las políticas de contratación y de capacitación, entre otros. Sin embargo, esta labor se ha ido sofisticando y hoy la responsabilidad va más allá del colaborador y cobra un tinte más estratégico, considerando la evaluación de los equipos, los líderes y de la cultura. En este sentido, las expectativas respecto al rol de RRHH ha aumentado y la mayoría de los gerentes generales coincide con que el líder de esta área debe ser una pieza clave en la estrategia. Sin embargo, pareciera que aún existen brechas entre las expectativas y el cumplimiento de éstas.



Si uno dice todo el tiempo que las empresas son las personas, bueno entonces, ¿quién mejor para manejar la empresa que quien maneja a las personas?

Ricardo Pineda, Hackers del Talento



En concreto³



70%

de los CEOs espera que el gerente de RRHH sea una pieza clave en la estrategia



Pero sólo el

55%

de los CEOs y **30%** de los gerentes de finanzas afirma que el gerente de RRHH cumple esta expectativa



Y sólo el

20%

de los gerentes de RRHH de las Fortune 250 tiene experiencia fuera de la función de gestión de personas

³ Mclean & Company, 2023

¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Para que los líderes de RRHH puedan cumplir las expectativas de tomar un rol más estratégico en la organización, es necesario que ellos cuenten no sólo con la expertise en gestión de personas, sino que también conozcan en profundidad el negocio y tengan una mirada estratégica para poder impulsar la ejecución de la estrategia en el día a día.



Expertise en gestión de personas

Conocimiento y habilidades asociado a los elementos que posibilitan una buena experiencia del colaborador y cultura organizacional.



Conocimiento del negocio

Entendimiento profundo de la actividad del negocio, de su operación, del estado financiero y de las proyecciones de corto, mediano y largo plazo.

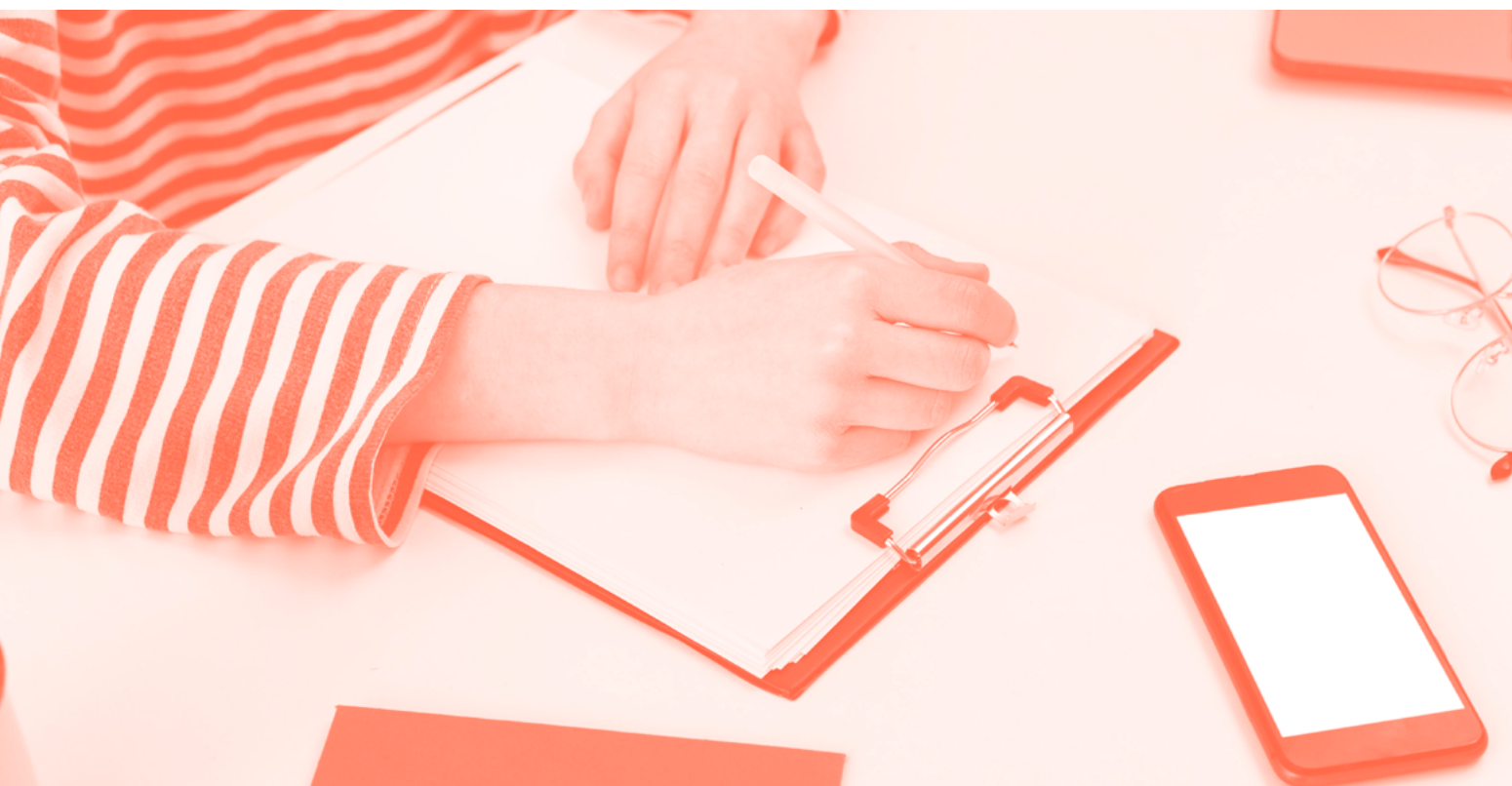


Mirada Estratégica

Visión integral de la empresa y de los riesgos y oportunidades que surgen del entorno empresarial.



Líderes de RRHH como partners estratégicos del negocio



Algunas acciones concretas para impulsar esta tendencia son:

01

Escalar la gestión de personas mediante la automatización para disminuir el tiempo en procesos operacionales y poder contar con más tiempo disponible para otras labores.

02

Capacitar a los profesionales de RRHH para que puedan aprender nuevas competencias y por ende hacer uso de las nuevas soluciones tecnológicas y mejorar el desempeño (upskilling), como manejo de datos y people analytics.

03

Capacitar a los líderes de RRHH sobre el negocio y la estrategia, para así ir preparando a estos talentos hacia un rol más estratégico dentro de la compañía (reskilling).

04

Mediante capacitación o atracción de talento, contar con profesionales de RRHH que combinan las habilidades interpersonales con las analíticas, para que el rol pueda sofisticarse balanceando ambas habilidades.

05

Desde RRHH, impulsar la medición de las iniciativas y acciones para realmente demostrar el impacto que tienen éstas en la cultura organizacional y cumplimiento de objetivos. Además, involucrarse activamente en el conocimiento de las distintas aristas del negocio, tener opinión y participar de la toma de decisiones.

06

Desde el CEO o equipo directivo, incluir a los líderes de RRHH en las mesas directivas o en las conversaciones estratégicas para que cuenten con aprendizaje no sólo teórico sino que también práctico, sobre las dinámicas y responsabilidades.

“

Es clave generar mucha más medición del impacto de nuestras acciones (...). Tenemos que destinar más tiempo a entender cómo estamos midiendo el impacto de nuestras iniciativas y si éstas realmente traccionan en la dirección estratégica en la que queremos avanzar.

Fernanda Flynn, Mercado Libre

”



La era del talento libre:
Atracción de freelancers para
enfrentar la escasez de talento

Contexto

En América Latina, el trabajo independiente ha existido desde hace mucho tiempo. Sin embargo, el avance de la tecnología y la aparición de plataformas digitales para conectar prestadores de servicios con clientes, ha permitido una nueva forma de trabajo que da origen a la Gig-Economy.

La Gig-Economy se refiere a una nueva forma de generar ingresos en la cual una persona -conocida como freelancer- cobra por un servicio realizado, pero sin depender de un empleador fijo, significando mayor flexibilidad, independencia y autonomía para el trabajador, revolucionando el esquema de trabajo tradicional.⁴

En América Latina,

12 millones de personas trabajan de forma freelance, siendo éste su trabajo e ingreso principal⁵

Entre el 2020 y el 2021, la demanda de talento independiente

aumentó un 80%⁶

77% de los empresarios a nivel global afirman tener dificultades para encontrar el talento calificado que necesitan⁷

En Estados Unidos:

+90% de directivos afirman que suelen contratar al talento freelance y que pretenden aumentar este tipo de contratación⁸



El contrato que tenemos con el trabajo ya no es lo que era. Antes estaba establecido el jefe, tus horarios y lo que hacías. Esto está cambiando (...) las personas están evolucionando y son capaces de decir qué esperan de su trabajo y toman decisiones conforme a eso.

Marisa Elizundia, Barómetro de Salario Emocional



⁴ Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2023)

⁵ Datta et al (2023)

⁶ Workana (2021)

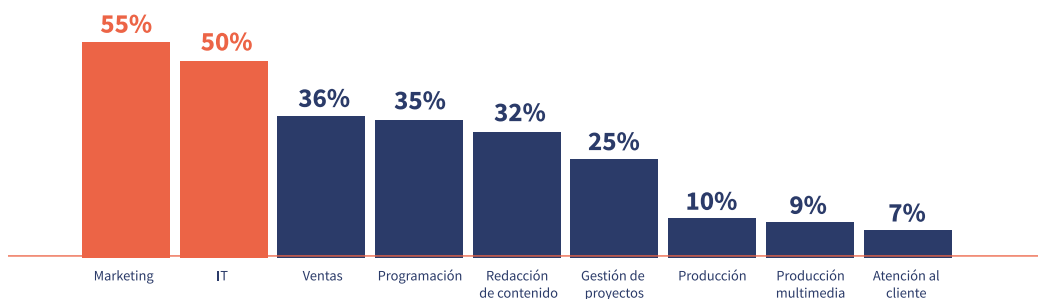
⁷ Forbes

⁸ ManpowerGroup (2023)

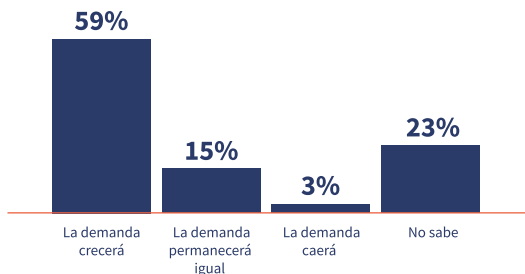
Este nuevo modelo ha cobrado fuerza en los últimos años, pues para los empleadores, es una solución efectiva para la escasez de talento que se está experimentando globalmente⁹ y también un modelo útil para organizaciones que no pueden (o no necesitan) contar con una nómina estable con conocimientos técnicos requeridos para ciertos proyectos. Así, el trabajo freelance ha ganado popularidad, lo que se ve reflejado en las siguientes estadísticas.

Específicamente en Latinoamérica -a pesar de la incertidumbre respecto a la desaceleración económica global- la mayoría de los freelancers perciben un aumento en la demanda, tanto entre 2021 y 2022 para variados roles, y se espera que la demanda siga aumentando durante el 2023. Además, quienes optan por esta modalidad de trabajo están satisfechos con su estilo de vida como freelancer. Por esto, y frente a un contexto cambiante e incierto, se espera que el rol de los freelancers en la fuerza laboral global continúe creciendo.¹⁰

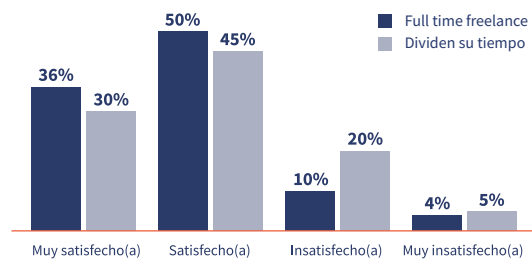
Crecimiento de la demanda freelance según rol (2021 - 2022)



Expectativa de los freelancers respecto a la demanda para 2023



Nivel de satisfacción de freelancers (2022)



Tendencia 2

En 2024, las organizaciones reevaluarán la forma de incorporar al mejor talento en su organización, analizando estratégicamente los objetivos por lograr. Compatibilizar la nómina estable con trabajo freelance puede ser la clave para mantener flexibilidad y agilidad.

⁹ Payoneer (2023)
¹⁰ ManpowerGroup (2023)

El desafío de hoy

La integración del trabajo freelance en las empresas presenta desafíos externos e internos.

Desafíos externos

Las regulaciones locales pueden influir en la disposición a contratar freelancers. En concreto, tanto en Chile, Colombia, Perú y México, el trabajador freelance se concibe como un trabajador independiente, es decir, no depende de un empleador específico, no existe subordinación y posee plena autonomía para realizar su trabajo. Sin embargo, en la práctica es probable que un trabajador independiente tenga que cumplir ciertas obligaciones con el empleador para el desarrollo de su tarea, lo que puede complejizar la aplicación de la normativa.

Por ejemplo, en México la Ley Federal del Trabajo aplica multas significativas a aquellas organizaciones que utilizan los acuerdos con trabajadores independientes para eludir obligaciones legales. De igual manera, en Chile si un trabajador independiente tiene obligaciones similares a los trabajadores dependientes (cumplir horario, registrar asistencia, tener control directo de un jefe, etc.), un Tribunal Laboral podría declarar que existe una relación laboral entre las partes, con los efectos legales que derivan de ello. Por lo mismo, varias empresas prefieren optar por modalidades de contratación que están dentro de la regulación del Código del Trabajo (ej. contrato de trabajo por obra o faena, contrato de trabajo a plazo fijo o con jornada parcial, contrato a disposición de trabajadores de Empresas de Servicios Transitorios).

Desafíos internos

La integración de la fuerza laboral freelance puede significar un esfuerzo adicional para las empresas pues se requiere una adaptación por su parte. En este sentido, es clave conocer las aspiraciones y expectativas del talento independiente, y saber cómo gestionar eficientemente los proyectos o labores, para generar valor compartido entre organización y freelancer. Por otra parte, debe existir claridad sobre el valor monetario del trabajo realizado por un freelancer, y al definir este valor, contemplar la remuneración que recibe un trabajador contratado.¹¹

Seguridad social para trabajadores independientes según país

Chile:

Si bien el trabajador independiente está fuera de la regulación del Código del Trabajo, de todas formas tiene la obligación de cotizar (Ley N° 16.744 y Ley N° 21.063).

Colombia:

La regulación expresa que se permite la afiliación de trabajadores independientes a los sistemas de salud, pensión y riesgos laborales, en la medida en que se cuente con un contrato de prestación de servicios.

Perú:

Acorde al reglamento de la Ley 29.903, todo trabajador independiente menor a 40 años, debe afiliarse a un sistema de pensión. Sin embargo, bajo ciertas condiciones, la Organización de Normalización Previsional (ONP) ofrece además atención médica y pensión en caso de discapacidad para trabajadores independientes.

México:

Los trabajadores por cuenta propia no tienen la obligación de pagar las contribuciones para los servicios de salud y pensiones, y de la misma manera, no tienen derecho a los beneficios laborales que entrega el empleador.



Sabías que...

Los elementos más valorados por los freelance son (% mención)

39%

Información clara sobre lo que se necesita

23%

Comunicación fluida durante el proyecto

12%

Confianza en el trabajo que se realiza

12%

Valoración de conocimientos y experiencia

9%

Pago en tiempo y forma

5%

Empatía

¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Primer paso

Reflexionar acerca de qué tan necesario o útil sería para la organización contar con el talento freelance. Si esto significa una oportunidad para el negocio, el segundo paso es abrirse a nuevas formas de contratación para contar con el mejor talento para la tarea o proyecto a realizar, empezando por RRHH y siguiendo con las otras áreas de la empresa. Esta apertura, puede materializarse indagando en qué tipo de perfil está disponible en las plataformas de trabajo freelance y qué cargo o rol que mi empresa requiere, puede ser realizado a distancia y bajo demanda.

Siguiente paso

Repensar cómo la organización puede ser atractiva para el talento freelance y qué cambios (culturales, estructurales o de políticas) deben realizarse para hacer posible la contratación del talento independiente.¹²

Por último

Una vez establecidos estos nuevos contratos con freelancers, es útil visibilizar a este talento -que trabaja como contratista, asesor, por proyecto o similar- para entender su forma de trabajo, aspiraciones o requerimientos, para así maximizar el valor que este tipo de colaborador puede entregar. En esto, es clave que desde las áreas de RRHH den información clara sobre lo que se necesita y que los líderes mantengan una comunicación fluida con los freelancers a lo largo del proyecto.¹²

Talento freelance más común

- **Tecnología:** Desarrolladores de web, softwares, operaciones.
- **Consultoría:** Consultores de gestión, cultura organizacional, experiencia de servicios
- **Marketing:** Diseñadores, expertos en UX/UY, creadores de contenido o material audiovisual
- **Otros:** Profesores, abogados, contadores, traductores y más

Plataformas para el talento freelance

- Workana (CO, MX)
- Freelancer (CL, CO, PE, MX)
- Soyfreelancer (CL, CO, MX)
- Shakers (CL, CO, PE, MX)

¹² Workana (2021)

“

Los profesionales freelance en América Latina suelen ser altamente calificados y especializados en sus respectivos campos, lo que les permite abordar proyectos complejos con un alto nivel de competencia (...) Los proyectos específicos que requieren habilidades especializadas, han demostrado ser especialmente beneficiados por la flexibilidad y agilidad que aporta el trabajo con freelancers

Brenda Herrera, Adecco

”

8 recomendaciones para atraer el talento freelance

1. Identificar qué tipo de roles o trabajos podrían ser realizados de forma más efectiva por trabajadores independientes.
2. Entender cómo trabajar con freelancers para ser una organización atractiva para este talento.
3. Elaborar un sistema de gestión eficaz que considere:
 - Alcance y descripción del proyecto
 - Claridad en el contrato
 - Plazos y costos realistas
 - Habilidades que se requieren para la labor
 - Claridad en las responsabilidades e hitos claves
 - Remuneración justa
4. Coordinar procesos internos (onboarding u otros) para asegurar que el colaborador freelance entienda a grandes rasgos cómo funciona la organización.
5. Capacitar a los líderes de proyectos para que comprendan cómo trabajar con los freelancers, en qué se diferencian a los empleados a tiempo completo y cómo asegurar que estos dos perfiles se complementen.
6. Asegurar que mientras dura el contrato, los freelancers estén involucrados en el o los proyectos y exista comunicación efectiva para así potenciar la motivación y sentido de pertenencia.
7. Tener claridad de qué tareas no le corresponden al trabajador freelance, considerando por ejemplo, diferencias de zona horaria, conflictos de tiempo, de propiedad intelectual u otros.
8. Tratar a los freelancers de manera respetuosa, y asegurar un pago justo y a tiempo de sus honorarios.

En EEUU, las mujeres son más propensas que los hombres a trabajar de forma independiente porque...

- Desean mayor flexibilidad horaria
- Prefieren trabajar desde casa
- Quieren evitar un entorno laboral desagradable¹³

Sin embargo, en respuesta a la creciente inflación, las mujeres de **América Latina fueron más propensas a tomar más trabajos**, en comparación con los hombres.

Además, **la tarifa por hora promedio de las mujeres es más baja** que la de los hombres, y esta brecha de género en las ganancias es más amplia en Latinoamérica que en el resto del mundo.¹⁴

¹³ Insider (2023)

¹⁴ Payoneer (2023)



El poder de los datos: Cómo el People Analytics eleva el liderazgo y la experiencia del colaborador

Contexto

Hace ya varios años, las áreas de RRHH están esforzándose por integrar la digitalización en distintos procesos pues se ha demostrado que ésta permite alcanzar una mayor eficiencia operativa y potenciar la toma de decisión basada en datos, entre otros. Así, cada vez más organizaciones -dentro de sus capacidades- han implementado el *people analytics* como herramienta para comprender las percepciones y predecir el comportamiento de los colaboradores.

Paralelamente, muchas organizaciones están poniendo el foco en humanizar los lugares de trabajo, esto es poner a las personas en el centro, pues se entiende que son ellas el núcleo de la actividad de la organización.¹⁵ Una forma de implementar esta estrategia basada en las personas es analizando la experiencia del colaborador en todo el ciclo que recorre en una organización, desde el momento de la postulación hasta su salida. En este sentido, se ha destacado la importancia de mapear las experiencias personales impulsando la personalización como estrategia para que toda persona se sienta vista, escuchada y entendida en su lugar de trabajo. En otras palabras, la personalización posibilita que los colaboradores sientan que -efectivamente- son el centro de la organización.

El reconocimiento individual y la implementación de beneficios, políticas y modalidades de trabajo flexibles que se ajustan a las necesidades de los colaboradores, son algunos ejemplos de esta personalización.¹⁶ Y en este contexto, el líder es el encargado de guiar, motivar y desafiar a las personas de sus equipos, tanto para impulsar su desarrollo personal y profesional, como para lograr el cumplimiento de objetivos y resultados esperados. Pero hasta hoy, las herramientas tecnológicas y el rol del líder han sido entendidas como dos elementos independientes.



Cuantos más datos tengo, mejores decisiones puedo tomar (...) pero depende de uno si es que se tiene la capacidad para orientar los datos a acciones concretas.

Antonio Grande, ESAN Graduate School of Business



Más allá de las mediciones de asistencia o desempeño, debemos entender la vida de las personas: sus sueños y aspiraciones, comprender qué los mueve para que desde RRHH podamos crear políticas de fidelización que acompañen a las personas en torno a sus expectativas

Claudia García, Hortifrut



¹⁵ PwC (web)
¹⁶ Ulrich (2023)

Tendencia 3

La integración del people analytics con las habilidades de liderazgo, es la clave para lograr un entendimiento más profundo de cada colaborador, para luego potenciar al máximo su experiencia y desempeño en la organización.

El desafío de hoy

Primero, se requiere una adaptación cultural que vaya en pos de integrar la digitalización y la humanización. Y en concreto, las áreas de RRHH tienen el desafío de elaborar un plan estratégico de recopilación y análisis de datos. En concreto se debe identificar cuáles son los indicadores clave para el negocio y qué aspectos de la experiencia del colaborador se desean medir, para luego definir cómo medirlos. En este proceso, es importante reconocer si hace falta capacitar a las personas o atraer nuevo talento que tenga las competencias necesarias para implementar lo anterior.

Segundo, una vez levantada la información desde people analytics, es necesario que los encargados identifiquen los insights más relevantes en la experiencia de los colaboradores. Por ejemplo, ¿en qué ciclo del colaborador se observa una mayor fuga de talento y a qué se debe? ¿qué opinan las personas respecto al clima laboral y qué tan seguros o cómodos se sienten en la organización? ¿cuál es la evaluación del líder de área y de los compañeros de trabajo? ¿qué elemento está generando descontento o desmotivación en las personas? ¿cuál es el mayor predictor de bienestar laboral o de fidelización del talento?

Y en tercer lugar, es necesario comunicar de manera sustantiva estos hallazgos para que los líderes logren ver aquellos elementos que están dificultando o posibilitando que los colaboradores desplieguen su máximo potencial. Así, son los líderes los encargados de traducir los datos a decisiones y acciones, ya sea para mejorar el clima laboral, aumentar la di-

versidad en un área, reducir la brecha salarial, instaurar una política de reconocimientos y feedback, fomentar el desarrollo profesional con una mirada personalizada, predecir la fuga de talento, u otro.



En nuestra organización, la encuesta de experiencia del colaborador se analiza y envía a un comité interdisciplinario para identificar las necesidades y dolores del colaborador, para luego desarrollar planes que se comparten con los líderes (...) Siempre se involucra a los líderes, pues ellos son clave en el proceso

Ximena Silva, Pacífico Seguros



¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Por lo tanto, para integrar *people analytics* con el rol de los líderes, las áreas de Recursos Humanos deben tener en la mira al menos tres etapas para poder hacer la bajada correcta de los datos.

Principales etapas para la integración de *people analytics* y el rol del líder

Etapa 1 People Analytics

RRHH: Elaborar un plan estratégico de recopilación y análisis de datos, con el fin de evaluar indicadores relevantes para el negocio (desempeño, capacidades, compromiso, etc.) y conocer las percepciones de los colaboradores

Etapa 2 Insights y hallazgos

RRHH: A partir de los resultados, identificar los principales insights y comunicar los hallazgos de forma clara y sustantiva a los líderes de área o equipo.

Etapa 3 Acción basada en datos

Líderes: Comprender los insights, mapear elementos clave y tomar decisiones basadas en los datos, ya sean para potenciar el desempeño de un equipo o para impulsar acciones más personalizadas.

Repetir

Por lo tanto, la herramienta de *people analytics* permite que las áreas de personas conozcan mejor a sus colaboradores y logren identificar oportunidades de mejora y de desarrollo. Así, independiente del tamaño de la organización, lo clave es que las áreas de Personas tengan las herramientas para analizar los datos y las capacidades para traducir éstos a hallazgos sustantivos y acciones concretas. Por último, cabe destacar que para optimizar los resultados del *people analytics*, es aconsejable que la medición sea periódica para poder comparar y evaluar la evolución de los indicadores y la efectividad de las acciones implementadas.

Por lo tanto, al integrar la analítica con las habilidades interpersonales y de liderazgo, los líderes podrán comunicar e impulsar una mejora constante de forma cercana y humana, influyendo positivamente en la experiencia del colaborador y de los equipos. En esto, el rol del líder para transmitir los resultados y hallazgos al equipo es fundamental, pues ellos son los encargados de comunicar, administrar las expectativas y darle seguridad psicológica a las personas y equipos.



“

Hay una búsqueda constante por automatizar lo más posible. Pero al mismo tiempo, ¿cómo balanceas esto con el toque humano, la interacción persona a persona? Esto es indispensable e incluso las empresas high-tech lo dicen.

Andrés Alba, AeroMexico

”

¿Cómo comunicar los insights que surgen desde People Analytics a los equipos?

El caso de Google¹⁷

Después de levantar y analizar los datos, es necesario compartir los hallazgos.

Google -a partir de su experiencia- recomienda:

1.

Primero, comunicar los insights a los líderes y luego al equipo

Es eficaz transmitir los hallazgos primero al líder para captar el panorama general y luego, impulsar que ellos transmitan los resultados a sus equipos, posibilitando un espacio de conversación abierta.

2.

Usar la comparación con otros equipos

Comparar los resultados del equipo con los promedios de la organización, con las métricas del año anterior u otras áreas permite identificar las diferencias o puntos en común, para así conocer los desafíos generales o las buenas prácticas que se pueden compartir.

3.

Compartir los buenos y malos resultados

La objetividad y transparencia al compartir los resultados es clave y elegir deliberadamente qué compartir o filtrar respuestas, puede provocar una pérdida de confianza.

4.

Compartir qué es lo que se hace hoy

Al compartir los resultados junto con cuáles son las acciones o medidas que está tomando hoy la organización, contribuye al entendimiento de la situación actual y promueve la elaboración de nuevas iniciativas proactivas.



Las empresas cuentan con la medición de desarrollo y desempeño (...). Pero los líderes deben contar con las herramientas de comunicación -tanto de feedback como de feedforward- para cerrar la brecha entre líderes y sus equipos.

Maria Paula Alonso, MPA



¹⁷ Google Rework (web)



**Bienestar laboral más allá de
los beneficios: Responsabilidad
compartida entre organización y
colaborador**

Contexto

La industria dirigida a promover el bienestar laboral ha experimentado un gran crecimiento, y cada vez son más organizaciones las que buscan diferenciarse mediante una oferta de beneficios distintiva para atraer y fidelizar al talento. Sin embargo, este enfoque tradicional que ha sido efectivo, está evolucionando hacia una mirada más holística del bienestar que considera no sólo la salud física, sino que también la mental, la laboral, la financiera, entre otras.

Esta concepción más holística del bienestar, también ha venido acompañado por una mayor conciencia individual. Según un estudio realizado en 6 países, 4 de cada 5 personas consideran que el bienestar es

importante, 42% considera que es una prioridad y la mayoría de las personas espera aumentar su consumo de productos y servicios de bienestar¹⁹. En este sentido, las personas están tomando un rol más activo y están más empoderadas a la hora de gestionar y cuidar su propio bienestar, considerando tanto lo físico, como lo mental y laboral.

Sabías que...

En Estados Unidos, **la industria del bienestar laboral mueve 8.000 millones de dólares**, incluyendo las afiliaciones a gimnasios, clases de meditación, seguros, entre otras¹⁸

Este cambio de paradigma considera distintos elementos, tales como:

Bienestar tradicional				Bienestar integral
Bienestar como concepto unidimensional enfocado en la dimensión física.	→	Concepto	→	Bienestar como concepto multidimensional que incluye la dimensión física, mental, laboral, social, financiera e incluso trascendental.
Gestión unidireccional: De organización a colaborador.	→	Gestión	→	Gestión bidireccional y recíproca: De organización a colaborador y viceversa.
Responsabilidad de la organización.	→	Responsabilidad	→	Responsabilidad compartida.
Depende fuertemente de los recursos de la organización y de lo que ella pueda entregar (beneficios, políticas, flexibilidad, etc.).	→	Recursos	→	No depende únicamente de la oferta que una organización pueda entregar (beneficios, políticas, flexibilidad) sino también de la gestión de la persona en torno a su propio bienestar.

¹⁸ Harvard Business Review (2019)

¹⁹ McKinsey & Company (2021)



“

Uno como persona es responsable del propio bienestar, pero desde RRHH podemos acompañar y colaborar mediante políticas, beneficios y modalidades de trabajo para que las personas alcancen ese estado.

Marianella Ricciardone, Nowports

”

Tendencia 4

El bienestar es una responsabilidad compartida: las organizaciones brindan estabilidad y una cultura basada en la confianza, mientras que los colaboradores se responsabilizan de conocerse a sí mismos y de gestionar su propio bienestar.

El desafío de hoy

Entonces, ¿cómo avanzar en esta nueva mirada del bienestar?

Primero, desde las organizaciones, asegurando los elementos higiénicos básicos para el bienestar (tales como la remuneración justa y la seguridad psicológica y emocional) e impulsando culturas y climas laborales basados en la confianza, en el sentido de pertenencia y en relaciones interpersonales sanas. Estos son aspectos que se asocian fuertemente con la felicidad organizacional.

Sabías que...²⁰

La varianza de la felicidad laboral entre organizaciones puede explicarse en un

51%	40%
al sentido de pertenencia	a las relaciones interpersonales

Nota: No suma 100% pues estas variables no son excluyentes unas de otras y existen otras que influyen

Y segundo, si bien el autocuidado y el proceso de autoconocimiento para conocer qué es aquello que contribuye al bienestar son una tarea individual, las organizaciones pueden acompañar y empoderar a los colaboradores en la exploración de su propósito, motivaciones y metas laborales, facilitando así el camino hacia el bienestar.



Independiente de la cantidad de beneficios que una organización pueda ofrecer, el mayor impulsor del bienestar es cada persona. La invitación es a conocerse, empoderarse, y ser el protagonista de su bienestar y desarrollo en todos los ámbitos de la vida.

Javiera Correa, Buk



²⁰ Buk (2023)

Así, en la medida en que los colaboradores vayan conociendo lo que les genera insatisfacción, ellos podrán comunicarlo a sus líderes, proponer acciones y así ser parte de la solución. De esta manera, tanto la organización como los colaboradores son responsables de identificar y comunicar qué es lo que esperan del otro, proponer planes o acciones y así generar una sinergia positiva entre persona y empresa en pos de generar lugares que propicien el bienestar integral.

Las variables que influyen en el bienestar integral de un colaborador son múltiples, pero a continuación se presenta un modelo que considera tanto factores organizacionales como individuales, para ilustrar la responsabilidad compartida entre persona y organización.

Modelo de responsabilidades de bienestar compartido



Desde las áreas de RRHH se pueden entregar herramientas para que cada individuo se de cuenta de que somos cuerpo, mente y espíritu (...). Y luego, al posibilitar el cuidado de estas dimensiones, las personas crecen y con ello, los equipos se optimizan.

Alex Ureña, Evolutive Agency



¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Por un lado, las áreas de RRHH tienen la responsabilidad de comprender qué factores organizacionales influyen en el bienestar de las personas, teniendo en consideración las nuevas modalidades de trabajo híbrido o 100% remoto, las cuales impactan en una menor interacción humana entre colaboradores. Con este diagnóstico es posible medir, evaluar e idear planes de acción que impulsen lugares de trabajo donde las necesidades sean cubiertas, donde exista seguridad psicológica, y donde el clima laboral sea positivo. Y por otro lado, de forma adicional, se puede acompañar y empoderar a los

colaboradores en su autoconciencia, para que sean ellos los protagonistas de su desarrollo personal y de cuidado.

Así, si bien la responsabilidad de autocuidado y autoconciencia es principal de los colaboradores, las áreas de RRHH que deseen ir un paso más allá y quieran acompañar a los colaboradores en su proceso de autoconocimiento, existen algunas actividades que pueden ser útiles, tales como:



Conexión con los valores

Promover que las personas identifiquen sus principales valores para que descubran si éstos conversan con los de la organización y con los de su rol o trabajo en particular.

Si estos valores no están alineados, vale la pena profundizar en qué hacer pues esto puede provocar falta de sentido y desmotivación.



Autocoaching

Fomentar preguntas hacia uno mismo sobre el ámbito de la vida que se desea trabajar (laboral, familiar, social, salud, etc.) y definir metas mediante el modelo GROW:

- **Goal:** Establecer una meta
- **Reality:** Examinar la realidad actual
- **Options:** Reconocer las opciones
- **Way forward:** Decidir cómo avanzar para lograr la meta



Gestión de carrera

El desarrollo profesional y la sensación de logro son clave para el bienestar. Para esto, es útil fomentar que los colaboradores reflexionen acerca de:

- Metas personales
- Metas profesionales
- Fuerzas que ayudan a c/u
- Fuerzas que retienen a c/u

Para luego idear un plan de acción y hacer seguimiento de resultados.



**Inteligencia Artificial
desbloqueada: Integración
efectiva en la organización**

Contexto

La Inteligencia Artificial (IA) ha desencadenado una transformación en las organizaciones. La automatización ha optimizado procesos, el análisis de datos a gran escala ha influido la toma de decisión, y la personalización ha mejorado la experiencia del colaborador y del cliente. Estos cambios están influyendo en nuevas formas de trabajo, donde la integración de las herramientas tecnológicas y la actualización constante de competencias y capacidades es clave.

Sin embargo, a pesar de que la IA se posiciona como una herramienta disponible y de fácil acceso, aún existe cierta resistencia en cuanto a su incorporación en las organizaciones, ya sea por falta de conocimiento o miedo.

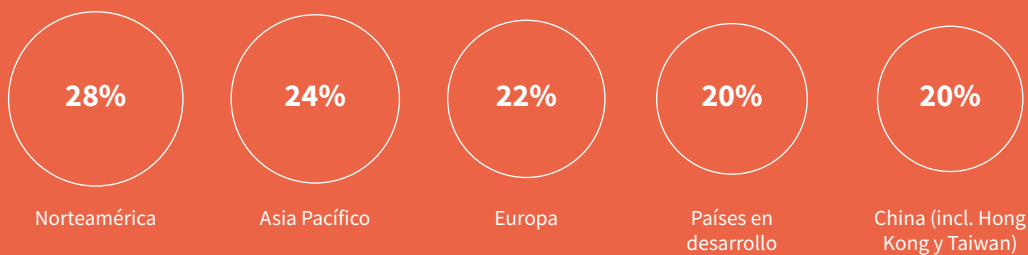
De todas formas, existe un consenso de que la IA está revolucionando el mundo de los negocios, capaz de mejorar la eficiencia y fomentar la innovación.

Sabías que...

59%

de personas dicen que usan ChatGPT por iniciativa propia y que no es una práctica formal dentro de su organización.²¹

Porcentaje de empresas que utilizan tecnología de IA en 2022 ²²



Tendencia 5

Las organizaciones que deseen liderar en esta época de disrupción tecnológica, integrarán la Inteligencia Artificial a sus procesos con una metodología colaborativa e iterativa.

²¹ Buk (2023)

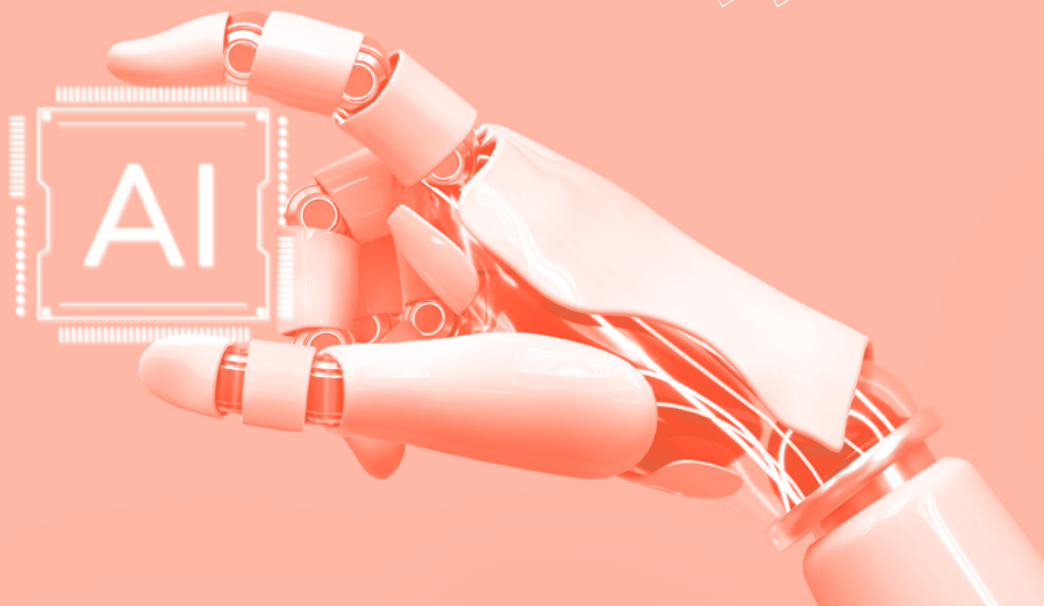
²² McKinsey & Capmany (2023)

“

¿Qué sacas con bloquear la IA?
Hoy es una herramienta más,
entonces la actitud de las
empresas que han liderado
el cambio se han enfocado
en culturizar e informar a las
personas, para así enseñarles
a cómo sacarle provecho a la
herramienta

”

Patricio Cofré, EY



El desafío de hoy

La integración exitosa de la IA en las organizaciones se enfrenta a diversos desafíos, entre ellos desconocimiento sobre cómo hacerlo, dificultad o resistencia de los colaboradores, riesgos de ciberseguridad, incertidumbre respecto al impacto que tendrá en los distintos roles de la empresa, entre otros.

Por esto, Recursos Humanos debe apoyarse en otras áreas para que la integración de la IA sea un proyecto colaborativo, y así, generar mayor involucramiento, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores en esta transformación. Por otro lado, es clave asegurar que la planificación sobre cómo integrar las herramientas de IA sea un proceso iterativo de prueba y error, y con retroalimentación constante para evitar fallas de implementación y asegurar un plan robusto de implementación.



Algunas personas creen que el mundo de la IA llevará a la emancipación de los humanos y otros son más pesimistas (...) Pero lo clave es que como seres humanos tenemos la capacidad de colaborar y entre todos, tenemos que adaptarnos y explotar la colaboración. Ésta capacidad es una de nuestros ‘human superpower’

Paul Gibbons, consultor independiente



¿Qué hacer frente a esta nueva tendencia?

Lo primero es tener el convencimiento de que la integración de la IA es fundamental para el éxito del negocio, para luego impulsar un plan o proyecto de IA que logre llegar a todas las áreas para efectivamente, impulsar una transformación dentro de la organización. Algunas acciones concretas a impulsar hoy son:

Pasos	Acciones concretas
<p>#1</p> <p>Plan estratégico Elaborar un plan estratégico que sea el puntapié para impulsar la integración de la IA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar en qué medida se puede integrar la IA en la organización y cuáles son los principales impactos que genera (positivos y negativos, tanto en los procesos, como en roles y formas de trabajar).• En función a lo anterior, definir el plan estratégico e identificar el objetivo y la convicción detrás de la integración de la IA.• En el plan estratégico, integrar horizontes de tiempo, oportunidades (monetarios, tiempo, calidad del trabajo u otro) y riesgos, para así entender y anticiparse a potenciales desafíos (ej. capacitaciones, cambios en los flujos de trabajo, riesgos de ciberseguridad, desvinculaciones, etc.)• Identificar cuál es la fuerza laboral que se verá más impactada por la integración de IA para analizar los riesgos o brechas, y así gestionar la implementación de manera humana y cercana.• Contar con un equipo que impulse y haga seguimiento a los avances de la implementación de la IA (ej. Comité, líderes, embajadores, asesores externos, etc.)
<p>#2</p> <p>Levantamiento por embajadores Trabajar de la mano con impulsores por área, que actúen como embajadores del proyecto de IA</p>	<ul style="list-style-type: none">• Por área, identificar a colaboradores que estén interesados en incorporar la IA en sus tareas y que él o ella, sea designado por el líder para que actúe como embajador e impulsor del proyecto IA en su área.• Definir las responsabilidades del embajador del proyecto IA, por ejemplo: investigar cómo usar la IA en tareas y rutinas específicas del área, levantar oportunidades de mejora con el uso de IA, definir qué roles pueden hacer uso de la herramienta, realizar consultas para conocer la percepción de las personas respecto a la integración de la IA y proponer cómo incorporar la herramienta formalmente en los procesos.• Asegurar que este proceso sea iterativo por determinado tiempo, para poder evaluar -mediante errores y aciertos- qué procesos o tareas pueden ser optimizadas por la IA y de qué manera.

Pasos	Acciones concretas
<p>#3</p> <p>Implementación Formalizar la implementación de IA por área con la colaboración de los embajadores, Recursos Humanos y T</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir los hallazgos del embajador respecto al plan de implementación de la IA en el área, y junto a RRHH y el área de TI, evaluar la viabilidad del plan sobre cómo incorporar la herramienta formalmente a los procesos. • Coordinar la implementación del plan, de forma ordenada, clara y efectiva. • Comunicar a cada área y colaborador, el propósito de la integración de la IA en la organización y su potencial impacto positivo en el negocio.
<p>#4</p> <p>Regulación interna Desarrollar una regulación interna sobre IA y ciberseguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el área legal o con el apoyo de algún experto, establecer políticas y normativas de uso de IA y compartirlas en toda la organización, mediante documentos o videos explicativos. En ellos considerar: <ul style="list-style-type: none"> Limites éticos Requerimientos de transparencia en procedimientos Máximo rigor con la información confidencialidad • Implementar medidas de ciberseguridad como encriptación de datos y accesos restringidos.

Aún no se conoce el impacto que tendrá la Inteligencia Artificial en las organizaciones, pero lo que sí se sabe es que no será la última disrupción tecnológica y que después de ésta, vendrán más. Por lo tanto, la adopción de un enfoque colaborativo y un proceso iterativo posibilitará que la organización desarrolle una capacidad adaptativa que le será útil no sólo para integrar la IA en el corto plazo, sino también para enfrentar posibles disrupciones en el mediano o largo plazo.

IV.

Conclusión

A partir de las 5 tendencias, se concluye que el rol de los profesionales de Recursos Humanos está evolucionando rápidamente y se espera que de cara al 2024, estos líderes sean más estratégicos, visionarios, ágiles y flexibles. Además, se valora que cuenten con una habilidades para la toma de decisión basada en datos y una mirada colaborativa para integrar la IA, junto a excepcionales habilidades interpersonales para impulsar la capacidad de adaptación de cara a los futuros desafíos.

1 Bienvenido a la mesa de las decisiones: RRHH como partner estratégico del negocio	
RRHH Hoy	RRHH Mañana
Área no-estratégica orientada a tareas transaccionales	Área estratégica orientada a tareas transformacionales
Mirada interna hacia la organización	Mirada interna hacia la organización y externa para comprender el entorno
Foco en la gestión de colaboradores	Foco en comprender a cabalidad el negocio y el rol de la gestión de personas

2 La era del talento libre: Atracción de freelancers para enfrentar la escasez de talento	
RRHH Hoy	RRHH Mañana
Contratación orientado a perfil tradicional de jornada completa	Contratación diferenciado según rol, con perfil jornada completa, freelance u otro
Políticas y beneficios orientados a colaboradores tiempo completo y fijos	Políticas y beneficios diferenciados según perfil del colaborador (fijo, part-time, freelance)

3 El poder de los datos: Cómo el People Analytics eleva el liderazgo y la experiencia del colaborador	
RRHH Hoy	RRHH Mañana
Era de la digitalización	Era de la digitalización y humanización
Separación de People Analytics y el rol del líder	Integración de People Analytics con el rol del líder

4 Bienestar laboral más allá de los beneficios: Responsabilidad compartida entre organización y colaborador	
RRHH Hoy	RRHH Mañana
Mirada paternalista donde la organización se hace cargo del bienestar laboral	Mirada colaborativa donde organización y colaborador co-crean el bienestar laboral
Bienestar desde una mirada unidimensional	Bienestar desde una mirada multidimensional que considera lo físico, mental, social e incluso trascendental
Bienestar laboral como responsabilidad de la organización	Bienestar laboral como responsabilidad compartida entre organización y colaborador

5 Inteligencia Artificial desbloqueada: Integración efectiva en la organización	
RRHH Hoy	RRHH Mañana
Resistencia a integrar tecnologías disruptivas por desconocimiento o miedo	Disposición y decisión de integrar tecnologías disruptivas como mecanismo de adaptación
Plan de integración de IA como resultado del trabajo de RRHH	Plan de integración de IA como resultado de un trabajo colaborativo entre áreas



V.

Una mirada al contexto laboral por país

A continuación, se presenta un breve análisis por país el cual identifica algunas de las principales variables económicas que pueden impactar a las organizaciones y al mercado laboral en 2024. De esta manera, las 5 tendencias presentadas podrán ser contextualizadas para Chile, Colombia, Perú y México, tomando en consideración los factores locales

Chile



Crecimiento económico:

Contexto incierto tras una expansión durante el 2021 y posterior reajuste durante 2022 y 2023, con un PIB anual proyectado de 2,3% para el 2024. Se espera un reajuste económico gradual durante fines del 2023 pero la inflación podría seguir elevada en el corto plazo.



Tasa de desempleo y retención de talentos:

Durante el 2023, la tasa de desempleo superó el 8% y alcanza el 9% en agosto del mismo año, presentando un panorama laboral desafiante. No obstante, las empresas siguen compitiendo por un talento limitado, especialmente en roles especializados y de alta demanda. Por lo mismo, las políticas asociadas a la retención de talento son cada vez más populares, incluyendo paquetes salariales y beneficios no financieros atractivos.



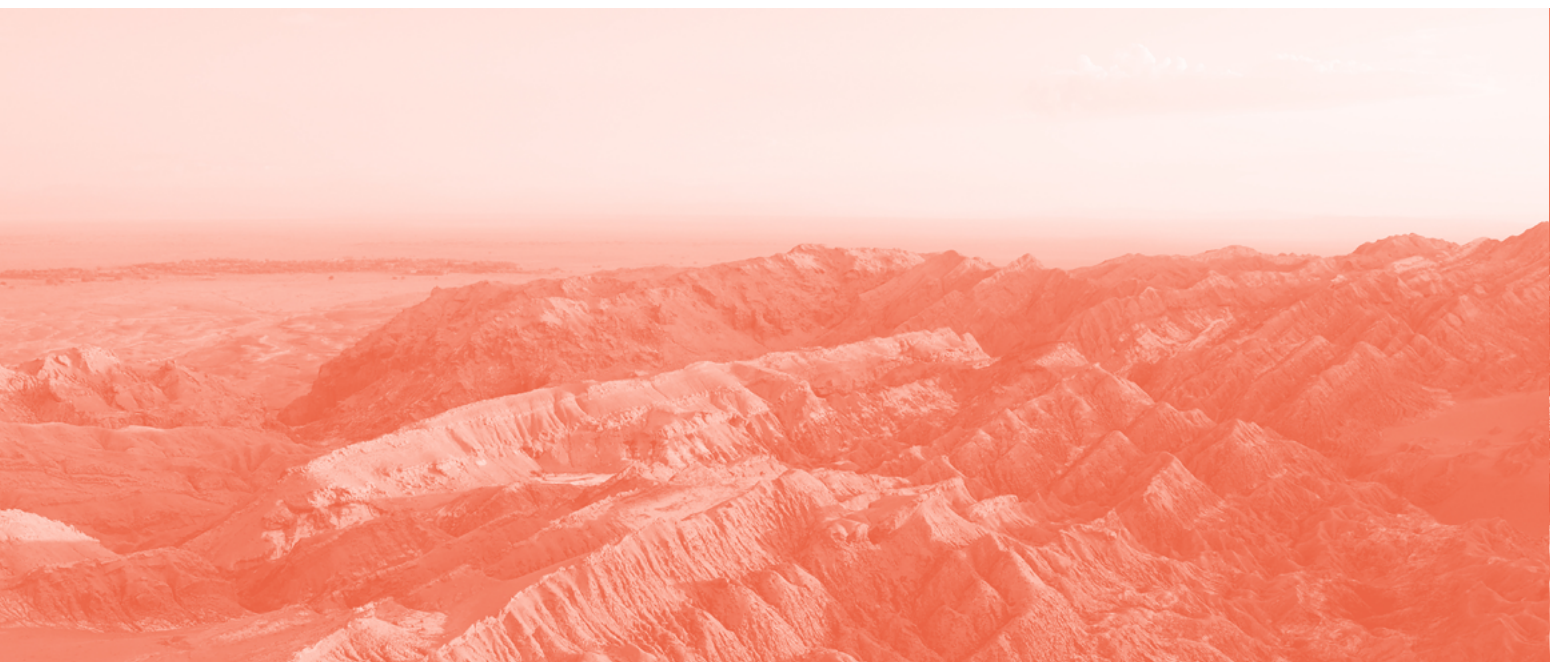
Preferencia por el trabajo remoto y flexible:

La proporción de personas que prefieren trabajar de forma independiente o con horario flexible ha aumentado significativamente en comparación con quienes prefieren un empleo dependiente y con horario fijo, y esta preferencia es más común en mujeres. Por lo tanto, el trabajo flexible sigue siendo un valor agregado que pueden ofrecer las organizaciones para atraer y fidelizar al talento.



Temas laborales en discusión:

- Aplicación de la ley 40 horas
- Discusión de la reforma tributaria y previsional
- Proyecto de aumento de salario mínimo
- Ley de delitos económicos y laborales
- Cuotas de paridad



Colombia



Crecimiento económico:

El PIB creció sólidamente a una tasa de 7,3% en 2022, pero la economía se sobrecalentó y producto de una inflación acelerada y alto déficit, se prevé un PIB del 2,3% para 2024 y 2,6% para el 2025. En este contexto, las organizaciones tienen sus ojos en cómo mitigar el alza de los costos laborales.



Tasa de desempleo y retención de talentos:

La tasa de desempleo durante el 2023 disminuyó alcanzando el 9,3% en agosto. Sin embargo, esta baja en el desempleo puede verse desafiada por la Nueva Reforma Laboral antes de la cual busca asegurar derechos salariales y prestacionales de los trabajadores tercerizados, y que por ende impactaría el modelo de negocio de las empresas de servicios temporales y con ello, se estima un aumento de despidos.



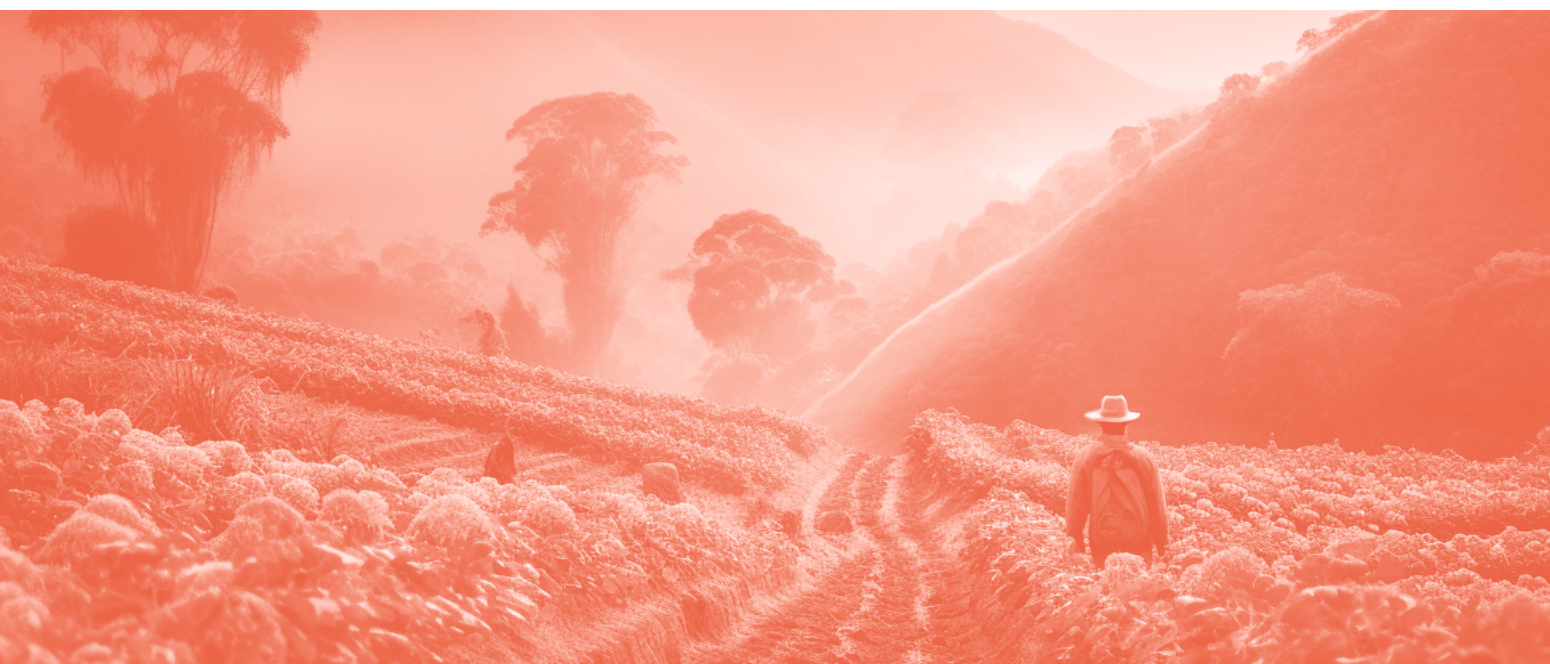
Disminución progresiva de la jornada laboral:

Tras la aprobación de la Ley 2.101, las empresas colombianas tendrán que asegurar la reducción de la jornada laboral a 46 horas semanales en 2024 y planificarse para llegar a 42 horas en 2026, sin alterar el salario de los colaboradores. En este sentido, las empresas tienen la oportunidad de fomentar una profunda adaptación interna y avanzar hacia culturas donde se priorice la confianza y el bienestar. Así, la actitud frente a esta adaptación puede convertirse en una oportunidad para modificar procedimientos en pos de mayor productividad, fidelizar al talento y fortalecer la marca empleadora.



Temas laborales en discusión:

- Proyecto de Nueva Reforma Laboral 2.0
- Discusión de la Reforma Pensional y de Salud
- Propuesta de Reforma Tributaria



Perú



Crecimiento económico:

Al cierre de octubre del 2023, el país enfrenta una recesión oficial, reconocida por agencias calificadoras internacionales y aceptada por el propio Estado. Por primera vez en más de 25 años, el crecimiento económico podría ser nulo a fines del 2023 y tímido para el 2024. Se necesitará una recuperación gradual de la economía, impulsado por los sectores primarios y los servicios.



Tasa de desempleo y retención de talentos:

La tasa de desempleo durante el 2023 ha ido a la baja, alcanzando el 6,6% en agosto, evidenciando que gran proporción de la fuerza laboral está activa y empleada. Sin embargo, se afirma que es de elevada importancia disminuir el tamaño relativo del sector informal que brinda empleos de baja calidad a tres cuartas partes de los trabajadores. Así, las organizaciones en Perú se enfrentan al desafío de atraer talento cualificado.



Confianza en las organizaciones:

De cara al 2024, se espera una mejora paulatina en la confianza empresarial, por lo que las organizaciones tienen el desafío de preocuparse por su reputación corporativa y cultura organizacional, lo que podría favorecer a su marca empleadora y a su capacidad de atraer y fidelizar al talento.



Temas laborales en discusión:

- Discusión del Proyecto para reforma y potencial retiro AFP
- Discusión de ampliación de libre disponibilidad de CTS
- Asignación de feriados e impacto en la productividad país
- Proyecto de aumento de sueldo mínimo
- Discusión de la Ley del refrigerio



México



Crecimiento económico:

Se estima que para el 2023 el crecimiento del PIB se ubicará entre 2,5% y 3,5%, y para el próximo año, se prevé una expansión del 2,1%. Esta estimación se ve influida por la percepción de que la economía mexicana ha mostrado resiliencia a pesar de las fluctuaciones de la producción estadounidense. El auge del nearshoring también está cimentando condiciones favorables, pues se espera un incremento en el PIB de hasta 2.5% en los próximos seis años, además de alcanzar niveles de inversión extranjera directa (IED) de hasta 50 mil millones de dólares.

Así, se prevé que la actividad económica continuará respaldada por la demanda interna, ofreciendo un contexto estable para las organizaciones.



Exigencias por mayor bienestar laboral:

Pese al crecimiento económico y bajas tasas de desempleo, se observa que México es el país de la OECD donde, por un lado, se trabaja más horas y se recibe menor ingreso mensual, y por otro lado, presenta una mayor proporción de personas que trabaja más de 49 horas semanales. En este contexto, se han aumentado las vacaciones anuales pagadas obligatorias y se está discutiendo la disminución de la jornada laboral. Así, la fuerza laboral mexicana está siendo más crítica respecto a las condiciones laborales y por ende, las organizaciones que ponen especial foco en resguardar el bienestar laboral de los colaboradores, pueden diferenciarse de la competencia y ser más atractivas a los ojos de una fuerza laboral más exigente.



Tasa de desempleo y retención de talentos:

México presenta tasas de desempleo cercanas al 3%, lo que refleja una recuperación del mercado laboral que podría estar alineado a la recuperación gradual de la actividad económica. Como consecuencia, se observa una competencia por parte de las organizaciones para atraer y fidelizar al talento cualificado, pues 69% de los empleadores afirman tener dificultades en encontrar al talento que requieren.



Temas laborales en discusión:

- Reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales.
- Iniciativa de doble aguinaldo para los colaboradores.
- Aumento de prima de antigüedad y reducción de años para su obtención.
- Días con goce de sueldo para atender causas de "Fuerza mayor".

VI.

Agradecimientos



Alex Ureña
Co-fundador y Chief
Innovation Officer
Evolutive Agency
México



María Paula Alonso
Mentora en comunicación y
relacionamiento
MPA
Colombia



Andrés Alba
Talent Acquisition Sr Manager
Aeroméxico
México



Marianella Ricciardone
Global Head of Culture
Nowports
México



Antonio Grande
Profesor de liderazgo y equipos
de alto rendimiento
ESAN Graduate School of Business
Perú



Marisa Elizundia
Creadora del Barómetro de Salario
Emocional
Consultora y coach ejecutiva
España



Brenda Herrera
Directora General
Adecco
Chile



Patricio Cofré
Socio de Consultoría en Datos,
Analítica e Inteligencia Artificial
EY
Chile



Claudia García
Jefa de Desarrollo y Cultura América
Hortifrut
Perú



Paul Gibbons
Autor, speaker y consultor de
estrategia
Más de 25 años de experiencia
Estados Unidos



Fernanda Flynn
Gerente de Personas
Mercado Libre
Chile



Ricardo Pineda
CEO
Hackers del Talento
Colombia



Javiera Correa
Chief People Officer
Buk
Chile



Ximena Silva
Jefa de Comunicaciones
Pacífico Seguros (Credicorp)
Perú

VII.

Referencias

- [Banco Interamericano de Desarrollo \(BID\) \(2022\). Gig Economy: El nuevo paradigma para la generación de ingresos.](#)
- [Banco Central de Chile \(2023\). Indicadores de desempleo.](#)
- [Banco Mundial \(2023\). Chile panorama general.](#)
- [Banco Mundial \(2023\). Colombia panorama general.](#)
- [Banco Mundial \(2023\). Perú panorama general.](#)
- [Banco Mundial \(2023\). México panorama general.](#)
- [Datta, N., Rong, C., Singh, S., Stinshoff, C., Jacob, N., Nigatu, N.S., Nxumalo, M., Klimaviciute, L. \(2023\). Working Without Borders: The Promise and Peril of Online Gig Work. Washington, DC: World Bank.](#)
- [Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas Colombia \(2023\). Empleo y desocupación.](#)
- [DIPRES \(2023\). Presupuesto 2024.](#)
- [Forbes \(2022\). The Freelance Revolution is Ahead of Schedule.](#)
- [Gartner \(2022\). Become a World-Class Chief Human Resource Officer.](#)
- [Google Rework \(web\). Realizar una encuesta a los empleados.](#)
- [Harvard Business Review \(2019\). What Wellness Programs Don't Do for Workers.](#)
- [INSIDER \(2023\). Women are jumping at the chance to be their own bosses.](#)
- [ManpowerGroup \(2023\). Global Talent Shortage 2023.](#)
- [McKinsey & Company \(2023\). The State of IA in 2023: Generative AI's breakout year](#)
- [McKinsey & Company \(2021\). Feeling good: The future of the \\$1.5 trillion wellness market.](#)
- [Mclean & Company \(2023\). HR Trends Report 2023. Leading HR into the Future Work.](#)
- [MyDNA \(2023\). Guía Salarial 2do Semestre 2023.](#)
- [OECD \(2023\). OECD Employment Outlook 2023. México.](#)
- [Payoneer \(2023\). Insights sobre el mercado Freelance 2023. La perspectiva desde Latinoamérica.](#)
- [Pontificia Universidad Católica de Chile. Encuesta Nacional Bicentenario UC 2022.](#)
- [PwC \(web\). What does Human-Centred actually mean for an organisation?](#)
- [Ulrich, D. \(2023\). Personalizing the Employee Experience by navigating Paradox.](#)
- [Workana \(2021\). Reporte Workana 2021. La Nueva Era del Trabajo.](#)

Sobre Buk

Buk es un software integral para la gestión de personas, con soluciones para simplificar desde tus procesos de selección, remuneraciones y documentos, hasta la evaluación, capacitación, beneficios y mucho más para tus colaboradores. **Todo en la misma plataforma.**

Modular, eficiente, sin papeles, desde cualquier dispositivo y con un equipo humano preocupado de darte la mejor experiencia desde la implementación, para que puedas optimizar tu tiempo y dedicarlo a lo realmente importante: **el bienestar de las personas.**

Con Buk, podrás atraer talento, gestionar tareas administrativas, potenciar las capacidades de tus colaboradores y fortalecer su compromiso con tu organización.



Atrae

el mejor talento para tu empresa



Gestiona

ahorra tiempo en las tareas administrativas



Potencia

desarrolla el potencial de tus colaboradores



Compromete

a tus colaboradores y fortalece la cultura en tu organización

Contáctanos

Chile
buk.cl

México
buk.mx

Perú
buk.pe

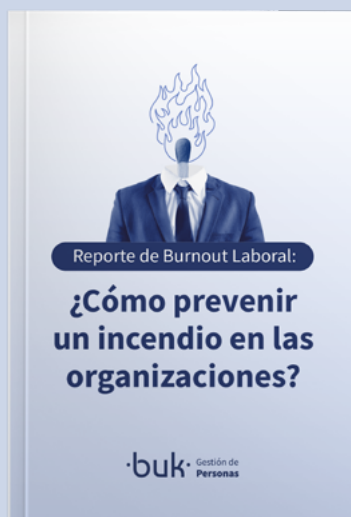
Colombia
buk.co

·buk· Crea un lugar de trabajo **más feliz ;)**

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

para conocer más sobre

nuestros estudios!





