



TALENT TRENDS **2024** LATAM

Sobre Cornerstone

Firma global especializada en Executive Search, Professional Search, Talent management y Career Services.



+34

años de experiencia global

+40

países



+60

oficinas globalmente



18 años

de trayectoria en Latam

Hemos trabajado con



4,000
compañías

de diferentes sectores

18,000

ejecutivos en procesos de selección



15,000

candidatos en programas de outplacement



Presencia en 4 continentes

Asia, América, África y Europa. Con headquarters en Atlanta (USA) y Shanghai (China).



Forbes

Nos reconoce como una de las firmas con mayor prestigio en consultoría estratégica de gestión de talento en el mundo.



Certificados por la AESC

Asociación global más prestigiosa de firmas de búsquedas de ejecutivos y consultoría estratégica en gestión del talento.

Contenido

01 Introducción al estudio

Muestra demográfica

2024: Priorizando la conexión

Línea de Tiempo: Retos en Talento Humano post pandemia

02 2023: en Retrospectiva

Inversión en Talento Humano en el 2023

Esfuerzos por Región

Conclusiones generales 2023

03 2024: Un año de optimismo prudente

Percepción de retos para el 2024

5 Tendencias en Talento Humano

1. Conexión y pertenencia

2. Employer Branding

3. Upskilling y Reskilling

4. Digitalización Talento Humano

5. Sostenibilidad como eje estratégico

Conclusiones generales 2024

Introducción al estudio

Introducción al estudio

Muestra demográfica

Cada año, Cornerstone Latam realiza un estudio con el objetivo de recopilar datos reales que permitan identificar los aprendizajes clave del año que hemos dejado atrás (2023), así como los desafíos principales que nos depara para el año que inicia (2024).



567

Personas
encuestadas

En esta oportunidad, contamos con la siguiente muestra demográfica:

Perfil del encuestado: El estudio de **Talent Trends en Latam** abarcó líderes organizacionales y miembros del Comité Ejecutivo de destacadas organizaciones en cuatro macro sectores, representando cinco dimensiones operativas y tipología de empresas, brindando una visión integral de las tendencias de talento en la región.

Regiones:

México y Centro América

- México
- Costa Rica
- Guatemala
- Panamá
- Nicaragua

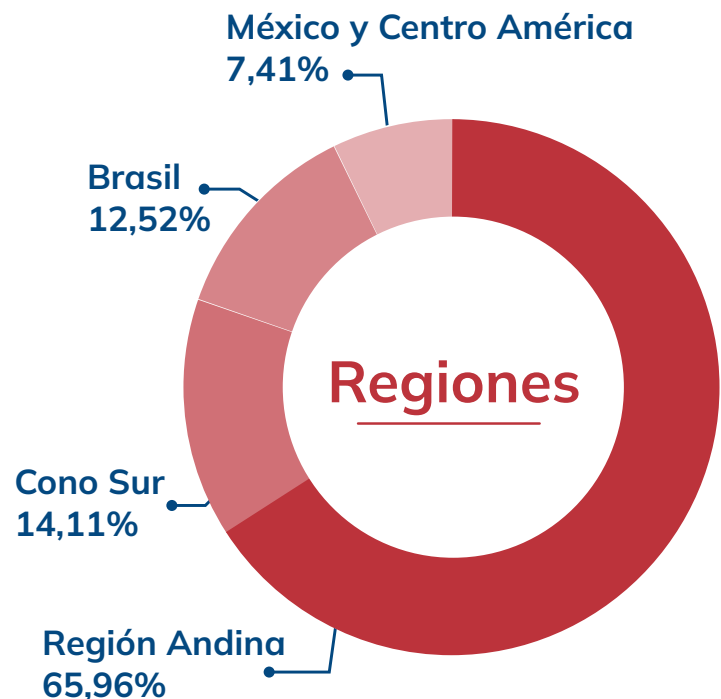
Región Andina

- Perú
- Colombia
- Venezuela
- Ecuador

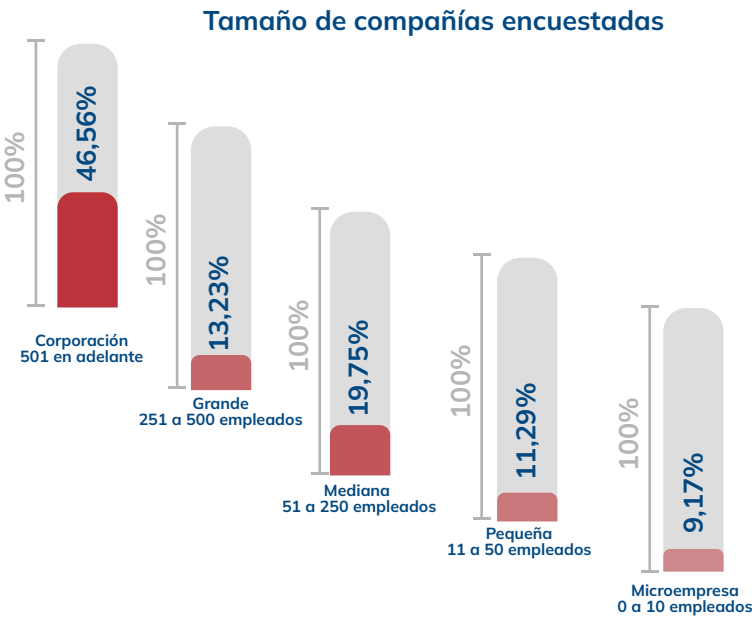
Brasil

Cono Sur

- Argentina
- Bolivia
- Chile



Compañías



Tipo de compañías encuestadas

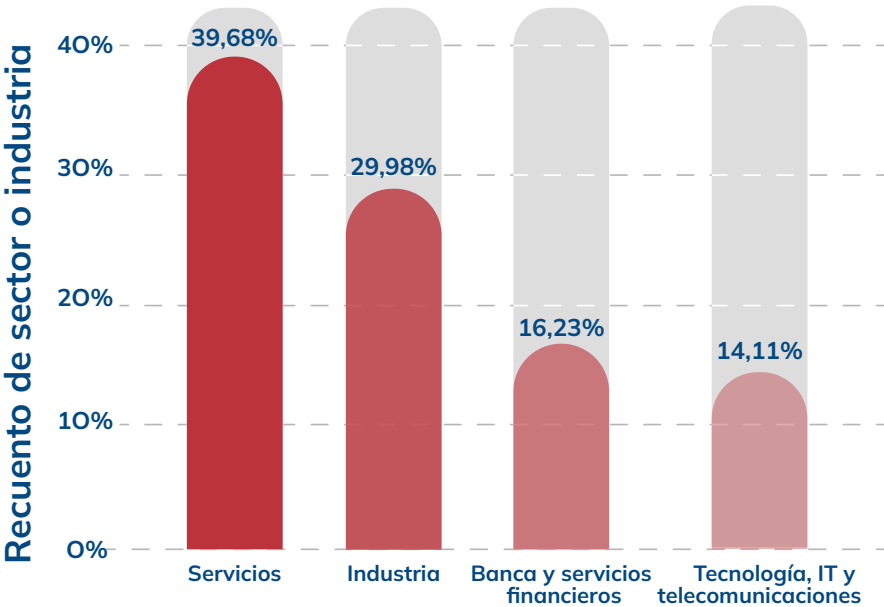
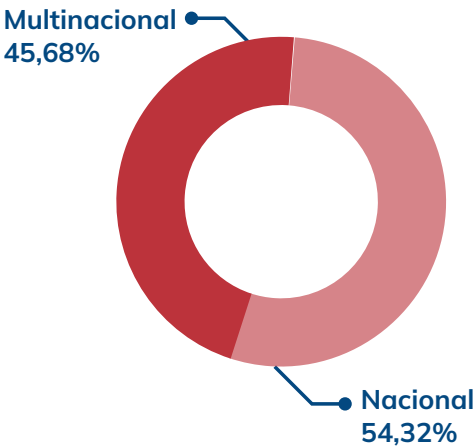


Tabla por sector

Sector Agrupado	Sector Específico
Banca y Servicios Financieros	Bancos y Otros servicios financieros
	Seguros
	Compañías de Seguros
Industria	Agricultura y agroindustria
	Alimentos y Bebidas
	Automotores y Motocicletas
	Construcción e inmobiliaria
	Consumo Masivo
	Manufactura y producción
	Minería, Metales Pesados y Gas
	Producción de Equipamiento y producto Máximo
	Química Farmacéutica
	Textiles y prendas
Servicios	Almacenes de Cadena - Comercio al por menor
	Educación y formación continua
	Servicios profesionales y consultoría
	Call Center
	Consultoría
	Firmas de Consultoría Empresarial
	Empresas públicas / Sector Público
	Fundaciones u Organizaciones sin ánimo de lucro
	Grandes Superficies / Retail
	Hotelería y Turismo
	Medios Editoriales y de Impresión
	Medios de Publicidad
	Retail
	Servicios Públicos
	Restauración
Tecnología, IT y Telco	Salud
	Transporte y Servicios Logísticos
	Vigilancia y Seguridad
	Desarrollo de Software
	Operación de Redes y Sistemas Informáticos
	Servicios de IT y Computación
	StartUp
	Telecomunicaciones
	Tecnología, información e internet



2024: Priorizando la conexión

La rápida evolución tecnológica y la Inteligencia Artificial han revolucionado por completo el funcionamiento empresarial actual.

Este avance tecnológico no solo ha transformado las prácticas tradicionales de gestión de personal, sino que también ha desafiado a las empresas a mantener su competitividad.

A medida que la relación entre la tecnología y el entorno laboral genera cambios significativos, las organizaciones se ven obligadas a reconsiderar cómo administran su capital humano. En este proceso de transformación, emergen nuevas oportunidades y desafíos que requieren una reestructuración estratégica ágil en las prácticas de Talento Humano para afrontar los retos del mundo empresarial para este **2024**.

Sin embargo, en medio de esta revolución tecnológica, las empresas reconocen hoy más que nunca la importancia de mantener una conexión significativa con su Talento Humano, valorando lo que nos hace humanos: nuestra habilidad para establecer vínculos.

Este lazo se consolida al integrar estrategias con propósitos superiores, unir líderes con sus equipos, promover el trabajo en equipo entre colaboradores y reforzar la conexión entre los empleados y la empresa. Este enfoque en la conexión humana se muestra crucial para preservar un equilibrio entre el progreso tecnológico y la esencia humana en el entorno laboral actual.



Línea de Tiempo: Retos en Talento Humano Post Pandemia

Impacto de la pandemia en Talento Humano:

5 cambios significativos en menos de 4 años.

01

Agotamiento laboral
(Burn Out)

El "burnout" es un estado de agotamiento físico, mental y emocional experimentado por muchas personas debido a la tensión prolongada, el estrés y las demandas adicionales relacionadas con la situación de la pandemia, ya sea por trabajar desde casa, la incertidumbre, la sobrecarga laboral o la falta de límites entre la vida laboral y personal.

Fenómeno laboral en el que un gran número de empleados, producto del "burn out", renunciaron a sus trabajos motivados por diversos factores, como la búsqueda de mejores condiciones laborales, la insatisfacción con el trabajo actual o la reevaluación de prioridades personales.

02

Gran renuncia
(Great Resignation)

03

Renuncias silenciosas
(Quiet Quitting)

El **"quiet hiring"** emerge en tiempos de incertidumbre pospandemia, donde las organizaciones buscaban evitar aumentos innecesarios en la nómina, mientras recompensa a aquellos empleados dispuestos a sobresalir y asumir responsabilidades adicionales sin necesidad de incrementar el personal.

05

El impacto de IA

Para algunos, esto se convirtió en un método para preservar su empleo mientras restablecían los límites entre la vida personal y laboral. El **"quiet quitting"** implica ceñirse estrictamente a las horas de trabajo estipuladas en el contrato y rechazar tareas para las que no se ha sido contratado.

04

Contrataciones contenidas (Quiet Hiring)

El **2024** se presenta como un año de transición, donde la influencia de la Inteligencia Artificial (IA) en el Talento Humano conlleva avances emocionantes y mejoras en la productividad, aunque también suscita temores sobre la pérdida de empleos. Esto transformará radicalmente las prácticas laborales, impulsando la reconfiguración de roles, la adopción de habilidades especializadas y el enfoque en la colaboración entre humanos y tecnología.

2023 en Retrospectiva

2023 en Retrospectiva

En el estudio de **Talent Trends 2023** realizado al año pasado por la firma, se identificaron 5 tendencias que harían parte del panorama laboral de inversión y esfuerzo por parte de las organizaciones a lo largo del año. Estas tendencias, que fueron identificadas en el marco de un año que iniciaba con un tinte de incertidumbre para muchas latitudes del mundo y tenía un foco en mantener la competitividad, cuidando de sus actuales colaboradores con iniciativas que generaran mayor sentido de pertenencia y apostaran por construir cultura organizacional sólida.

Estas 5 tendencias fueron:



Comunicación
interna



DEI



Bienestar
360°



Experiencia del
colaborador



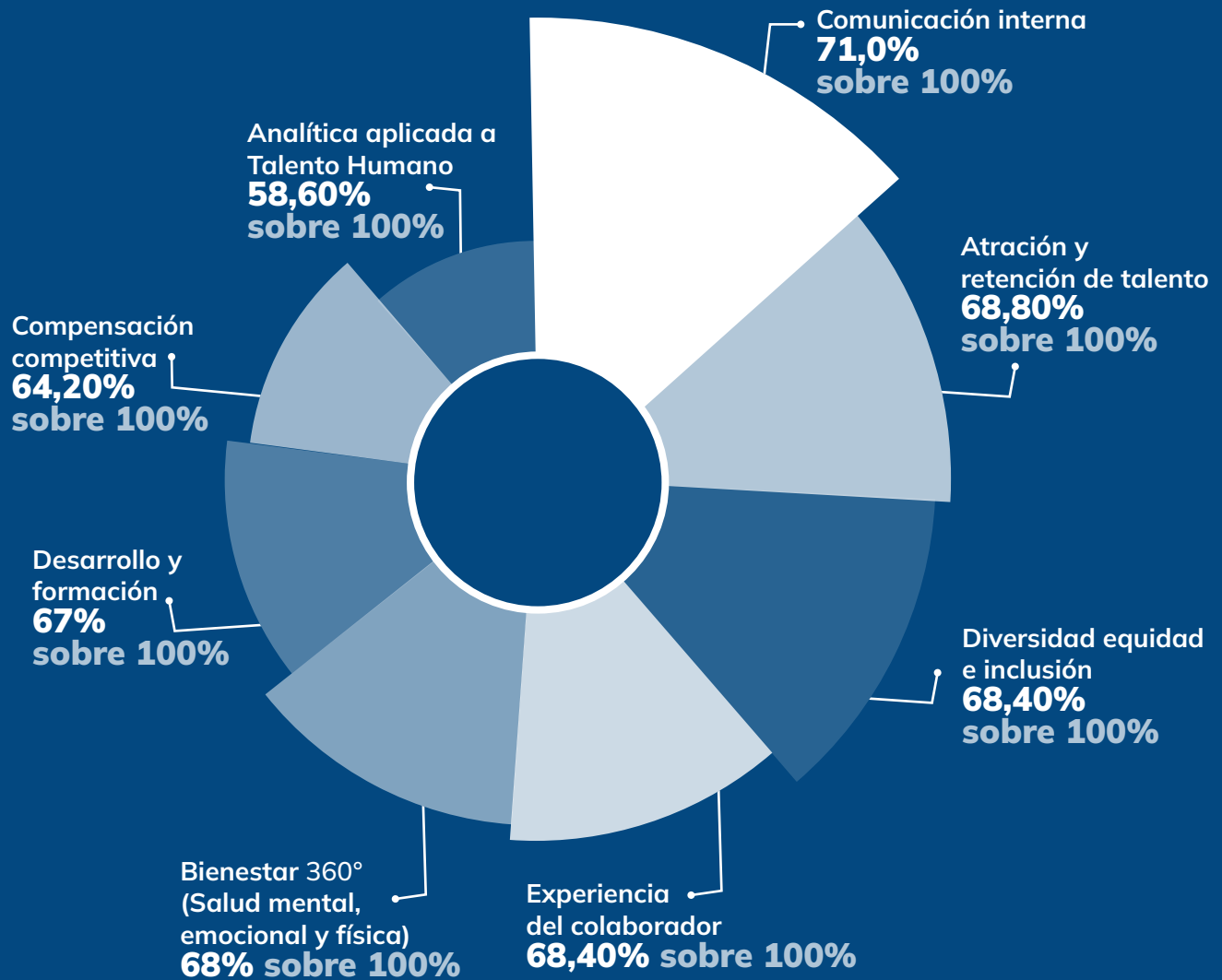
Analítica
Talento Humano

Inversión de Talento Humano en el 2023

Las organizaciones tuvieron que hacer esfuerzos en múltiples frentes en el 2023, estos esfuerzos se vieron de la siguiente manera:

Se debe leer de la siguiente manera, ejemplo:

- El 71% de las empresas hicieron un esfuerzo **máximo** en comunicación interna.
- El 68.8% hicieron un esfuerzo máximo en atracción y retención de talento.



Durante el ejercicio llevado a cabo este año, notamos que hubo un aspecto en particular, el de Analítica de Talento Humano, que, aunque es relevante, no resultó crítico para el corto plazo. A pesar de que es un tema que ha ganado relevancia en los últimos años, la mayoría de las organizaciones no están aprovechando todo su potencial.



¿Por qué sucede esto?

Porque los esfuerzos de las organizaciones en esta área, como la asignación de recursos para científicos de datos y herramientas tecnológicas, siguen centrándose en el cliente para obtener un retorno de inversión más alto. Es probable que, una vez la madurez de estos modelos orientados hacia el cliente sea mayor, las organizaciones aprovechen su potencial hacia el interior.

Esfuerzos por región:

A continuación, se presenta los 3 esfuerzos más significativos que enfrentaron las 4 regiones del presente estudio:

México y centro América



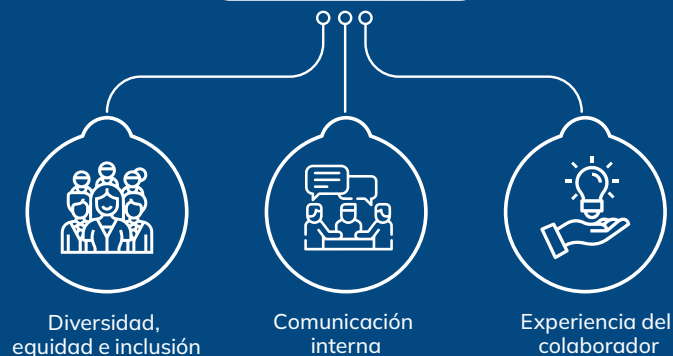
Región Andina



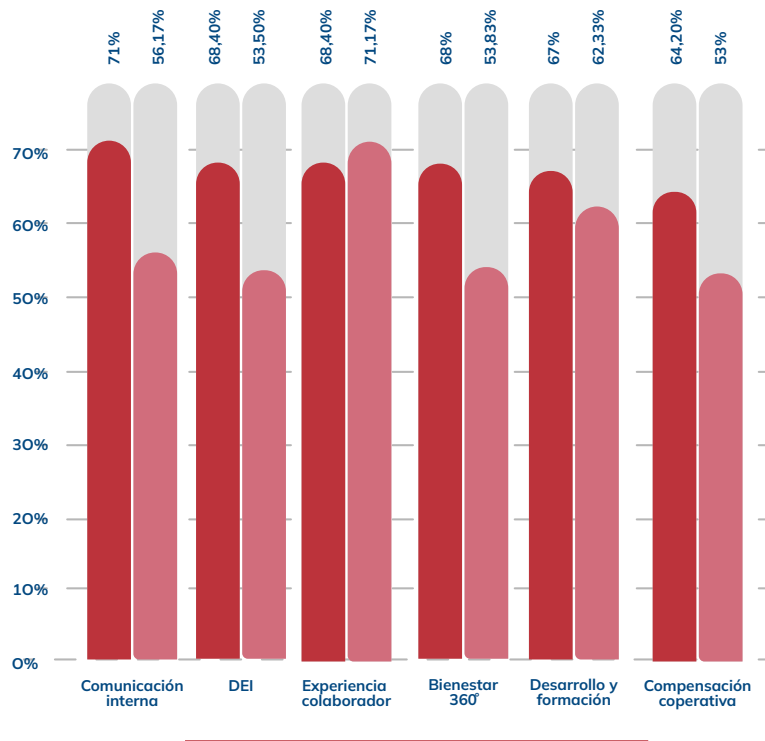
Brasil



Cono Sur



Comparativo entre inversión organizacional VS valoración de los colaboradores en Latam



- Esfuerzo en inversión
- Valoración por parte de los colaboradores

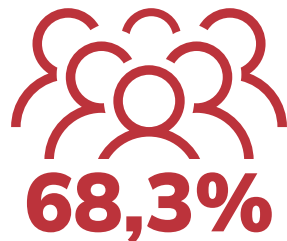
Los datos reflejan que las iniciativas más apreciadas por los colaboradores son aquellas que enfatizan la individualidad, como la experiencia del empleado y el desarrollo y formación.

Sin embargo, aquellas iniciativas críticas con un enfoque más colectivo, como la diversidad, equidad e inclusión (DEI), el bienestar integral y la comunicación interna, demandaron un esfuerzo organizacional más notable, aunque fueron menos valoradas por los colaboradores, con una diferencia aproximada de 14 puntos porcentuales.

El reto reside en la creación de estrategias integrales que aborden de manera eficiente y cercana las particularidades individuales en estos ámbitos. Esto requerirá una combinación efectiva de datos y tecnología, sin descuidar la humanización del proceso.



Porque las personas aceptaron
nuevos retos en el 2023:



de las personas que hicieron un cambio de trabajo
en el 2023 lo hicieron por crecimiento profesional
y/o mejora salarial.

- **10,38%**
lo hicieron en procura de un
mejor balance de vida y trabajo.
- **9,29 %**
por el estilo de liderazgo del jefe
inmediato.
- **6,56%**
mayor alineación entre propósito
organizacional y personal.
- **5,46%**
cultura organizacional.

En las 4 industrias y regiones segmentadas: el comportamiento en las variables fue una constante en su orden.

Sin embargo, cuando se hace el análisis por tamaño de empresa, en las micro y pequeñas empresas hubo un incremento de **11 puntos**, representado en que el **79,16%** de las personas buscaron un cambio por crecimiento profesional y mejora salarial.



Conclusiones generales 2023:



1. Transformación digital acelerada:

Se evidenció un rápido impulso hacia la adopción de tecnologías digitales en las empresas latinoamericanas, impulsado por la necesidad de adaptarse a la nueva normalidad generada por la pandemia.



2. Enfoque en la experiencia del colaborador:

Las organizaciones priorizaron cada vez más la experiencia del empleado, reconociendo su importancia para la retención del talento y la productividad laboral.



3. Desafíos de retención y atracción de talento:

El mercado laboral experimentó desafíos significativos en la retención y atracción de talento calificado. El equilibrio entre la oferta y la demanda de habilidades específicas resultó ser un desafío constante.



4. Adopción de modelos de trabajo flexibles:

Se observó una mayor aceptación y adopción de modelos de trabajo flexibles, lo que incluyó modalidades de trabajo híbridas y la implementación de políticas de trabajo remoto.



5. Enfoque en la diversidad, equidad e inclusión:

Las empresas latinoamericanas mostraron un interés creciente en la diversidad, equidad e inclusión (DEI), reconociendo su valor para la innovación y la mejora del ambiente laboral.



6. Necesidad de capacitación y actualización constante:

Se destacó la importancia de la capacitación continua y el aprendizaje constante para mantenerse al día con las demandas cambiantes del mercado laboral.

Estas conclusiones reflejan una evolución significativa en el panorama laboral de Latinoamérica durante el año 2023, mostrando una adaptación a las demandas y desafíos emergentes.

2024 Un año de optimismo prudente

2024: Un año de optimismo prudente

La mayoría de los expertos en el mercado laboral muestran un optimismo respecto al año 2024, anticipando un ritmo más lento, estable y consistente. **Javier Birchenall**, profesor de economía en la **Universidad de California**, destaca que en Latinoamérica: Si bien persisten los desafíos de ajustes macroeconómicos... es probable que las tasas de interés comiencen a disminuir debido a una moderación en la inflación tanto en la región como a nivel global. Además, las exportaciones desde América Latina siguen siendo sólidas, **lo que mantiene a la región atractiva para la inversión extranjera.**

En retrospectiva, después del impacto del período turbulento en el mercado laboral pospandemia (**como se evidencia en la línea de tiempo de las páginas 07 y 08 de este informe**), se anticipa, por primera vez en años, un mercado laboral más estable.

Para el año **2024**, las empresas muestran una mayor confianza en el panorama económico, pasando de períodos de contratación limitada a que un **39%** de las organizaciones planeen cubrir puestos vacantes y un **57%** tengan intenciones de añadir nuevos roles en la primera mitad del año.



Percepción de retos para el 2024

La rápida evolución tecnológica y los avances notables presenciados en el 2023 han dejado claro que las organizaciones necesitarán repensar sus estrategias para mantenerse competitivas. Esta transformación requerirá Talento Humano capacitado con habilidades tanto técnicas como interpersonales esenciales para su implementación.

Estos retos son:

Atracción y fidelización de talento clave

76,29

Incorporación de nueva tecnología (disposicion y capacitación para trabajar juntocon tecnología)

67,29

Escasez de talento para cubrir roles especificos

59,86

Mejorar la experiencia de los colaboradores

59,71

Incorporar la analítica de datos a la toma de decisiones en Talento Humano

50

Generar cohesión y sentido de pertenencia

44,14

Diseño de programas de formación y desarrollo

42,86



De los 4 sectores macroeconómicos en los que se dividió este estudio, podemos observar que, en los sectores de servicios, industria y banca de manera consistente los **3 principales retos** fueron:



Atracción y fidelización de talento clave

(76,29%)



Seguimiento de la incorporación de nueva tecnología (entendido como la disposición de las personas a trabajar con nueva tecnología)

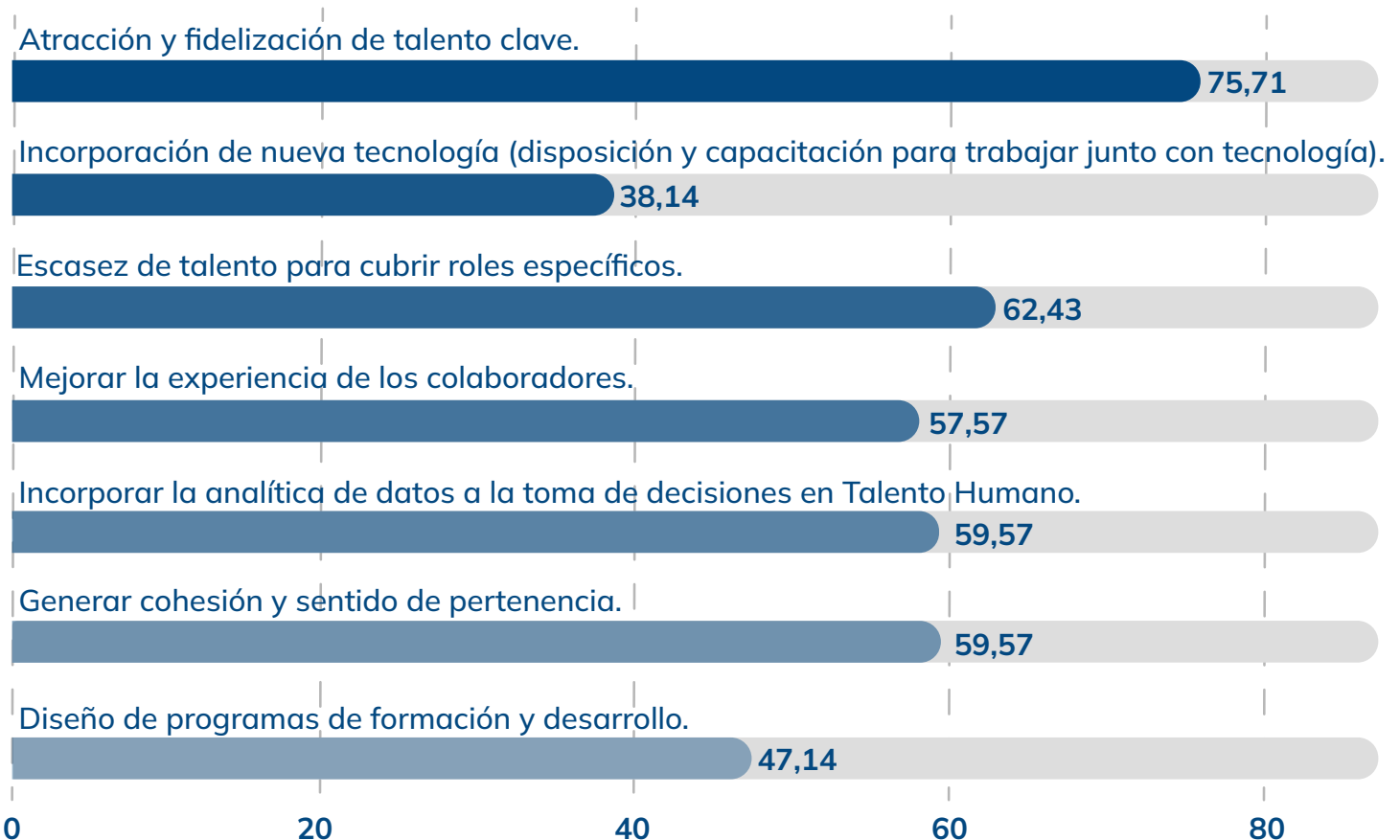
(67,29%)



Escasez de talento para cubrir roles específicos

(59,86%)

Estos retos son:



En el sector Tecnología y Telco, se observa que su perspectiva de retos para el 2024 varía siendo así:



Seguido de escasez de talento para cubrir roles específicos

(62,43%)



Atracción y fidelización de talento clave

(75,71%)



Generar cohesión y sentido de pertenencia

(59,57%)

Esta distinción sugiere que, al ser una industria intrínsecamente conectada con las dinámicas del cambio tecnológico, su fuerza laboral quizás esté más inclinada a adoptar nuevas tecnologías. Sin embargo, sus desafíos principales radican en su capacidad para fomentar la cohesión y el sentido de pertenencia en un mercado laboral que enfrenta una escasez de habilidades y, por ende, una alta demanda de su talento.

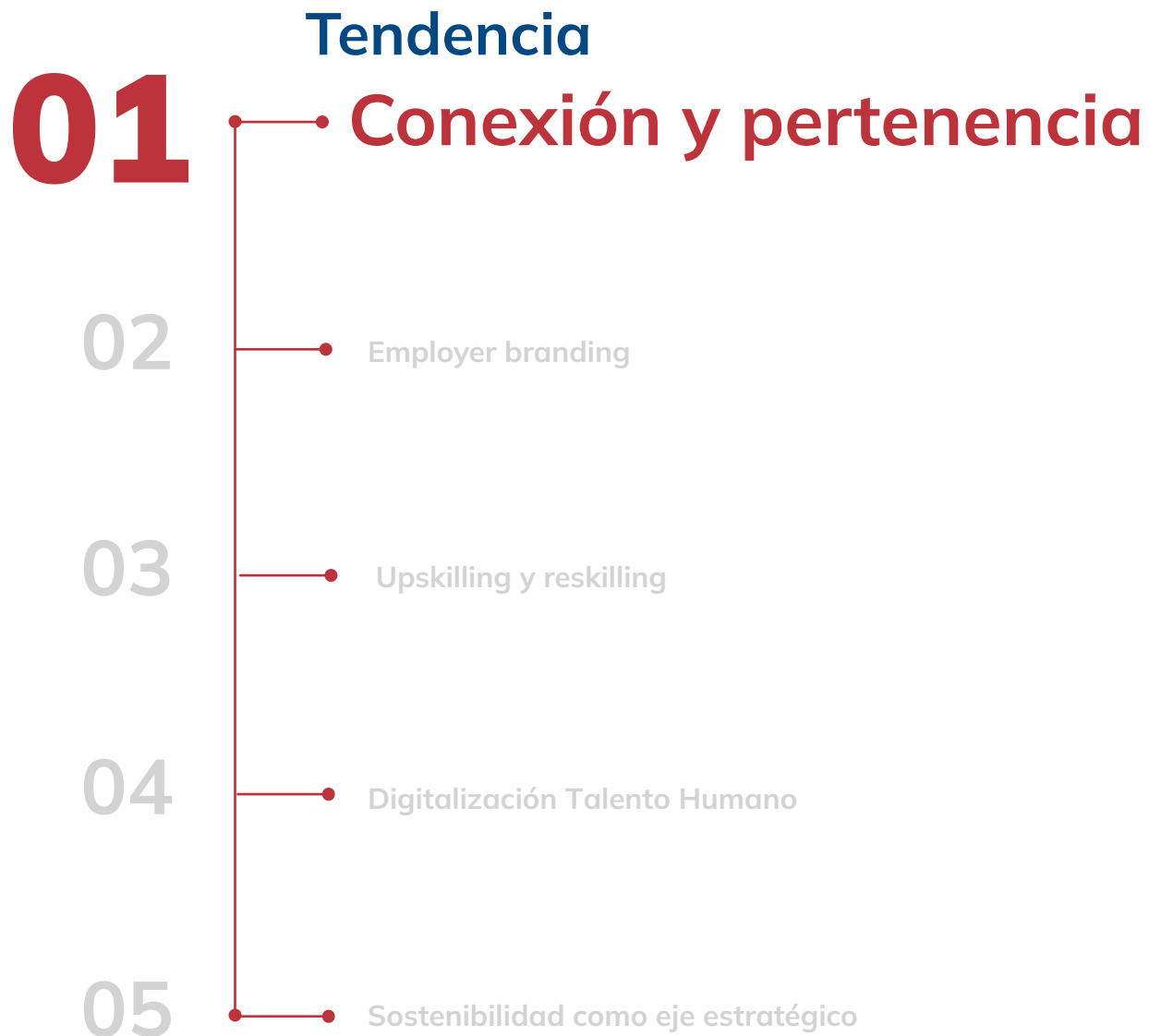
Balanceando las exigencias de la velocidad del cambio, pero reconociendo la importancia del elemento humano, presentamos a continuación las 5 tendencias para el 2024.



5

Tendencias en Talento Humano

- 01 Conexión y pertenencia
- 02 Employer branding
- 03 Upskilling y reskilling
- 04 Digitalización Talento Humano
- 05 Sostenibilidad como eje estratégico



1. Conexión y pertenencia

La conexión y el sentido de pertenencia son fundamentales en el entorno laboral para fomentar el bienestar emocional, el compromiso, la retención del talento y una cultura empresarial positiva. Acá te compartimos unas cifras que impactan negativamente esa conexión entre organizaciones y colaboradores de nuestro entorno:

1

En el **2023**, El Foro Económico Mundial alertó que uno de los temas que más han escalado son la polarización y falta de cohesión social, lo que influye en las dinámicas al interior de las organizaciones.

2

Según **Forbes**, las nuevas generaciones han marcado esa transición de lo colectivo a lo individual, lo que demanda esfuerzos más grandes por parte de las organizaciones en recursos, tiempo y estrategia.

3

Según **estudios**, cerca del **60%** de las **personas**, no están totalmente de acuerdo con los valores que representa su empresa. Y quienes trabajan virtualmente están aún más desconectados de los componentes culturales fundamentales.



4

Se evidencia una "epidemia de soledad en el trabajo", esto se refiere al sentimiento generalizado de aislamiento o soledad que experimentan los empleados en su entorno laboral. En un reciente estudio realizado por la firma BetterUp se identificó que:

El
43%

de los encuestados indicaron que no sienten una conexión con sus compañeros de trabajo.

Un
38%

mencionó que no confían en sus compañeros

El
22%

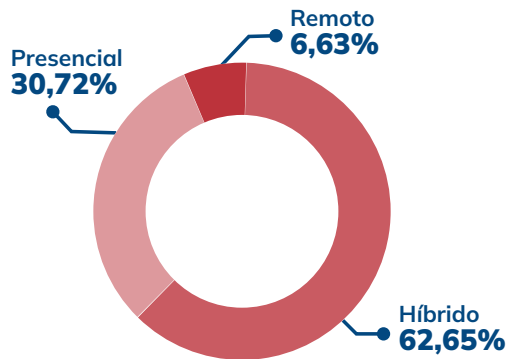
señaló que no tienen ni un solo amigo en el trabajo

Por lo anterior, en **2024**, las empresas tienen como reto generar una cultura de conexión, en este tipo de cultura, la mayoría de las personas se sienten orgullosas de pertenecer y tienen un alto compromiso con la empresa que los emplea. Expertos indican que en las culturas de conexión las personas se sienten parte de algo trascendental, se sienten valorados y contentos.

Tendencia

Más presencia; más puntos de conexión.

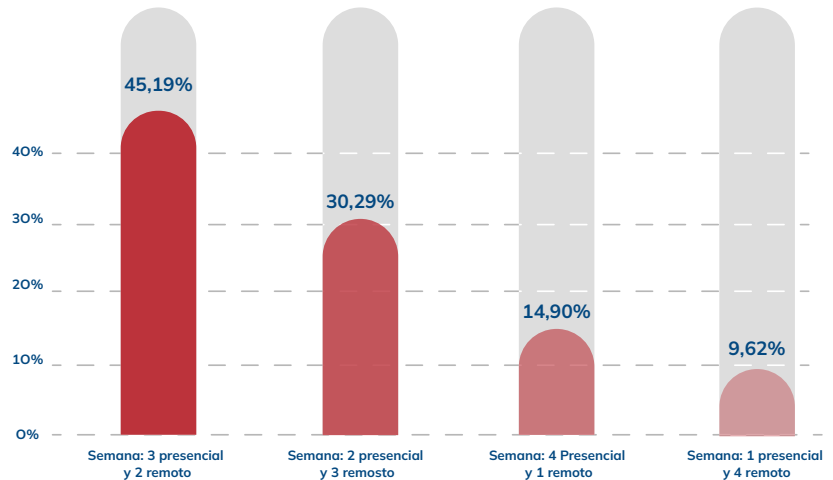
Modalidad de trabajo.



De acuerdo con nuestro estudio **Talent Trends 2024** por la firma, se identificó que la modalidad de trabajo a resaltar para el **2024** es un modelo híbrido con **62,65%** seguido de un modelo presencial con **30,75%** y finalmente un modelo remoto con el **6,63%**.

Ahora bien, en cuanto a las diversas formas de modalidad híbrida, se destaca que el esquema híbrido con mayor tracción es el esquema con 3 días presenciales y 2 días remotos, que lidera con un **45,19%**, seguido por la opción de 2 días presenciales y 3 días remotos, que representa un **30,29%**. Asimismo, el esquema que combina 4 días presenciales y 1 día remoto alcanza un significativo **14,9%**, y el modelo con 1 día presencial y 4

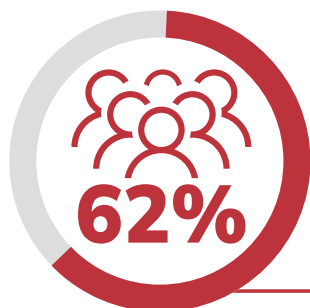
Opciones de esquema de modalidad híbrido



días remotos se consolida como el último esquema de preferencia con un **9,62%**.

Estos datos revelan una clara preferencia hacia esquemas híbridos que equilibran la presencia física con la flexibilidad del trabajo remoto. La flexibilidad en la distribución de los días presenciales y remotos permite adaptarse a las necesidades individuales y optimizar la productividad. En este contexto, la modalidad híbrida no solo se consolida como la opción más popular, sino que también evidencia la tendencia de fortalecer la conexión entre los equipos de trabajo para crear entornos laborales más dinámicos y eficientes.

¿Y qué dicen los colaboradores sobre la presencialidad y la conexión?



Los trabajadores preferirían quedarse en un trabajo con opciones flexibles que aceptar un puesto mejor remunerado con estrictos requisitos de trabajo en la oficina.

El modelo híbrido sigue ganando espacio con los colaboradores. Si bien los colaboradores buscan flexibilidad, reconocen hoy por hoy la importancia de conectar.



El 83%

de los empleados afirman que la interacción cara a cara mejora la calidad de sus relaciones laborales.

Lo anterior conduce a un

70%

más de colaboración creativa y nuevas ideas en comparación con el trabajo remoto.

El 87%

de los trabajadores creen que la cultura de la empresa se fortalece con algún grado de presencialidad en la oficina, lo que puede impactar positivamente en el compromiso, la lealtad y la satisfacción laboral.

Eso quiere decir que, para empresas con una fuerza laboral diversa, equilibrar la flexibilidad y las demandas de arreglos presenciales sigue representando un desafío para gestionar.

¿Por qué invertir?



Productividad y retención:

Las empresas que logran establecer una conexión sólida entre su cultura organizacional y sus colaboradores experimentan un incremento del 37% en el rendimiento, a la par que reducen el índice de deserción en un 36%.



Efectividad de equipos:

La pertenencia, entendida como una sensación de comodidad, conexión y contribución, es la base de los entornos psicológicamente seguros, que a su vez es el factor no 1 en la consolidación de equipos de alto rendimiento.



Cuidado de la salud mental:

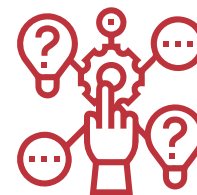
Una falta de conexión humana puede tener un alto costo en múltiples áreas: la salud mental y física, el desempeño laboral, la gestión del estrés y, por supuesto, la retención de talento. Según el estudio de BetterUp, los trabajadores que reportaron niveles más bajos de conexión en el trabajo tienen una intención de renunciar un 313% más fuerte, un 176% más de probabilidad de buscar otro empleo y, en última instancia, una tasa de renuncia un 39% mayor que sus colegas más conectados.





Desafíos que representa:

Comprensión de las necesidades y expectativas:



Se debe identificar y comprender las necesidades, valores y expectativas de una fuerza laboral diversa. Cada colaborador puede tener perspectivas distintas, lo que dificulta encontrar un conjunto de valores y principios que resuenen con todos.

Incorporar la diversidad:



Gestionar una cultura que sea inclusiva y respetuosa con la diversidad de pensamientos, antecedentes y perspectivas de los colaboradores, la cultura debe abarcar estas diferencias de manera que todos los empleados se sientan valorados y representados.

Coherencia y autenticidad:



Mantener la coherencia entre lo que se promueve y lo que realmente se practica en la organización es esencial. Si existe una brecha entre los valores declarados y las acciones reales, se genera desconfianza y los colaboradores pueden desconectarse de la cultura propuesta.

Tendencia



2. Employer branding

De nuestro estudio de **Talent Trends 2024** evidenciamos que el **76,28%** manifestó que la atracción y fidelización de talento, será el reto más importante para Talento Humano. En este sentido, hemos visto que:

1

En el año **2023**, numerosas organizaciones se enfocaron en crear una experiencia del colaborador, esforzándose por brindar a cada individuo una trayectoria marcada por una "**experiencia memorable**" en las diferentes etapas del ciclo del colaborador.

2

Estas iniciativas buscan fortalecer no solo la conexión y el sentido de pertenencia con el talento actual, sino también facilitar la atracción de nuevos profesionales para integrarse al equipo en el futuro.

3

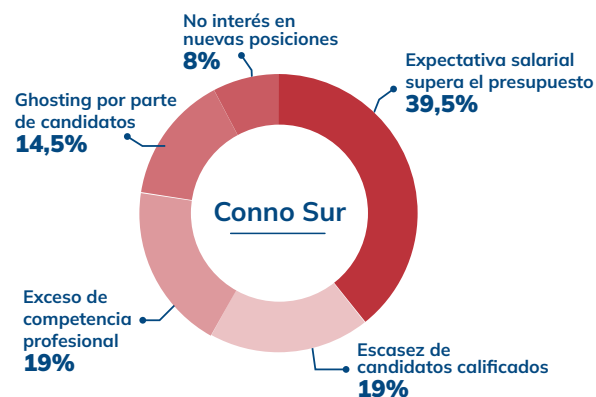
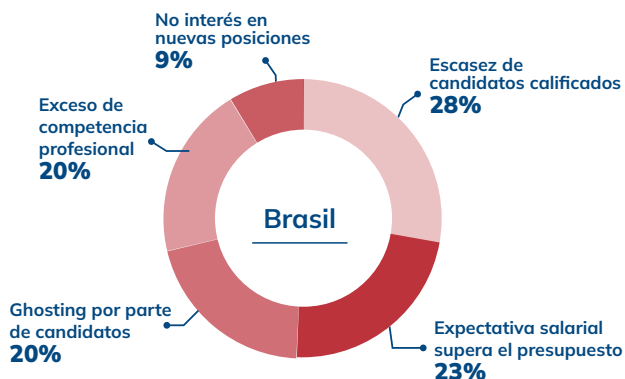
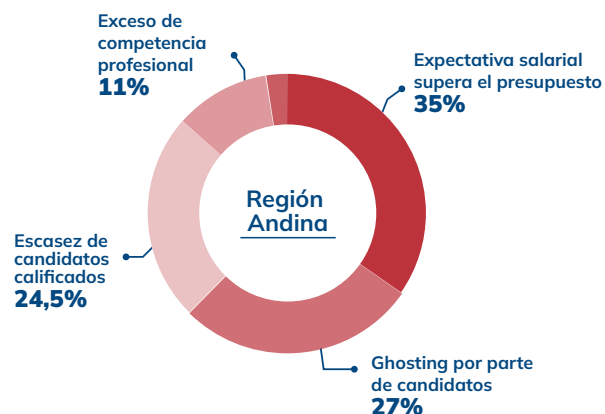
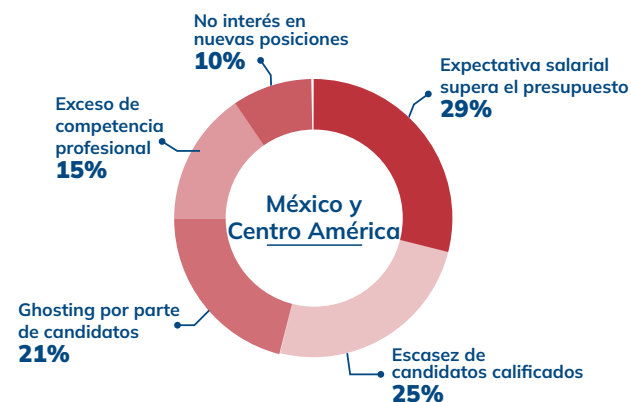
En la práctica, la inversión en este aspecto representa una ventaja competitiva significativa para sobresalir en entornos laborales altamente competitivos y garantizar una retención exitosa del Talento Humano.



Proyectando hacia el 2024, se espera que estas empresas dirijan sus esfuerzos hacia su estrategia de endomarketing, centrándose en consolidar su marca empleadora. Este enfoque se fundamenta en haber establecido una experiencia enriquecedora para los colaboradores como punto de partida esencial en la construcción de una marca empleadora atractiva, basada en cimientos sólidos y buenas prácticas.

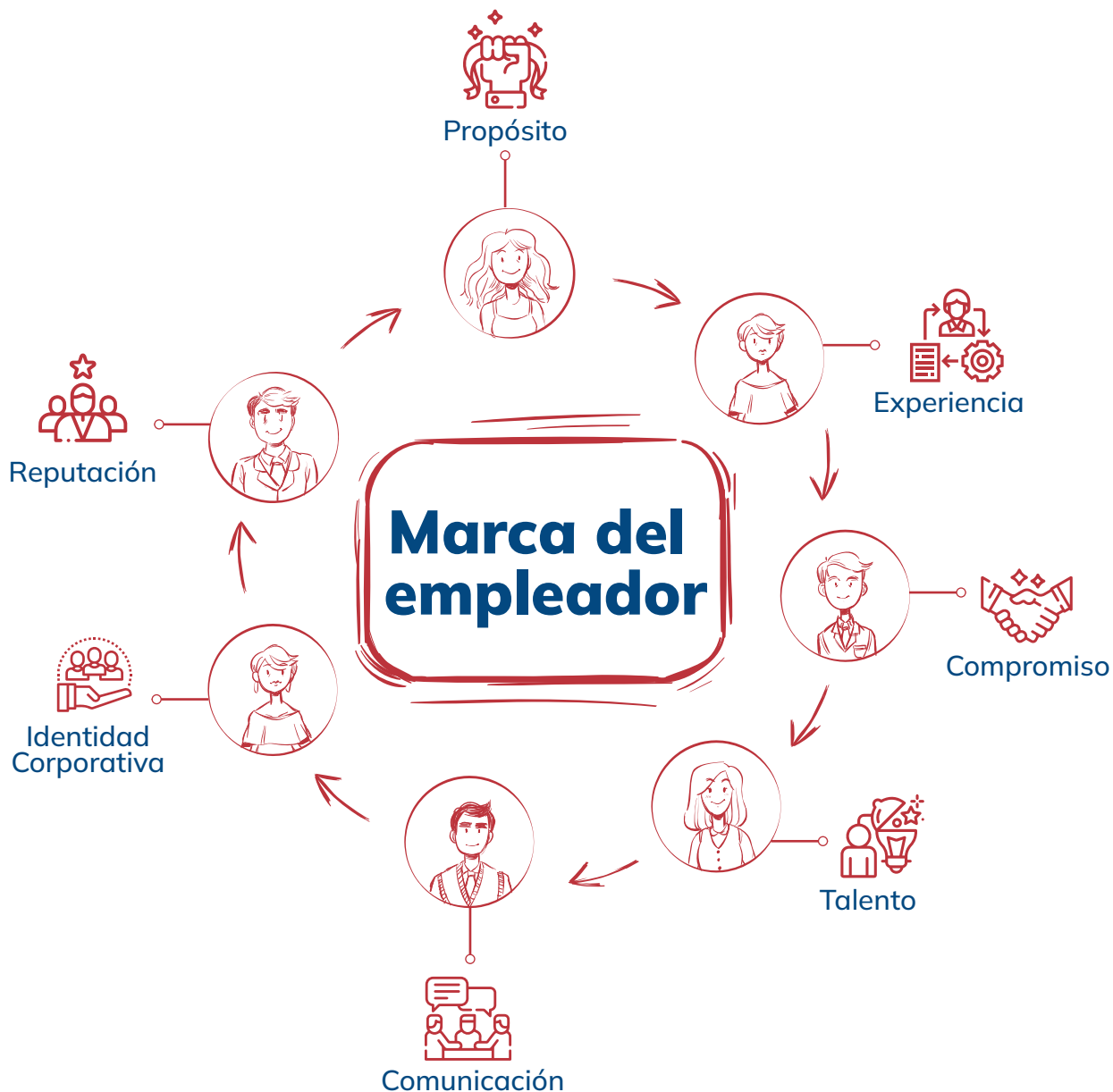
El **Employer branding** respalda la atracción y la fidelización del **Talento Humano** al crear una imagen atractiva de la empresa como empleador. Esto implica comunicar valores, cultura, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional, lo que atrae candidatos cualificados y motiva a los empleados a permanecer en la organización.

Principales retos en el reclutamiento de Talento Humano en Latam:



¿Qué es "Ghosting" por parte de candidatos en un proceso? Sucede cuando el candidato, después de haber mostrado interés inicial en un trabajo, deja de responder o desaparece sin previo aviso durante el proceso de reclutamiento.

Una organización que ha invertido en su marca empleadora reduce el impacto de Ghosting o candidato fantasma en hasta un **40%**.



¿Por qué invertir?

El branding del empleador está adquiriendo nueva importancia en un entorno centrado en los empleados, donde atraer y retener talento es un desafío cada vez mayor.

1

Atracción de talento: Según Glassdoor, el **75%** de los candidatos consideran la marca del empleador antes de postularse a un trabajo.

2

Retención de empleados: Un estudio de LinkedIn muestra que las empresas con una fuerte marca empleadora tienen una tasa de retención de empleados un **28%** más alta.

3

Reducción de costos: Según Harvard Business Review, las empresas con una marca empleadora sólida tienen un costo de contratación un **43%** menor por nuevo empleado.

Una buena estrategia de marca empleadora debe destacar los valores fundamentales, ofrecer una excelente propuesta de valor para el empleado (**EVP, por sus siglas en inglés**) y conquistar con transparencia a la fuerza laboral.



Desafíos que representa:

1. Consistencia:

Mantener la coherencia en la comunicación de la marca interna a lo largo del tiempo y en diferentes plataformas puede ser desafiante, pues requiere de una inversión en diferentes frentes estratégicos.

2. Participación de los empleados:

Obtener la participación activa de los empleados en la promoción y representación de la marca puede ser un reto, ya que requiere su compromiso y apoyo, que debe ser legítimo por ende, no incentivado con beneficios.

3. Gestión de la reputación:

La gestión de la reputación de la marca entre los empleados y en el mercado puede ser difícil, especialmente en situaciones de crisis o cuando hay discrepancias entre la percepción interna y externa.

4. El auge de la comunicación omnicanal.

La consolidación de la comunicación omnicanal se volvió crítica para fortalecer la cultura organizacional, pues garantiza que todos los canales de comunicación funcionan en sincronía en su planteamiento, genera una experiencia consistente y respeta la individualidad de preferencia de consumo de información de sus colaboradores.

5. Medición de resultados:

Cuantificar el impacto real del branding interno en la retención, satisfacción y desempeño de los empleados puede ser un desafío, ya que los resultados a veces son subjetivos o difíciles de medir con precisión.

Tendencia



3. Upskilling y reskilling

A medida que la tecnología sigue avanzando a un ritmo sin precedentes, el mundo laboral está cambiando rápidamente. Los trabajos que antes requerían cierto conjunto de habilidades están siendo reemplazados por otras habilidades tanto duras como blandas.

**1**

Según el Informe del **Foro Económico Mundial de 2021**, la habilidad promedio tiene una vida útil de solo **2.5 años**, y se espera que el **40%** de las habilidades fundamentales cambien en los próximos cinco años.

2

A nivel **Latam** las empresas invirtieron en promedio más de **140 USD** por colaborador en planes de desarrollo y formación, la mayor inversión estuvo en cargos de media y alta gerencia (**Leadership Development around the world – Wilson learning**).

3

La escasez de talento hace que las organizaciones reevalúen los “techos de papel” y que diseñen al interior programas de **upskilling y reskilling** en su lugar. Techos de papel hace alusión a que para ciertos cargos que restringen el avance de individuos sin una formación académica específica.

4

La creciente importancia de las habilidades blandas: En un mundo cada vez más digitalizado, las habilidades blandas hoy representan aproximadamente un **55%** de la inversión de **upskilling y reskilling** que hacen las organizaciones.

A medida que la tecnología sigue avanzando a un ritmo sin precedentes, el mundo laboral está cambiando rápidamente. Los trabajos que antes requerían cierto conjunto de habilidades están siendo reemplazadas por otras habilidades tanto duras como blandas.

"Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender o reaprender'."

Alvin Toffler

RESKILLING

Habilidades aprendidas para realizar diferentes trabajos.

Nuevas habilidades aprendidas

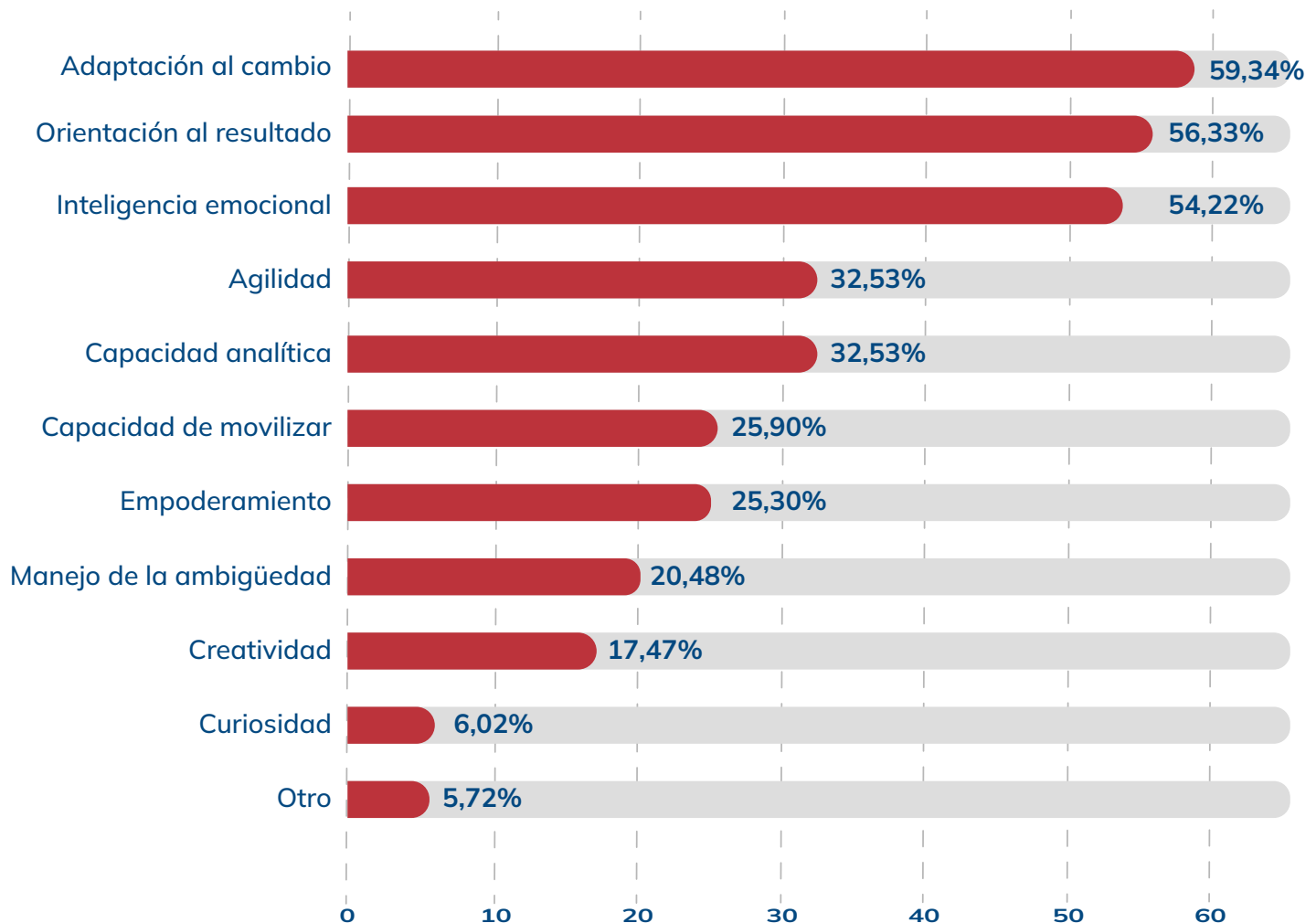
Habilidades aprendidas para mejorar el desempeño laboral actual

UPSKILLING



Upskilling hace referencia al concepto de mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores actuales de la organización para que puedan avanzar en su carrera profesional dentro de su propio rol. Mientras que llamamos **reskilling** a la capacitación de un trabajador para otro puesto dentro de la compañía, a través de la dotación de nuevas habilidades y competencias.

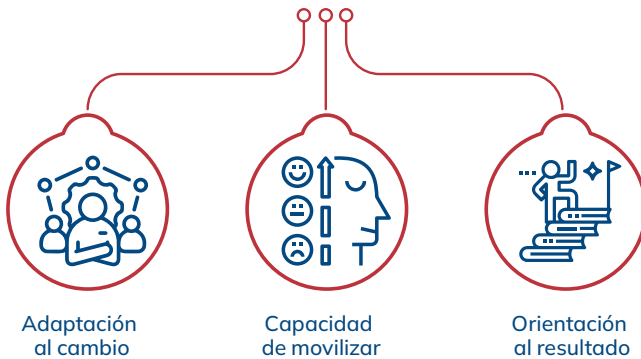
Estudio Cornerstone, competencias más valoradas y requeridas.



De acuerdo al estudio realizado del presente informe, las 3 competencias más valoradas en los líderes para el 2024 sugieren un entorno laboral que enfatiza la flexibilidad ante el cambio (59,34%), orientación al resultado (56,33%) e inteligencia emocional (54,22%).

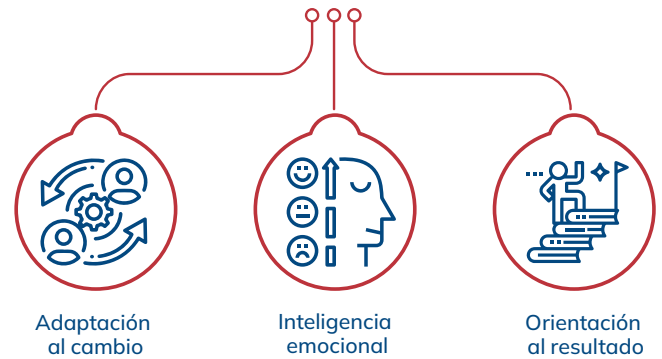
México y Centro América

Orientación al resultado, inteligencia emocional y agilidad.



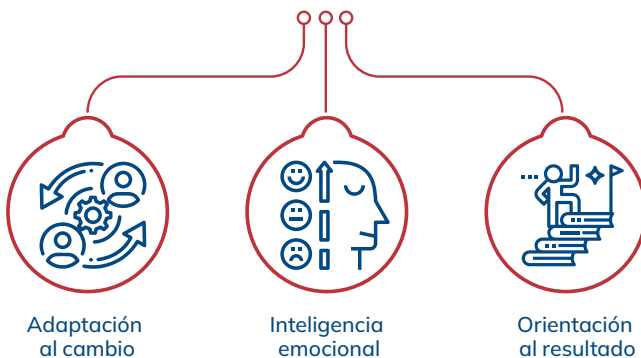
Región Andina

Adaptación al cambio, orientación al resultado e inteligencia emocional.



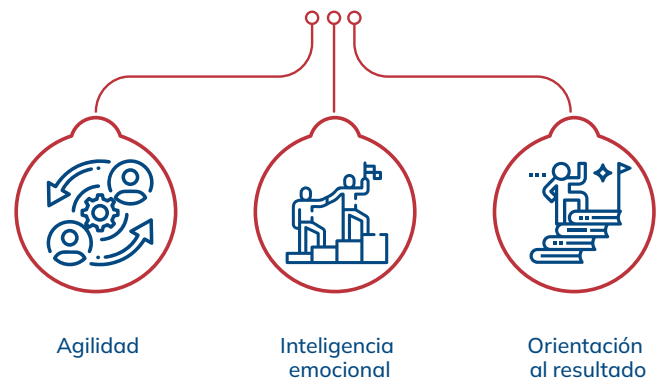
Brasil

Adaptación al cambio, inteligencia emocional y orientación al resultado.



Cono Sur

Adaptación al cambio, capacidad de movilizar y orientación al resultado.



¿Por qué invertir?



Satisfacción laboral:

Las oportunidades de **upskilling** y **reskilling** aumenta la eficacia de los colaboradores, generando satisfacción y en el mediano plazo menor tiempo invertido.



Agilidad empresarial:

Mayor capacidad de respuesta a las demandas cambiantes.



Reducción de brechas:

El desarrollo de habilidades cierra brechas, fortalece la línea de sucesión interna y prepara a la organización para futuros desafíos.





Desafíos que representa:

Tiempo y compromiso



Equilibrar las demandas de aprender nuevas habilidades con la finalización de tareas laborales puede ser desafiante para los empleados con agendas ocupadas.

Relevancia



Resulta crítico no dejarse seducir por las modas, si no construir un modelo de **upskilling y reskilling** bien planificados y alineados con la estrategia de la empresa.

Barreras tecnológicas



Algunos colaboradores pueden enfrentar desafíos al adaptarse a nuevas tecnologías o entornos de aprendizaje, lo que dificulta su progreso en la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos.

Miedo al cambio



Transicionar hacia una nueva carrera o adoptar nuevas habilidades puede resultar intimidante para las personas.

Tendencia

-
- 01 Conexión y pertenencia
 - 02 Employer branding
 - 03 Upskilling y reskilling
 - 04 Digitalización Talento Humano**
 - 05 Sostenibilidad como eje estratégico

4. Digitalización Talento Humano

La función de **Talento Humano** ha evolucionado estratégicamente desde la pandemia para convertirse en un pilar fundamental, priorizando el bienestar de los empleados y adaptándose ágilmente a un entorno laboral cambiante.



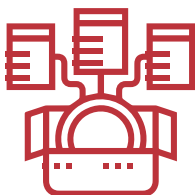
Pese a esta evolución estratégica, el **65% de las empresas en Latam** aún no han adoptado herramientas tecnológicas modernas para administrar, facilitar y eficientar sus procesos de **Talento Humano**.



Hay un número importante de empresas de **HR Tech** que se hacen disponibles para los diferentes segmentos organizacionales que, con flexibilidad en costos, logran atender las necesidades de una amplia diversidad de clientes. Esto democratiza el acceso a herramientas que permiten reducir hasta en un **50%** del tiempo de los equipos en tareas repetitivas y enfocarlas en funciones que aporten a los resultados estratégicos.



Una palabra clave para **2024** - “**Workflows**” en **Talento Humano**: Los flujos de trabajo de Talento Humano son el conjunto de tareas predecibles y repetitivas dentro de cualquier proceso. Esto significa que, antes de que un elemento comience el flujo de trabajo, se conoce exactamente qué camino debe seguir. Los flujos de trabajo de procesos de Talento Humano están configurados para manejar un número ilimitado de elementos que pasan por ellos.



La automatización de los flujos de trabajo de **Talento Humano** eliminará las complejidades existentes en los procesos empresariales al transformarlos en una estructura automatizada. Las aprobaciones y solicitudes que antes se manejaban manualmente serán rediseñadas y ejecutadas sin esfuerzo a través de flujos de trabajo automatizados. Reduciendo el error, facilitando el flujo de información y permitiendo tomar decisiones basados en datos.

¿Por qué invertir?



Competitividad:

Según un estudio de **IDC**, el **66%** de los **CEOs** consultados consideran la transformación digital como una “**pieza clave**” en los planes de negocio de sus empresas. Según Endalia, el **96%** de las organizaciones afirma que la transformación digital es crítica e importante y la consideran una oportunidad competitiva.



Productividad:

Un estudio de la **consultora McKinsey**, indica que la productividad se incrementa entre el **20%** y el **30%** derivado de la digitalización de los procesos de **Talento Humano**.



Personalización de estrategias:

Con la digitalización, los datos de los empleados se pueden capturar de manera más precisa y almacenar de forma segura en sistemas centralizados. Esto facilita el acceso a la información relevante y permite una toma de decisiones más informada.





Desafíos que representa:

1. Protección de datos:

La protección de datos implica garantizar la seguridad y confidencialidad de la información personal de los empleados.

2. Integración de sistemas:

El principal desafío radica en la consolidación y conexión efectiva de diversas herramientas y plataformas tecnológicas utilizadas en los procesos de Talento Humano. Esto acompañado con la capacitación a los colaboradores de las nuevas herramientas digitales.

3. Equilibrio entre humanización y digitalización:

Aunque la digitalización puede facilitar la personalización de la experiencia del empleado, también puede llevar a una pérdida de conexión personal, por ello se debe mantener un equilibrio entre la digitalización y la experiencia humana y personalizada.

4. Cambio cultural y resistencia:

La introducción de tecnología puede enfrentar resistencia por parte de aquellos que prefieren los métodos tradicionales. Es fundamental que las organizaciones promuevan una cultura que valore y abrace la innovación digital sin comprometer la armonía entre la tecnología y la humanización.

Tendencia

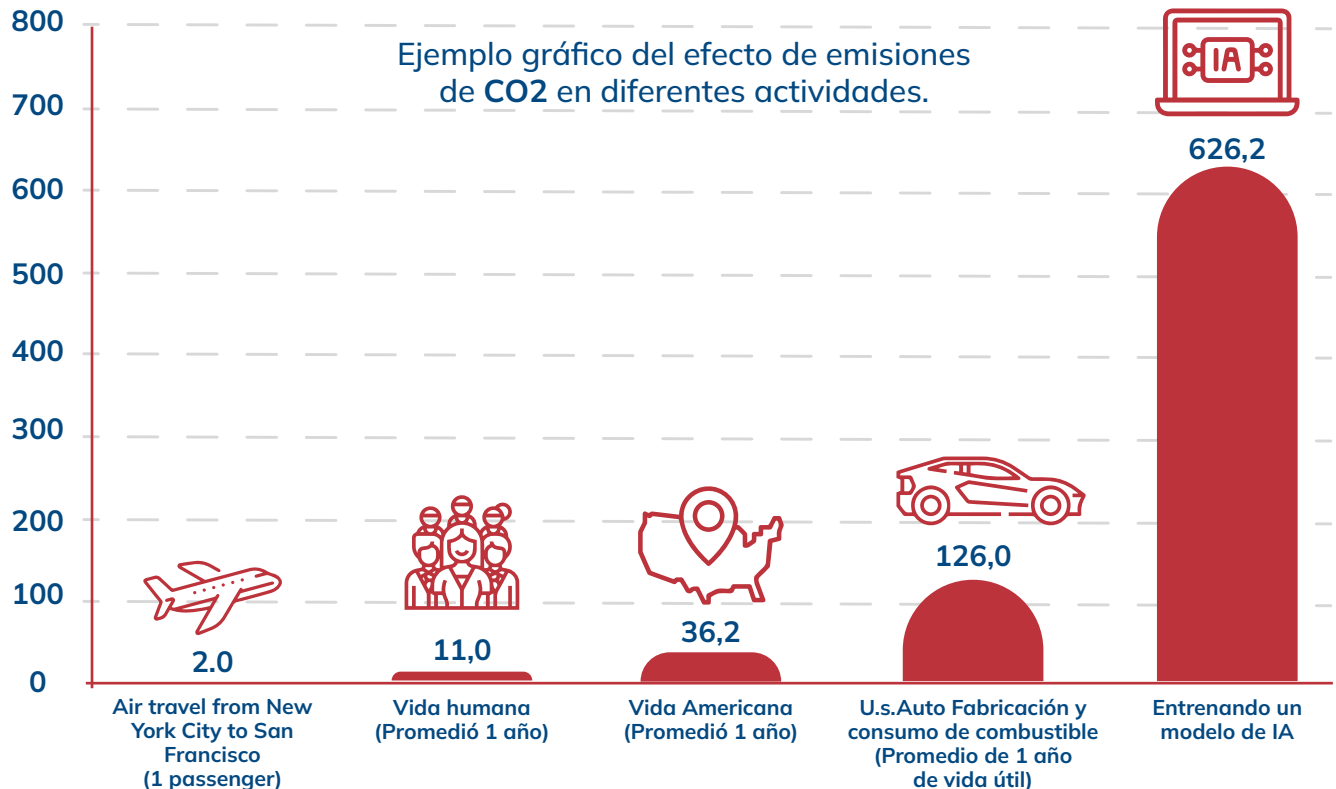


5. Sostenibilidad como eje

El dilema entre la sostenibilidad y los avances tecnológicos: A medida que la Inteligencia Artificial (IA) continúa impulsando la innovación, surgen inquietudes sobre su impacto negativo en el medio ambiente. Según Earth.org, se prevé que para el año 2040, las emisiones de la industria de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) representen el 14% de las emisiones globales.

La preocupación por el medio ambiente es una prioridad clave mientras proyectamos el futuro y buscamos evitar las posibles consecuencias catastróficas de no implementar cambios significativos. **Talento Humano** juega un rol primordial en ello y el ciclo de vida de los colaboradores (**atracción, fidelización y gestión**).

Puntos de referencia de emisiones de CO2



Datos compilados el 9 de octubre de 2019

La "vida estadounidense" tiene una huella de carbono mayor que la "vida humana" porque Estados Unidos es ampliamente considerado como uno de los principales emisores de dióxido de carbono del mundo.

Fuente: Facultad de información y ciencias de la computación de la Universidad de Massachusetts, Amherst

Es por esto en el **2024** nace un nuevo concepto “**Talento Humano Verde**”, donde se implementan un conjunto de políticas y prácticas para incentivar la conducta verde. Implementando beneficios como tiempo libre remunerado para actividades de voluntariado o apoyo a organizaciones benéficas. Las prácticas más representativas son:

1. Selección y contratación sostenible:



Integrar criterios de sostenibilidad en el proceso de selección de candidatos incluso incorporando en descriptivos de cargos tareas verdes.



2. Formación y desarrollo sostenible:

Ofrecer programas de formación y capacitación que promuevan la conciencia ambiental.

3. Políticas de trabajo remoto y flexibilidad laboral:

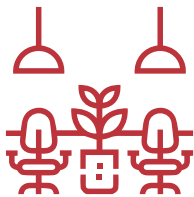


Fomentar el trabajo remoto o la flexibilidad de horarios para reducir la huella de carbono asociada con los desplazamientos.



4. Incentivos y reconocimientos sostenibles:

Establecer incentivos para aquellos empleados que propongan ideas o implementen acciones sostenibles en su área de trabajo.



5. Diseño de espacios de trabajo sostenibles:

Implementar prácticas que reduzcan el consumo de energía, fomenten el reciclaje, utilicen materiales sostenibles y promuevan un entorno laboral, saludable y eco amigable.



6. Comunicación y transparencia ambiental:

Fomentar la comunicación interna sobre las metas de sostenibilidad de la empresa, así como divulgar los avances y logros.



7. Evaluación de desempeño sostenible:

Integrar métricas y evaluaciones de desempeño relacionadas con la sostenibilidad para medir y reconocer el compromiso de los empleados con las prácticas y objetivos sostenibles de la organización.

¿Por qué invertir?

Aumenta la rentabilidad:



Al incorporar acciones concretas en sostenibilidad, se optimizan los recursos, generando ahorros; por consiguiente, se obtiene mayor margen de rentabilidad. Así lo confirman un 44% de ejecutivos entrevistados en la Encuesta de PwC sobre sostenibilidad en América Latina.

Atracción y fidelización:



Cada vez son más las personas que, debido a las problemáticas ambientales y sociales, buscan empresas que declaren, implementen y reporten su gestión en cuanto a la sostenibilidad.

Mejora la reputación de la empresa:



La reputación empresarial es crucial y se refleja en el valor de la marca para sus stakeholders. Cuando una empresa adopta la sostenibilidad, mejora su reputación: el 78% de los consumidores muestra disposición a comprar, en comparación con solo el 9% en casos de mala reputación, como indica el ranking 2020 Global RepTrak.



Desafíos que representa:

Integración entre el equipo de sostenibilidad & Talento Humano:



Sostenibilidad y Talento Humano deben unir esfuerzos: el primero desarrolla operaciones sostenibles, mientras que el segundo impulsa cultura ética y liderazgo. Este impulso es clave para promover diversidad, agilidad e innovación, así como modelos híbridos de trabajo, fundamentales para un crecimiento empresarial flexible y equilibrado.

Inclusión de tareas verdes en descriptivos de cargos:



Las tareas verdes implican integrar responsabilidades relacionadas con prácticas sostenibles y medioambientales en las funciones y responsabilidades específicas del puesto. Al incluir tareas "**verdes**" en las descripciones de trabajo, las empresas también suman puntos de manera proactiva y podrían solicitar la **Certificación B**, el estándar de sostenibilidad corporativa más alto (y atractivo).

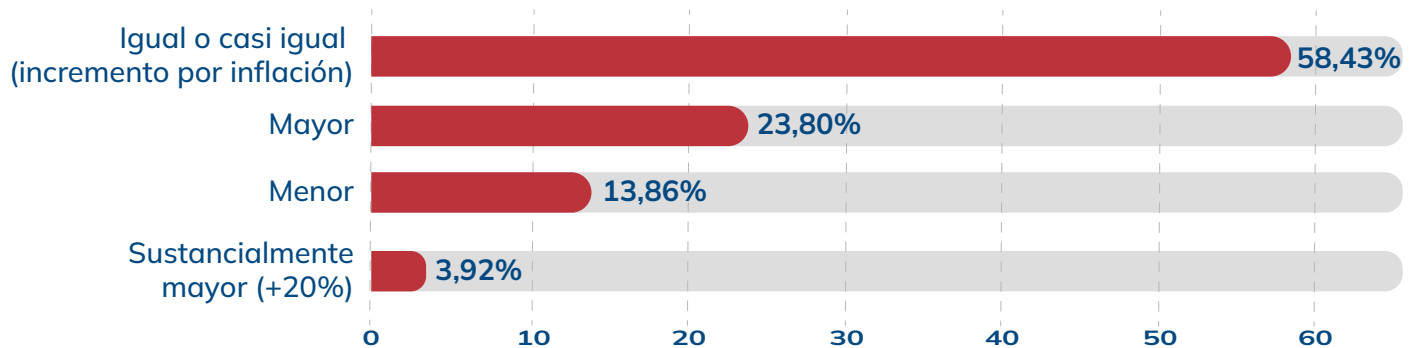
Compromiso, coherencia y respaldo de todos:



Para que las empresas tengan éxito y avancen en su camino hacia la sostenibilidad, un enfoque de arriba hacia abajo es esencial, al igual que el apoyo de vicepresidentes y la alta dirección, incluyendo a Talento Humano.

Conclusiones generales para el 2024

Con que recursos cuenta Talento Humano para abordar estos desafíos:



En la segmentación de la data, cuando se analiza el movimiento del presupuesto del área de Talento Humano, bien sea por las **4 industrias**, por las **4 regiones** y por su tamaño organizacional, se evidencia que de manera consistente entre **55-58%** de los encuestados van a tener un presupuesto en **Talento Humano igual o casi igual al del año 2023**.

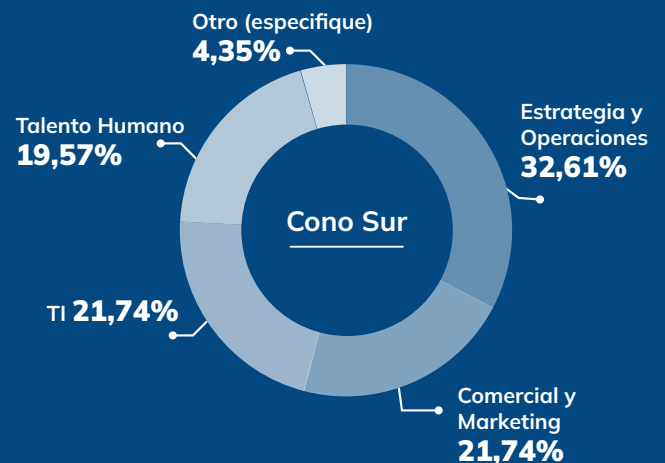
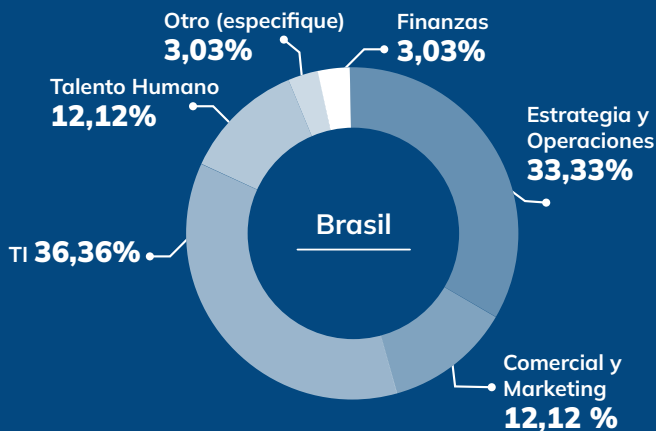
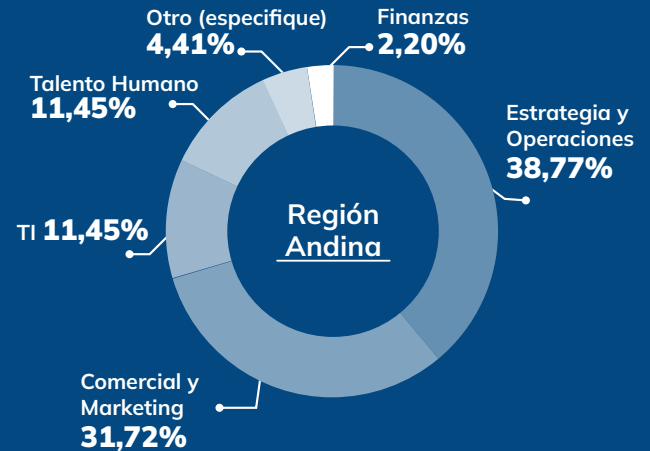


¿En qué áreas se asignarán las principales inversiones del presupuesto de Talento Humano para el año 2024?

La estrategia de inversión de los recursos del presupuesto, en este caso varía tanto por región como por sector de actividad económica de la siguiente manera:

Estudio Talent Trends 2024

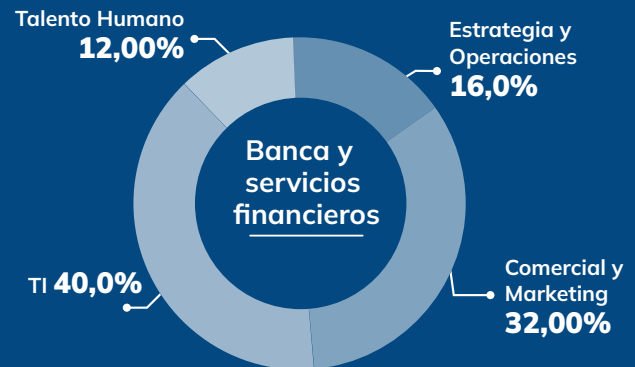
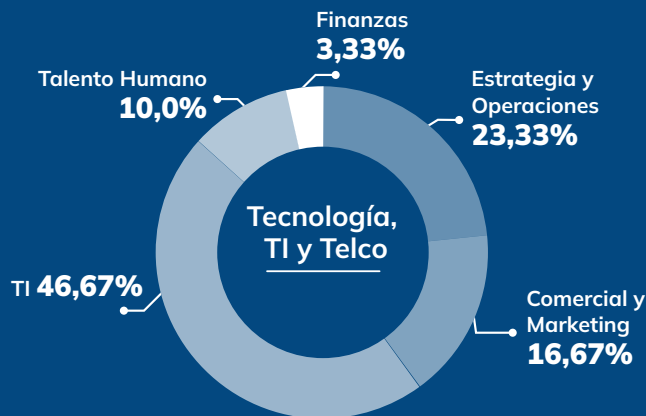
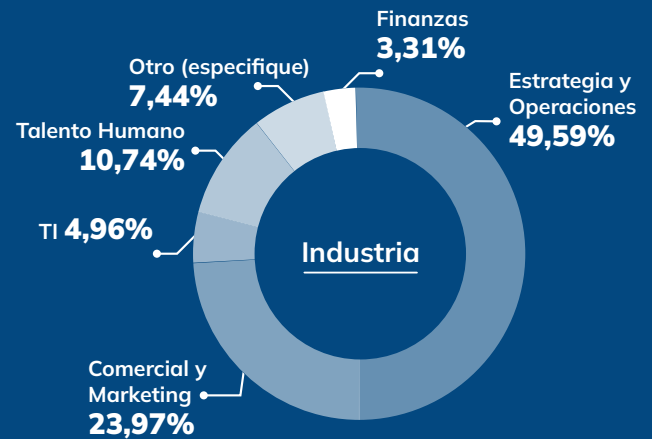
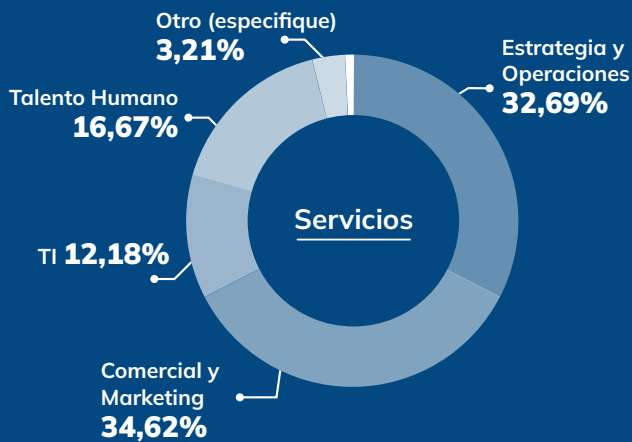
Por región



¿En qué áreas se asignarán las principales inversiones del presupuesto de Talento Humano para el año 2024?

Estudio Talent Trends 2024

Por sector



Conclusiones generales 2024

El año de conexión, como lo hemos denominado en **Cornerstone**, tiene una correlación directa con los resultados empresariales. Las organizaciones que logren establecer una estrategia integral de Talento Humano, que abarque los **5 frentes descritos** a lo largo del estudio, que superen los desafíos que estos presentan, y que generen coherencia, consistencia y confianza, serán aquellas que verdaderamente atraigan y retengan el mejor talento disponible.

En un mundo que va a una velocidad sin precedentes, **¿por qué es tan crucial esta conexión?** Según un estudio de **Forbes** en **2023**, los empleados que se consideraron con un bajo sentido de pertenencia reportaron un aumento del **77%** en estrés, un **109%** más de agotamiento, un **153%** de soledad, y un **158%** más de ansiedad y depresión. En contraste, aquellos empleados que experimentaron un fuerte sentido de pertenencia informaron un **24%** más de resiliencia, un **36%** más de bienestar, un **83%** más de crecimiento personal y un sorprendente **92%** más de crecimiento profesional.



PAÍSES LATAM



Cornerstone México

www.cornerstonegroup.mx
contacto@cornerstone-group.com



Cornerstone Panamá

www.cornerstone.pa
maria-llamazares@cornerstone-group.com



Cornerstone Colombia

www.cornerstone.com.co
info@cornerstone.com.co



Cornerstone Ecuador

www.cornerstone.ec
contacto@cornerstone.ec



Cornerstone Perú

www.cornerstone.com.pe
contacto@cornerstone.com.pe



Cornerstone Brasil

www.cornerstone-group.com
fabio-fonseca@cornerstone-group.com



Cornerstone Bolivia

www.cornerstone.bo
contacto@cornerstone.bo



Cornerstone Chile

www.cornerstone-group.com
ornella-bono@cornerstone-group.com

Bibliografía

- Cuartas Joselin (2023, 26, septiembre). Cómo la polarización y el individualismo amenazan la cultura organizacional y la sostenibilidad. ForbesColombia.[https://forbes.co/2023/09/26/semna de la sostenibilidad 2023/cultura-organizacional y sostenibilidad el desafio empresarial](https://forbes.co/2023/09/26/semna-de-la-sostenibilidad-2023/cultura-organizacional-y-sostenibilidad-el-desafio-empresarial).
- Casal José Luis. (28 JUNIO 2021). ¿Está amenazada la cultura corporativa por el teletrabajo? Sintetia. [https://www.sintetia.com/la cultura corporativa amenazada/](https://www.sintetia.com/la-cultura-corporativa-amenazada/)
- Mensik Hailey. (2023, 10, MAYO). Why employers must invest in workplace relationships to avert the 'loneliness epidemic. Work life
- Computrabajo. (2022, 21, junio). ¿Desconexión con la cultura organizacional? 4 soluciones para recuperar a tu equipo. computrabajo. <https://recursos-empresa.computrabajo.com/desconex-ion-con-la-cultura-organizacional-4-soluciones-para-recuperar-a-tu-equipo/>
- Mensik Hailey. (2023, 10, MAYO). Why employers must invest in workplace relationships to avert the 'loneliness epidemic. Work life
- Computrabajo. (2023, 23, enero). Tendencias HR y estudio de mercado Latinoamericano.Computrabajo. <https://recursos-empresa.computrabajo.com/tendencias-hr-y-estudio-de-mercado-latinoamericano/>
- Endalia.(2023, 22, diciembre). Endalia. <https://www.endalia.com/news/10-tendencias-de-recursos-humanos.en2024/#:~:text=3,Upskilling%20%26%20Reskilling%3A%20desarrollo%20de%20habilidades,d,e%20Recursos%20Humanos%20m%C3%A1s%20claras>.
- Earth ORG. (2023, JUL 18TH).The Green Dilemma: Can AI Fulfil Its Potential Without Harming the Environment? Earth ORG. [https://earth.org/the-green-dilemma-can-ai-fulfil-its-poten-tial-without-harming-the-environment/](https://earth.org/the-green-dilemma-can-ai-fulfil-its-potential-without-harming-the-environment/)
- Marín Narváez Marcela. (2023, 25, julio). ¿Por qué procurar la sostenibilidad organizacional?. linkedin. <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-procu-rar-la-sostenibilidad-organizacional-isolutionsbyceipa/?originalSubdomain=es>
- Muñoz Claudio . Conoce los beneficios de invertir en la sostenibilidad empresarial.mrisk. [https://www-m-risk.com/blog/beneficios-de-invertir-en-la-sostenibilidad-empresarial](https://www.m-risk.com/blog/beneficios-de-invertir-en-la-sostenibilidad-empresarial)
- youmatter. (2021, 28thMay). Green Human Resources Management – Meaning and Definition.youmatter.[https://youmatter.world/en/defini-tion/green-human-resources-management-meaningdefinition/#:~:text=Green%20Human%20Resources %20Management%20\(GHRM,efficient%2C%20and%20socially%20responsible%20organization](https://youmatter.world/en/definition/green-human-resources-management-meaningdefinition/#:~:text=Green%20Human%20Resources%20Management%20(GHRM,efficient%2C%20and%20socially%20responsible%20organization).
- Perna Mark C. (2022, Jul 19). Employees Want More Friends At Work. Why Aren't They Finding Them?. Forbes. [https://www.forbes.com/sites/markcperna/2022/07/19/employ-ees-want-more-friends-at-work-why-arent-they-finding-them/?sh=4ce827ec19ab](https://www.forbes.com/sites/markcperna/2022/07/19/employees-want-more-friends-at-work-why-arent-they-finding-them/?sh=4ce827ec19ab)



CORNERSTONE

En el 2024, confía en Cornerstone para apoyar tus estrategias y liderar las tendencias de Talento Humano. Estamos siempre comprometidos con el éxito de las organizaciones.



Cornerstone