

Realidades y Tendencias
en el Liderazgo del

talento humano 2027

Realidades y Tendencias en el Liderazgo del Talento Humano 2027

Universidad EAFIT:

Claudia Restrepo Montoya
Rectora Universidad EAFIT

María Andrea De Villa Correa
Decana Escuela de Administración

Fernando Alexander Garzón-Lasso
Director In-Sight
Centro de Liderazgo de Impacto

Grupo del Sur:

Carlos Mario Valencia Agudelo
Director

Autores:

Alexa Barco López
Diego René Gonzales Miranda
Camilo Solano Cobos
Fernando Alexander Garzón-Lasso
Carlos Mario Valencia Agudelo

Citar como:

Barco, A., Gonzales-Miranda, D. R., Solano, C.,
Garzon-Lasso, F. A., Valencia, C. M. (2026).
Realidades y Tendencias en el Liderazgo del Talento
Humano 2027. In-Sight Centro de Liderazgo de
Impacto. Universidad EAFIT.

Diseño:

Carlos Enrique Moreno Nuñez

Introducción

Este informe presenta los resultados de un estudio diseñado por Grupo del Sur e In-Sight con apoyo de su red de profesores aliados.

La investigación consultó a líderes de Talento Humano de cinco sectores corporativos, pertenecientes a empresas afiliadas a Grupo del Sur, con una invitación posterior afiliados de la Cámara de Comercio de Medellín y ACRIP Región Central, con el objetivo de identificar tendencias, prioridades, desafíos y planes de acción para los próximos 12 meses.

El estudio sugiere que la gestión del Talento Humano vive una transformación simultánea en varios frentes: la adopción de la inteligencia artificial, la exigencia de un liderazgo adaptativo y la urgencia de respaldar el impacto estratégico con datos. Dado que estos cambios implican decisiones cruciales sobre las personas, el área de Talento Humano se posiciona como el eje central para diseñar el futuro de las organizaciones, más allá de las soluciones puramente tecnológicas.

Entender ese estado real del área importa por igual a quien la lidera como también a la alta dirección. Al primero le ofrece el argumentar sus prioridades con evidencias; a la segunda, porque las decisiones de estructura, presupuesto y enfoque que le competen dependen de un diagnóstico preciso de esa realidad.



Para abordar este panorama, el informe se divide en cuatro partes:

Metodología

Detalles del diseño del estudio.

Hallazgos cuantitativos

Tendencias, desafíos y el análisis de la brecha entre las prioridades declaradas y la ejecución real proyectada a un año.

Análisis cualitativo

Exploración de los tres principales obstáculos reportados, sustentada en literatura académica de alcance local y global.

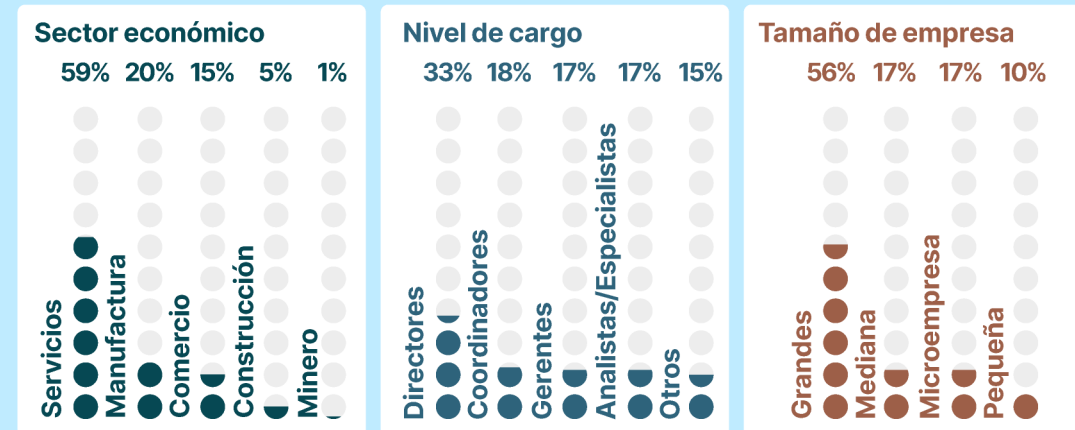
Implicaciones estratégicas

Perspectivas para la toma de decisiones.

Metodología**94****Líderes de TH
encuestados**

- 3 preguntas cerradas de opción múltiple y 2 preguntas abiertas.
- Codificación asistida por IA en 10 categorías temáticas de las preguntas abiertas.
- Fundamentación con literatura académica internacional y regional, con asesoría de un profesor investigador In-Sighter.

5 Sectores
económicos
10 Categorías
temáticas

Composición de la muestra Distribución de los **94 participantes** por sector, nivel de cargo y tamaño de organización.


El análisis cualitativo de las preguntas abiertas (P4 y P5) se realizó mediante un proceso de codificación mixta (deductiva-inductiva) asistida por inteligencia artificial, aplicando un protocolo adaptado específicamente para respuestas de encuesta. La categorización partió de un primer barrido por palabras clave, revisado y ajustado manualmente contra el texto completo de cada respuesta para garantizar fidelidad a la evidencia y evitar clasificaciones forzadas. El proceso fue supervisado y validado por el equipo investigador de In-Sight con la asesoría de un profesor investigador, quien avaló la pertinencia y suficiencia de las categorías finales. La codificación es multi-etiqueta (una respuesta puede pertenecer a más de una categoría) y se consolidó en un máximo de 5 categorías temáticas por pregunta, priorizando parsimonia y utilidad para la toma de decisiones ejecutivas¹.

¹ Limitaciones: Este es un estudio basado en la autopercepción de los líderes encuestados, con una muestra no probabilística seleccionada por conveniencia, por lo que sus resultados no son generalizables estadísticamente.

1. La inteligencia artificial domina la agenda de tendencias, con el rediseño del trabajo (61%), los equipos mixtos de personas y agentes de IA (49%) y el liderazgo adaptativo (48%) en las primeras posiciones.

3. Al contrastar lo que los líderes participantes declaran como prioridad con lo que buscarán ejecutar en los próximos 12 meses, la transformación digital e IA pasa de 46% a 73% en las respuestas de los encuestados. Es la categoría que más crece de prioridad declarada a acción por ejecutar.

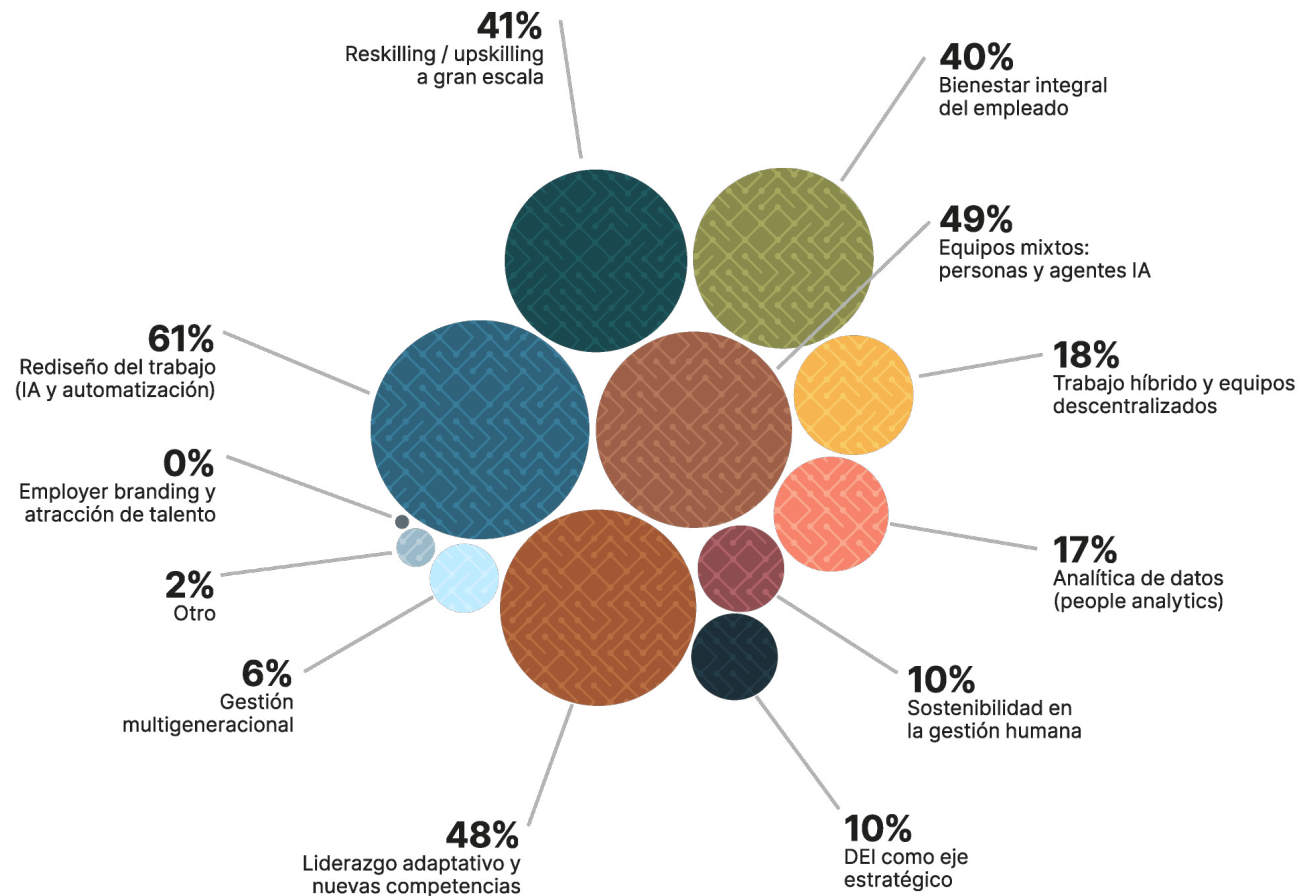
2. Los desafíos se concentran en tres frentes: baja adopción digital y de IA (39%), retención del talento clave (37%) y dificultad para atraer talento especializado (34%).

4. El bienestar integral y la experiencia del colaborador fue la prioridad más declarada por los líderes de Talento Humano (62%), pero es la que más terreno pierde a la hora de actuar: solo el 22% la incluye entre sus acciones concretas para los próximos 12 meses. Ninguna otra prioridad cae tanto entre el discurso y la ejecución.

Tendencias

Al consultar qué tendencias globales impactarán la gestión del talento humano en los próximos años, los participantes podían elegir hasta 3 opciones. Frente a lo preguntado, el **Rediseño del trabajo a partir de IA y automatización** lidera con (61%), seguido por los **Equipos mixtos de personas y agentes de IA** (49%) y el **Liderazgo adaptativo y nuevas competencias** (48%); **Reskilling y upskilling a gran escala** (41%) y el **Bienestar integral del empleado** (40%) completan el grupo. La Figura 1 recoge la distribución completa de respuestas.

La IA concentra tres de las cuatro tendencias más votadas por los líderes de Talento Humano.



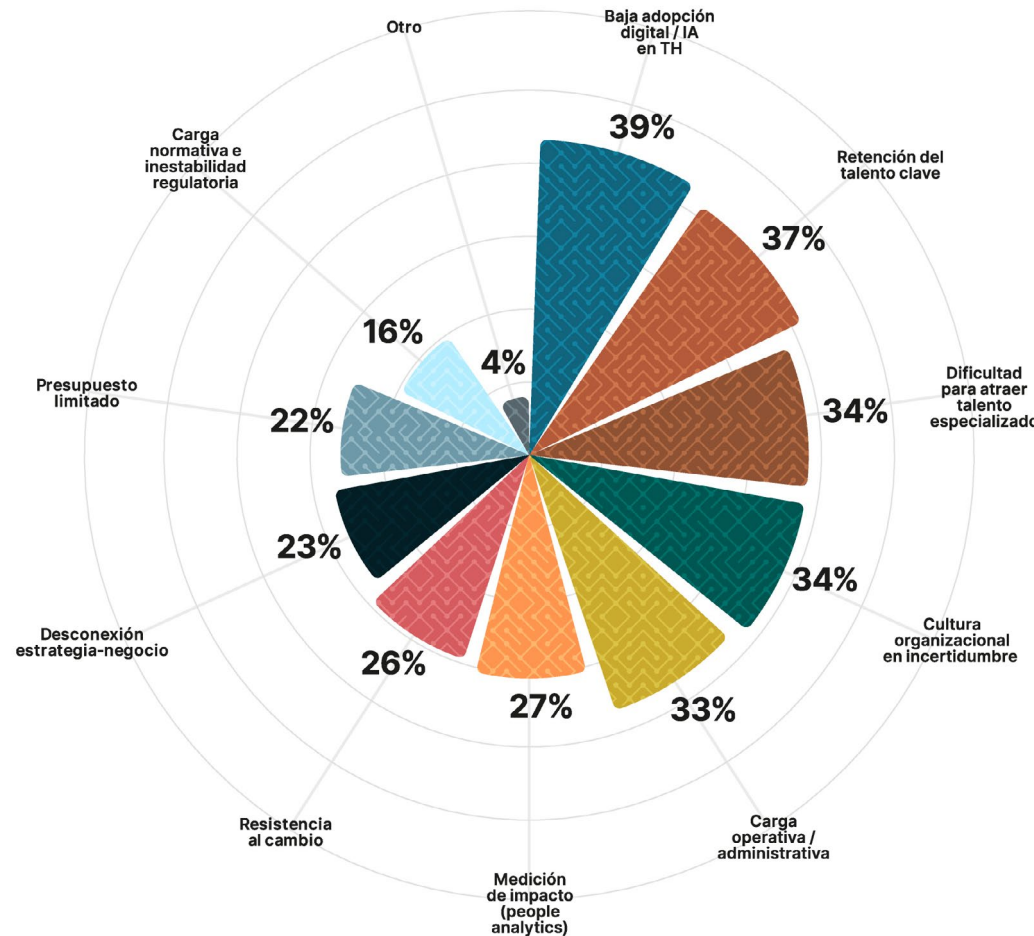
Las tendencias más votadas están directamente ligadas a la llegada de la IA al trabajo, mientras que temas que durante años definieron la agenda de Talento Humano (DEI, gestión multigeneracional, sostenibilidad) quedaron en las últimas posiciones. Esto no significa que dejen de importar; pero, ante los cambios que trae la IA, los líderes ya no los ven como los más determinantes para el futuro cercano de su función. Esa misma prioridad marcada por la tecnología anticipa algo que se confirma más adelante: la IA es también el terreno donde el área de Talento Humano se siente menos preparada para actuar.

● **Gráfica 1.** Porcentaje de encuestados que seleccionó cada opción a la pregunta “¿Cuáles considera que serán las principales tendencias globales que impactarán la gestión de talento humano en los próximos 3 a 5 años?” (P1 con N=94)
Fuente: Elaboración propia de In-Sight con base en el instrumento aplicado.

Desafíos

Como muestra la Gráfica 2, al indagar por los principales desafíos que enfrentan hoy las áreas de talento humano, la **Baja adopción digital y de IA** dentro de la propia función encabeza la lista (39%), seguida de cerca por la **Retención del talento clave** (37%) y, empatadas en tercer lugar, la **Dificultad para atraer talento especializado** y la **Cultura organizacional en medio de la incertidumbre** (34% cada una). La **Carga operativa y administrativa** (33%) y la **Medición de impacto mediante people analytics** (27%) también figuran entre los desafíos más señalados.

Retener y atraer talento especializado pesa tanto como la transformación digital entre los principales desafíos.



Estos desafíos se agrupan en tres frentes:

- Una brecha de madurez digital y analítica, donde la baja adopción de IA y la dificultad para medir impacto son, en esencia, la misma limitación vista desde dos ángulos: el área todavía no usa datos para tomar sus propias decisiones, antes incluso de tener que liderar esa transformación en el resto de la organización.
- La escasez de talento, donde la retención y la atracción de talento especializado confirman que la competencia por capacidades críticas sigue siendo, para la mayoría de las organizaciones participantes, un desafío tan urgente como cualquier agenda digital.
- La desconexión entre estrategia y negocio y la resistencia al cambio describen una función que sigue absorbiendo trabajo administrativo mientras intenta, al mismo tiempo, ganar espacio estratégico.

Gráfica 2. Porcentaje de encuestados que seleccionó cada opción a la pregunta '¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente las áreas de talento humano?' (P2 con N=94)
Fuente: Elaboración propia de In-Sight con base en el instrumento aplicado

¿Qué más dicen los líderes de talento humano?

Obstáculos

Para las dos preguntas abiertas, se complementó el análisis cuantitativo con un ejercicio cualitativo asesorado por uno de nuestros profesores investigadores.



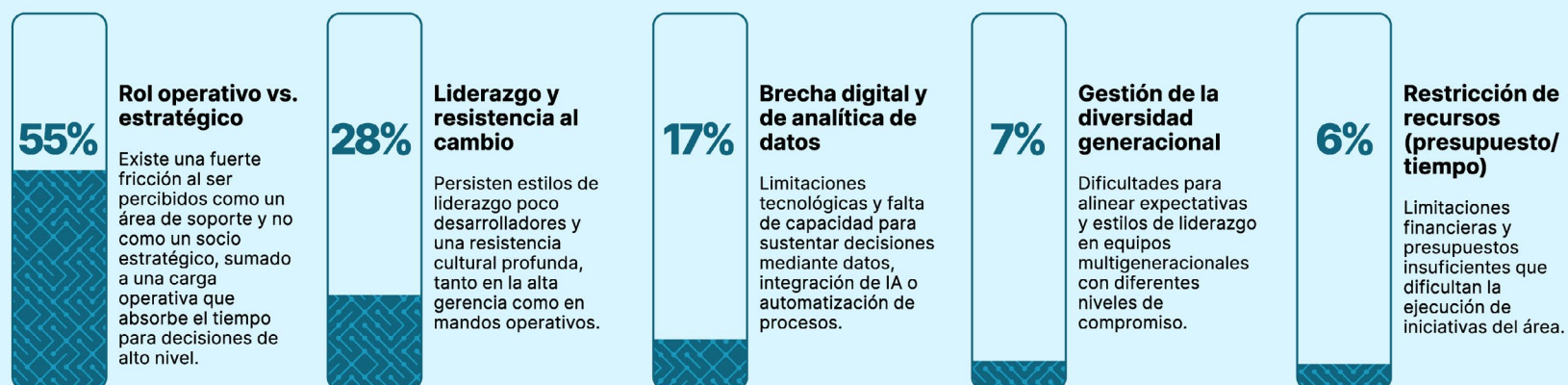
**Diego René
Gonzales Miranda**

Administrador de Empresas de la Universidad de Antioquia, MBA y doctor en Administración de la Universidad EAFIT, y doctor en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Profesor distinguido e investigador senior de la Universidad EAFIT, con trayectoria en estudios organizacionales y gestión humana.

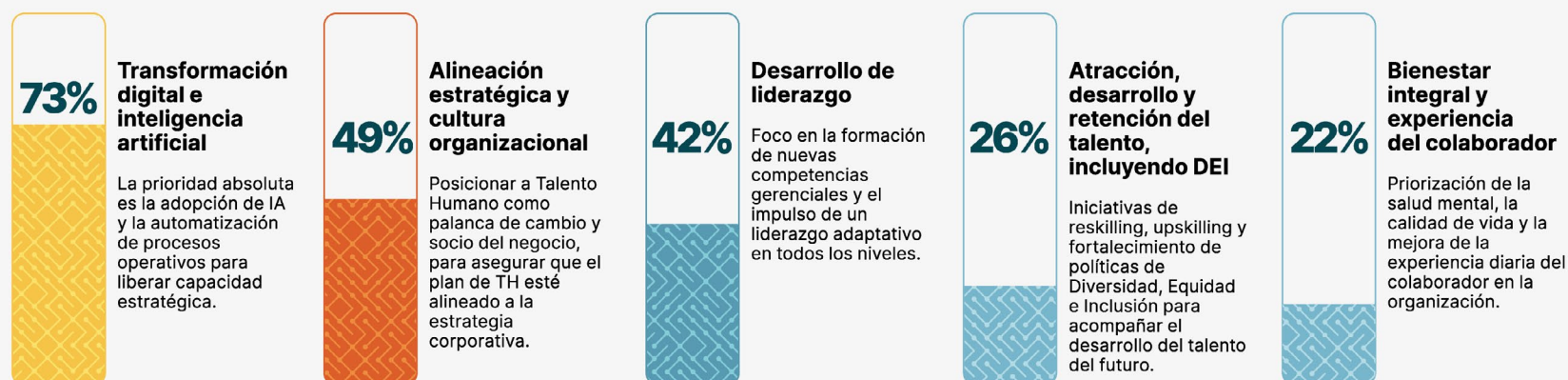
En este ejercicio, a partir de las respuestas efectivamente dadas por los participantes, se identificaron cinco categorías temáticas para cada pregunta. En el caso de los obstáculos (P4), se tomaron las tres categorías más relevantes y se contrastaron con literatura académica internacional, regional y local. En el caso de las prioridades de acción (P5), que reflejan hacia dónde se dirigen las organizaciones, se usaron como insumo para identificar las implicaciones que enfrentarán las empresas al intentar materializarlas.

El lugar operativo y poco estratégico que ocupa Talento Humano dentro de la organización pesa casi 10 veces más, como obstáculo percibido, que la restricción de recursos presupuestales.

Fricciones internas



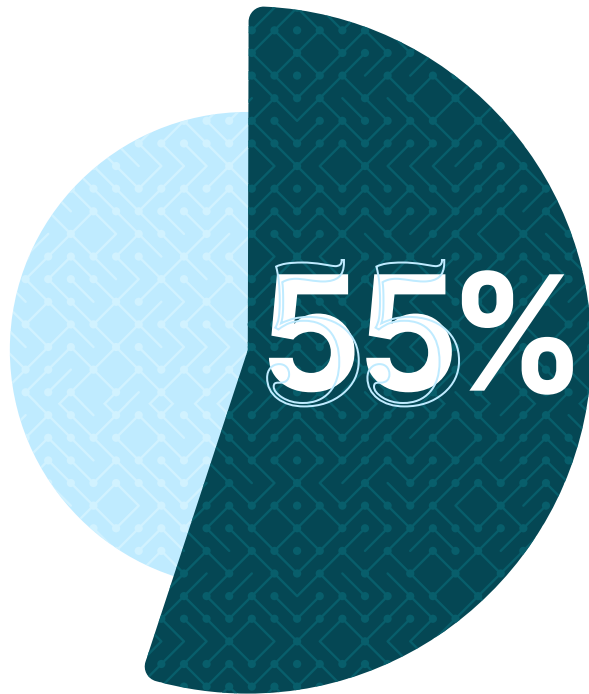
Prioridades de acción a 12 meses



● **Infográfico 1.** Porcentaje de encuestados cuya respuesta, a la pregunta “¿Cuáles son los principales obstáculos —culturales, estructurales o de liderazgo— que impiden a su área de talento humano operar con mayor impacto estratégico?” (P4 con N=83), fue clasificada en cada categoría; y cuya respuesta, a la pregunta “¿cuáles serían las acciones a implementar para acercarnos a las tendencias, responder a los desafíos y atender las prioridades en su área de talento humano durante los próximos 12 meses?” (P5 con N=78) fue clasificada en cada categoría.

Fuente: Elaboración propia de In-Sight con base en el instrumento aplicado

Rol operativo vs. estratégico

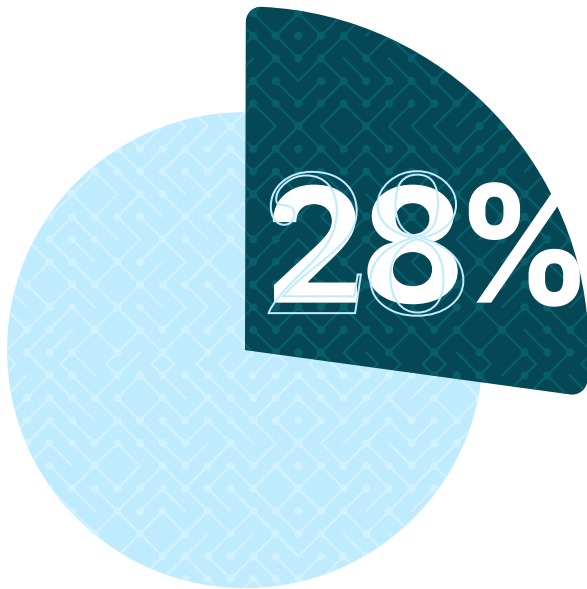


El área de Talento Humano sigue enfrentando, en buena parte de las organizaciones consultadas, la fricción de ser percibida como un área de soporte operativo y no como un socio estratégico del negocio, lo que limita su participación en decisiones de alto nivel y absorbe el tiempo disponible para el trabajo estratégico.

Esta tensión aparece documentada como un problema estructural desde hace más de una década en la literatura internacional. Heizmann y Fox (2019), a partir de un estudio discursivo en una aseguradora australiana, muestran cómo los HR Business Partners son posicionados por la línea gerencial como “servidores” y “outsiders” excluidos de las conversaciones estratégicas, atrapados en una lógica de área de costo más que de valor agregado. En la misma dirección, Bennett et al. (2024), desde la teoría de la paradoja aplicada a un sistema público de salud británico, evidencian que la falta de claridad de rol y la sobrecarga operativa empujan a los HRBP hacia un ciclo vicioso que los aleja de la posición estratégica prevista por el modelo. Junto con lo anterior, Enderes (2024), con base en el análisis de 55.000 comentarios de profesionales de RR. HH. a nivel global, confirma que el HRBP sigue siendo el cargo de RR. HH. más subutilizado, ocupado predominantemente en tareas administrativas y tácticas en lugar de asesoría estratégica.

Esta situación global se replica en el contexto latinoamericano. Torres García y Lora Guzmán (2023), al evaluar la gestión del talento humano en una universidad pública colombiana bajo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), identifican como punto crítico la desarticulación entre la planeación estratégica institucional y la planeación del área de talento humano, cuyo alcance permanece de tipo administrativo u operativo. Esta convergencia entre la evidencia internacional, regional y local respalda con solidez el hallazgo central de la encuesta de In-Sight, donde 46 de los 83 participantes que respondieron esta pregunta señalaron el posicionamiento de Talento Humano como área de soporte —y no como socio estratégico— como el principal obstáculo para su impacto organizacional.

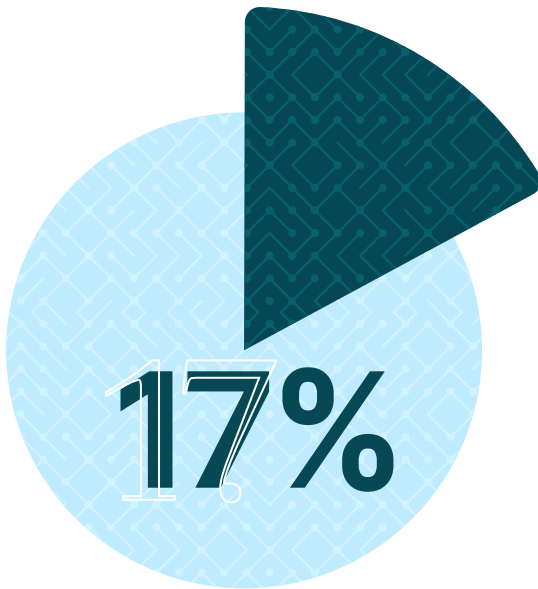
Liderazgo y resistencia al cambio



Para entender esta categoría es necesario partir de dos conceptos. El liderazgo se entiende como el proceso de influencia mediante el cual una persona moviliza a otros hacia metas compartidas, inspirándolos y elevando su desempeño más allá de lo esperado (Bass y Avolio, 1994). La resistencia al cambio, por su parte, es la reacción cognitiva, emocional y conductual de un individuo frente a una transformación percibida como una amenaza (Oreg, 2003). La resistencia al cambio rara vez es un fenómeno espontáneo. La literatura la explica sobre todo como una respuesta al estilo de liderazgo que la precede. En ese sentido, Appelbaum et al. (2015) muestran que el liderazgo opera como un antecedente doble de la resistencia, pues moldea directamente las actitudes de los colaboradores y, a la vez, regula de forma indirecta su disposición previa a aceptar el cambio. Cuando ese estilo se apoya en el control, la vigilancia estrecha o los resultados de corto plazo, el efecto tiende a ser contraproducente. Danquah (2021) documenta que el liderazgo transaccional debilita el contrato psicológico entre líder y colaborador, y advierte que tácticas de corte paternalista como la manipulación o la coerción no logran instalar el cambio, sino que refuerzan la resistencia que buscan evitar. La evidencia agregada respalda esta lectura. En la revisión sistemática de Mohd Noor et al. (2025), el 70% de los estudios analizados identifica el liderazgo transformacional —y no los estilos jerárquicos o centrados en metas inmediatas— como el más efectivo para elevar la disposición al cambio.

Esta dinámica no se limita a la cúpula directiva. Sabino et al. (2021) encontraron que la resistencia afecta el desempeño organizacional tanto en su dimensión colectiva como en la individual, y que el liderazgo incide en el resultado del negocio precisamente al modular esos niveles de resistencia, más que por una vía directa. Busari et al. (2020) complementan este hallazgo al mostrar que un liderazgo transformacional —a diferencia de uno microgerencial— se traduce en mayor confianza hacia la gerencia y en mayor participación de los empleados durante los procesos de transformación, dos condiciones que escasean precisamente cuando persiste una cultura de mando tradicional. Este cuerpo teórico da soporte directo a lo declarado por los participantes de la encuesta, quienes describen una alta gerencia microgerencial y no impulsora de cultura, y un liderazgo aferrado al paradigma de la rentabilidad y la productividad que reduce a las personas a recursos intercambiables. El obstáculo percibido es, en conjunto, un patrón ampliamente caracterizado en la evidencia empírica internacional.

Brecha digital y de analítica de datos



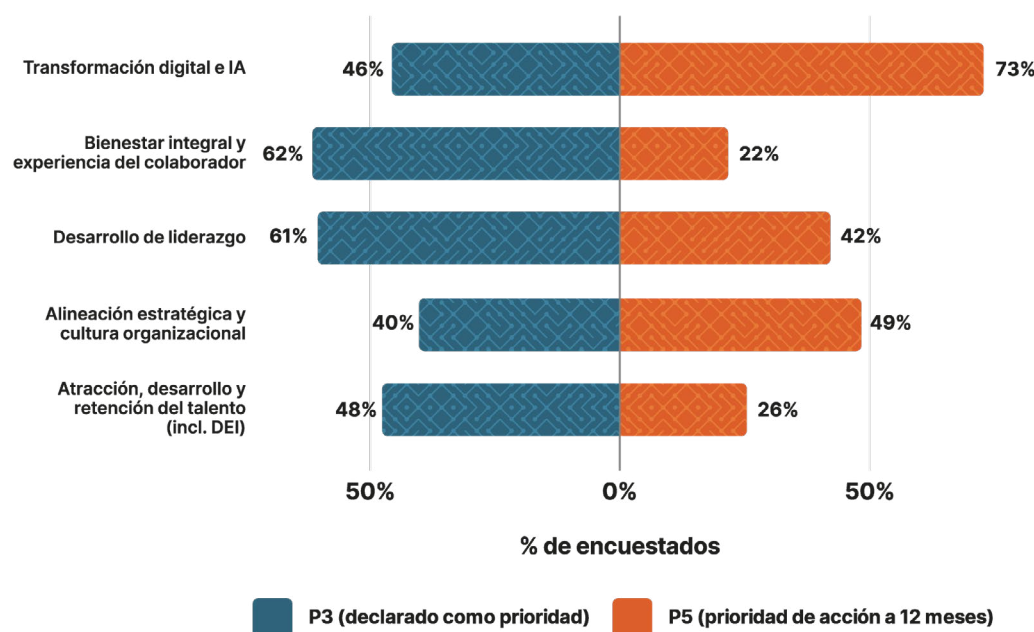
La brecha digital que señalan los participantes coincide con una limitación documentada en la literatura sobre analítica de personas. Tambe et al. (2019) advierten que menos de una cuarta parte de las organizaciones ha logrado adoptar analítica en gestión humana, en buena medida porque los fenómenos de talento son complejos y los datos disponibles suelen ser escasos o poco confiables para sostener decisiones algorítmicas. Shet et al. (2021) profundizan en esa barrera al mostrar que muchas áreas de Talento Humano siguen apoyadas en hojas de cálculo en lugar de plataformas analíticas, no solo por falta de herramientas sino porque sus equipos carecen de las habilidades estadísticas necesarias para extraer valor de la información —un vacío que resuena con la falta de datos para la toma de decisiones reportada por los participantes—. Madanchian y Taherdoost (2025) matizan el panorama al identificar que, más allá de la infraestructura, la aversión organizacional al cambio es la verdadera barrera de fondo para adoptar IA, mientras que el liderazgo digital y la cultura son los principales habilitadores, lo que conecta directamente con la restricción en el uso de herramientas digitales y la necesidad de reskilling que mencionan los participantes.

Las dos categorías restantes —gestión de la diversidad generacional (7%) y restricción de recursos de presupuesto o tiempo (6%)— tienen una presencia real pero comparativamente marginal frente a las tres anteriores. Su lugar en la conversación se mantiene, aunque marginal, y confirma que, para los líderes de Talento Humano de la región, el obstáculo de fondo es el lugar que el área ocupa —o no ocupa— en la mesa donde se decide la estrategia, por encima de la escasez de recursos o de la gestión de las generaciones.

Coherencia estratégica: Prioridades declaradas vs acciones a implementar

Buscando observar la coincidencia entre lo que los líderes señalaban como prioridad estratégica en la pregunta cerrada de opción múltiple (P3) con las acciones que serían priorizadas durante los próximos 12 meses en la pregunta abierta (P5), realizamos un ejercicio comparativo de sus respuestas.

Mientras la transformación digital es la única prioridad que gana sustancialmente lugar entre lo declarado y lo que se pretende ejecutar en las organizaciones; bienestar, liderazgo y retención de talento pierden terreno.



Lo observable es que las declaraciones no coinciden del todo la única categoría que gana terreno con claridad entre lo mapeado como prioridad y lo que se ejecutará prioritariamente es la Transformación digital e IA, con una avanzada de 46% a 73%, mientras el Bienestar integral, la Atracción-retención de talento y el Desarrollo de liderazgo pierden espacio frente a lo que los líderes habían expuesto como prioridad. Por su parte, la Alineación estratégica y la Cultura organizacional también crecen, aunque de forma más moderada. Este contraste deja un hallazgo relevante: en la práctica, la ejecución de la IA parece estar desplazando a las demás agendas que los propios líderes habían declarado como prioritarias apenas una pregunta antes. Es decir, cuando llega el momento de actuar, buena parte del tiempo y los recursos se concentra en la transformación digital, dejando en un plano menos relevante frentes como el bienestar, el liderazgo o la retención del talento, que también habían sido señalados como importantes.

• **Gráfica 4.** Porcentajes de encuestados que seleccionó cada opción a la pregunta ¿Cuáles son las tres prioridades de las áreas de talento humano en este momento? (P3 con N=94) y cuya respuesta, a la pregunta “¿cuáles serían las acciones a implementar para acercarnos a las tendencias, responder a los desafíos y atender las prioridades en su área de talento humano durante los próximos 12 meses?” (P5 con N=78) fue clasificada en cada categoría.
Fuente: Elaboración propia de In-Sight con base en el instrumento aplicado.

Implicaciones e Insights

Las siguientes implicaciones se derivan directamente de los hallazgos de la encuesta y de su contraste con la literatura científica internacional, regional y local presentada en las secciones anteriores. El objetivo es ofrecer a los líderes y tomadores de decisión un punto de partida concreto y accionable para cerrar la brecha entre los obstáculos que hoy enfrentan y las prioridades que ya se están trazando para los próximos 12 meses.

Transformación digital e inteligencia artificial

Hoy la conversación sobre IA está saturada de listas de tareas: qué implementar, qué automatizar, qué comprar. La pregunta que de verdad importa para un líder es otra: ¿a qué escenario queremos llegar con esta tecnología? La literatura ofrece tres respuestas concretas.

1. Llegar a la inteligencia aumentada, no a la sustitución.

La inteligencia aumentada es el enfoque en el que la IA amplía y apoya el juicio humano (analizando datos, sugiriendo opciones, acelerando tareas) sin reemplazar la decisión final, que sigue en manos de las personas. El destino deseable es que los algoritmos complementen decisiones explicables con participación de los empleados en cómo se diseñan y los usan (Tambe et al., 2019).

2. Una cultura que sostenga la tecnología, no solo que la instale.

El punto de llegada es una organización con una visión explícita de cómo la IA conecta con sus objetivos estratégicos de talento, respaldada por liderazgo y capacitación, más que por la infraestructura misma (Madanchian y Taherdoost, 2025).

3. Desarrollar la capacidad analítica dentro del propio equipo de Talento Humano, no delegarla por completo en TI.

Shet et al. (2021) encuentran que uno de los factores individuales más determinantes en la adopción exitosa de analítica de datos en gestión humana es que sus profesionales combinen conocimiento del negocio con habilidades analíticas y con la capacidad de traducir los hallazgos en decisiones comprensibles para la organización (storytelling). Tener solo una de las dos —conocimiento del negocio sin capacidad analítica, o viceversa— no logra el impacto esperado. Esto implica formar al equipo de TH en estas competencias, en lugar de asumir que la tecnología o el área de IT van a resolver por sí solas la interpretación de los datos.

Desarrollo de liderazgo

El liderazgo aparece en la encuesta como obstáculo y como solución: es la segunda prioridad de acción más citada (42%) después de lo digital. Pero desarrollar liderazgo no debería reducirse a “formar mejores comunicadores” o “sensibilizar en gestión del cambio” —eso ya lo saben los líderes de Talento Humano—. La literatura apunta a un destino más específico.

1. Los líderes que neutralizan primero la resistencia logran cambios más rápidos y sostenibles.

Identificar y desactivar a tiempo las fuerzas concretas que generan resistencia (miedo, sobrecarga, desconfianza) antes de acelerar cualquier iniciativa marca la diferencia entre un cambio que avanza y uno que se estanca (Danquah, 2021).

2. La preparación de los equipos multiplica el efecto del liderazgo transformacional.

El impacto del liderazgo transformacional sobre la reacción de los colaboradores al cambio crece cuando ellos mismos están formados para ejercer un rol activo de seguimiento; el desarrollo de liderazgo rinde más cuando se acompaña de desarrollo de equipos (Busari et al., 2020).

3. Diagnosticar el tipo de cambio necesario antes de actuar, define qué estilo de liderazgo funciona mejor.

La evidencia agregada confirma que el liderazgo transaccional sigue siendo efectivo en cambios estructurados con métricas claras; formar líderes capaces de leer qué tipo de cambio enfrentan y ajustar su estilo en consecuencia multiplica la efectividad del desarrollo (Mohd Noor et al., 2025).

Alineación estratégica y gestión de la cultura organizacional

Posicionar a Talento Humano como socio estratégico y activar la cultura como palanca de cambio pasó de ser una aspiración declarada por el 40% de los líderes a una prioridad de acción para el 49% en los próximos doce meses. Ese salto es una señal de compromiso real, pero solo se convierte en resultado si se traduce en decisiones concretas y no solo en intención. La evidencia académica ofrece tres rutas prácticas para lograrlo.

1. Formalizar un plan estratégico de talento humano articulado con el plan institucional es la decisión con mayor retorno.

La acción concreta es llevar los planes operativos que ya existen —capacitación, bienestar, seguridad y salud— a un documento estratégico único, construido junto con la alta dirección, que los conecte explícitamente con los objetivos del negocio (Torres García y Lora Guzmán, 2023). Para que esa articulación sea real y no quede en el papel, Enderes (2024) propone tres palancas puntuales: liberar a los líderes de TH de tareas administrativas mediante tecnología y procesos más ágiles, para que dispongan de tiempo real para lo estratégico; vincularlos formalmente a las reuniones y decisiones de alto nivel, de modo que conozcan de primera mano los objetivos y retos del negocio; e implementar un mecanismo de retroalimentación que mida su impacto en el desempeño organizacional y ajuste su rol en consecuencia.

2. Hacer visible la cultura por equipo, convierte una conversación abstracta en una agenda concreta para cada líder.

Publicar y devolver los resultados de clima o compromiso desagregados por equipo, de forma constructiva y sin generar competencia entre áreas, permite que cada líder de línea asuma la cultura como parte de su responsabilidad de gestión, más allá de las campañas de sensibilización (Heizmann y Fox, 2019).

3. Formar a los profesionales de talento humano como consultores estratégicos, no solo como ejecutores, es la inversión con mayor efecto multiplicador.

Las organizaciones de alto desempeño son 67 veces más propensas a formar a su equipo de talento humano como verdaderos consultores estratégicos, y 12 veces más propensas a darles voz en las decisiones de negocio: la decisión no es contratar más personas, sino desarrollar a las que ya están (Enderes, 2024).

Bienestar integral y experiencia del colaborador - Atracción, desarrollo y retención del talento (incluye DEI)

1. El compromiso se construye con cultura y espacios de trabajo, no solo con tecnología.

De las tres dimensiones que forman la experiencia del colaborador (física, tecnológica y cultural), son la cultura organizacional y el entorno físico de trabajo los que realmente generan compromiso y fortalecen la marca empleador. La tecnología, aunque necesaria y visible, no tiene el mismo peso en la lealtad de los equipos (Lee y Kim, 2023).

2. Los beneficios y una ruta de carrera clara son el motor más fuerte de la retención.

Los beneficios, las recompensas ligadas al desempeño y la claridad en el crecimiento profesional son los factores que más reducen la rotación; el salario sostiene esta estrategia como base, pero el verdadero motor de permanencia está en esos otros elementos (Gelencsér et al., 2023).

3. Dar a los equipos margen para rediseñar su propio trabajo es la inversión en bienestar con mejor retorno probado.

Permitir que los colaboradores ajusten tareas y relaciones dentro de su rol según sus fortalezas —lo que la literatura llama “job crafting”— genera mayor satisfacción que los programas estandarizados de bienestar, y el argumento de negocio detrás de esta apuesta ya está demostrado: un metaanálisis de 339 estudios y más de 82.000 empresas confirma una relación causal entre el bienestar del colaborador y la rentabilidad organizacional (Hartanto, 2024; Murphy, 2024).

La pregunta que este informe deja abierta a los líderes de Talento Humano es **a dónde tiene que llegar** el área, más allá de qué herramienta adoptar primero. Por ello, estas cuatro prioridades no son agendas separadas pues la transformación digital generará mayor valor estratégico si Talento Humano puede llegar a la mesa con voz propia. Se trata de alcanzar una posición desde la cual pueda decidirse cómo se rediseña el trabajo con IA, en lugar de sencillamente ejecutar decisiones tomadas en otros lugares de la organización; un liderazgo de área que modele el cambio que pide a sus colaboradores, en lugar de exigirlo o controlarlo. Acortar esas distancias, desde lo humano, es el verdadero desafío de los próximos años.

Bibliografía

- Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73–80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bennett, H., McCracken, M., O’Kane, P., & Brown, T. (2024). The elusiveness of strategic HR partnering: Using paradox theory to understand tensions surrounding the HR business partnering role. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 942–959. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12538>
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees’ reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Danquah, V. B. (2021). Review of the main sources of organisational resistance and how such resistance could be managed: Critical analysis of Volta River Authority and Ghana Maritime Authority. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3878336>
- Enderes, K. (2024). It is time for HR business partner 2.0. *Strategic HR Review*, 23(6), 234–237. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2024-0050>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, 13(5), Article 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Hartanto, O. (2024). Exploring comprehensive approaches to employee health and happiness. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(1), 50–62. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i1.246>
- Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O partner, where art thou? A critical discursive analysis of HR managers’ struggle for legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026–2048. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314974>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), Article 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Barriers and enablers of AI adoption in human resource management: A critical analysis of organizational and technological factors. *Information*, 16(1), Article 51. <https://doi.org/10.3390/info16010051>
- Murphy, K. A. (2024). Assessment of employee well-being on organisational effectiveness & productivity: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 26. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n3p26>
- Noor, N. M., Ahmad, A., & Keng, S. L. (2025). Leadership styles in managing change among healthcare professionals: A systematic literature review. *Pancasakti Journal of Public Health Science and Research*, 5(3), 338–346. <https://doi.org/10.47650/pjphsr.v5i3.2014>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Sabino, L. R., Reis Neto, M. T., Morais, G. M., & dos Santos, V. F. (2021). Leadership, communication, and resistance influence organizational performance. *Latin American Business Review*, 22(3), 265–286. <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1897469>
- Shet, S. V., Poddar, T., Wamba, S. F., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management – A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.054>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Torres García, E., & Lora Guzmán, H. (2023). The management of human talent from the perspective of the Integrated Planning and Management Model MIPG in a Public University of the Caribbean Region. *Dictamen Libre*, (33). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.33.11160>

Anexo

Instrumento aplicado

P1 Tendencias (seleccione 3)

¿Cuáles considera que serán las principales tendencias globales que impactarán la gestión de talento humano en los próximos 3 a 5 años?

- Rediseño del trabajo para aprovechar la IA y la automatización
- Modelos de trabajo híbrido y gestión de equipos descentralizados
- Gestión de equipos mixtos: personas y agentes de IA
- Bienestar integral del empleado (físico, mental, económico, familiar, personal, laboral, riesgo psicosocial)
- Transformación de perfiles y reskilling / upskilling (adquisición de nuevas habilidades para asumir un puesto distinto / mejorar las habilidades manteniendo el mismo puesto) a gran escala
- Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (belonging) como eje estratégico
- Liderazgo adaptativo y nuevas competencias gerenciales (escucha activa profunda, inteligencia contextual, flexibilidad situacional, gestión de diversidad cognitiva y multigeneracional, empatía estratégica, entre otras)
- Analítica de datos para la toma de decisiones

- Employer branding y atracción de talento en mercados competitivos
- Gestión multigeneracional de la fuerza laboral
- Integración de la sostenibilidad en la cultura organizacional y la gestión humana
- Otro: _____

P2 Desafíos (seleccione 3)

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan actualmente las áreas de talento humano?

- Retención del talento clave
- Dificultad para atraer perfiles especializados o escasos del mercado
- Presupuesto limitado para iniciativas estratégicas
- Resistencia al cambio por parte de líderes y equipos de trabajo
- Baja adopción de herramientas digitales e inteligencia artificial en el área de talento humano
- Desconexión entre la estrategia del negocio y el área de gestión humana
- Medición del impacto y people analytics en el área de gestión humana
- Alta carga operativa y administrativa que limita el trabajo estratégico
- Gestión de la cultura organizacional para un mejor clima laboral en entornos de incertidumbre
- Alta carga normativa e inestabilidad regulatoria
- Otro: _____

P3 Prioridades (seleccione 3)

¿Cuáles son las tres prioridades de las áreas de talento humano en este momento?

- Desarrollo y formación de líderes
- Gestión del desempeño y evaluación por resultados
- Bienestar y salud mental de los colaboradores
- Cultura organizacional y valores corporativos
- Atracción y selección del talento
- Compensación, beneficios competitivos y salario emocional
- Diversidad e inclusión
- Transformación digital del área de RRHH
- Gestión del cambio organizacional
- Sucesión, desarrollo de carrera y offboarding (salida humana y estructurada de un colaborador)
- Otro: _____

P4 Fricciones internas (abierta)

¿Cuáles son los principales obstáculos —culturales, estructurales o de liderazgo— que impiden a su área de talento humano operar con mayor impacto estratégico?

P5 Prioridades de acción

(abierta) Con base en sus cuatro respuestas anteriores, ¿cuáles serían las acciones a implementar para acercarnos a las tendencias, responder a los desafíos y atender las prioridades en su área de talento humano durante los próximos 12 meses? Ordénalas de mayor a menor prioridad.

Conoce más sobre

nosotros



Escuela
de Administración

www.eafit.edu.co