

Impulsando el rendimiento exponencial: Resolviendo la ecuación hombre-máquina

Global Talent Trends 2026

Ivana Thornton
Presidente Mercer Argentina
Ivana.Thornton@mercer.com



Agenda

- 1 El Grupo Marsh hoy
- 2 Tendencias Globales de Talento
- 3 Preguntas y Comentarios



Hoy nuestros clientes tienen nuevos y cada vez más complejos desafíos, que trascienden la experiencia institucional, las unidades de negocio y los escenarios competitivos.

Nuestro valor único proviene de tener el talento, el alcance y la escala para cambiar lo que es posible.

Riesgo



Personas



Estrategia

MARSH

MARSH

Servicios de asesoramiento sobre riesgos basados en datos y soluciones de seguros a clientes comerciales y de consumo.

1871 año de fundación

45,000+ colegas

550+ oficinas

GUY CARPENTER

A MARSH BUSINESS

Desarrolla estrategias avanzadas de riesgo, reaseguro y capital que ayudan a los clientes a crecer de forma rentable y aprovechar las oportunidades emergentes.

1922 año de fundación

3,500+ colegas

60+ oficinas

MERCER

A MARSH BUSINESS

Consultoría y asesoramiento estratégico con soluciones tecnológicas que ayudan a las organizaciones a redefinir el mundo del trabajo, reformar los resultados del retiro y la inversión, priorizando la salud y el bienestar para una fuerza de trabajo.

1937 año de fundación

25,000+ colegas

160+ oficinas

OLIVER WYMAN

A MARSH BUSINESS

Oliver Wyman consultoría estratégica, económica y de marca fundamental para organizaciones del sector privado y gubernamentales.

1984 año de fundación

6,000+ colegas

70+ oficinas

Lo que viene

Legado

 MarshMcLennan

 Marsh

 GuyCarpenter

 Mercer

 Oliver Wyman

Período de transición

Desde Enero 2026

MARSH

MARSH

Riesgos

GUY CARPENTER

A MARSH BUSINESS

MERCER

A MARSH BUSINESS

OLIVER WYMAN

A MARSH BUSINESS

Desde Septiembre 2026

MARSH

MARSH

Riesgos

MARSH RE

Reaseguro y capital

MARSH

Personas e Inversiones

OLIVER WYMAN

A MARSH BUSINESS

Tendencias globales de talento 2026

Reinventarse para una ventaja humana



- **Rediseñar** el trabajo para el futuro
- **Construir** una cultura de habilitación de IA
- **Fortalecer** la inteligencia de habilidades

Salte hacia adelante con conocimiento



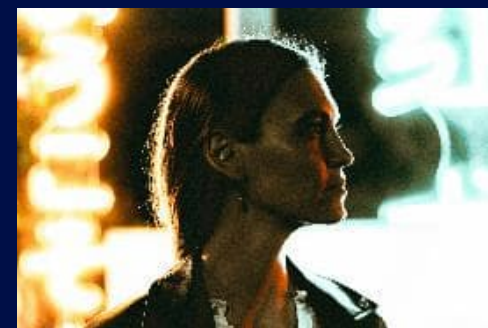
- **Tome medidas** ante las señales de la fuerza laboral
- **Impulsar** prácticas de talento ágiles
- **Redefinir** el modelo de liderazgo

Recalibrar el intercambio de valores



- **Optimizar** el EX
- **Repensar** las recompensas para generar impacto
- **Desarrollar** la habilitación del rendimiento

Dé rienda suelta a una nueva era en RRHH

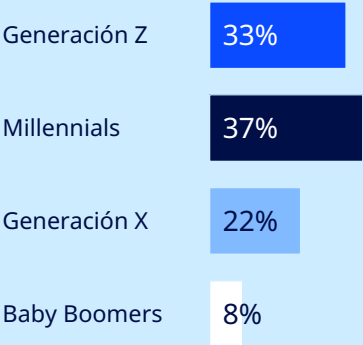


- **Integrar** RRHH para crear valor empresarial
- **Reestructurar** el sistema de trabajo
- **Reinventar** el modelo operativo de RRHH

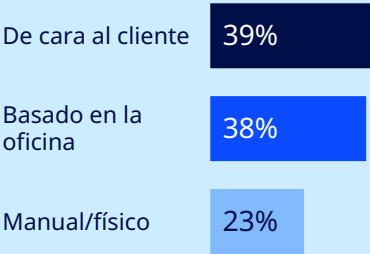
GTT2026: Perspectivas de más de 11.800 voces de todo el mundo

9.250 empleados

Grupo de edad

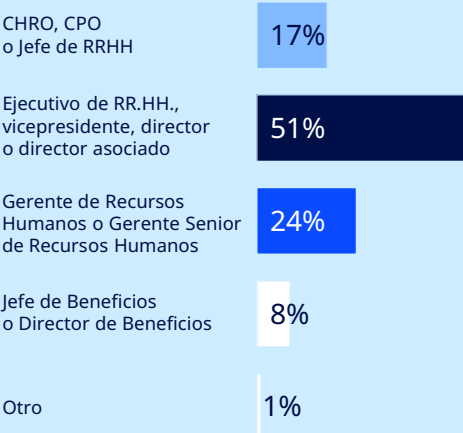


Tipo de trabajo



1.650 líderes de RRHH

Rol del puesto

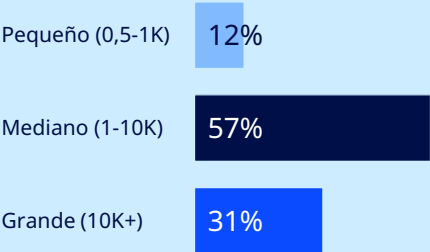


Industrias

- Automotor
- Productos químicos
- Construcción
- Bienes de consumo
- Energía
- Servicios financieros
- Educación superior
- Cuidado de la salud
- Seguro
- Ciencias de la vida
- Fabricación
- Medios y comunicaciones
- Servicios profesionales
- Minorista
- Tecnología
- Transporte y Logística

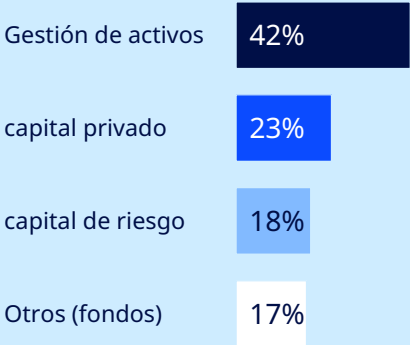
825 Ejecutivos de alto nivel

Tamaño de la organización



100 inversores

Tipo de organización



Geografías

- Australia
- Brasil
- Canadá
- Porcelana
- Francia
- Alemania
- India
- Italia
- Japón
- México
- Oriente Medio
- países nórdicos
- Sudáfrica
- Sudeste asiático
- Reino Unido
- Estados Unidos

Estado actual de la situación

Fuerzas sociales y económicas que influyen en los planes de People, según los ejecutivos

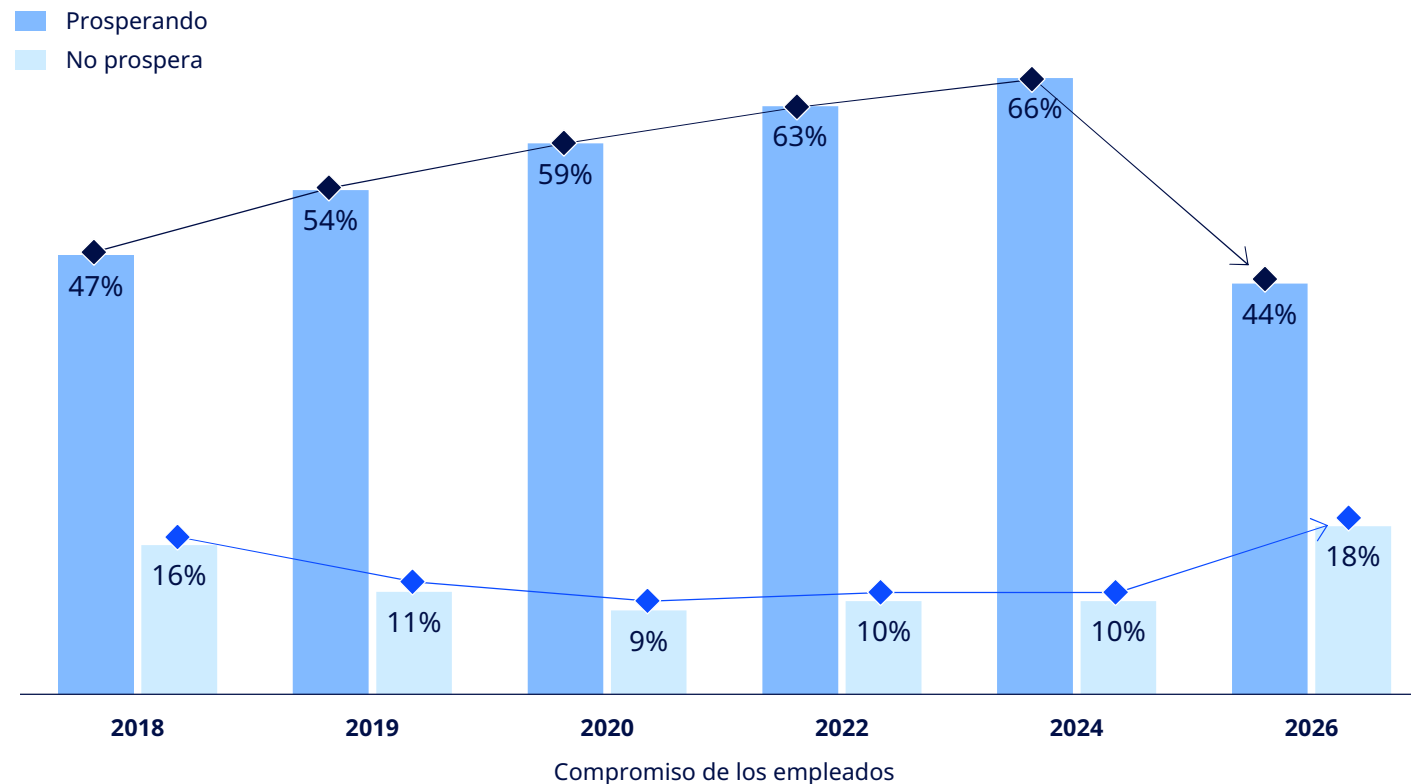
2026		2024		N = 825
#1			escasez de talento	54%
#2	—	#2	Aceleración digital (#1 para organizaciones de alto crecimiento s**)	52%
#3	▼	#4	Intereses económicos cambiantes	46%
#4	▲	#7	Riesgo cibernético	44%
#5	▼	#1	Preocupaciones sobre inflación, moneda y capital	41%
#6	▲	#15	Entorno de riesgo general elevado	41%
#7			Cambios en las expectativas de los consumidores	34%
#8	▲	#16	Cero emisiones netas y objetivos medioambientales	29%
#9	▲	#12	Interrupciones/desafíos de la cadena de suministro	28%
#10			Cambios demográficos	24%
#11	▲	#13	Agitación política/guerra	22%
#12	▼	#6	Nuevos participantes en el sector empresarial	14%

La escasez de talento y la aceleración digital superan la desglobalización y las preocupaciones sobre el capital como fuerzas dominantes de este año

En 2022, el **63%** de los ejecutivos informaron que tuvieron **dificultades para contratar el talento adecuado**.

El nivel de prosperidad de los empleados está en su punto más bajo

¿Hasta qué punto siente que está prosperando en su trabajo?



El éxito de los empleados se ha desplomado, borrando años de mejora constante

La desalineación de las partes interesadas corre el riesgo de restringir el crecimiento

Prioridades de las personas para 2026

Recursos Humanos se está viendo impulsado hacia el imperativo de habilidades creado por la IA ...

...pero los líderes e inversores buscan el crecimiento a través de la IA.

Las 10 prioridades principales de RR.HH.		Altos ejecutivos	Inversores
#1	68% Mejorar el EX/EVP para atraer y retener a los mejores talentos	#4	#3
#2	57% Diseño de procesos de talento en torno a habilidades (por ejemplo, contratación, aprendizaje, sucesión, etc.)	#9	#21
#3	52% Implementar nueva tecnología de RR.HH. u optimizar nuestras plataformas existentes	#16	#10
#4	48% Mejorando nuestras capacidades de análisis de RR.HH. y personal	#2	#1
#5	46% Rediseño del trabajo para incorporar IA y automatización	#1	#2
#6	45% Cumpliendo nuestros objetivos de equidad salarial	#15	#11
#7	43% Rediseñando nuestro modelo operativo de trabajo para una mayor agilidad	#12	#16
#8	42% Mejorar las habilidades de los gestores de personal (por ejemplo, gestión del rendimiento, retroalimentación, etc.)	#5	#6
#9	42% Reducir las enfermedades relacionadas con el estrés y el agotamiento laboral	#13	#14
#10	41% Mejorando nuestra planificación de la fuerza laboral	#6	#9

¿Cuál de las siguientes iniciativas de People cree usted que generará el mayor retorno de la inversión (ROI) en 2026?

Los 3 mejores ejecutivos

1. Rediseño del trabajo para IA
2. Mejorar el análisis de
3. Mejorar el liderazgo entre humanos y IA

¿En qué prioridades de talento esperaría que las empresas líderes invirtieran para obtener el mayor retorno de la inversión (ROI)?

Los 3

1. Mejorar el análisis de RR.HH.
2. Rediseño del trabajo para IA
3. Mejorar EX/EVP

Impulsando un rendimiento exponencial

Resolviendo la ecuación hombre-máquina

Reinventarse para una ventaia humana



La IA no es suficiente. Las organizaciones deben rediseñar el trabajo en torno a principios centrados en el ser humano, fomentando culturas de colaboración dinámica entre personas y máquinas, así como la capacitación y el reciclaje continuos del talento.

Salte hacia adelante con conocimiento



En tiempos de cambio continuo, la previsión de talentos es la mejor estrategia de mitigación de riesgos ; sin conocimientos de la fuerza laboral , Los líderes no son capaces de planificar y adaptarse al ritmo adecuado.

Recalibrar el intercambio de valor



Para impulsar el crecimiento y competir por talentos escasos, es necesario redefinir la relación empleador-empleado para garantizar el retorno de la inversión (ROI) en ambas partes.

Dé rienda suelta a una nueva era en RRHH



Recursos Humanos debe dejar de mirar hacia dentro y empezar a diseñar hacia fuera. La relevancia futura de la función depende de su capacidad para impulsar todo el sistema, no de optimizarse a sí misma.

Reinventarse para una ventaja humana



Más allá de la eficiencia

La IA como catalizador de la transformación del rendimiento

Inversores

El trabajo en equipo entre IA y humanos es clave para el crecimiento exponencial

64%

“La estrategia de colaboración entre IA y humanos de una empresa **influye en mis decisiones de inversión**”

65%

“Las empresas que integran humanos e IA están **mejor posicionadas para un crecimiento sostenible**”

Empleados

La IA es un camino hacia el crecimiento, no solo hacia la eficiencia

83%

Están de acuerdo en que son más productivos y eficientes cuando utilizan herramientas de IA

Los 3 procesos de IA más valiosos

64%

Sugerir oportunidades de aprendizaje y de actualización/recapitación

59%

Ayúdame a recopilar y analizar comentarios continuos.

59%

Entrenador para ayudarme a mejorar mis habilidades

Desalineado →

Alta dirección/RR.HH.:

La IA es una herramienta para aumentar la productividad

■ Altos ejecutivos ■ RRHH

55%

42%

Herramienta para aumentar la fuerza laboral y aumentar la productividad/eficiencia

52%

42%

Herramienta para automatizar tareas rutinarias

36%

34%

Amplificador de la capacidad humana que permite una mayor calidad de resultados

Permite una ventaja competitiva

La IA no logra aportar valor sin un rediseño intencional del trabajo

Rediseño para una combinación óptima de trabajo en equipo hombre-máquina

Rediseño del trabajo y trabajo en equipo hombre-máquina

Status quo

Agregar IA a flujos de trabajo establecidos para obtener ganancias modestas en velocidad y productividad

+ Humano

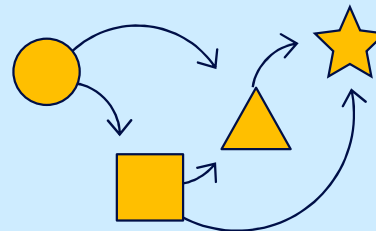
+ AI (herramienta)



Valor

El trabajo está diseñado **para** equipos hombre-máquina para lograr la máxima agilidad.

Humano + AI



Valor percibido

El **72% de los inversores coincide** en que las organizaciones que adoptan la integración de capacidades humanas y de IA crean una ventaja competitiva más sólida.

Rediseñar el trabajo para incorporar IA y automatización

es la prioridad de las personas que generará el mayor retorno de la inversión.

Altos ejecutivos

63%

Inversores

67%

Pero solo **el 46%** de RRHH identifica esto como una prioridad para 2026

Brecha

Solo **51% de ejecutivos**

Dicen que su organización está preparada para el trabajo en equipo entre humanos y máquinas.
(14 puntos porcentuales menos que en 2024)

Solo **32%**

creer Hoy en día pueden diseñar y lograr una combinación óptima de habilidades entre humanos y máquinas.

Lograr esto es fundamental para el negocio a fin de resolver los desafíos integrados y mejorar la mentalidad, las habilidades y las herramientas de la organización.

Empiece por el trabajo, no por la tecnología

Oportunidades de redistribución entre modelos de talento alternativos e IA/automatización

Ahora

La tecnología primero
Menos ágil

**Dónde
y cómo
se trabaja**

(ubicación, horarios, modelos de carrera)

■ Reciente ■ Planeado para 2026

Principales cambios en el diseño del trabajo de RR.HH.

**Rediseñar el trabajo para lograr las combinaciones óptimas
de capacidad humana y de máquina**

35%

60%

Rediseño de modelos/trayectorias profesionales

36%

56%

Identificar los roles más adecuados para compartir el trabajo y/o tener horarios comprimidos

39%

49%

Definir qué trabajo es el más adecuado para los acuerdos de trabajo ágiles

40%

50%

Identificar los roles más adecuados para el trabajo híbrido/remoto

53%

40%

Identificar habilidades y trabajos que mejor se adaptan a los trabajadores independientes o por encargo

55%

38%

→ Rediseñado

El trabajo primero
Más ágil

**Reinvención
perpetua del
trabajo**

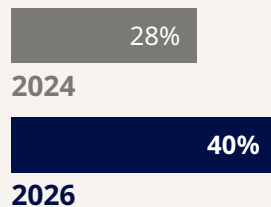
El rediseño del trabajo necesita una cultura de habilitación de IA

El miedo está frenando una cultura eficaz basada en la IA ————— Oportunidad de cerrar la brecha ————— Recursos humanos necesita actuar

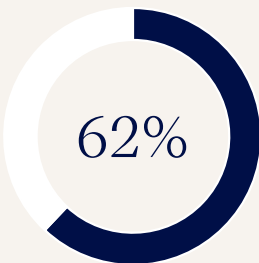
La tecnología primero Menos ágil

Los empleados dicen:

“Una de mis mayores preocupaciones sobre el futuro del trabajo es la pérdida de empleos debido a la IA”



“Los líderes subestiman el impacto emocional y psicológico negativo de la IA”



68%

Los líderes de RR.HH. creen que están abordando el impacto psicológico y emocional de la IA

Sólo el 19%

Tener en cuenta explícitamente el **impacto psicológico y emocional** en las estrategias de implementación digital

El 74% de los líderes de RR.HH.

coinciden en que es necesario un rediseño intencional del trabajo para superar las desigualdades en oportunidades y el avance de la IA.

El trabajo primero Más ágil

El 77% de los inversores prefieren empresas comprometidas con empoderar a los empleados a través de la educación en IA

La habilitación de la IA no es solo un desafío tecnológico: es un desafío de diseño del trabajo.
La equidad y la confianza aceleran la adopción

Preparando el talento para el futuro: Por qué la inteligencia de habilidades es fundamental en la actualidad.

La comprensión continua de la evolución de la demanda de habilidades y las brechas en la fuerza laboral a medida que evoluciona la IA será clave.

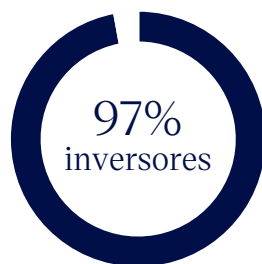
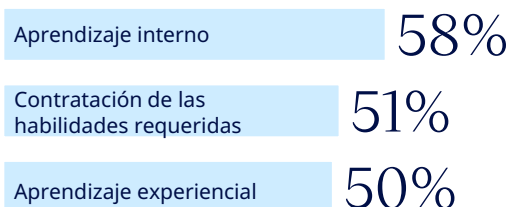
Empleados

El 53%
se preocupa por la
falta de habilidades
para el futuro

Ejecutivos

Sólo el 50% cree que está invirtiendo lo suficiente hoy para cerrar las brechas del mañana

Los 3 enfoques principales de RRHH para cerrar las brechas de habilidades



Dicen que un enfoque menos progresista hacia modelos ágiles y basados en habilidades dañaría su inversión

Próximos pasos clave

La fluidez en IA será
más esencial para los
roles ejecutivos

El 73% de los altos ejecutivos coinciden en que rivalizará con la alfabetización financiera.

Medir eficazmente las habilidades técnicas

67% **HR**
mejora activamente la medición

Diseñar procesos de talento en torno a las habilidades

57% de RRHH
priorizando en 2026

Mejorar las capacidades de los gerentes para liderar a humanos y agentes de IA

40% de RRHH
priorizando en 2026

Salte hacia adelante con conocimiento



Empoderando a los líderes con información sobre el talento impulsada por IA.

Mejorar las capacidades de análisis de personal y RR.HH. es una prioridad fundamental para obtener un retorno de la inversión (ROI). ————— ¿Por qué esto importa? —————> ¿Cómo podemos abordar esto?

- Inversores

#1
- Altos ejecutivos

#2

Solo **27%** de los **ejecutivos** dicen que RR.HH. les asesora eficazmente sobre los riesgos y oportunidades del capital humano

Los 5 principales desafíos laborales para RR.HH.

#1	Dificultad para atraer talento con habilidades digitales vitales	59%		
#2	Aumento de los costos laborales	52%		
#3	Pérdida de talento debido al agotamiento/baja prolongada por enfermedad	44%		
#4	inferior al deseado	#4	Disminución de la productividad	43%
#5	Dificultad para ampliar los esfuerzos y capacitar a nuevos profesionales	39%		



El talento, no la tecnología, es el verdadero multiplicador de fuerza
Las empresas que no actúen corren el riesgo de quedarse atrás

De la planificación a la preparación

Las empresas necesitan pasar de planificar actividades y sentirse preparadas a estar realmente listas para lo que viene.



La inteligencia del talento sumada a un liderazgo fuerte son esenciales para planificar y actuar con certeza

El nuevo modelo de liderazgo

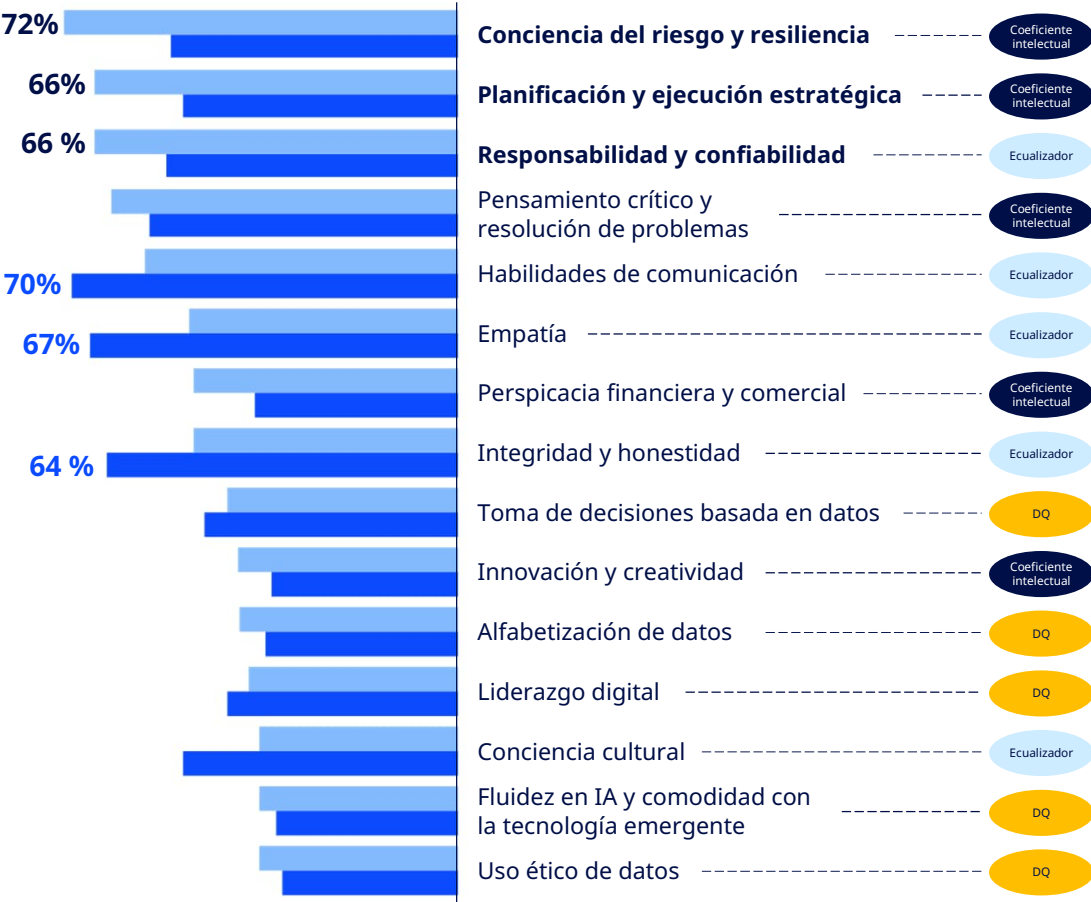
Gestionar las paradojas del liderazgo y equilibrar la estrategia y la ejecución

Ejecutivos

¿Cuáles son las características más importantes para que los líderes tengan éxito en su organización? (Seleccione 10)

Empleados

¿Cuáles son las cualidades más importantes para los grandes líderes? (Seleccione 10)



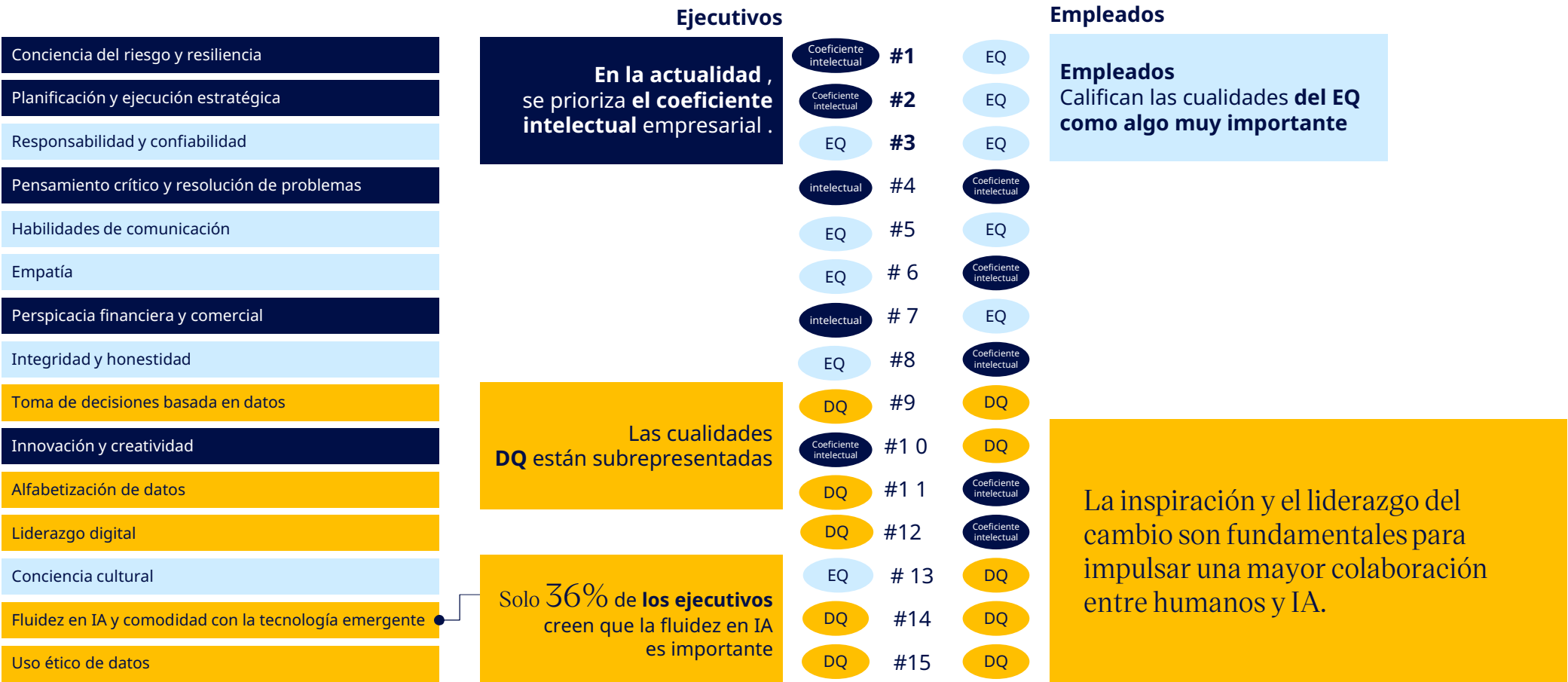
El 78% de los altos ejecutivos coinciden en que un liderazgo eficaz requiere **gestionar paradojas**



La inspiración y el liderazgo del cambio son fundamentales para impulsar una mayor colaboración entre humanos y IA.

El nuevo modelo de liderazgo

Gestionar las paradojas del liderazgo y equilibrar la estrategia y la ejecución

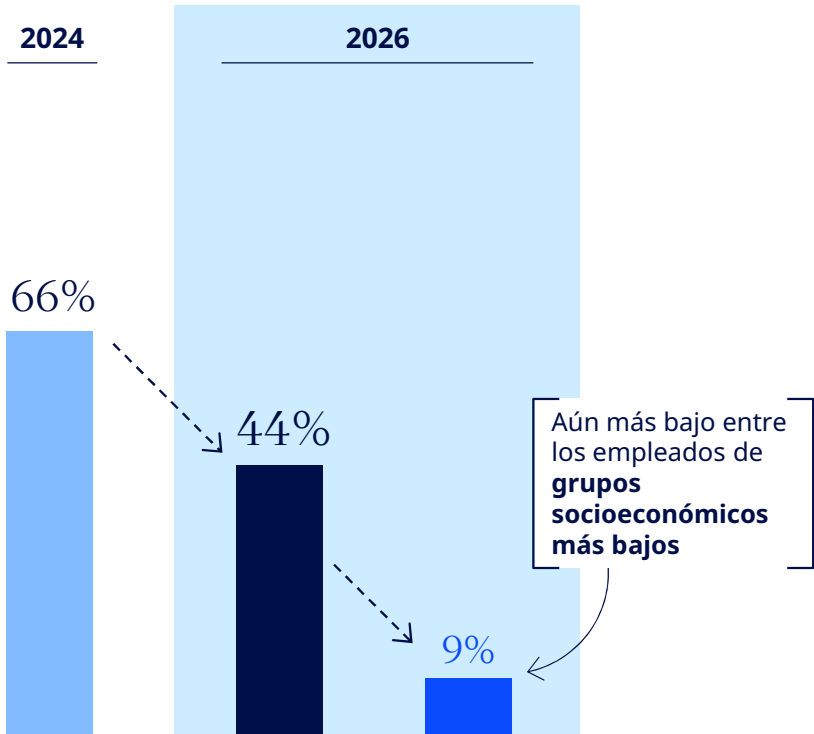


Recalibrar el intercambio de valores

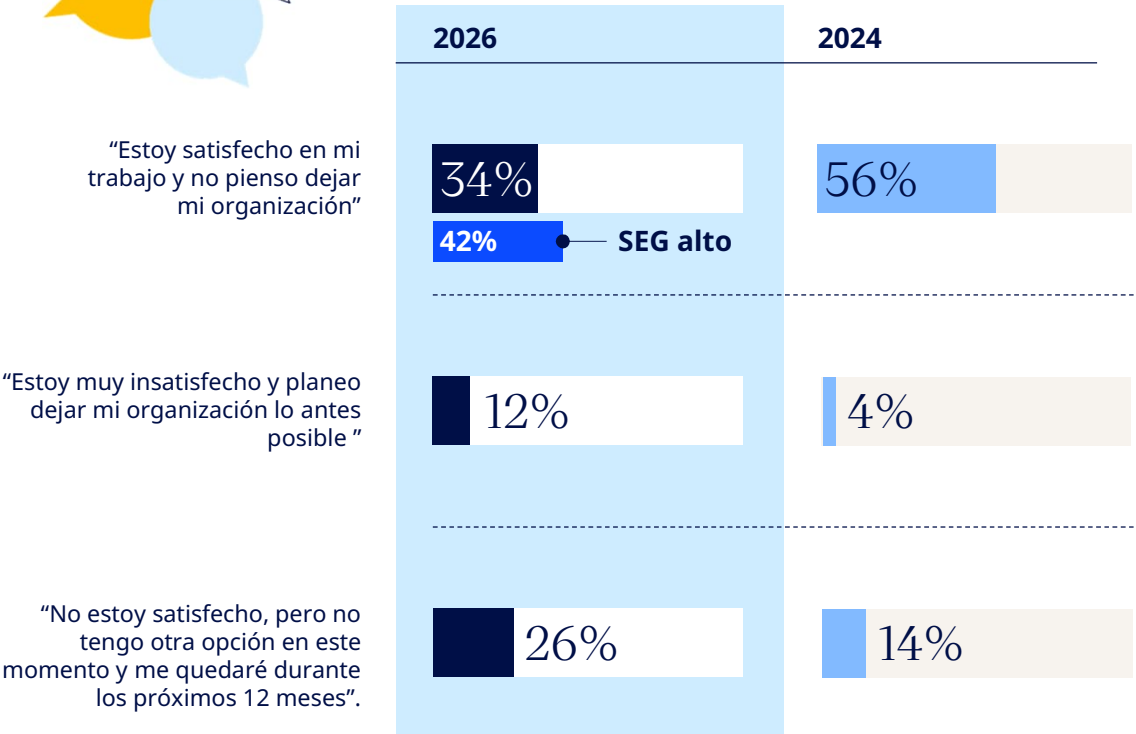


El nivel más bajo de éxito de los empleados en la historia de Global Talent Trends

Solo El 44% de los empleados están prosperando...



...y la satisfacción laboral está disminuyendo



Una EX optimizada necesita retroalimentación frecuente y acciones efectivas

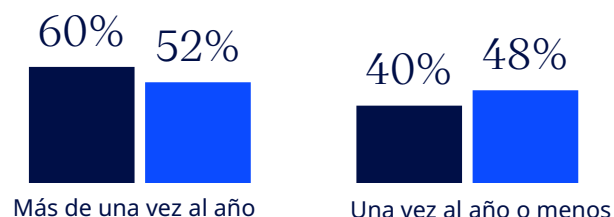
Mejorar la EX y la EVP es una alta prioridad para el liderazgo



Pero la escucha poco frecuente de los empleados limita la capacidad de RR.HH. de generar un impacto significativo.

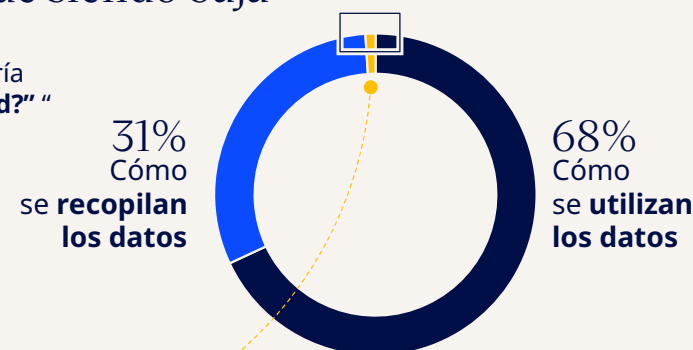
¿Con qué frecuencia el empleador solicita comentarios sobre la experiencia laboral?

■ Empleados
■ Empleados



La confianza en la escucha activa de los empleados sigue siendo baja

“¿Qué **cambio** le facilitaría compartir su **honestidad**?” “
¿Qué **opina** sobre su experiencia laboral?”



Ya me siento cómodo compartiendo **opiniones honestas**

Las organizaciones deben reemplazar la retroalimentación poco frecuente con una escucha continua impulsada por IA para empoderar al departamento de RR. HH. a personalizar experiencias y tomar medidas.

Centrarse en los factores de desarrollo adecuados para las personas adecuadas

Lo que quieren los empleados

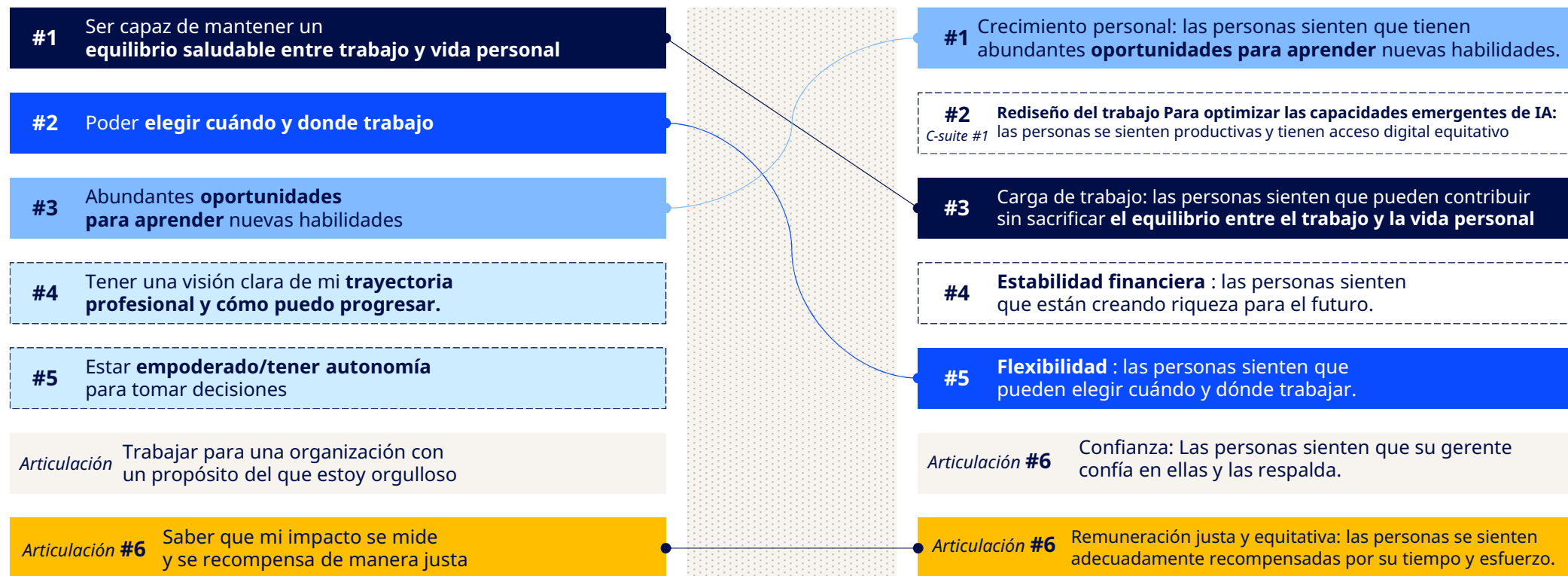
¿Qué ayuda a los empleados a prosperar en el trabajo?*

Cerrar la brecha

Involucrar a los empleados en el proceso de rediseño

¿Qué está priorizando RRHH?

Áreas de inversión que RRHH cree que marcarían la **mayor diferencia en** la experiencia diaria de los trabajadores**



¿Por qué la gente se queda?

¿Qué es lo que realmente mantiene a las personas en sus trabajos?

Las 10 razones principales

2026

2024

#1	▲	#3	Cultura laboral positiva y respetuosa	52%
#2	▲	#5	Control sobre cuándo y dónde trabajo	40%
#3	▼	#2	Salario justo	37%
#4	▲	#11	Liderazgo inspirador y confiable	35%
#5	▼	#1	Seguridad laboral / Confío en que mi empleador me encontrará un trabajo, incluso si mi puesto cambia	34%
#6	▲	#20	Mi gerente	33 %
#7	▲	#9	Confianza en la estrategia/visión de futuro de la organización	30 %
#8	▼	#7	Carga de trabajo manejable	29 %
#9	▲	#13	Marca de la organización / reputación	28 %
#10	▼	#4	Oportunidad de desarrollarse y aprender continuamente	28 %

MERCER
A MARSH BUSINESS

Se pidió a los encuestados que seleccionaran hasta 5 de una lista de 19

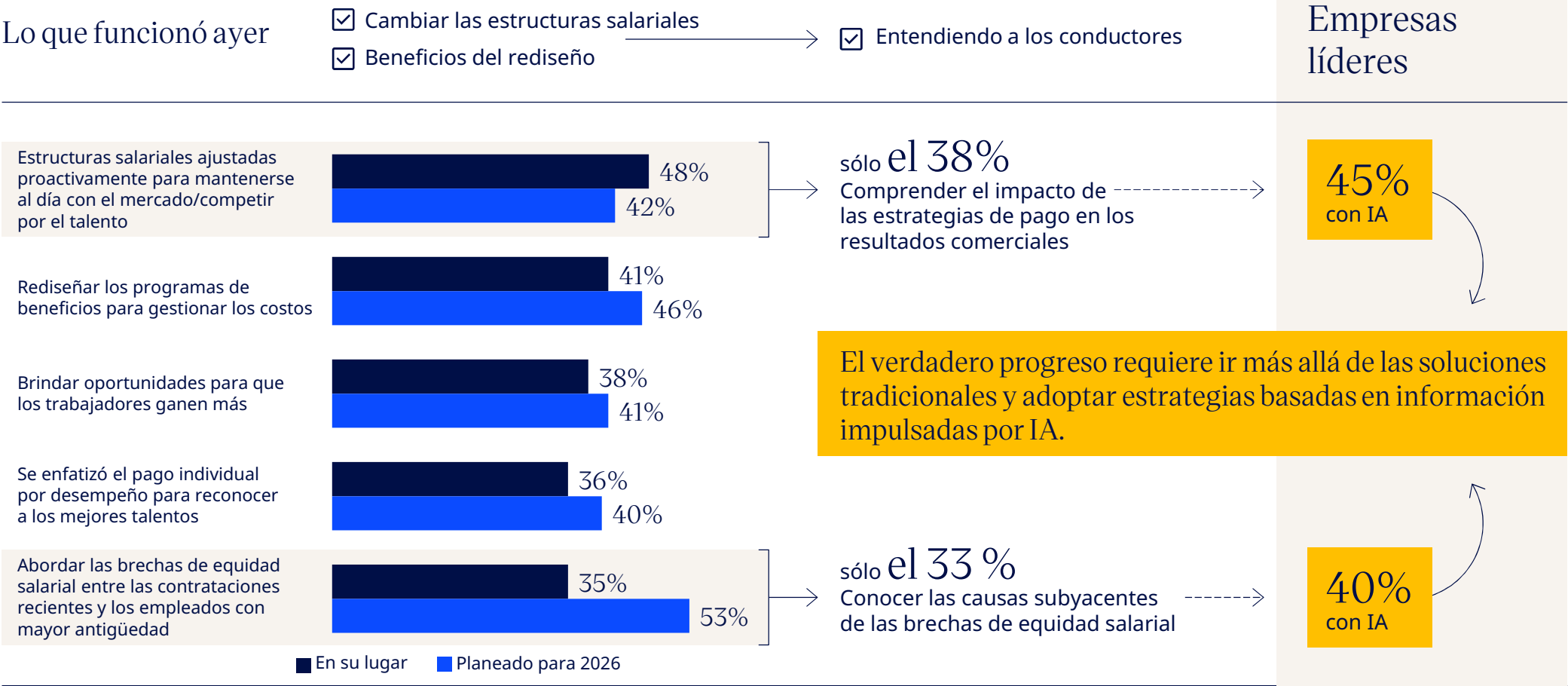


La cultura, la flexibilidad
y el liderazgo son ahora los
principales impulsores de la
retención

Copyright © 2026 Mercer (US) LLC. Todos los derechos reservados.

34

La mayoría de las empresas siguen centradas en el intercambio de valor tradicional



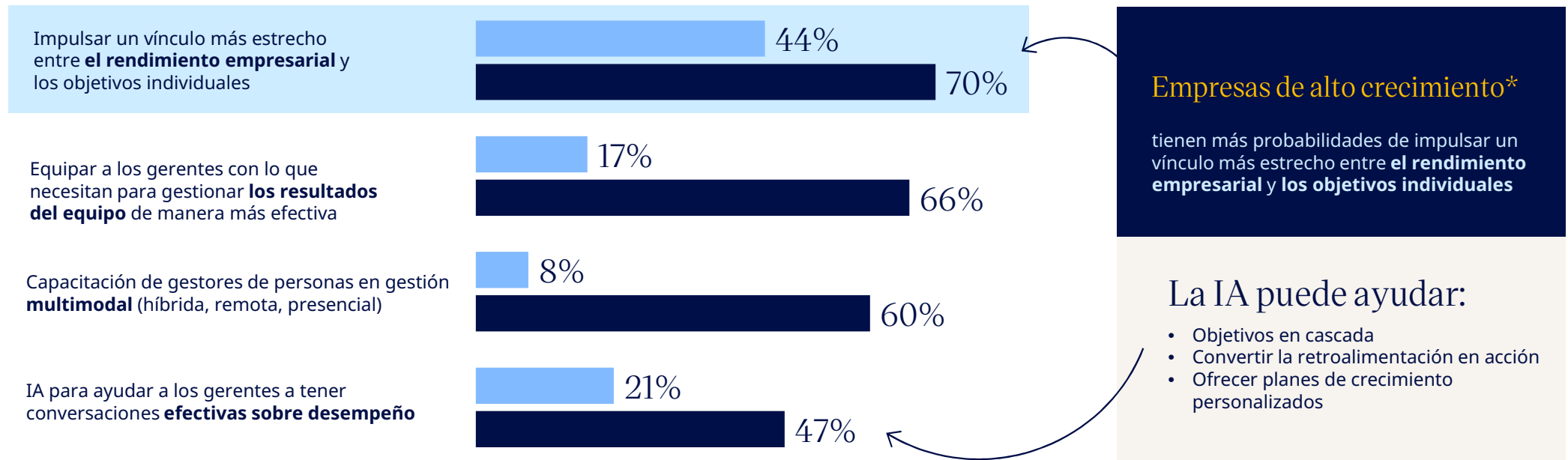
El enfoque de la gestión del rendimiento debe cambiar

El proceso debe **permitir** el desempeño y los resultados.

Cómo RR.HH. adapta las prácticas de rendimiento para impulsar una mayor productividad

■ Empresas de bajo crecimiento ■ Empresas de alto crecimiento

(se muestran los 4 primeros)



Dé rienda suelta a una nueva era en RRHH



Relevancia en riesgo

Recursos Humanos debe transformarse

45%

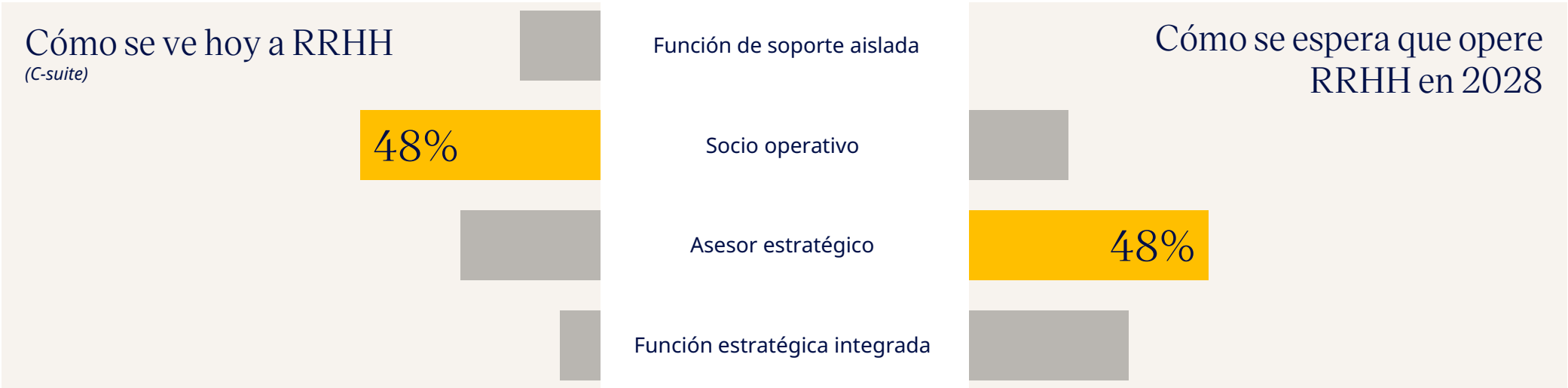
Los líderes de RR.HH.

se preocupan de que su departamento pueda perder el derecho a definir su rol en el lugar de trabajo a medida que los agentes de IA y la tecnología avanzan más rápido de lo que pueden adaptarse.

El progreso es real, pero el destino es equivocado

La integración de RR.HH. se correlaciona con una agilidad y resiliencia considerablemente mayores

Análisis **de operaciones de personas** (¿Qué está pasando ahora?) ————— **Es necesaria una evolución de RRHH** —————> Análisis **de la arquitectura de la fuerza laboral** (¿Qué debería pasar a continuación?)



Las organizaciones con RRHH integrado informan de una agilidad y resiliencia significativamente altas en comparación con aquellos con recursos humanos aislados

Deje de optimizar los procesos de RRHH y comience a reconfigurar el sistema en sí.

Actualmente, RR.HH. aplica IA donde es más seguro, no donde más importa

50%

Los altos ejecutivos creen que los líderes necesitan dedicar más tiempo a repensar los flujos de trabajo de los procesos con una perspectiva de IA.

Pero muy pocos equipos de RR.HH. utilizan IA para rediseñar el sistema de trabajo.

Dónde está la IA se usa menos

Despliegue de talentos/mercados

25%

Pronosticar la demanda de fuerza laboral en función del crecimiento empresarial y las tendencias del mercado (SWP)

25%

Rediseño del trabajo

25%

Modelos predictivos para pronosticar cómo se desarrollará el talento

23%

Bajo uso en áreas de alto impacto

Los modelos predictivos son cruciales para la planificación futura

Modelos dinámicos predictivos para proyectar los costos de la atención médica

18%

Debemos pasar de rediseñar procesos a rediseñar el sistema de trabajo y la experiencia de los empleados.

El modelo operativo de RRHH es la restricción

Los modelos de RRHH heredados no están diseñados para el flujo, la adaptabilidad ni la reinención

35%
líderes
de RRHH

30%
Altos
ejecutivos

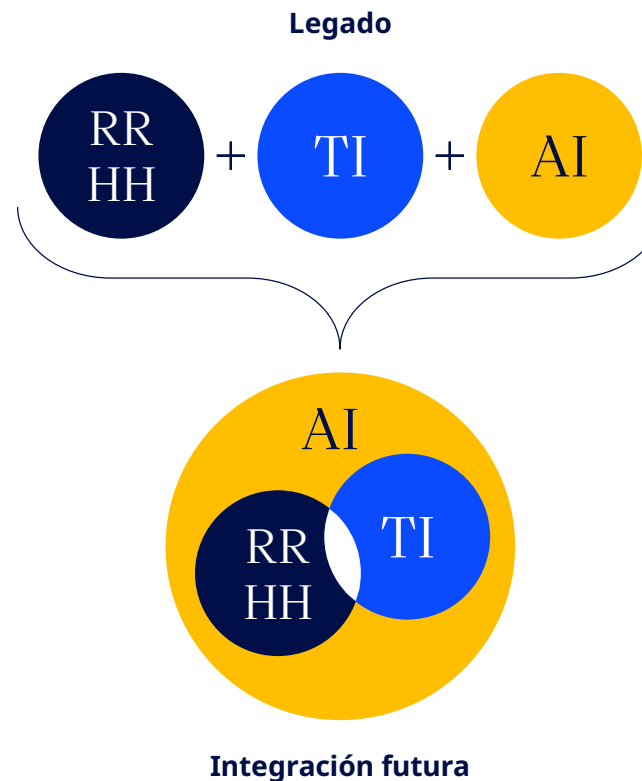
Dicen que reinventar
el modelo operativo
de RRHH es una
prioridad para 2026

60% ejecutivos

Concuerdan en que Recursos Humanos y TI
deben funcionar como una fuerza unificada

56% líderes de
RRHH
Se espera que los departamentos
de RR.HH. y TI se fusionen

67% inversores
Creemos que las organizaciones donde
RR.HH. y TI funcionan como una fuerza
unificada son inversiones más atractivas



Los líderes esperan
una mayor colaboración
entre RR.HH. y TI

Pero sólo
39%
líderes de RRHH

planean integrarse más con el
departamento de tecnología en 2026

Un sistema operativo diseñado para ser flexible, adaptarse y escalar

¿Qué cambia cuando RRHH se convierte en un sistema operativo?

De funciones fragmentadas y orientadas internamente...

La tecnología
como capa de
soporte

Socios comerciales
con orientación
interna

COE expansivos

Servicios
administrativos
compartidos

La IA como proyecto
secundario
y pilotos dispersos

Tejido digital:
Tejido conectivo

**Equipos de entrega
de resultados
integrados
en el negocio:**
Donde se trabaja

**Experiencia en el
dominio Lean:**
Estándares y
profundidad

**Servicios de
habilitación
estratégica :**
Venta y reutilización

**Centro de
empoderamiento de
IA:**
Gobernanza y
aceleración

...a Un sistema diseñado en torno a los resultados y la reutilización

Tendencias globales de talento 2026

Reinventarse para una ventaja humana



- **Rediseñar** el trabajo para el futuro
- **Construir** una cultura de habilitación de IA
- **Fortalecer** la inteligencia de habilidades

Salte hacia adelante con conocimiento



- **Tome medidas** ante las señales de la fuerza laboral
- **Impulsar** prácticas de talento ágiles
- **Redefinir** el modelo de liderazgo

Recalibrar el intercambio de valores



- **Optimizar** el EX
- **Repensar** las recompensas para generar impacto
- **Desarrollar** la habilitación del rendimiento

Dé rienda suelta a una nueva era en RRHH



- **Integrar** RRHH para crear valor empresarial
- **Reestructurar** el sistema de trabajo
- **Reinventar** el modelo operativo de RRHH