CONGREGARH 2026 · PORTO ALEGRE

Presente e futuro da gestão de pessoas

Um grande desafio

Claudio López M.
Diretor Executivo · Centro de Experiencias y Servicios
Universidad Adolfo Ibáñez

SOY CHILENO
LAMINAS EN ESPAÑOL Y PORTUGUES
DATOS SON MUY RELEVANTES
SOY APASIONADO, RADICALMENTE HONESTO Y A VECES MUY IRONICO

CON20
GRE26
GARH

NO ME ODIEN
DON’T HATE ME
NAO ME ODEIE

CON20
GRE26
GARH

01 · APERTURA

Uma pergunta antes de começar



Levante a mão se a sua empresa já usa inteligência artificial.



Mantenha a mão levantada só se puder mostrar ao seu CEO quanto a produtividade do negócio melhorou graças a isso.

La tecnología ya está. El impacto, todavía no.

88%

de las organizaciones experimenta con IA

Encuesta a más de 10.000 ejecutivos

81%

no reporta ganancias significativas en sus resultados

Mismo estudio

12%

de los empleados en empresas con IA dice que transformó cómo se trabaja

Trabajadores de EE.UU.

Fuentes: McKinsey, The State of Organizations 2026 · Gallup, State of the Global Workplace 2026.

Uma carta que ainda não foi escrita

Porto Alegre, outubro de 2030. Ao conselho:

Este ano encerramos a área de Recursos Humanos como a conhecíamos. O redesenho do trabalho com IA agora é liderado pela Tecnologia. Os dados de pessoas são geridos por Finanças. O risco psicossocial é administrado pelo Jurídico.

Não foi uma decisão contra as pessoas. Foi porque, quando precisamos do RH na mesa, ele estava ocupado administrando programas.

— O CEO

CONGRESO RH 2026

El problema no es la tecnología. Es cómo trabajamos y cómo lideramos.

Y ese problema es nuestro.

La tecnología está al alcance de todas las empresas. La diferencia estará en cómo cada una diseña el trabajo, prepara a sus jefes y cuida la confianza. Ese es el nuevo territorio del área de Personas, y no se gana con más programas, sino interviniendo en cómo se trabaja, se lidera y se decide.

CON20
GRE26
GARH

02 · EL PRESENTE

CON20
GRE26
GARH

02 · EL PRESENTE

SIN DATOS ERES SÓLO OTRA PERSONA DANDO SU OPINIÓN

02 · PRESENTE

Seis fuerzas que están obligando a las organizaciones a repensar cómo trabajan

CONGRESO GARH 2026

Complejidad e incertidumbre

Planificar y competir con mercados volátiles y geopolítica inestable.

Vida digital e inteligente

IA y automatización cambian cómo se produce, se innova y se decide.

Talento, liderazgo y cultura

Faltan capacidades y liderazgo para transformar la cultura hacia el futuro.

Diversidad, inclusión y confianza

Generaciones y culturas diversas exigen inclusión real y seguridad psicológica.

Sostenibilidad y colaboración

Personas e IA trabajando juntas, con empatía y un negocio que perdure.

Ética y significado

Se exige propósito y coherencia entre lo que se dice y se hace.

No son seis agendas separadas: todas se juegan en cómo se trabaja, se lidera y se decide.

En un mundo desconfiado, la gente confía en lo cercano

32%

cree que la próxima generación estará mejor que la actual

7 de 10

dudan o no están dispuestos a confiar en alguien distinto a ellos

Pesimismo sobre el futuro y repliegue hacia lo conocido: el contexto en el que lideramos.

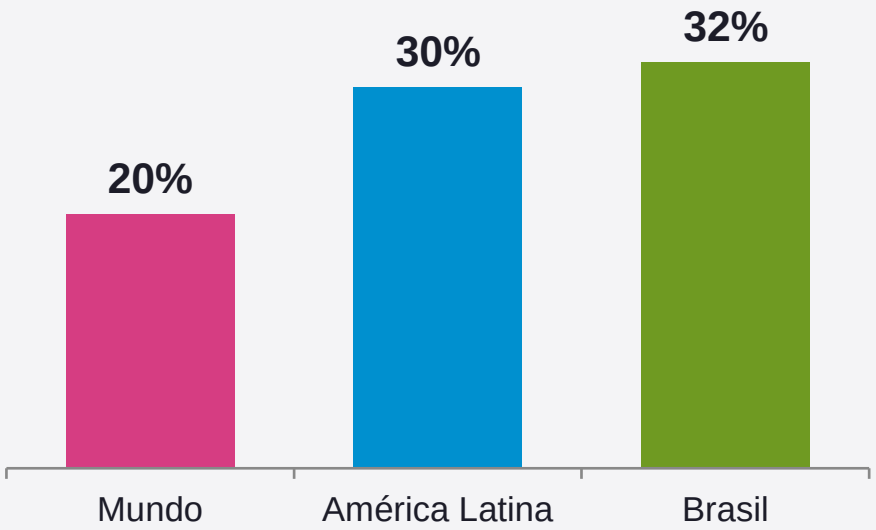
Mi empleador

es la institución con la menor brecha entre lo que la gente espera y lo que recibe.

Oportunidad y responsabilidad para Personas y los jefes.

Fuente: Edelman Trust Barometer 2026, promedio de 28 mercados.

En el mundo, solo 1 de cada 5 personas está comprometida con su trabajo



≈ US$10 billones

de productividad perdida en 2025: el 9% del PIB mundial.

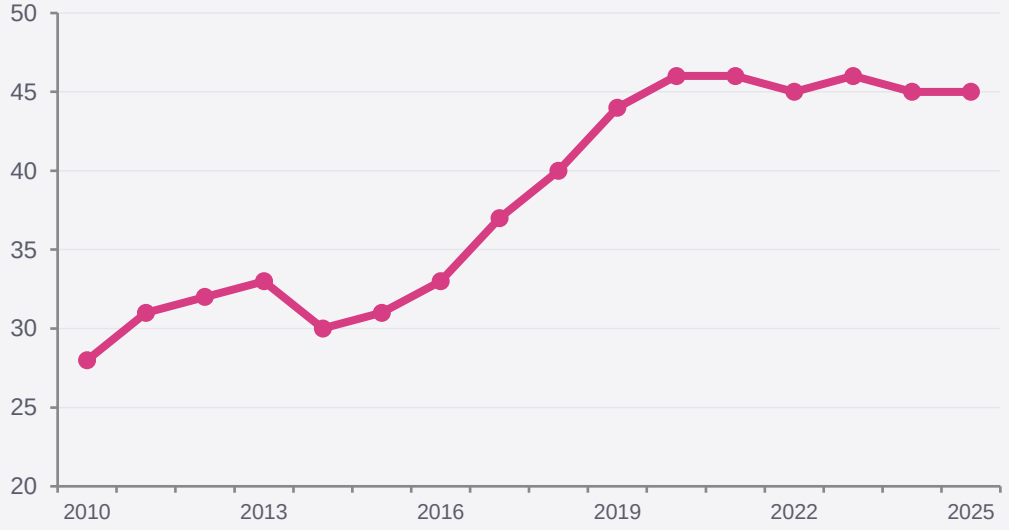
Mejor, no bien

Brasil (32%) y América Latina (30%) están mejor, pero 2 de cada 3 personas siguen sin estar comprometidas. En Brasil, bajó 2 puntos. Esto no es un tema de clima es de estrategia.

Fuente: Gallup, State of the Global Workplace 2026 (datos 2025; regiones y países: promedios de 3 años).

La paradoja brasileña: la vida mejora, el trabajo pesa más

Trabajadores brasileños que sintieron mucho estrés el día anterior: de 28% a 45%



58%

está «prosperando» en su vida (mundo: 34%)

546 mil

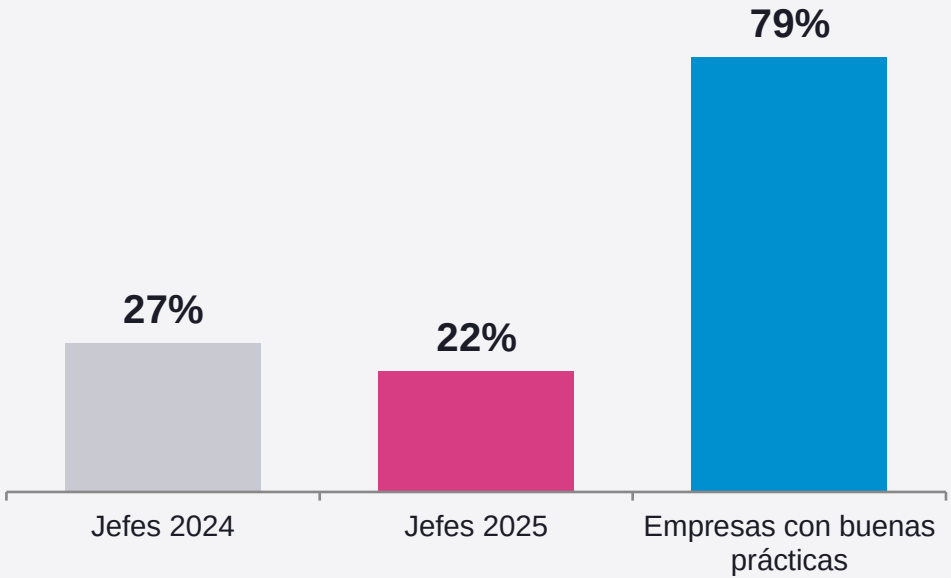
licencias por trastornos mentales en 2025: récord

El problema no son las personas. Tienen energía, lo que les pesa es cómo se trabaja. Y esto es nuestro territorio.

Fuentes: Gallup, State of the Global Workplace 2026, datos de Brasil (promedios móviles de 3 años) · Ministério da Previdência Social, 2026.

Estamos entregando la mayor transformación de la década al eslabón más agotado

Compromiso de los líderes.



Los líderes, frente a quienes no lideran, reportan más emociones negativas el día anterior:

Enojo	+12 pts
Tristeza	+11 pts
Soledad	+10 pts
Estrés	+7 pts

Fuente: Gallup, State of the Global Workplace 2026. Compromiso de jefes a nivel global; «buenas prácticas» según Gallup.

Cambiamos más rápido de lo que las personas pueden absorber

Efectos del cambio organizacional constante, según los trabajadores



40%

sintió mucho estrés gran parte del día anterior (Gallup 2026)

NPS laboral: 15

¿Recomendarían su lugar de trabajo? (Estudio CES UAI y Criteria 2026)

Fuentes: Deloitte, 2026 Global Human Capital Trends · Gallup, State of the Global Workplace 2026 · CES UAI y Criteria, 2026.

¿Quién está pagando la cuenta?

CONGRESSO GARH 2026

Las personas

546.254

licencias por trastornos mentales en 2025

Burnout: de 1.760 a 6.985 casos entre 2023 y 2025

Las empresas

9,2 millones

de renuncias voluntarias en 2025, récord: 36% de las salidas

Productividad del trabajo: solo +0,4% en 2025

La sociedad

+159%

licencias por salud mental entre 2019 y 2025

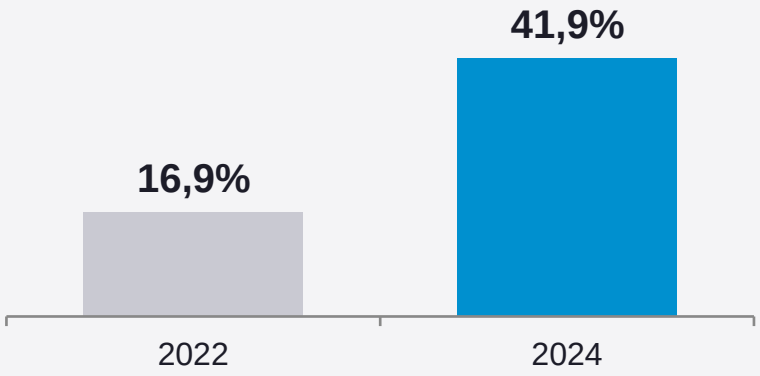
Ya superan al dolor de columna como causa de licencia

Alguien está pagando. La pregunta es si el área de Personas va a seguir solo registrando la cuenta.

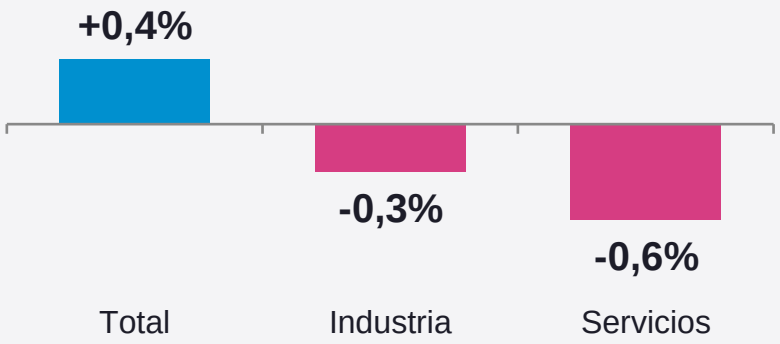
Fuentes: Previdência Social · INSS/Anamt · Novo CAGED (FIEMG) · FGV IBRE · VIVA (datos abiertos del INSS), 2026.

Brasil repite la paradoja: más IA, la misma productividad

Industrias brasileñas que usan IA



Productividad del trabajo en 2025



Con el fin del bono demográfico, elevar la productividad es la única vía para aumentar el ingreso per cápita. Ya no es un tema de RR.HH.: es un tema de país.

Fuentes: IBGE, PINTEC Semestral (2025) · FGV IBRE, Observatório da Produtividade Regis Bonelli (2026). Los datos no prueban causalidad: muestran la brecha.

CONGRESS 2026
GARH

03 · EL DESAFÍO

03 · DESAFÍO

Lo que nos ha quitado credibilidad no son los errores ni la falta de datos: son los procesos

1

Preguntar y no actuar

Encuestas de clima y entrevistas de salida que no cambian nada visible.

2

Rituales y procesos que nadie cree

Evaluación anual, competencias genéricas y sucesión en planillas.

3

Controlar en vez de habilitar

Reglas para el 2% que castigan al 98%.

4

Prometer y no cumplir

Marca empleadora, propósito y valores que la experiencia desmiente.

5

Buscar afuera lo que está adentro

Requisitos imposibles y poca movilidad interna.

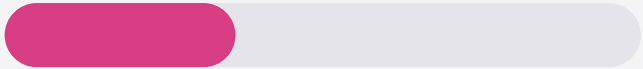
La prueba: si mañana desapareciera alguno de estos procesos, ¿quién lo extrañaría además de RR.HH.?

Referencias: Buckingham y Goodall, HBR (2015) · Cappelli y Tavis, HBR (2016) · Charan, HBR (2014). Agrupación en cinco patrones: elaboración propia.

El liderazgo no se aprende en un aula: se aprende liderando

36%

de los líderes de RR.HH. cree que sus programas de liderazgo preparan para los desafíos futuros



64% no lo cree

75% de las organizaciones actualizó sus programas y más de la mitad aumentó el gasto, sin ver resultados.

Seminarios y charlas tradicionales: Gartner observa que tienen un efecto negativo en el desarrollo.

Fuente: Gartner, Top 5 Priorities for HR Leaders 2025 (encuesta a más de 1.400 líderes de RR.HH., publicada en oct. 2024).

El bienestar no se agrega al trabajo: se diseña dentro de él

20%

de los líderes cree que las recompensas no monetarias impulsan el desempeño

Fuente: McKinsey, State of Organizations 2026

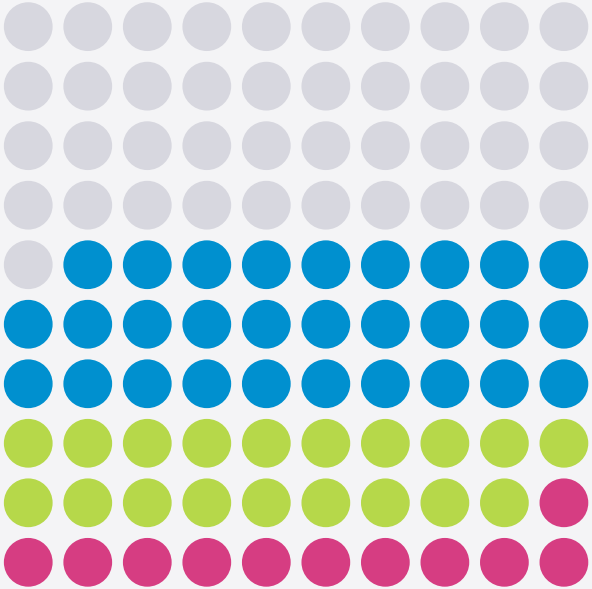
Según Gallup, el bienestar y el compromiso suben cuando las personas…

- disfrutan su trabajo
- sienten que mejora la vida de otros
- tienen margen de elección en lo que hacen

Las tres dependen de cómo está diseñado el trabajo, no de un beneficio adicional.

Fuentes: McKinsey, The State of Organizations 2026 · Gallup, State of the Global Workplace 2026.

Las capacidades cambian más rápido que nuestros planes



De cada 100 trabajadores, al 2030:

- 41 no necesitarán formación significativa
- 29 se actualizarán en su cargo actual
- 19 serán reconvertidos a otro rol
- 11 necesitarán formación y no la recibirán

39% de las habilidades cambiará al 2030. Pero la mayoría planifica su dotación cada 2–3 años o una vez al año; solo el 14% lo hace de forma flexible.

Fuentes: World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025 · McKinsey, The State of Organizations 2026.

Si no mostramos impacto, otros decidirán por nosotros



1 de cada 3

líderes de negocio confía en los datos y análisis de RR.HH.

Gartner, 2025

ESCENARIO

66% vs 7%

creen importante superar los límites de las funciones tradicionales (RR.HH., Finanzas, TI) · avanzan de verdad

Ya está ocurriendo

Moderna fusionó RR.HH. y TI bajo un solo líder. En otras empresas, el CFO asume más funciones corporativas.

Fuentes: Gartner, HR leadership insights 2025 · Deloitte, 2026 Global Human Capital Trends, «Have organizational functions outlived their function?».

Hemos estado tan ocupados cuidando nuestros procesos, cumpliendo kpis y buscando premios sn sentido, que dejamos sin dueño el trabajo que agota a las personas.

El desafío es hacernos cargo de él. Trasformar al área de personas en un área relevante y esencial en la toma de decisiones para el presente y en especial para el futuro de cualquier organización.

04 · EL FUTURO

El propósito de Personas: que la estrategia sea posible y sostenible

Capacidades

las que la estrategia necesita, antes de que falten

Condiciones de trabajo

diseño del trabajo, roles y decisiones

Cultura

cómo se lidera y cómo se decide cada día

Para cumplir la estrategia de forma sostenible, creando valor para la empresa, las personas, los clientes y la sociedad.

04 · FUTURO

Del área que administra al área que diseña

CONGRESO GARH 2026

DE	A
Administrar el ciclo laboral	**Rediseñar cómo se trabaja, junto al negocio**
Programas de liderazgo	**Jefes acompañados en su trabajo real**
Bienestar como beneficio	**Bienestar como parte del diseño del trabajo**
Cargos y planes cada 2–3 años	**Capacidades y escenarios en revisión continua**
Medir actividad	**Responder por resultados, junto al negocio**

Arquitecto del trabajo: qué hace la persona, qué hace la IA y cómo colaboran

CONGRESO GARH 2026

1 Descomponer

el trabajo en tareas y decisiones

2 Redistribuir

entre personas e IA, según valor, ética y madurez tecnológica

3 Rediseñar

roles, derechos de decisión, formación y escalamiento

66% vs 6%

creen importante diseñar la interacción humano-IA · avanzan de verdad

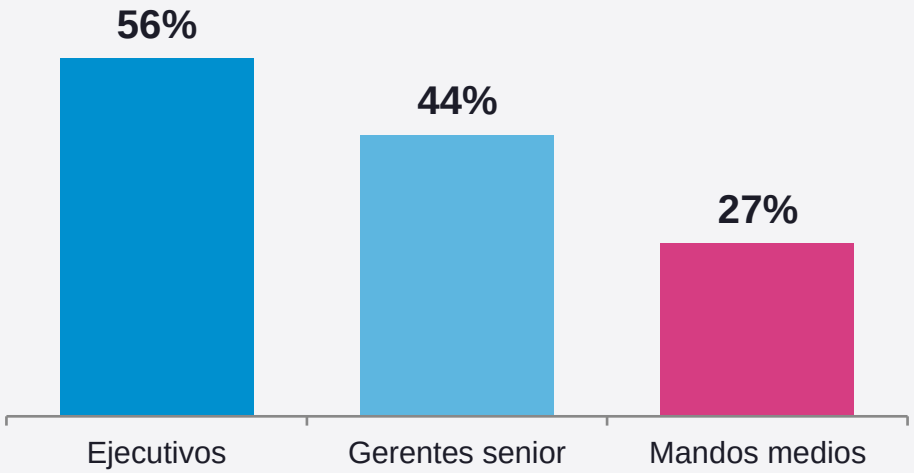
Un ejemplo: Highmark Health

RR.HH. creó un equipo que descompone cargos, analiza tareas y reconstruye roles, de enfermería a servicio al cliente.

Fuente: Deloitte, 2026 Global Human Capital Trends. Pasos adaptados de McKinsey, The State of Organizations 2026.

El jefe (lider) es la principal inversión, no un canal de comunicación

¿Tiene claras las «batallas que hay que ganar» de su organización?



Qué implica

- Menos carga administrativa y equipos de tamaño razonable
- Prioridades claras, traducidas a su equipo
- Aprender liderando, con pares y datos de su equipo
- Evaluarlo por cómo desarrolla a su equipo y adopta la IA

Fuentes: McKinsey, The State of Organizations 2026 · Gallup, State of the Global Workplace 2026 · Gartner 2025.

04 · FUTURO

Una agenda común con el CEO y los líderes

CONGRE20 GARH 26

Gerencia general

Define las prioridades y pone el rediseño del trabajo en la agenda del comité, junto a TI y Finanzas.

Líderes

Traducen la estrategia a su equipo, rediseñan el trabajo con su gente y lideran la adopción de la IA.

Personas

Diseña el sistema: capacidades, roles, formación en el trabajo, y mide el efecto humano de cada cambio.

Métricas compartidas: productividad · capacidades críticas · compromiso de los jefes · confianza

Basado en McKinsey, The State of Organizations 2026, y Deloitte, 2026 Global Human Capital Trends.

Haga la cuenta: ¿cuánto le cuesta no cambiar?

N.º de colaboradores × **% que renuncia cada año** × **Costo de reemplazar a una persona**

\+ **Días perdidos por licencias** × **Costo de un día de trabajo** = **Costo anual de no actuar**

En Brasil, el 36% de las salidas ya es por decisión del trabajador y las licencias por salud mental baten récords. Calcule su cifra el lunes y llévela a su CEO.

05 · EL CIERRE

CON20
GRE26
GARH

Menos influencers, mas preparación
Menos kpis, mas datos con sentido
Menos palabras bonitas, mas diseño
Menos fotos, mas acciones
Menos whatsapp, mas conexión
Menos powerpoint, mas conversaciones
Menos IA, mas criterio
Menos congresos, mas decisiones
Menos speakers, mas tú…..

05 · CIERRE

Esa carta todavía no se escribe. Pero la ventana se está cerrando.

CONGRESSO GRH 2026

La IA se implementa hoy
4 de cada 10 industrias brasileñas ya la usan

La NR-1 ya es ley
El diseño del trabajo es una obligación

Jefes agotados, hoy
Compromiso de jefes: de 27% a 22% en un año

Si el Area de Personas no lidera el rediseño del trabajo en los próximos años, otros lo harán. Y decidirán sobre las personas sin nosotros.

Entrar a la mesa

Rediseñar el trabajo

Responder por resultados y por las personas

La tecnología la puede comprar cualquiera.

La forma en que trabajamos juntos, no.

Que el próximo año, cuando nos pregunten por el impacto, podamos mantener la mano arriba.

Y que esa carta de 2030 nunca se escriba.

CON20
GRE26
GARH

Muchas gracias

Thank you so much

Muito obrigado



Claudio López Moreno

Director Ejecutivo CES UAI | Socio de HumanX | Experto CX EX LIDERAZGO | Spea...