



EDICIÓN N° 25 | JUNIO 2026

TALENTUM LATAM

ECOSISTEMA DE SOLUCIONES PARA LA GESTIÓN HUMANA



SUMARIO

04

Editorial

Yleana Corredor - Venezuela

06

Directorio Ejecutivo FIDAGH

08

Encontrando un Socio Estratégico en el Arte de Atraer Talento para Nuestras Organizaciones

Eduardo Ramos - Costa Rica

12

Universidades Corporativas: Ecosistemas de Capacidades, no Catálogos de Cursos

Jorge Miguel Carrillo - Estados Unidos

16

Outsourcing de Compensación. ¿Es una Alternativa para mi Empresa?

Jose Adelino Pinto - Venezuela

18

Mitos y Realidades de la Tercerización de Nómina en Latinoamérica

Ignacio Cincunegui - Argentina

22

Seguridad y Salud en el Trabajo: De la Obligación a la Ventaja Competitiva

Freddy Fernández - Paraguay

26

Gobernanza de las Rupturas Laborales: Una Mirada desde la Asesoría Externa

César Carballo - Venezuela

30

IA en el Trabajo: Lo que los Empleados Ya Están Viviendo (y lo que las Empresas Aún Están Subestimando)

Eduardo D'Alessio - Argentina

34

Tips para una Tercerización Exitosa en la Gestión Humana

Amarilis García - República Dominicana

38

Reflexiones desde la Redacción. Delegar no es Abdicar

Horacio Quirós - Argentina

40

Noticias FIDAGH

43

Cronograma Congresos – Asociaciones Nacionales Miembro

44

Directorio – Asociaciones Nacionales Miembro

Directores Editoriales:

Yleana Corredor
Presidente FIDAGH
Horacio Quirós
Miembro Consejo Consultivo FIDAGH

Gerente Editorial:

Emilse Plata
Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:

Yleana Corredor, Horacio Quirós, Freddy Fernández, Eduardo Ramos, Emmanuel Blanc, Amarilis García, Emilse Plata, Arline Espino.

Colaboraron en esta edición:

Jorge Miguel Carrillo, Carlos Salgado, Jose Adelino Pinto, Ignacio Cincunegui, César Carballo, Eduardo D'Alessio.

Diseño Gráfico:

www.itmediax.com

Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

Comercialización:

FIDAGH y las Asociaciones Nacionales Miembro de FIDAGH
E-mail: revista@fidaghoficial.org

La revista TALENTUM LATAM no se hace necesariamente solidaria con los conceptos emitidos por los entrevistados o articulistas.

Afiliada a:





Yleana Corredor

Presidente FIDAGH
presidencia@fidaghoficial.org

La gestión humana atraviesa hoy uno de los procesos de transformación más profundos de su historia reciente. Los cambios tecnológicos, la aceleración de los negocios, las nuevas expectativas de las personas, la complejidad regulatoria, la irrupción de la inteligencia artificial y la necesidad de construir organizaciones más sostenibles y resilientes han modificado no solo la forma en que trabajamos, sino también la manera en que concebimos la propia función de Recursos Humanos.

En este contexto, las organizaciones han comenzado a evolucionar hacia modelos cada vez más interconectados, donde la gestión del talento ya no depende exclusivamente de capacidades internas, sino de la articulación inteligente de múltiples actores, herramientas, conocimientos y soluciones. La frontera entre lo interno y lo externo es hoy mucho más flexible y dinámica. Consultores especializados, plataformas tecnológicas, servicios tercerizados, analítica de datos, inteligencia artificial y aliados estratégicos forman parte activa de ecosistemas que buscan responder con mayor agilidad y efectividad a los desafíos del trabajo contemporáneo.

Hoy ya no hablamos únicamente de empresas aisladas, sino de organizaciones

que forman parte de ecosistemas interdependientes, donde la capacidad de colaborar, integrar conocimientos y construir redes de valor se vuelve tan importante como las capacidades propias. La gestión humana también evoluciona hacia esa lógica: conectar actores, articular soluciones y generar experiencias coherentes dentro de entornos cada vez más dinámicos y colaborativos.

Precisamente sobre esta realidad reflexiona la edición número 25 de Talentum Latam: “Ecosistemas de soluciones para la gestión humana”.

Más allá de abordar procesos específicos, los artículos que integran esta edición comparten una visión común: la gestión humana actual requiere capacidad de integración, colaboración y articulación estratégica. Ya sea desde el reclutamiento, el aprendizaje, la compensación, la nómina, la salud laboral, la gestión de conflictos, la experiencia del colaborador o la incorporación de inteligencia artificial, emerge una misma pregunta de fondo: ¿cómo construir organizaciones capaces de combinar eficiencia, especialización, tecnología y cercanía humana en escenarios cada vez más complejos?

Uno de los aspectos más interesantes que

atraviesa esta edición es la resignificación de la tercerización dentro de la gestión humana. Durante mucho tiempo, la externalización de servicios fue vista principalmente desde una lógica operativa o de reducción de costos. Sin embargo, hoy comienza a entenderse como parte de un modelo más amplio de construcción de capacidades organizacionales. La posibilidad de acceder a expertise especializado, incorporar tecnología, escalar procesos, mejorar la trazabilidad, fortalecer el cumplimiento normativo o brindar respuestas más ágiles a las personas ha convertido estos esquemas en componentes cada vez más relevantes dentro de la estrategia organizacional.

Pero esta evolución también plantea desafíos importantes. La construcción de ecosistemas de soluciones exige claridad en los roles, confianza, alineación cultural y mecanismos adecuados de gobernanza. Delegar procesos no significa transferir la responsabilidad sobre las personas, la cultura o la experiencia laboral. Por el contrario, cuanto más complejos e interdependientes se vuelven los modelos organizacionales, mayor es la necesidad de liderazgo, articulación y visión estratégica desde la gestión humana.

Esta reflexión adquiere especial relevancia en América Latina, una región marcada por profundas transformaciones económicas, tensiones sociales, incertidumbre, cambios regulatorios y dinámicas laborales particularmente desafiantes. En este contexto, las organizaciones requieren modelos más flexibles y colaborativos, capaces de adaptarse rápidamente sin perder de vista la sostenibilidad humana y organizacional.

La edición también pone sobre la mesa una discusión especialmente vigente: el

impacto de la inteligencia artificial en el trabajo. Más allá de la automatización y la eficiencia, el verdadero desafío parece estar en cómo las organizaciones acompañan a las personas frente a estos cambios. La tecnología avanza con rapidez, pero la confianza, la comprensión de los procesos y la construcción de nuevas capacidades continúan dependiendo esencialmente de factores humanos.

De igual forma, temas como el bienestar, la salud emocional, la experiencia del colaborador y la gestión de las rupturas laborales evidencian que las organizaciones necesitan desarrollar miradas mucho más integrales sobre el trabajo y sus implicaciones. La productividad, la reputación, el clima laboral, el compromiso y la sostenibilidad institucional están cada vez más conectados con la calidad de las relaciones, la forma en que se gestionan los procesos y la capacidad de generar entornos saludables y confiables.

Esta edición número 25 de Talentum Latam constituye, entonces, una invitación a reflexionar sobre la evolución de la gestión humana y sobre el rol que estamos llamados a desempeñar en medio de estas transformaciones. Más que administrar procesos, hoy las áreas de Recursos Humanos están llamadas a conectar capacidades, integrar soluciones, generar confianza y construir organizaciones preparadas para afrontar escenarios cada vez más dinámicos e interdependientes.

Porque, al final, los ecosistemas más sólidos no son necesariamente los más grandes o los más automatizados, sino aquellos capaces de equilibrar innovación, colaboración, estrategia y sentido humano.

2024 - 2027



PRESIDENTE:
YLEANA CORREDOR



VICEPRESIDENTE:
EMMANUEL BLANC



DIRECTORA FINANZAS Y SECRETARÍA:
JENNY GONZÁLEZ



DIRECTOR MERCADEO:
FREDDY FERNÁNDEZ



DIRECTORA RELACIONES INSTITUCIONALES:
JUDITH GONZÁLEZ



DIRECTOR ÉTICA Y CUMPLIMIENTO:
PAULO SARDINHA



PASADA PRESIDENTE:
LISELOTTE ORTEGA



Acreditta brinda a organizaciones e instituciones una forma verificable y digital de reconocer habilidades, logros y aprendizajes.

EL FUTURO DEL RECONOCIMIENTO YA ES DIGITAL

Certifica con credenciales digitales en tu ecosistema de talento.

- PROGRAMAS DE FORMACIÓN
- ACADEMIAS CORPORATIVAS
- RECONOCIMIENTO INTERNO
- LIDERAZGO Y DESEMPEÑO
- RUTAS DE APRENDIZAJE
- UPSKILLING Y RESKILLING
- EMPLEABILIDAD Y MOVILIDAD INTERNA

www.acreditta.com

HABILIDADES VISIBLES Y VERIFICABLES



Eduardo Ramos

Presidente - Asociación Costarricense de Talento Humano (ACTHUA)
eramos@peoplexceed.com



ENCONTRANDO UN SOCIO ESTRATÉGICO EN EL ARTE DE ATRAER TALENTO PARA NUESTRAS ORGANIZACIONES

La pregunta que con frecuencia nos hacemos en Recursos Humanos es: ¿Tengo el talento adecuado para enfrentar los retos futuros de mi organización?

En el actual ecosistema laboral de América Latina, la atracción de talento ha dejado de ser un proceso operativo para convertirse en una disciplina de mercadeo organizacional y predicción de requerimientos. Según datos de ManpowerGroup, el 70% de los empleadores en la región reportan dificultades para cubrir vacantes, un máximo histórico que nos obliga a replantearnos no solo cómo buscamos talento, sino con quién debemos aliarnos para conseguirlo.

La realidad que enfrentamos: Brecha de habilidades y competencia global

Estamos en un punto de inflexión. Las empresas locales y/o regionales ya no compiten solo entre sí, sino con empresas globales que ofrecen esquemas 100% remotos y salarios en moneda fuerte. La necesidad de competencias en campos como la inteligencia artificial, ciencia de datos y habilidades nuevas de liderazgo, ha creado un mercado de “candidatos pasivos” que no buscan empleo, sino propuestas de valor personalizadas. Hoy en día, el reclutamiento por intuición está desapareciendo; la era del Data-Driven Recruitment es la norma.



¿Hago la búsqueda con recursos internos o externos? Un Análisis de Capacidades

Una de las decisiones más críticas que debemos abordar en la gestión humana es determinar cuándo utilizar recursos propios y cuándo acudir a una firma consultora.

- **Recursos Propios (In-house):** Ideal para posiciones de volumen, roles administrativos y/o operativos, o puestos donde el dominio estratégico de la cultura interna es el factor de éxito y puede absorber el costo real de la estructura de RH que se tenga. Sin embargo, el equipo interno suele estar limitado a ciertas herramientas, bases de datos que la empresa paga, y puede sufrir de cierta subjetividad a la hora de atraer talento con un perfil disruptivo.
- **Firma Consultora (Outsourcing):** El valor real no es publicar anuncios, sino el headhunting. Son esenciales para posiciones de alta especialización o niveles gerenciales. Una firma ofrece confidencialidad, acceso a talento que no está buscando empleo y la oportunidad de localizar las habilidades y competencias en empresas que regularmente no lo haríamos de forma directa. Mientras nuestros equipos internos gestionan el día a día, la firma consultora actúa como una fuerza especializada para proyectos específicos.

La Decisión Estratégica: Cómo elegir a la Firma Adecuada

Si optamos por la externalización, debemos evaluar cinco dimensiones críticas:

1 Especialización Sectorial:
Un socio efectivo debe demostrar tener know-how del giro de negocio y una red de contactos preexistente en su nicho.

2 Metodología y Tecnología:
Las firmas más avanzadas utilizan herramientas de evaluación psicométrica actualizadas para reducir sesgos. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) indica que las empresas que implementan procesos de selección inclusivos acceden a niveles de innovación superiores.

3 Garantía y Ética:
Una buena firma ofrece una garantía de sustitución (normalmente de 2 a 6 meses, según el nivel) y respeta las cláusulas de “Off-limits” referidas a respetar acuerdos sectoriales o con clientes.

4 Entendimiento regional con ejecución local
Para empresas regionales, es tentador contratar una firma global. Sin embargo, debemos asegurarnos de que dominen el mercado local. Las leyes laborales en Brasil, los sindicatos en Argentina, la compensación en México, o entender mercados dinámicos como Colombia o Costa Rica hacen la diferencia.

5 Criterio financiero (Cómo evaluar el costo-beneficio)
El “precio adecuado” no es el más bajo, sino el que equilibra el riesgo de una mala contratación con el valor del puesto. En América Latina, las tarifas de firmas especializadas varían según el país y nivel del puesto o complejidad de la búsqueda, en donde se cobra un % de la compensación anual para puestos ejecutivos y gerenciales, o en 1 o 2 salarios mensuales en puestos profesionales. ¿Cómo justifico la inversión? Ampliar el horizonte de candidatos, la velocidad de respuesta, y los prefiltros hacen que el factor de éxito sea alto y reducen el

riesgo de un mal “fichaje” o de rotación temprana en donde el impacto puede llegar al doble o triple del costo de los servicios externos.

Evaluando al proveedor

Antes de firmar, siempre es bueno llevar a cabo un sondeo estratégico previo con la firma consultora:

- **Sobre el sourcing (búsqueda de los perfiles):** “¿Qué porcentaje de sus candidatos provienen de su red propia versus portales públicos?” (Cómo llegan al talento “invisible”).
- **Sobre la ejecución:** “¿Quién será el consultor asignado y qué experiencia real tiene cerrando vacantes similares en mi sector en el último año? ¿Cuáles son los entregables y los plazos para cada uno?”
- **Sobre la cobertura:** “¿Qué incluye exactamente la tarifa? ¿Están cubiertas las pruebas técnicas, estudios de antecedentes y la garantía de reemplazo?”
- **Sobre la modalidad y el valor:** “¿Es modalidad retainer/retención, por contingencia/ éxito del proceso, o por una tarifa fija de servicios?” “Cómo son los pagos relacionados a la modalidad?”

Reflexión final

Un Director General me confesaba en una oportunidad: “El identificar talento es de las tareas más importantes para hacer crecer la empresa. Cuando elijamos una firma consultora de atracción de talento, asegurémonos de que entienda nuestro sector, que comprende nuestra cultura y que tenga ética en el proceso”.

Sin duda, atraer talento en América Latina requiere del profesional de Recursos Humanos una mentalidad ágil en donde el éxito no dependerá de quién publique más vacantes, sino de quién logre construir una comunidad de talento dinámico. Al elegir un aliado externo, busquemos a alguien que no solo llene vacantes, sino que proteja nuestra marca empleadora y entienda que hoy en día el consultor de talento es un socio de transformación organizacional.



Jorge Miguel Carrillo

Presidente Ejecutivo Panamerican University y Profesor de Estrategia de Panamerican Business School
mcarrillo@panamerican.university

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS: ECOSISTEMAS DE CAPACIDADES, NO CATÁLOGOS DE CURSOS

La universidad nació para conservar, ordenar y transmitir conocimiento. Durante siglos ofreció formación amplia, criterio y legitimidad social. Ese aporte sigue siendo valioso, pero las empresas hoy enfrentan un problema distinto: las brechas de capacidad aparecen antes de que un currículo formal pueda actualizarse. La pregunta para gestión humana ya no es solo cómo capacitar, sino cómo construir un ecosistema que convierta estrategia en desempeño medible rápida y ágilmente. Una universidad corporativa (UC) responde a esa necesidad cuando deja de ser un catálogo de cursos y se vuelve un sistema operativo de capacidades. Su origen moderno está en organizaciones que entendieron que vender, liderar, innovar, atender clientes, operar con calidad o adoptar tecnología requiere estándares comunes, práctica deliberada y evidencia. Hay UC funcionales, centradas en ventas, operaciones, tecnología o liderazgo;

UC culturales, orientadas a valores y servicio; y modelos integrales que combinan aprendizaje, consultoría interna, comunidades de práctica, certificación y analítica de talento.

La diferencia con la universidad tradicional no debe verse como rivalidad. La universidad aporta método, profundidad e investigación aplicada; la empresa aporta urgencia, datos operativos y contacto directo con el mercado. El reto de las instituciones académicas es responder con más relevancia, rapidez y anticipación. El reto de las empresas es evitar que la velocidad se vuelva improvisación. La mejor UC conecta ambos mundos: usa rigor académico, pero diseña experiencias alineadas al trabajo real.

Para el lector de gestión humana, la pregunta práctica es: ¿cuándo conviene crear una UC? La respuesta aparece



cuando la organización enfrenta crecimiento acelerado, expansión regional, transformación digital, alta rotación, integración cultural, cambios regulatorios, sucesión de liderazgo o brechas críticas de productividad. También cuando distintos países, tiendas, plantas o unidades hacen las cosas de forma desigual y esa variación afecta la experiencia del cliente, el riesgo o los resultados.

El diseño debe iniciar con cinco decisiones. Primero, definir qué capacidades son estratégicas, no qué cursos están disponibles. Segundo, crear un mapa de habilidades por rol, con niveles claros de dominio. Tercero, construir rutas de aprendizaje que mezclen lectura, práctica, simulación, proyectos, mentoría y retroalimentación. Cuarto, medir transferencia con indicadores de negocio, no solo asistencia o satisfacción.

Quinto, establecer gobierno: patrocinador ejecutivo, comité de capacidades, dueños de contenido, facilitadores internos y un aliado académico de alto nivel.

En la operación diaria, el ecosistema necesita cadencia. Cada ruta debe tener un responsable, una meta de desempeño, una evidencia de dominio y un mecanismo de actualización. Las mejores UC revisan datos mensuales, escuchan a jefes directos, ajustan contenidos según incidentes reales, y convierten aprendizajes en nuevas prácticas. Así se evita que la formación sea un evento aislado y se convierte en una disciplina de gestión. Esa constancia distingue madurez de actividad y permite demostrar retorno con datos ante la dirección.

Panamerican Business School de Guatemala ha operado en América Latina (LATAM) más de 100 universidades



corporativas. Esa experiencia muestra que el éxito no depende de tener la plataforma más sofisticada, sino de articular estrategia, metodología y operación. En banca, una UC puede reducir variabilidad comercial y fortalecer cumplimiento; en retail, acelerar incorporación, servicio y liderazgo de tienda; en manufactura, estandarizar seguridad, calidad y mejora continua; en tecnología, actualizar habilidades con ciclos cortos y certificaciones internas.

relevante cuando van más allá de impartir talleres. Algunas evolucionan del entrenamiento a la consultoría; otras, de la consultoría al entrenamiento. Su contribución aumenta cuando ayudan a diagnosticar brechas, traducir la estrategia en competencias, diseñar casos reales, formar multiplicadores, instalar tableros de seguimiento y acompañar a los líderes en la transferencia. El riesgo aparece cuando la empresa compra contenidos dispersos sin arquitectura, sin propietarios internos y sin indicadores.

Las consultoras cumplen un papel

Las UC tienen beneficios concretos:

Lenguaje común, velocidad, foco, escalabilidad, trazabilidad y alineación cultural.

También tienen riesgos:

Endogamia, dependencia de modas, exceso de hiper especialización y pérdida de habilidades transferibles. La hiper especialización puede elevar productividad en un rol, pero si se diseña mal limita movilidad laboral y adaptación sectorial. Por eso debe equilibrarse con pensamiento crítico, comunicación, colaboración, ética, análisis de datos, aprendizaje continuo e innovación.

La conclusión es práctica:

Una UC no se justifica por moda, tamaño o plataforma; se justifica cuando existe una brecha estratégica que requiere aprendizaje recurrente, medible y conectado al trabajo. Su promesa no es capacitar más personas, sino desarrollar mejor las capacidades que sostienen la competitividad. Para lograrlo, gestión humana debe actuar como orquestador del ecosistema, el negocio debe asumir corresponsabilidad, y el aliado académico debe aportar rigor, diseño y ejecución. Allí la formación deja de ser gasto y se convierte en ventaja sostenible.



SOLICITE NUESTRO PLAN DE PATROCINIO



LA FIDAGH UNE EL TALENTO HUMANO Y LAS ORGANIZACIONES QUE LO AGRUPAN

Somos la red que transforma el talento, el liderazgo, la innovación y las buenas prácticas laborales a través de toda latinoamérica.

SEA PARTE DE ESTA COMUNIDAD

REDES SOCIALES

EVENTOS DIGITALES

CONGRESOS INTERNACIONALES

CONTENIDOS ONLINE

ACTUALIDAD Y FORMACIÓN

WWW.FIDAGHOFFICIAL.ORG



FIDAGH
FEDERACIÓN INTERAMERICANA
DE ASOCIACIONES DE GESTIÓN HUMANA



Jose Adelino Pinto

CEO HUMANIZ Consulting
joseadelino.pinto@humanizgroup.com



OUTSOURCING DE COMPENSACIÓN. ¿ES UNA ALTERNATIVA PARA MI EMPRESA?

Parece una pregunta con poca profundidad o sin sentido, entendiendo que las organizaciones son celosas con su información salarial. Sin embargo, en un mundo donde se busca más transparencia en el pago, más equidad en las remuneraciones, cada vez observamos como las empresas buscan tercerizar servicios de compensación y beneficios, permitiéndoles ser más estratégicas, competitivas y eficientes en un entorno laboral complejo y cambiante.

Uno de los primeros motivos y seguro el más fácil de explicar es el ahorro de costos, donde el 57% del mercado ha realizado esta actividad de tercerizar en los últimos años. Estudios recientes indican que las empresas pueden reducir entre un 20% y un 40% sus gastos operativos al externalizar funciones de recursos humanos, incluyendo compensación y beneficios. En promedio, el ahorro estimado es de alrededor del

27%. Las explicaciones de este ahorro radican en lograr evitar gastos en contratación, infraestructura y aprovechar economías de escala que ofrecen algunos proveedores especializados.

El acceso a experiencia y datos de mercado es otro factor clave. Consultoras como Mercer, Humaniz Consulting, Tower Watson u otras, proporcionan encuestas salariales y análisis de compensación que ayudan a las empresas a diseñar paquetes competitivos y equitativos. Mercer, por ejemplo, publica encuestas globales que muestran incrementos salariales promedio entre 3% y 6% según industria y región, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y alineadas con el mercado.

La externalización también mejora el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos, porque estas empresas especializadas, ofrecen asesoría



para asegurar que las políticas de compensación y beneficios cumplan con regulaciones locales e internacionales, reduciendo la exposición a multas y sanciones.

En cuanto a la satisfacción y retención de empleados, estudios indican que las empresas que optimizan sus beneficios mediante outsourcing reportan mejoras significativas en la retención y el compromiso del personal, logrando valores en el indicador de rotación de un 20% a 33% aproximadamente.

Como mencioné anteriormente, el 57% de las organizaciones externalizan alguna función de RRHH, y el 33% utiliza servicios de PEO (Professional Employer Organizations), cifra que ha crecido desde el 14% reportado en 2018. Esta tendencia refleja la búsqueda de flexibilidad, escalabilidad y acceso a tecnología avanzada, como plataformas

digitales, inteligencia artificial y analítica de datos, que facilitan la gestión de compensaciones y beneficios.

En resumen, el mercado global y latinoamericano de outsourcing de procesos de negocio (BPO) crece a una tasa anual de aproximadamente 6.5%, con un enfoque creciente en la digitalización y automatización de procesos y servicios, permitiendo a las organizaciones reducir costos, acceder a conocimiento especializado y valiosos datos actualizados, mejorar el cumplimiento regulatorio, ofrecer mejores beneficios y aprovechar tecnología avanzada. Estas ventajas se traducen en una mayor competitividad, mejor experiencia para los empleados y una gestión más estratégica, eficiente y flexible de los recursos humanos, logrando que el contrato de lealtad del trabajador se transforme en un contrato de experiencia positiva y calidad de vida.



Ignacio Cincunegui

Gerente General de Napsis Latam
icincunegui@napsislatam.com

MITOS Y REALIDADES DE LA TERCERIZACIÓN DE NÓMINA EN LATINOAMÉRICA

La tercerización de nómina y otros servicios asociados, también conocida como *payroll outsourcing*, ha dejado de ser una práctica marginal para convertirse en una decisión estratégica para las empresas en mercados dinámicos como los de América Latina. En un contexto donde la complejidad regulatoria, la presión por eficiencia y la necesidad de foco estratégico crecen, cada vez más organizaciones evalúan este modelo.

Sin embargo, desde la experiencia de 20 años brindando estos servicios, sabemos que aún persisten dudas y mitos que dificultan decisiones informadas. A continuación, desmitificamos las creencias más comunes sobre la tercerización de nómina, con foco en la realidad regional.

Mito 1

“Tercerizar la nómina es más caro que mantenerla interna”

Realidad: El análisis no debe centrarse solo en el costo directo. Mantener la nómina internamente implica salarios, capacitación, sistemas, actualización normativa y riesgos de error. La tercerización permite reducir costos totales y evitar sanciones, liberando recursos para tareas estratégicas.

Mito 2

“La tercerización solo conviene a empresas grandes”



Realidad: Empresas de todos los tamaños pueden beneficiarse. Para pymes, significa acceder a expertise sin construir estructuras complejas; para grandes empresas, permite escalar operaciones y gestionar múltiples países con mayor consistencia.

Mito 3

“Tercerizar implica perder control y seguridad de los datos”

Realidad: Debido a las políticas y requerimientos de clientes importantes, algunos multinacionales, los proveedores especializados operan con estándares de seguridad, trazabilidad y cumplimiento que muchas veces superan las capacidades internas. Esto no reduce el control: lo profesionaliza.

Mito 4

“La tercerización reemplaza talento interno”

Realidad: No se trata de eliminar roles, sino de redefinirlos. Externalizar tareas transaccionales permite que los equipos de Recursos Humanos se enfoquen en talento, cultura y decisiones estratégicas.

Mito 5

“La transición es demasiado compleja”

Realidad: Si bien requiere planificación, los proveedores cuentan con metodologías probadas de implementación que minimizan riesgos y aseguran continuidad operativa.

Mito 6

“La tercerización elimina flexibilidad”

Realidad: Los modelos y tecnologías actuales permiten adaptar procesos a la realidad de cada empresa y país, combinando estandarización con flexibilidad operativa.

Mito 7

“No existe tecnología que funcione en todos los países”

Realidad: Hoy existen soluciones que integran motores de cálculo adaptados a regulaciones locales dentro de un mismo modelo de servicio, permitiendo gestionar operaciones regionales sin fragmentación tecnológica.

Mito 8

“La inteligencia artificial reemplazará el BPO de nómina”

Realidad: La inteligencia artificial (IA) no reemplaza el modelo de *Business Process Outsourcing* (BPO), sino que lo potencia. Las soluciones actuales utilizan IA para automatizar validaciones, detectar anomalías y mejorar la precisión del cálculo, pero siguen requiriendo expertise humano para interpretar regulaciones, gestionar excepciones y asegurar cumplimiento.

De hecho, la evolución del BPO está cada vez más ligada a la incorporación de automatización e IA como parte de su propuesta de valor, permitiendo mayor eficiencia, escalabilidad y calidad del servicio.

Conclusión: de operación a decisión estratégica

En un entorno tan diverso y regulado como el latinoamericano, la gestión de nómina ya no puede pensarse solo como un proceso administrativo. Requiere cumplimiento, precisión, tecnología y capacidad de adaptación constante.

La tercerización permite a las organizaciones **reducir riesgos, mejorar eficiencia y enfocar sus recursos en lo que realmente genera valor:** la gestión del talento y el crecimiento del negocio.

Al derribar estos mitos, incluyendo los asociados a nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y aprovechar un modelo que ya no es solo operativo, sino claramente estratégico.

La nómina, bien gestionada, deja de ser un proceso invisible para convertirse en un pilar de confianza, transparencia y competitividad organizacional.

PARTICIPE COMO PATROCINADOR DEL FIDAGH ONLINE

Tenga una gran exposición de marca en uno de los eventos online de talento humano más importantes de Latinoamérica.

CADA FIDAGH ONLINE GENERA:

- + 1000 visualizaciones a través streaming.
- + 400 Asistentes online durante el evento.
- + 20 piezas para canales digitales.



SOLICITE NUESTRO PLAN DE PATROCINIO

WWW.FIDAGHOFICIAL.ORG





Freddy Fernández

Presidente de APARH y Director de Mercadeo de FIDAGH
free.fernandez@gmail.com

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: DE LA OBLIGACIÓN A LA VENTAJA COMPETITIVA

El rol de la tercerización y los Programas de Asistencia al Empleado (EAP) en la nueva agenda de RRHH

Durante años, muchas organizaciones abordaron la Seguridad y Salud en el Trabajo desde una lógica principalmente normativa: prevención de accidentes, cumplimiento legal y controles operativos. Ese enfoque fue necesario y sigue siendo relevante. Sin embargo, hoy resulta claramente insuficiente frente a los nuevos desafíos que atraviesa el mundo laboral.

En este nuevo contexto, comienza a consolidarse un cambio de enfoque clave: el bienestar deja de gestionarse exclusivamente desde adentro y pasa a articularse cada vez más a través de modelos tercerizados, especialmente mediante los Programas de Asistencia al Empleado (EAP).

Los principales riesgos actuales no siempre están en la planta, en la máquina o en la infraestructura. Cada vez con mayor frecuencia aparecen en el agotamiento emocional, el estrés crónico, la ansiedad financiera, los conflictos interpersonales, la desconexión cultural o el deterioro del clima laboral.

Desde la experiencia acompañando procesos de transformación organizacional, puedo afirmar que una cultura desgastada termina impactando directamente en la productividad, la rotación, la calidad del servicio y la capacidad de ejecución. Lo humano y lo económico ya no pueden analizarse por separado.



El bienestar dejó de ser accesorio

Las compañías más avanzadas del mundo ya comprendieron una realidad clave: el bienestar no es un beneficio blando, sino una capacidad organizacional.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la ansiedad y la depresión generan la pérdida de aproximadamente 12 mil millones de días laborales al año, con un costo estimado de US\$ 1.000 millones en productividad perdida. En paralelo, estudios globales de Gallup muestran niveles sostenidos de estrés y desconexión emocional en trabajadores de distintas regiones.

La señal es contundente: no alcanza con exigir resultados en contextos que deterioran a las personas.

Lo que está pasando en América Latina

Nuestra región vive una realidad particular. A las tensiones globales del trabajo se suman algunas tendencias especialmente visibles en América Latina: inflación e incertidumbre económica que impactan en la estabilidad personal, alta presión sobre los mandos medios como eje de ejecución del negocio y estilos de liderazgo todavía orientados más al control que al desarrollo.



Esta combinación genera desgaste sostenido y desafía directamente el clima laboral, el compromiso y la productividad. Allí está una de las grandes oportunidades de transformación para las organizaciones que decidan evolucionar.

El crecimiento de los Programas de Asistencia al Empleado (EAP) como tendencia global

En este escenario crece con fuerza la adopción, y especialmente la tercerización, de los Programas de Asistencia al Empleado (EAP).

No es casualidad. Las organizaciones están comprendiendo que necesitan soluciones especializadas, ágiles y confidenciales para acompañar a sus equipos frente a problemáticas cada vez más complejas.

Un EAP bien diseñado aporta respuestas concretas en los frentes más sensibles: apoyo psicológico breve para gestionar estrés y ansiedad, orientación financiera ante situaciones de presión económica y acompañamiento a líderes para abordar conflictos, conversaciones difíciles o equipos tensionados.

Cuando se implementa correctamente, deja de ser un beneficio complementario y pasa a convertirse en una herramienta estratégica de gestión humana.

¿Por qué muchas empresas lo tercerizan?

Las compañías más maduras entienden que no todo debe resolverse internamente. Gestionar talento hoy implica articular ecosistemas de soluciones confiables y complementarias.

Tercerizar un EAP permite mayor confidencialidad para el colaborador, acceso

a expertise especializado, escalabilidad regional y foco estratégico para que Recursos Humanos concentre energía en liderazgo, cultura y negocio.

Además, cuando el proveedor trabaja con indicadores adecuados, también entrega información agregada valiosa para prevenir riesgos organizacionales y detectar patrones de desgaste antes de que escalen.

La verdadera discusión no es bienestar, es competitividad

Todavía algunas organizaciones observan estos temas como costos o beneficios deseables. A mi criterio, esa discusión ya quedó atrás.

Hoy la pregunta correcta es otra: ¿puede una empresa sostener resultados sin cuidar la energía, salud mental y estabilidad de su gente?

La evidencia global indica que no.

Las culturas sanas ejecutan mejor, innovan más rápido, retienen talento clave y atraviesan con mayor fortaleza los procesos de cambio.

Reflexión final

Estamos entrando en una nueva etapa de la gestión humana en América Latina. Una etapa donde la Seguridad y Salud en el Trabajo se expande hacia bienestar integral, experiencia del colaborador y sostenibilidad cultural.

Las organizaciones que se anticipen no solo cuidarán personas. También construirán ventajas competitivas.

Porque el futuro del trabajo no será definido únicamente por tecnología o procesos. Será definido, sobre todo, por la calidad de las culturas que sepamos construir.



César Carballo

Decano de la Facultad de Derecho | Coordinador del Departamento de Diálogo Social UCAB
ccarball@ucab.edu.ve

GOBERNANZA DE LAS RUPTURAS LABORALES: UNA MIRADA DESDE LA ASESORÍA EXTERNA

I.

Preámbulo

La ruptura del vínculo laboral por voluntad del empleador entraña siempre una situación de potencial conflicto, toda vez que priva a la persona trabajadora de su fuente única o principal de medios de subsistencia y, no pocas veces, lesiona su integridad psíquica y moral.

En este contexto, la persona afectada tenderá a repeler la iniciativa patronal, cuestionando su procedencia ante las instancias judiciales, administrativas o sindicales, exigiendo indemnizaciones por daños causados, y/o degradando la reputación del empleador.

Atendiendo a lo antes expresado, resulta conveniente que, a través de una idónea asesoría profesional, ajena a las

percepciones labradas por la cotidiana interacción laboral, se implanten en las organizaciones empresariales estrategias que tengan por objeto:

- Asegurar la comprensión de las causas del conflicto laboral y más específicamente de aquel que deriva de la ruptura de la relación de trabajo.
- Erradicar y, de no ser esto posible, controlar dichas fuentes de conflictividad.
- Implementar mecanismos que faciliten la eficaz gobernanza de los conflictos suscitados en el ámbito de las relaciones laborales.



II.

La huella genética del derecho del trabajo

El trabajo no es mercancía -como reza la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo (1919)- porque resulta inescindible de la persona que lo presta. El objeto de la relación de trabajo no es otro que la fuerza de trabajo inherente al hombre, es decir, la persona humana misma (R. Caldera, Derecho del Trabajo, 1939, p. 238).

De allí que la integridad física, psíquica y moral del trabajador no pueda dejarse librada a las indolentes fuerzas del mercado. Por el contrario, deviene imperativo brindarle plena y eficaz protección.

Esa protección, conviene advertirlo, no puede derivar del ejercicio de la autonomía

de la voluntad, toda vez que los actores de la relación de trabajo exhiben poderes de negociación asimétricos: la persona trabajadora presta servicios bajo la subordinación del empleador, quien ejerce sobre aquélla sus poderes de dirección, vigilancia y disciplina. En este escenario, el contrato de trabajo no constituye una fórmula eficiente de protección.

A partir de esta constatación, puesta de manifiesto por la intensa y extensa conflictividad que anidó en las sociedades industriales del siglo XIX, surgió el derecho del trabajo como constructo destinado a proteger la integridad de la persona trabajadora mediante una técnica dual:

- Adopción de normas protectoras

revestidas de orden público y organización de instancias administrativas encargadas de asegurar su cabal observancia.

- Reconocimiento del derecho de los trabajadores a organizarse libremente para la defensa y promoción de sus derechos e intereses; incluyendo, de modo protagónico, el derecho a negociar y celebrar convenciones colectivas de trabajo, y a ejercer la huelga como manifestación del conflicto colectivo de trabajo.

III.**La chispa adecuada**

Si la ruptura de la relación de trabajo se produjese por despido que se perciba arbitrario o, peor aún, discriminatorio, dicha conducta patronal pudiese desatar virulentas manifestaciones conflictivas que engendren daños patrimoniales, reputacionales u organizacionales. Me refiero al pago de indemnizaciones en beneficio de la víctima y de multas por incumplimiento del régimen jurídico, al cuestionamiento público de los valores empresariales, y al desconocimiento de la autoridad patronal y consecuente déficit de gobernanza de la unidad productiva.

Todo arde si le aplicas la chispa adecuada (Héroes del silencio, 1995).

Los riesgos apuntados se ven exacerbados en el caso venezolano, donde rige,

En suma, el derecho del trabajo es protector o carece de razón de ser (O. Ermida, Meditación sobre el Derecho del trabajo, 2011, p. 8). Si se le llegase a despojar de este carácter, todo su andamiaje normativo colapsaría y sus escombros terminarían confundidos con el clásico orden jurídico que regula las relaciones contractuales entre sujetos considerados libres e iguales para determinar autónomamente los términos de su interdependencia.

desde hace más de dos décadas, una fórmula general de estabilidad reforzada, denominada inamovilidad, por cuya virtud sólo resulta procedente el despido, el traslado o la reforma peyorativa de condiciones laborales cuando medie justa causa previamente reconocida por el funcionario administrativo competente (inspector del trabajo).

En consecuencia, un trabajador que se considere víctima de despido arbitrario o discriminatorio podría rechazar el pago de las indemnizaciones que correspondan por terminación del vínculo laboral y, en su lugar, exigir la reinstalación en su puesto de trabajo. Esta alternativa pondría en evidencia una violación del orden jurídico, pudiendo mermar la autoridad patronal.

IV.**Salvar el fuego**

No se trata de inocular terror ante la decisión patronal de extinguir la relación de trabajo. Lo que se sugiere es adoptar, con cualificada asesoría externa, estrategias idóneas que tengan por finalidad:

- Asegurar que dicho acto extintivo no se perciba arbitrario o discriminatorio; y
- Brindar cauces eficientes a los conflictos que puedan suscitarse.

La prevención de la conflictividad por rupturas laborales inicia con la concienciación del fenómeno y sus causas, y se materializa en medidas tales como la correcta utilización de los contratos a tiempo determinado o para una obra determinada, la detallada previsión de aquellas conductas que merezcan ser disciplinadas mediante el despido, la exigencia de pruebas que avalen los fundamentos de la extinción del vínculo laboral, y la formación permanente de quienes ejerzan funciones de supervisión del trabajo ajeno.

A sabiendas de que el conflicto es inherente a las relaciones sociales, deben implantarse mecanismo que faciliten su oportuna detección, adecuada

comprensión y conveniente encausamiento para impulsar su composición o, de no ser ello posible, inhibir su manifestación violenta.

En esta esfera se insertan, entre otras medidas susceptibles de articulación, los análisis estratégicos de la conflictividad laboral en las distintas instancias de gobernanza empresarial, los estudios de clima organizacional, el análisis de la productividad y el absentismo, las entrevistas con aquellos trabajadores que opten por extinguir el vínculo laboral, los “buzones” para la recepción y tramitación de quejas, y la previsión anticipada (ex ante) de fórmulas de conciliación, mediación o arbitraje.

En definitiva, las rupturas laborales, considerando su conflictividad inmanente, exigen el diseño y ejecución de estrategias patronales que aseguren su adecuado tratamiento y excluyan cualquier arbitrariedad. Siendo que el conflicto refiere a percepciones, conviene contar con la mirada de expertos en materia de gobernanza de este fenómeno, para que brinden lineamientos objetivos que aseguren su adecuada gestión y propicien su conveniente composición.

* En el presente ensayo, para evitar la sobrecarga gráfica, opté por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido que todas las referencias, salvo que de su contexto se desprenda la intención contraria, refieren por igual a cualquier género, sin distinción alguna.



Eduardo D'Alessio

Presidente de D'Alessio IROL
eduardo@dalessio.com.ar

IA EN EL TRABAJO: LO QUE LOS EMPLEADOS YA ESTÁN VIVIENDO (Y LO QUE LAS EMPRESAS AÚN ESTÁN SUBESTIMANDO)

La inteligencia artificial avanza en las organizaciones, pero su verdadera adopción se define en la experiencia de quienes trabajan y en cómo las áreas de Recursos Humanos gestionan ese proceso.

Cuando hablamos de Tercerización, lo primero que viene a nuestra mente, es la delegación de tareas o procesos en una tercera empresa, o personas externas que prestan esos servicios. La creciente incorporación de tecnologías ha ido transformando y mejorando esas prestaciones, pero a diferencia de otras herramientas tecnológicas, la Inteligencia Artificial (IA) significa un paradigma nuevo para todos. Con su asombrosa capacidad, la IA permite, ya no sólo eficientizar las operaciones tercerizadas, también implica para las organizaciones, una forma alternativa de reemplazar procesos hasta ahora operados por sus colaboradores asistidos por tecnologías,

por la prestación de agentes de IA diseñados al efecto. Y esto, en los hechos, puede ser considerada una opción más de tercerización, con el consecuente impacto en las personas.

La inteligencia artificial es, sin duda, una de las innovaciones que más interés despierta en este momento.

A partir del análisis que efectuamos en nuestra consultora, D'Alessio IROL, sobre más de **800 empleados en actividad**, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos, y complementado con mediciones por edad, género y nivel socioeconómico, lo que aparece con



claridad es que ya no se trata de una tecnología lejana, sino de una herramienta que comienza a formar parte del día a día laboral.

Este abordaje permite capturar una mirada transversal de la organización, desde niveles operativos hasta posiciones de decisión, y comprender cómo se vive —y se interpreta— este proceso en cada uno de esos espacios.

Lo que surge con fuerza es que la relación de los empleados con la inteligencia artificial no es lineal. Conviven dos planos: por un lado, una valoración muy concreta de su utilidad; por otro, una mirada más cautelosa respecto de su impacto en el trabajo.

En el plano funcional, la experiencia es claramente positiva. La mayoría de

los empleados reconoce que la IA le permite ahorrar tiempo, simplificar tareas repetitivas y mejorar su productividad. Entre los menores de 45 años, esta valoración supera el 80%, mientras que entre los mayores de esa edad desciende, aunque se mantiene por encima del 65%, lo que marca una diferencia significativa, superior a los 15 puntos.

Esto muestra que la adopción no está impulsada por una actitud más o menos favorable al cambio, sino por la utilidad concreta. Cuando la herramienta resuelve, se incorpora. No hay una discusión conceptual previa: hay una evaluación práctica.

Sin embargo, esa mirada positiva convive con otra dimensión mucho más sensible. Cuando se deja de hablar de lo que la IA hace y se empieza a pensar en lo que



puede implicar, aparece la cautela. Siete de cada diez trabajadores manifiestan preocupación por el impacto que puede tener en el empleo y más de la mitad teme que su función pierda valor en el tiempo.

Estas percepciones varían según el perfil de los empleados. En los niveles socioeconómicos más bajos, la preocupación supera el 65%, mientras que en los niveles más altos se ubica en torno al 50%, con una diferencia que excede los 15 puntos. Algo similar ocurre con la edad: entre los mayores de 45 años la inquietud es claramente más elevada que entre los más jóvenes. También se observan diferencias por género, con niveles de alerta levemente superiores entre las mujeres.

Esto permite entender que no estamos frente a una resistencia a la tecnología, sino frente a una reacción lógica frente a la incertidumbre. Lo que está en juego no es la herramienta en sí misma, sino el lugar que cada persona percibe que ocupará en ese nuevo escenario.

La cuestión de la confianza refuerza esta lectura. Existe una aceptación amplia del uso de la inteligencia artificial en tareas operativas —más del 70% lo considera adecuado—, pero cuando se trata de decisiones más complejas, que requieren criterio o impacto sobre otras personas, la confianza cae por debajo del 50%. En este punto, las diferencias también

son relevantes. Las mujeres presentan niveles de alerta más altos, cercanos al 65%, frente a valores en torno al 50% entre los hombres. Los más jóvenes, si bien adoptan con mayor rapidez, no necesariamente están dispuestos a delegar decisiones sin validación. En todos los casos aparece una lógica de uso acompañado: la IA se utiliza, pero no se deja actuar sola.

Más allá de estas tensiones, hay un cambio más profundo que empieza a consolidarse y que tiene que ver con la redefinición del trabajo. Lo que se está modificando no es solo cómo se trabaja, sino qué se valora en el trabajo. Empiezan a ganar relevancia el criterio, la capacidad de interpretar, la empatía y la toma de decisiones en contextos complejos, mientras que pierden peso las tareas repetitivas o puramente operativas.

Sin embargo, esta transformación no es percibida de la misma manera por todos. En los niveles socioeconómicos más altos predomina la idea de la inteligencia artificial como complemento, mientras que en los niveles medio-bajos y bajos aparece con más fuerza la percepción de amenaza. No es una diferencia extrema en términos porcentuales, pero sí significativa en términos de cómo se interpreta el proceso.

Y es en este punto donde el rol de Recursos Humanos se vuelve verdaderamente estratégico. Porque la incorporación de la inteligencia artificial no

es, en esencia, un proyecto tecnológico. Es un proceso de transformación organizacional que impacta directamente sobre las personas.

Recursos Humanos es quien puede traducir esa tecnología en una experiencia comprensible y cercana. Es quien puede anticipar las inquietudes y reducir la incertidumbre, generando marcos de referencia que den previsibilidad. Es también quien tiene la responsabilidad de acompañar el desarrollo de nuevas capacidades, en un contexto donde una proporción significativa de trabajadores reconoce que deberá adquirir nuevas habilidades para sostener su valor en el tiempo.

Pero quizás su aporte más relevante sea la construcción de confianza. Una confianza que no surge automáticamente del uso, sino que requiere transparencia, claridad en los límites y, sobre todo, la definición explícita del rol que seguirá teniendo la intervención humana.

Los datos muestran que cuando las organizaciones explican, capacitan y acompañan, la aceptación de la inteligencia artificial crece de manera significativa. Cuando esto no ocurre, aparecen resistencias más silenciosas: uso superficial, desconfianza o directamente

evitación. Y en este punto también se amplían las brechas, ya que los niveles socioeconómicos más bajos muestran una mayor dependencia del acompañamiento para poder incorporar estas herramientas.

En definitiva, lo que estamos viendo no es solo la incorporación de una nueva tecnología, sino el inicio de una transición cultural. Los empleados no están en contra de la inteligencia artificial, pero tampoco la adoptan de manera automática. Están evaluando, probando, ajustando.

Y en ese proceso, lo que buscan no es únicamente eficiencia. Buscan entender qué lugar ocupan.

Por eso, el desafío para las organizaciones no pasa solamente por implementar inteligencia artificial, sino por hacerlo de una manera que integre a las personas en ese proceso. Y es allí donde Recursos Humanos deja de ser un área de soporte para convertirse en un actor clave en la construcción del futuro del trabajo.

Porque, en definitiva, la inteligencia artificial no redefine el trabajo por sí sola. Lo redefine la forma en que las organizaciones logran que las personas quieran trabajar con ella.

Recursos Humanos deja de ser soporte para convertirse en un actor estratégico.



Amarilis García

Miembro Consejo Consultivo ADOARH
amarilisgarcia5@gmail.com

TIPS PARA UNA TERCERIZACIÓN EXITOSA EN LA GESTIÓN HUMANA

La tercerización, también conocida como outsourcing, se ha consolidado como una estrategia clave para las empresas en un contexto económico dinámico y altamente competitivo, caracterizado por el rápido avance tecnológico y la necesidad de mayor eficiencia operativa. En América Latina, esta práctica ha adquirido una relevancia creciente, evidenciada en el interés de las organizaciones por mantener o aumentar sus inversiones en servicios externalizados, especialmente en áreas estratégicas como la gestión humana.

En los últimos años, Latinoamérica (LATAM) ha emergido de modo significativo en el mercado global de tercerización. De acuerdo con la Encuesta Global de Outsourcing 2024 de Deloitte¹, el mercado de outsourcing en América Latina revela que el 80% de los ejecutivos

planea mantener o aumentar su inversión en outsourcing con terceros, destacando la importancia estratégica de esta práctica en la actualidad.

En la misma línea, un estudio de Technavio², la externalización de Recursos Humanos está experimentando un rápido crecimiento a nivel mundial. Se prevé que el mercado global de externalización de Recursos Humanos crezca en más de 13.000 millones de dólares para 2028, con una tasa de crecimiento anual promedio del 5,7%.

En este artículo se presentan algunos tips o recomendaciones orientadas a contribuir al éxito de la externalización, tanto en términos generales como específicamente en el ámbito de la gestión humana.

Es conveniente anotar que la



externalización de Recursos Humanos consiste en delegar parcial o totalmente determinadas funciones de Gestión Humana a proveedores externos especializados, ya sean empresas consultoras o profesionales independientes. Esta tendencia responde a la necesidad de optimizar procesos, mejorar la productividad y permitir que las organizaciones concentren sus esfuerzos en actividades esenciales para el logro de sus objetivos estratégicos.

Ante la creciente tendencia de búsqueda de socios estratégicos para implementar procesos de tercerización, resulta fundamental reconocer que esta práctica requiere una planificación rigurosa y un seguimiento permanente durante su ejecución. Si bien la externalización constituye una estrategia eficaz para afrontar retos y aumentar la

competitividad, también implica riesgos que deben ser evaluados y gestionados adecuadamente.

Entre las principales ventajas de la tercerización se encuentran la reducción de costos administrativos y de tiempo, el acceso a tecnologías avanzadas y conocimientos especializados, la mejora de la calidad y eficiencia de los procesos, así como una mayor agilidad y capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado. Asimismo, permite minimizar riesgos legales y operativos mediante el adecuado manejo de aspectos laborales, fiscales y de seguridad social.



No obstante, se advierte sobre diversos riesgos asociados a esta práctica. Entre ellos se destacan la pérdida de control sobre ciertos procesos, los costos ocultos, posibles incumplimientos legales, deficiencias en la comunicación y coordinación, riesgos relacionados con

la confidencialidad de la información y la dependencia excesiva de proveedores externos. Además, factores externos como cambios políticos, económicos o regulatorios pueden afectar la continuidad y estabilidad de los servicios contratados.

Para garantizar el éxito de la tercerización, la literatura especializada y las mejores prácticas en externalización de Recursos Humanos destacan las siguientes recomendaciones:

Definir claramente la necesidad de tercerización: Identificar la situación que motiva el proceso. Determinar si la intervención será total o parcial. Establecer objetivos concretos y resultados esperados.

Evaluar beneficios y riesgos: Analizar ventajas y desventajas de tercerizar procesos. Anticipar desafíos y definir expectativas realistas.

Seleccionar adecuadamente al proveedor: Verificar experiencia y conocimiento del sector. Confirmar referencias y confiabilidad. Evaluar dominio del marco jurídico y laboral. Revisar capacidad tecnológica, manejo de datos y tiempos de respuesta. Considerar estabilidad financiera, transparencia y estructura de costos. Validar compatibilidad cultural e idiomática.

Formalizar un contrato robusto: Definir alcance, entregables, plazos y estándares del servicio. Establecer responsabilidades, indicadores de desempeño y consecuencias. Incluir condiciones de pago, confidencialidad y protección de datos. Precisar derechos de propiedad intelectual y cláusulas de rescisión. Crear mecanismos de gobernanza y canales de comunicación efectivos para asegurar los resultados esperados.

Implantar un proceso de seguimiento continuo y riguroso mediante KPI, comunicación fluida, reuniones periódicas y paneles de control compartidos, para garantizar una gestión eficaz y una transición segura.

Indudablemente en el futuro se prevé que la tercerización siga desempeñando un papel importante en el panorama latinoamericano. La tendencia apunta hacia un modelo híbrido, una combinación de servicios externalizados y competencias internas, lo que permite mantener el control estratégico. La externalización exitosa está basada en una relación de colaboración, donde el proveedor actúa como una extensión del equipo interno,

aportando experiencia, estructura e innovación.

La tercerización representa en conclusión una herramienta estratégica que puede contribuir significativamente al crecimiento y competitividad empresarial, siempre que su implementación sea cuidadosamente planificada, supervisada y respaldada por una adecuada gestión contractual y operativa.

¹Deloitte. (2024). Encuesta Global de Outsourcing 2024. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/latam/es/issues/work/encuesta-global-de-outsourcing-2024.html>

²Technavio, una consultora internacional de investigación de mercado y consultoría, con base en Londres. Especializada en identificar tendencias emergentes, oportunidades de crecimiento y desafíos tecnológicos en más de 100 industrias de regiones importantes como América del Norte y del Sur, Europa, Asia-Pacífico, Oriente Medio y África. Con más de 17.000 informes elaborados.

TU PRÓXIMO EMAIL PUEDE LLEGAR A LA AUDIENCIA CORRECTA

A través de nuestra base de contactos calificados, podrás comunicar tus servicios, lanzamientos o invitaciones de forma personalizada y estratégica, llegando a organizaciones, asociaciones y profesionales líderes del sector.

UN SERVICIO DISEÑADO PARA QUE TU COMUNICACIÓN GENERE RESULTADOS REALES Y RELACIONES DURADERAS.



SOLICITE NUESTRO PLAN DE PATROCINIO

WWW.FIDAGHOFICIAL.ORG





Horacio Quirós

Miembro Consejo Consultivo FIDAGH
hquiros@grupoclarin.com



REFLEXIONES DESDE LA REDACCIÓN. DELEGAR NO ES ABDICAR

Desde que la Administración de Personal comenzó a desarrollarse hace unas seis o siete décadas y hasta nuestros días, la fisonomía de las áreas de Gestión Humana ha tenido profundas transformaciones. En un principio toda la gestión se realizaba “intramuros”, entre las cuatro paredes de los establecimientos y con personal propio. Tenía sentido, ya que generalmente, las operaciones también se realizaban de igual forma, con personal propio, bajo una única cultura y las mismas políticas, prácticas y procedimientos. Hoy la fuerza laboral de una organización es el resultado de una integración variada y diversa en la que junto con el personal “propio”, trabajan profesionales independientes, personal temporario, contratados, asesores, consultores, personal de otras empresas integradas a los procesos, entre ellas, las que brindan servicios tercerizados. Así los responsables de Recursos Humanos apoyan las estrategias de negocios relacionándose con un grupo humano muy heterogéneo al que incluso, en no pocos casos nunca conocerán.

Uno de los primeros ejemplos de prestación externa de servicios de RRHH, fue la Selección de Personal. Adoptada muy temprano por las organizaciones, significó la cesión parcial de un proceso vital a un tercero, basado en la conveniencia de delegar las búsquedas de talento a profesionales especializados y con buena conexión con el mercado laboral. Otro ejemplo fue la Capacitación, pocas empresas grandes podían sostener la estructura de un centro de formación para cubrir todos los temas que una organización compleja puede requerir. Un beneficio adicional es el aprendizaje derivado de la interacción de los empleados con colegas de otras empresas.

Posteriormente, se comenzó a optar por tercerizar servicios de Nómina y Administración de Personal, Beneficios, etc. Decidir que terceros se encarguen de procesar grandes volúmenes de información, cálculos, pagos y contabilización, administrar beneficios,



responder preguntas de los empleados y ocuparse de algunos temas especializados como i.e. impuestos o seguros, le permiten al responsable de Gestión Humana, dedicar su tiempo a resolver temas más estratégicos.

Hoy se delegan muchos otros procesos y con el avance de plataformas de HR Tech, IA, automatización y modelos híbridos entre tecnología y servicios, podemos observar cada vez más eficiencia, rapidez y menores costos.

En este ecosistema, donde el “adentro” y el “afuera” se confunden e interactúan, a veces existen tensiones que afectan la eficiencia y que requieren intervención oportuna. De allí la importancia de tener detectores tempranos, pero fundamentalmente, definiciones y acuerdos de trabajo que surjan de una cuidada planificación y consenso.

En toda tercerización de un servicio se genera una relación cliente - proveedor que es recíproca y complementaria.

Uno necesita del otro; la calidad del servicio recibido por el cliente es función directa de la calidad y oportunidad de la información provista por éste. Así, las dos partes resultan ser alternativamente proveedores y clientes, interactuando dentro de un acuerdo de servicio firmado entre ambos.

El consultor Chip Bell define esta relación como una “danza” en la que las dos partes tienen que trabajar armónicamente en la búsqueda del mejor resultado.

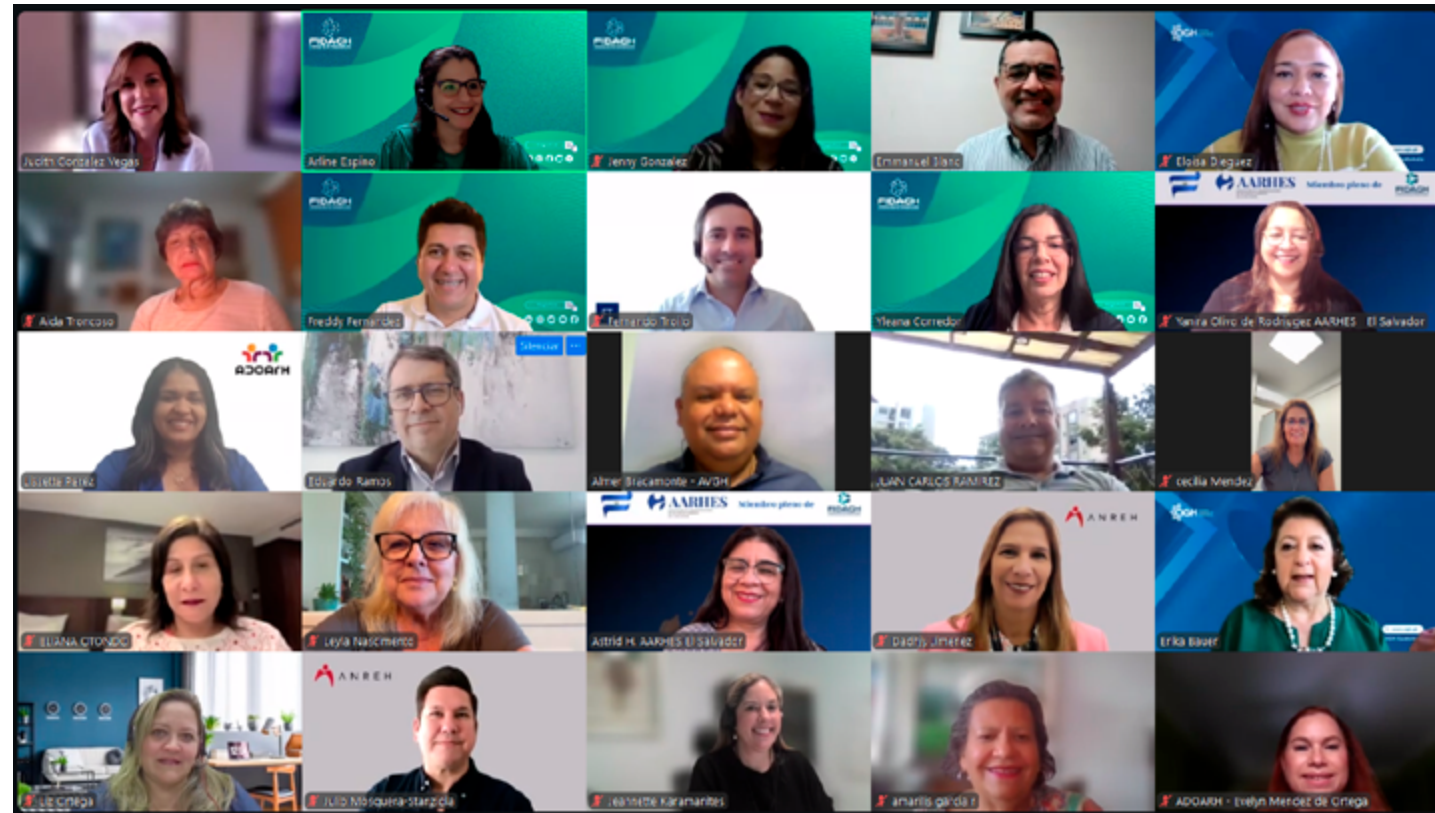
Cuando el “territorio” y las formas de articular la Gestión Humana devienen tan complejos y cambiantes, no hay dudas de que es una buena decisión optar por tercerizar procesos. Pero algo no cambia: al delegar una función, quien delega no debe olvidar que continúa siendo responsable pleno de esa función y, por ende, el primer interesado en contribuir a su éxito.

“Delegar no es abdicar”

Arline Espino

Directora Ejecutiva - FIDAGH
gerenciaejecutiva@fidaghoficial.org

TRANSPARENCIA, CRECIMIENTO Y COLABORACIÓN: CLAVES DE LA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE FIDAGH



La Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH) celebró el pasado 6 de febrero su Asamblea General Extraordinaria, desarrollada en modalidad virtual. Este encuentro congregó a los presidentes y representantes de las Asociaciones Nacionales Miembro (ANM), consolidándose como un espacio estratégico para la rendición de cuentas, el análisis regional y la proyección de iniciativas clave para el fortalecimiento de la gestión humana en América Latina.

Durante la sesión, el Directorio Ejecutivo presentó un informe detallado de su gestión correspondiente al año 2025, sustentado en resultados concretos y métricas verificables. Este ejercicio de transparencia permitió a los asistentes evaluar el impacto de las acciones emprendidas, así como validar la alineación de la Federación con sus objetivos estratégicos. En este mismo marco, se sometió a consideración y aprobación el presupuesto institucional, asegurando la continuidad de los

proyectos prioritarios y la sostenibilidad financiera de la organización.

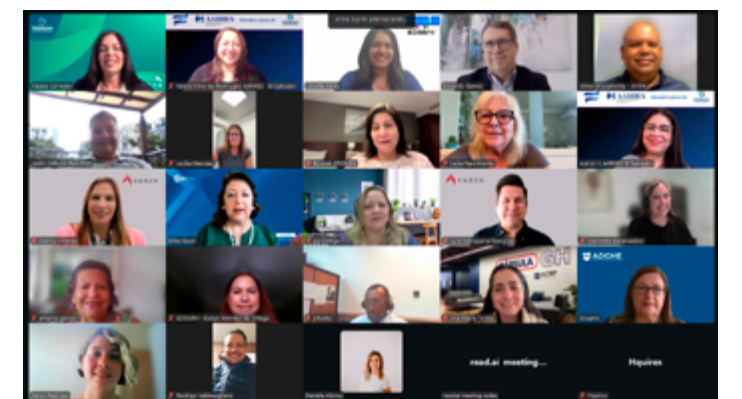
La Asamblea también sirvió como plataforma para compartir actualizaciones relevantes de la agenda global, particularmente en relación con la World Federation of People Management Associations (WFPMA). En este contexto, se destacaron iniciativas como la encuesta CPA 2026, desarrollada en colaboración con Boston Consulting Group (BCG), la cual aporta información estratégica sobre tendencias, desafíos y oportunidades en la gestión del talento a nivel mundial. Asimismo, se presentaron avances en el desarrollo del proyecto transformación digital en el que FIDAGH participa activamente, orientado a potenciar la conexión, el aprendizaje continuo y la generación de valor para sus miembros.

Otro punto de interés fue la difusión del Congreso Mundial de Recursos Humanos impulsado por la WFPMA, que se llevará a cabo en México durante el mes de septiembre. Este evento representa una oportunidad clave para que líderes de la región se integren a la conversación global, compartan experiencias y accedan a conocimiento de vanguardia.

Durante la Asamblea, se dio una actualización integral sobre el

comportamiento de las asociaciones en distintos ámbitos: económico, político, legal, formativo y de mercado laboral. Este análisis regional facilitó la identificación de tendencias comunes, retos emergentes y oportunidades de colaboración. De igual manera, se presentaron los calendarios de congresos y eventos previstos para el segundo semestre del año, así como nuevas alianzas estratégicas y el interés de potenciales miembros en integrarse a la Federación.

Para concluir, se destaca la implementación de espacios de trabajo grupal que se diseñaron para fomentar el diálogo entre las ANM. Estas dinámicas promovieron la co-creación de iniciativas, el intercambio de experiencias y la definición de compromisos concretos, orientados a generar resultados efectivos y sostenibles. Con ello, FIDAGH reafirma su rol como articulador regional y catalizador de iniciativas que impulsan la evolución de la gestión humana en América Latina.



WFPMA AVANZA EN SU AGENDA GLOBAL Y PREPARA HITOS CLAVE PARA 2026

La World Federation of People Management Associations (WFPMA) continúa fortaleciendo su agenda institucional con una serie de reuniones estratégicas celebradas durante el primer trimestre de 2026, centradas en gobernanza, proyección internacional y próximos encuentros globales de la profesión.

Durante la sesión virtual del Directorio realizada el 13 de febrero, se revisaron temas vinculados con la estrategia general de la Federación, así como los preparativos del próximo Congreso Mundial de Gestión de Personas, previsto para septiembre de 2026 en Mexico City, con el respaldo de Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH). Asimismo, se abordaron asuntos administrativos y la planificación de futuras reuniones del organismo.

Posteriormente, el 25 de marzo, el Directorio celebró una nueva reunión virtual en la que se adoptaron decisiones relevantes para la continuidad institucional. Entre ellas, destacó la aprobación del Comité de Gobernanza, instancia orientada a fortalecer la sostenibilidad de los objetivos estratégicos de la Federación y la evolución de sus buenas prácticas de dirección.

También se confirmó que la reunión originalmente prevista en Kigali, la capital de Ruanda, para junio se realizará en formato virtual, atendiendo circunstancias regionales que dificultan el traslado presencial de varios miembros del Directorio.

En materia electoral, se ratificó la apertura del proceso de postulaciones para ser sede del Congreso Mundial 2028, así como la recepción de nominaciones para los cargos de Tesorería y Secretaría General, temas que serán considerados en las próximas sesiones de gobierno.

Adicionalmente, se recordó la conmemoración del International HR Day (HR Day), a celebrarse el 20 de mayo, invitando a las federaciones continentales y asociaciones nacionales a promover iniciativas que visibilicen el valor estratégico de la gestión humana en cada país.

En ambas reuniones, Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH) contó con representación activa de su presidenta, Yleana Corredor, su vicepresidente Emmanuel Blanc y la vicepresidenta de WFPMA, Aida Troncoso, reafirmando el compromiso de la región con el desarrollo global de la profesión.

CRONOGRAMA CONGRESOS ASOCIACIONES NACIONALES MIEMBRO

Asociación	Fecha	Nombre	Modalidad
Guatemala AGH	4 Y 5 JUNIO	XXXI Congreso de Gestión Humana AGH "TALENTO 6.0: El Futuro es Humano Bienestar, Innovación y Estrategia"	PRESENCIAL
Bolivia ASOBOGH	25 Y 26 JUNIO	XVIII Congreso Internacional de Gestión Humana "Movilizar personas para un futuro de oportunidades"	PRESENCIAL
Perú APERHU	1 JULIO	1° Summit de Capital Humano: "Arquitectos del talento"	PRESENCIAL
Brasil ABRH	18 A 20 AGOSTO	CONARH 2026 "Brasil Global O futuro da gestão é humano"	PRESENCIAL
Uruguay AGH	8 SEPTIEMBRE	XXX Congreso Internacional de Gestión Humana "Liderar el camino, sostener el proceso. Gestión Humana en clave estratégica."	PRESENCIAL
Panamá ANREH	23 Y 24 SEPTIEMBRE	CONANREH 2026 "generRHacciones: Reimaginando el talento del futuro"	PRESENCIAL
México WFPMA	23 Y 24 SEPTIEMBRE	20th World HR Congress "Leadership in motion: transforming talent and culture"	PRESENCIAL
Colombia ACRIP	1 Y 2 OCTUBRE	XXIV Congreso Nacional de Gestión Humana "Visión Global y Estratégica: 360° de las organizaciones"	PRESENCIAL
Paraguay APARH	8 Y 9 OCTUBRE	XI Congreso Internacional de Gestión Humana APARH 2026 "Volver al Origen"	PRESENCIAL
Ecuador ADGHE	20 Y 21 OCTUBRE	XXXIV Congreso Internacional de Gestión Humana HR Summit Ecuador	PRESENCIAL
El Salvador AARHES	21 Y 22 OCTUBRE	SPARK TALENT 2026: "Innovación Compartida: De la estrategia a la acción"	PRESENCIAL
Venezuela AVGH	5 Y 6 NOVIEMBRE	XXII Congreso Venezolano de Gestión Humana 2026 Conecta: El Futuro Humano de la Gestión	PRESENCIAL
Argentina ADRHA	POR DEFINIR	XXII Congreso ADRHA 2026	HÍBRIDO

DIRECTORIO

ASOCIACIONES NACIONALES MIEMBRO

-   Presidente: Tomás Gómez Alzaga | www.adrha.org.ar/
-   Presidente: Marioly Suárez | www.asobogh.org.bo
-   Presidente: Leyla Nascimento | www.abrhbrasil.org.br/
-   Presidente: Juan Carlos Ramírez | www.acripnacional.org/
-   Presidente: Eduardo Ramos | eramos@peoplexceed.com
-   Presidente: Jenny González | www.adoarh.org/
-   Presidente: Patricia Andrade | www.adghe.com/
-   Presidente: Astrid H. Zavala | astridg_hernandez@yahoo.com
-   Presidente: Rodrigo Valdeavellano | www.agh.gt/
-   Presidente: Jonel Charles | jonelcharles@gmail.com
-   Presidente: Julio Mosquera-Stanziola | www.anreh.org.pa/
-   Presidente: Freddy Fernández | www.aparh.org.py/
-   Presidente: Milagros Zegarra | www.aperhu.pe/
-   Presidente: Daniela Alonso | www.adpugh.org.uy/
-   Presidente: Pasquale Caruso | www.avgh.org.ve/



FIDAGH

FEDERACIÓN INTERAMERICANA
DE ASOCIACIONES DE GESTIÓN HUMANA

revista@fidaghoficial.org

www.fidaghoficial.org



SÍGUENOS EN

