Formar, contratar, subcontratar o automatizar:

Un libro blanco sobre la Agilidad de la Fuerza Laboral y sobre cómo cerrar la brecha de habilidades

Escrito por:

Annee Bayeux
International Workforce Agility Officer

Philip Moore
Director of Workforce Research

cornerstone cornerstone cornerstone

cornerstone

Contenido

3 El modelo de los 4 métodos para fomentar la Agilidad de la Fuerza Laboral

5 La base de los 4 métodos: Inteligencia de habilidades y del personal

7 Formar: Desarrollar habilidades internamente

11 Contratar: Emplear talento externo

15 Subcontratar: Aprovechar el talento flexible

20 Automatizar: Aumentar el trabajo con IA y automatización

24 Determinar el equilibrio adecuado para su negocio

26 La estrategia del personal es una estrategia empresarial

El modelo de los 4 métodos para fomentar la Agilidad de la Fuerza Laboral

Las organizaciones de todo el mundo se enfrentan a una brecha de habilidades que amenaza la innovación y el crecimiento. Sin el talento y las habilidades adecuados, las empresas tienen dificultades para adaptarse a unas tendencias tecnológicas y socioeconómicas que cambian rápidamente.

Según el Informe sobre el Futuro del Empleo 2025 del Foro Económico Mundial[1], el 63 % de los empleadores identifican las brechas de habilidades como una barrera importante para la transformación empresarial en los próximos cinco años. El 85 % de los encuestados planea mejorar las habilidades de su personal actual, el 70 % planea contratar nuevas habilidades y el 50 % planea redistribuir el talento existente en nuevos roles.

El mensaje es claro: la Agilidad de la Fuerza Laboral, es decir, la capacidad de desarrollar rápidamente las capacidades del personal para adaptarse al cambio, ha pasado de ser un “lujo” a una necesidad estratégica.

Como resultado, los líderes de RR. HH. se enfrentan a la escasez de habilidades, a una creciente competición por el talento especializado y a demandas de trayectorias profesionales flexibles. Al mismo tiempo, las restricciones presupuestarias pueden complicar la decisión de contratar externamente o invertir en programas de formación a gran escala. Esta situación crea la necesidad de un marco versátil para abordar estas demandas enfrentadas.

El 63 %

de los empleadores identifican las brechas de habilidades como una barrera importante para la transformación empresarial en los próximos 5 años

Foro económico mundial,
Informe sobre el Futuro del Empleo 2025

El enfoque de los 4 métodos **“Formar, Contratar, Subcontratar o Automatizar”** es un modelo holístico que reconoce múltiples caminos para cerrar las brechas de habilidades. Esto ayuda a las organizaciones a mitigar riesgos, equilibrar costes y responder más rápidamente a los cambios del mercado.

Este marco ofrece cuatro palancas estratégicas para la Agilidad de la Fuerza Laboral:

Formar
Mejorar y reciclar las habilidades de los empleados existentes

Contratar
Seleccionar y contratar talento externo

Subcontratar
Aprovechar a los trabajadores contingentes, a los trabajadores gig o las colaboraciones

Automatizar
Recurrir a la IA o a la automatización para aumentar o reemplazar cierto trabajo

cornerstone

Además, el marco de los 4 métodos permite a las organizaciones alinear las decisiones sobre el personal tanto con la importancia estratégica como con el tiempo necesario para adquirir competencias, garantizando así la combinación adecuada de adquisición de talento, desarrollo y tecnología.

Importancia estratégica	Tiempo necesario para adquirir competencias	Enfoque recomendado	Descripción
Alto	Corto	**Contratar**	Adquirir talento externamente para cubrir rápidamente roles críticos esenciales para los objetivos estratégicos.
Alto	Largo	**Formar**	Invertir en el desarrollo de los empleados existentes o nuevos a lo largo del tiempo para cumplir roles estratégicamente importantes.
Bajo	Corto	**Subcontratar**	Utilizar personal temporal, contratistas o trabajadores autónomos para cubrir necesidades inmediatas no esenciales.
Bajo	Largo	**Automatizar**	Implementar soluciones de automatización o IA para tareas rutinarias no críticas desde un punto de vista estratégico.

Este libro blanco explora más a fondo cada uno de los 4 métodos y muestra cómo se pueden utilizar y equilibrar para fomentar la Agilidad de la Fuerza Laboral. También proporciona orientación práctica, basada en ejemplos reales, sobre cómo los líderes de RR. HH. pueden aplicar estas estrategias (con la ayuda de información valiosa basada en IA) para cerrar las brechas de habilidades. El objetivo es una hoja de ruta concisa y accionable para crear una fuerza laboral ágil y preparada para el futuro.

La base de los 4 métodos: Inteligencia de habilidades y del personal

Equilibrar los 4 métodos en su estrategia de personal no solo requiere planificación estratégica, sino también mejores datos y previsión. Aquí es donde entran en juego la inteligencia de habilidades y la IA: ahora, los profesionales de RR. HH. tienen a su disposición potentes herramientas para revolucionar la gestión del talento, eliminando gran parte de las conjeturas a la hora de identificar las necesidades de habilidades y asignar el talento a los puestos. La inteligencia de habilidades basada en IA puede brindar una vista panorámica de las brechas de habilidades, las necesidades de talento futuras y la oferta y demanda de habilidades en el mercado laboral más amplio, lo que permite al equipo de RR. HH. tomar decisiones informadas sobre si formar, contratar, subcontratar o automatizar.

Inteligencia de las habilidades y el personal que necesita para planificar eficazmente los 4 métodos:

Oferta y demanda internas de habilidades

Un completo inventario de habilidades del personal proporciona visibilidad de las habilidades que poseen actualmente los empleados, mientras que una arquitectura del puesto de trabajo basada en habilidades define las habilidades requeridas para cada rol. Las herramientas basadas en IA pueden ayudar a identificar dinámicamente las habilidades de los empleados y a mantener una arquitectura del puesto de trabajo basada en habilidades, con actualizaciones a medida que se necesitan nuevas habilidades emergentes para impulsar el crecimiento del negocio. Este enfoque garantiza que las organizaciones se mantengan ágiles, identificando y abordando de forma proactiva las brechas de habilidades y alineando sus estrategias de los 4 métodos con las demandas futuras.

Oferta y demanda de habilidades en el mercado laboral

A la hora de planificar su estrategia de personal, no solo es fundamental tener inteligencia de las habilidades internas, sino también comprender el mercado laboral en general. Los datos del mercado laboral en tiempo real pueden revelar dónde las habilidades críticas son escasas o abundantes, lo que ayuda a las organizaciones a priorizar los esfuerzos de selección de personal. Al analizar esta información valiosa, los equipos de RR. HH. pueden anticipar los retos de contratación para roles especializados y abordar de manera proactiva posibles brechas de habilidades. A medida que las empresas se expanden a nuevas regiones o lanzan líneas de productos innovadores, los datos sobre la disponibilidad de habilidades a nivel regional pueden orientar desde las decisiones inmobiliarias hasta los parámetros de referencia en materia de remuneración. Además, analizar la demanda de habilidades del mercado laboral puede ayudar a su organización a identificar nuevas habilidades emergentes o habilidades que sus competidores están priorizando, lo que le proporcionará más información para su planificación del personal y su estrategia de negocio.

Para planificar y equilibrar con éxito las estrategias de formación, contratación, subcontratación y automatización, las organizaciones necesitan más que una visión estática de su personal: necesitan inteligencia del personal en tiempo real basada en IA que alinee continuamente las habilidades con las prioridades del negocio. Soluciones como Skyhive by Cornerstone lo hacen posible al integrar datos internos del personal con información valiosa externa del mercado laboral[2], brindando un sistema dinámico que mantiene las habilidades, los roles y las trayectorias profesionales sincronizados con las cambiantes necesidades del negocio.

Formar: Desarrollar habilidades internamente

"Formar" significa invertir en sus empleados actuales para ampliar sus habilidades a través de la mejora y el reciclaje de habilidades. En un entorno empresarial en el que la vida media de las habilidades se está reduciendo[3] (algunas habilidades tecnológicas pierden la mitad de su relevancia en solo 2,5 años), las estrategias de desarrollo son fundamentales. Además, al desarrollar el talento desde dentro, las organizaciones no solo abordan las necesidades de habilidades, sino que también impulsan el compromiso y la retención de los empleados. En otras palabras, cuando los empleados ven oportunidades de crecimiento, es más probable que se queden y apliquen sus nuevas habilidades.

Consideraciones para las estrategias de formación

Al considerar una estrategia de formación, las organizaciones deben tener en cuenta lo siguiente:

Inversión estratégica con rentabilidad a largo plazo

Desarrollar habilidades internamente puede ser muy rentable a lo largo del tiempo y ofrece un valor compuesto a través de un mayor compromiso, una retención más sólida y una propuesta de valor más convincente para los empleados. También refuerza una cultura de formación que respalda la agilidad y el crecimiento organizacional.

Mayor tiempo hasta generar un impacto

El desarrollo de nuevas capacidades, especialmente en áreas complejas o emergentes, como la IA, el liderazgo o la sostenibilidad, puede llevar entre 6 y 12 meses o más. Las organizaciones deben sopesar la urgencia de las necesidades de negocio frente al tiempo necesario para desarrollar habilidades de manera efectiva.

La infraestructura adecuada vs. el contexto organizacional

Las estrategias de formación son más exitosas cuando las organizaciones tienen la capacidad interna para respaldarlas (esto incluye acceso a conocimientos expertos, diseño de formación efectivo y tecnología); sin el apoyo adecuado, los resultados pueden no ser los esperados. Al mismo tiempo, el desarrollo interno permite una mejor alineación con la cultura, los sistemas y la estrategia.

Cómo hacer que la formación funcione: Consejos prácticos para los Directores de formación

Desarrollar talento internamente es más efectivo cuando se hace de forma intencional, específica y en línea con las prioridades del negocio. No se trata de ofrecer más formación, sino de desarrollar las habilidades adecuadas para satisfacer las demandas futuras.

Formar es la opción más adecuada para las capacidades críticas de negocio que son esenciales para el éxito a largo plazo, donde la alineación con la estrategia de la empresa y el contexto organizacional es clave. Dado el tiempo necesario para desarrollar nuevas habilidades, las organizaciones deben confiar en inteligencia prospectiva sobre el personal para identificar dónde invertir, no solo en base a las brechas de habilidades actuales, sino también a los cambios futuros del mercado y la industria.

Para que la formación sea una ventaja estratégica, los Directores de formación deben:

- **Utilizar la inteligencia de habilidades para priorizar las áreas de desarrollo adecuadas**
  Aprovechar los datos de habilidades internas y la información valiosa del mercado laboral para identificar habilidades críticas para el negocio (tanto actuales como emergentes) y ayudar a los empleados a comprender cómo se conecta el desarrollo con el crecimiento del negocio y con sus propias carreras. Esto refuerza el compromiso y la retención de los empleados.

- **Crear una cultura de formación continua**
  Ir más allá de los catálogos de cursos creando un entorno que respalde la formación sostenida.

  Esto incluye:

  - **Un ecosistema tecnológico robusto**
    que combine un LMS para una formación estructurada con un LXP para una formación flexible y cotidiana.
  - Opciones de **formación autodirigida y recomendada** que alineen la curiosidad personal con las necesidades de la organización.
  - **Comunidades de formación y academias** que fomenten la colaboración y la profundización de las capacidades en áreas de habilidades de alta prioridad.

- **Reforzar y aplicar las habilidades en contexto**
  Fomentar la aplicación de habilidades a través de proyectos reales, tareas que supongan un reto y coaching. El refuerzo de los responsables y homólogos aumenta la retención de conocimientos y el rendimiento en el trabajo.

- **Medir lo que importa**
  Ir más allá de las tasas de finalización para centrarse en métricas como el dominio de las habilidades, la movilidad interna y la progresión de los roles para rastrear el impacto real de la formación en la Agilidad de la Fuerza Laboral.

Cuando se ejecuta de forma efectiva, una estrategia de formación fortalece el conocimiento institucional, aumenta el compromiso y garantiza que su personal esté equipado para hacer frente a los retos del futuro.

Las métricas importantes

Durante mucho tiempo, las organizaciones se han basado en las tasas de finalización de la formación o las horas de formación para evaluar los resultados de la misma. Sin embargo, estas métricas más antiguas miden principalmente la eficiencia de la formación y el desarrollo y ofrecen una visión limitada de la aplicación real de las habilidades o la adaptabilidad del personal. El actual panorama centrado en las habilidades requiere KPIs más accionables que destaquen tanto la calidad como el impacto de la mejora y el reciclaje de habilidades.

Algunas habilidades tecnológicas se vuelven la mitad de relevantes en solo

2,5 años

Métrica	Qué mide	Por qué es importante
Nivel de pericia de las habilidades	Qué nivel de dominio de las habilidades clave tienen los empleados, yendo más allá de los conocimientos teóricos hasta la aplicación práctica diaria.	Demuestra si la formación se traduce en ganancias de capacidades reales que impulsan el rendimiento.
Velocidad de adquisición de habilidades y movilidad del personal	La velocidad con la que los empleados adquieren y utilizan nuevas habilidades, además del ritmo de los movimientos internos (laterales o verticales) dentro de la organización.	Refleja la agilidad organizacional y la preparación para adaptarse a las cambiantes demandas.
Adyacencia de habilidades	Cuán estrecha es la relación entre las habilidades existentes de un empleado y las necesidades emergentes, lo que ayuda al equipo de RR. HH. a identificar trayectorias de reciclaje o mejora de habilidades.	Identifica dónde los esfuerzos de desarrollo producirán los mayores rendimientos, minimizando el tiempo necesario para adquirir competencias.
Vida media del dominio de las habilidades	Cuánto tiempo sigue siendo relevante una habilidad recién adquirida antes de que deba ser actualizada.	Destaca los dominios que requieren ciclos de formación continua, especialmente en campos de rápida evolución, como la IA y la ciberseguridad.
Previsión de brechas de habilidades	Escasez o exceso inminentes de habilidades específicas en base a análisis predictivos.	Permite una planificación proactiva para formar o contratar para futuras demandas de negocio, reduciendo las búsquedas de talento apresuradas de último minuto.
Impacto Económico Total (TEI)	Más allá del ROI tradicional de la formación, el TEI también tiene en cuenta el retorno del valor (ROV), incluidos el compromiso de los empleados, la reducción de la rotación y la marca del empleador.	Capta el valor integral del desarrollo de habilidades, incluidos aspectos intangibles como el valor de la marca. El estudio TEI 2024 de Forrester sobre Cornerstone[4] encontró un ROI promedio del 443 % durante tres años al tener en cuenta la mejora en la preparación con respecto a las habilidades.

Contratar: Emplear talento externo

Las organizaciones a menudo se enfrentan a necesidades de talento urgentes y altamente especializadas que el desarrollo interno por sí solo no puede satisfacer. En estas situaciones, contratar externamente se convierte en una estrategia clave para adquirir rápidamente habilidades críticas, nuevas perspectivas y conocimientos expertos que permitan a las empresas mantenerse competitivas y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

"Contratar" se refiere a reclutar nuevo talento fuera de la organización para obtener habilidades que faltan internamente. Esto podría significar contratar directamente, atraer al mejor talento de los competidores o incluso adquirir empresas enteras principalmente por sus equipos cualificados.

Consideraciones para las estrategias de contratación

Al considerar una estrategia de contratación, las organizaciones deben tener en cuenta lo siguiente:

Velocidad y competitividad del mercado

La contratación externa proporciona el acceso más rápido a habilidades especializadas o emergentes, lo que permite a las empresas mantenerse un paso por delante de los cambios de la industria y aprovechar las oportunidades emergentes. La contratación externa también aporta perspectivas externas e innovación para impulsar la transformación del negocio.

Equilibrio entre el coste y la cualificación a largo plazo

Contratar especialistas altamente demandados resulta costoso y a menudo supera las normas del mercado. Por ejemplo, en el sector tecnológico, aproximadamente el 70 % de los trabajadores técnicos tenían múltiples ofertas de trabajo cuando aceptaron su último rol[3]. La planificación del personal debe sopesar el coste de la contratación externa frente al desarrollo interno o a la mano de obra contingente para garantizar la sostenibilidad.

Retención e integración cultural

Incorporar nuevo talento es solo la mitad de la ecuación: garantizar una incorporación exitosa y un compromiso a largo plazo es crucial para evitar la rotación y mantener la estabilidad organizacional.

Cómo hacer que la contratación funcione: Consejos prácticos para directores de RR. HH. y líderes de talento

Contratar es la opción más adecuada para roles críticos para el negocio que requieren habilidad inmediata, conocimientos especializados o perspectivas externas que no se pueden desarrollar internamente con la suficiente rapidez. Tanto si se contrata talento de IA para acelerar la transformación como si se incorpora a líderes experimentados para dirigir el crecimiento, el valor de la contratación radica en su velocidad, su precisión y su capacidad de inyectar nuevas capacidades a la organización.

Para que la contratación sea una ventaja estratégica, los CHROs y los líderes de talento deben:

- **Utilizar la inteligencia de habilidades y los datos del mercado**
  Utilizar información valiosa del mercado laboral en tiempo real junto con análisis del personal interno para identificar brechas de habilidades reales, pronosticar la disponibilidad del talento y priorizar qué roles es mejor cubrir externamente en lugar de mediante el desarrollo interno.

- **Priorizar los roles de alto impacto para la contratación externa**
  Centrarse en los roles en los que la habilidad inmediata es esencial, como tecnologías emergentes, puestos de liderazgo o funciones críticas para el negocio, que las reservas de talento internas no pueden proporcionar a tiempo.

- **Fortalecer la marca del empleador y la atracción de talento**
  Una propuesta de valor diferenciada para los empleados, basada en el propósito, la cultura y las oportunidades profesionales, puede reducir significativamente el coste de contratación y el tiempo necesario para cubrir una vacante y mejorar la retención a largo plazo, especialmente en un mercado de contratación competitivo.

- **Garantizar la integración y la retención desde el primer día**
  Contratar talento es solo la mitad de la ecuación. Una incorporación estructurada, una mentoría temprana y trayectorias de desarrollo claras son fundamentales para garantizar que los nuevos empleados se conviertan en contribuidores a largo plazo y se adapten a la cultura.

Cuando se ejecuta estratégicamente, la contratación acelera el acceso a capacidades críticas, permite la transformación a gran velocidad y fortalece la Agilidad de la Fuerza Laboral en general. Combinada con datos, una incorporación y estrategias de marca sólidos, la contratación externa se convierte en una fuerza vital para crear una organización resiliente y preparada para el futuro.

Las métricas importantes

El plazo para cubrir una vacante y el coste de contratación siguen jugando un papel, pero no son suficientes. En una estrategia que prioriza las habilidades, el verdadero valor de la contratación externa radica en lo bien que el nuevo talento cierra las brechas de prioridad, acelera los resultados de la empresa y se integra en el plan de personal a largo plazo. Las métricas deben ir más allá de la eficiencia y medir el impacto, la adecuación y la retención.

Alrededor del 70%
de los trabajadores técnicos tenían múltiples ofertas de trabajo cuando aceptaron su último rol[3].

Métrica	Qué mide	Por qué es importante
Plazo para cubrir una vacante	La velocidad de contratación para roles críticos.	Los retrasos a la hora de cubrir puestos de alta prioridad pueden ampliar los plazos de los proyectos y aumentar los costes.
Calidad de la contratación	La eficacia de los nuevos empleados, basada en evaluaciones del rendimiento, métricas de productividad y tasas de retención.	Garantiza que las contrataciones externas aporten el valor deseado. Algunas organizaciones utilizan una "puntuación del éxito de los nuevos empleados" o miden el tiempo que tardan los empleados en alcanzar su máxima productividad.
Coste de contratación	Gastos totales incurridos (como honorarios de seleccionadores de personal, publicidad y reubicación) al incorporar a candidatos externos.	Proporciona visibilidad de la eficiencia de la selección de personal. Los costes elevados pueden indicar ineficiencias en los procesos o falta de alineación con las condiciones del mercado laboral.
Disponibilidad de habilidades externas	La escasez o abundancia relativas de conjuntos de habilidades clave en el mercado laboral	Cuando ciertas habilidades escasean, el plazo para cubrir una vacante y el coste de contratación pueden dispararse. Los datos en tiempo real pueden orientar al departamento de RR. HH. sobre dónde seleccionar o si intensificar la inversión en la mejora de habilidades interna.
Referencia salarial del mercado laboral	La brecha entre los paquetes de remuneración actuales y las tarifas predominantes en el mercado para las habilidades más demandadas.	Pagar de más infla los presupuestos, mientras que pagar de menos supone el riesgo de generar vacantes o una rápida rotación de personal. Mantenerse al tanto de las referencias salariales garantiza ofertas competitivas alineadas con los objetivos empresariales.

Subcontratar: Aprovechar el talento flexible

Subcontratar talento implica contratar recursos flexibles, como contratistas, consultores, trabajadores gig o empleados internos cedidos, para satisfacer necesidades de negocio específicas sin comprometerse con contrataciones permanentes. En el entorno actual, rápidamente cambiante y basado en proyectos, la subcontratación brinda a las organizaciones escalabilidad, conocimientos especializados y velocidad, lo que la convierte en una herramienta esencial para la Agilidad de la Fuerza Laboral. Este enfoque se ha vuelto común: el 84 % de las organizaciones afirman utilizar trabajadores contingentes, y casi el 40 % del personal de EE. UU. opera ahora en roles no permanentes[5].
La subcontratación es particularmente eficaz para cerrar brechas de habilidades temporales, satisfacer demandas repentinas o acceder a conocimientos especializados, ya sea de socios externos o a través de la redistribución interna de talento.

Sin embargo, para maximizar el valor, la subcontratación debe ser más que una solución a corto plazo. Sin una integración cuidadosa, las organizaciones corren el riesgo de perder conocimientos, tener un rendimiento inconsistente o un bajo rendimiento de la inversión. Cuando se integran en la planificación estratégica del personal, las estrategias de subcontratación pueden brindar capacidad, control de costes y desarrollo de los empleados, sin necesidad de aumentar la plantilla.

Consideraciones para las estrategias de subcontratación

Velocidad y flexibilidad para necesidades a corto plazo

La subcontratación es ideal para trabajos basados en proyectos, brechas de capacidad urgentes o conocimientos especializados que no se requieren a largo plazo. Permite una respuesta rápida sin los gastos generales que supone la contratación permanente.

Equilibrar la rentabilidad con los riesgos de continuidad

Si bien el talento contingente puede ofrecer costes iniciales más bajos, la dependencia excesiva puede generar una fuga de conocimientos, una desconexión cultural o la pérdida de oportunidades de desarrollo internas.

Evaluar la preparación de la organización para compartir talento

Las estrategias de subcontratación dependen de una cultura que respalde la colaboración interfuncional, la movilidad interna y el despliegue flexible del talento. Si los responsables son reacios a “compartir” a sus empleados de mayor rendimiento o se trata de disuadir a los empleados de aceptar trabajos a corto plazo, los esfuerzos de subcontratación interna pueden estancarse, independientemente de los sistemas implementados.

Cómo hacer que la subcontratación funcione: Consejos prácticos para directores de RR. HH. y líderes de talento

Las estrategias de subcontratación funcionan mejor cuando son proactivas e intencionales y están integradas en una planificación más amplia del personal. En lugar de considerar el talento subcontratado como un parche temporal, las organizaciones líderes utilizan este enfoque para poner a prueba las habilidades, fomentar la movilidad interna y acceder a conocimientos expertos bajo demanda.

Para que la subcontratación sea una ventaja estratégica, los CHROs y los líderes de talento deben:

- **Aprovechar los mercados de talento internos y externos**
  Utilizar plataformas habilitadas para IA para vincular el talento interno con oportunidades a corto plazo y mantener una reserva de expertos externos para implementaciones puntuales.

- **Garantizar una rápida integración y transferencia de conocimientos**
  Crear procesos estructurados de incorporación y salida que aceleren la productividad y capturen información valiosa antes de que los trabajadores contingentes abandonen la organización.

- **Utilizar la correspondencia basada en habilidades para ampliar la reserva de talento**
  Centrarse en las habilidades transferibles por encima de los títulos de puestos (especialmente para gigs internos) ayuda a aprovechar capacidades infrautilizadas de los empleados, fomenta la movilidad interna y fortalece las reservas futuras.

Cuando se ejecuta correctamente, la subcontratación amplía la capacidad organizacional, aumenta la movilidad interna y acelera la ejecución sin costes a largo plazo. Al incorporar la subcontratación en la planificación del personal, los líderes de RR. HH. pueden crear una fuerza laboral más ágil, adaptable y preparada para el futuro.

Las métricas importantes

La subcontratación de talento a menudo se considera como una solución rápida y flexible, pero esa promesa puede no cumplirse si se ve frenada por barreras internas. Las métricas tradicionales, como la cantidad de personal o el gasto, están incompletas si no se captura la eficiencia operativa, el tiempo necesario hasta alcanzar la productividad y la transferencia de conocimientos. La verdadera medida del éxito es cómo el talento flexible acelera los resultados sin crear fricción.

Métrica	Qué mide	Por qué es importante
Tiempo de incorporación (interna y externa)	Con qué rapidez el talento subcontratado (contratistas o trabajadores "gig" internos) se vuelve completamente productivo en un proyecto.	La velocidad es la principal ventaja de la subcontratación. La incorporación prolongada erosiona esa ventaja.
Tasa de éxito de los proyectos	El porcentaje de proyectos "gig" contingentes o internos que cumplen con los plazos, presupuestos u objetivos de calidad.	Demuestra la eficiencia operativa y si el talento subcontratado, ya sea externo o interno, añade valor de forma consistente.
Movilidad interna y habilidades adyacentes	La frecuencia con la que los empleados participan en proyectos de corto plazo o traslados que desarrollan habilidades adyacentes.	Realiza un seguimiento de la eficacia con la que utiliza los mercados de talento internos para la asignación flexible de recursos y el crecimiento de los empleados.
Tasa de repetición	Con qué frecuencia se vuelve a contratar a contratistas externos (o los empleados internos se vuelven a ofrecer voluntarios) para proyectos posteriores.	Refleja la satisfacción de ambas partes. Una tasa alta indica confianza mutua, alta calidad y alineación cultural consistente.
Transferencia de conocimientos y lecciones aprendidas	Si los aprendizajes críticos de trabajos contingentes (internos o externos) se documentan y comparten.	Evita la fuga de conocimientos una vez finalizado un proyecto. Un proceso de transferencia sólido garantiza que la organización conserve los conocimientos adquiridos del talento subcontratado.
Impacto Económico Total (TEI)	Más allá del coste, el TEI examina las ganancias de productividad, la aceleración del lanzamiento al mercado y los beneficios intangibles (por ejemplo, nuevas capacidades descubiertas).	Ofrece una visión completa de cómo las estrategias de subcontratación contingente o interna impulsan la innovación, reducen los cuellos de botella y aumentan el compromiso.

El 84%
de las organizaciones
afirman utilizar trabajadores contingentes, y casi el 40 % del personal de EE. UU. opera ahora en roles no permanentes[5].

Resumen: Consejos prácticos para directores de RR. HH. y líderes de talento

La subcontratación de talento ofrece flexibilidad, velocidad y conocimientos especializados, pero debe gestionarse estratégicamente para garantizar una integración fluida, la retención de los conocimientos y el cumplimiento normativo. Las organizaciones que incorporan subcontratación interna y externa en la planificación del personal obtendrán una fuerza laboral más ágil y rentable, capaz de adaptarse a las cambiantes demandas.

Para que la subcontratación sea una ventaja estratégica, los líderes de talento deben:

- **Utilizar la inteligencia de talento para optimizar la subcontratación**
  Implementar plataformas de habilidades basadas en IA para vincular a los empleados con proyectos internos y mantener una red externa de trabajadores contingentes aprobados.

- **Crear protocolos claros de incorporación y salida**
  Asegurarse de que el talento subcontratado se integre rápidamente y que los conocimientos se transfieran de manera eficaz para evitar la pérdida de habilidades una vez finalizados los trabajos.

- **Equilibrar la subcontratación externa e interna**
  Utilizar talento externo para obtener conocimientos especializados, pero aprovechar las oportunidades de trabajo gig internas para retener los conocimientos institucionales y comprometer a los empleados.

Automatizar: Aumentar el trabajo con IA y automatización

Automatizar se refiere al uso de la automatización, inteligencia artificial (IA) y herramientas digitales para realizar o aumentar el trabajo que tradicionalmente realizaban los humanos. Esto incluye la automatización robótica de procesos (RPA) para tareas rutinarias, IA generativa para la creación o personalización de contenidos e IA predictiva para obtener información valiosa y respaldar la toma de decisiones. Cada vez más, estas tecnologías no solo se utilizan para mejorar la eficiencia, sino también para rediseñar el trabajo, mejorar la calidad y descubrir nuevas formas de ofrecer valor.

La automatización se aplica mejor cuando la tecnología puede asumir tareas repetitivas, basadas en reglas o de gran volumen, liberando el talento humano para realizar trabajos más analíticos, creativos o de cara al cliente. Los ejemplos abarcan diversas funciones: la IA puede automatizar la elaboración de informes financieros rutinarios, reducir errores de facturación en el sector sanitario y predecir interrupciones para reducir el tiempo de inactividad en la fabricación. En la atención al cliente, los chatbots pueden gestionar consultas comunes, permitiendo a los agentes centrarse en los casos complejos. En operaciones y finanzas, las herramientas de automatización optimizan procesos como la facturación, la conciliación y la entrada de datos, mejorando tanto la velocidad como la precisión.

Sin embargo, implementar una estrategia de automatización requiere más que simplemente implementar herramientas. Cambia la forma en que se realiza el trabajo, las habilidades que se necesitan y la forma en que las organizaciones planifican el futuro. Los líderes deben preparar tanto la infraestructura tecnológica como la mentalidad del personal para adoptar la colaboración entre humanos y máquinas.

Consideraciones para las estrategias de automatización

Utilice la automatización cuando tenga un gran volumen de trabajo repetitivo o basado en reglas

La automatización es ideal para tareas estandarizadas como la entrada de datos, la generación de informes, consultas de clientes y programación, en las que la velocidad, la precisión y la escalabilidad son críticas y la intervención humana agrega un valor limitado.

Elija la automatización cuando la oferta de talento sea limitada o la velocidad de ejecución sea importante

Cuando la contratación o la mejora de habilidades requieren demasiado tiempo (o las habilidades requeridas son prohibitivamente caras), la automatización puede ser una alternativa más rápida y escalable. Ayuda a mantener el rendimiento sin necesidad de aumentar la plantilla.

Recurra a la automatización cuando puede liberar la capacidad humana para dedicarse a un trabajo de mayor valor.

La automatización es especialmente eficaz cuando permite a su personal cambiar el enfoque de actividades de bajo valor a roles más estratégicos, creativos o de cara al cliente, lo que mejora tanto la productividad como el compromiso de los empleados.

Cómo hacer que la automatización funcione: Consejos prácticos para directores de RR. HH. y CIOs

Las estrategias de automatización ofrecen la oportunidad de amplificar el potencial del personal, acelerar la transformación y mejorar los resultados a lo largo del ciclo de vida de los empleados. Sin embargo, deben implementarse de forma meditada, poniendo énfasis en la alineación, la adopción y el impacto en el personal, no solo en la eficiencia.

Para que la automatización sea una ventaja estratégica, los líderes deben:

- **Comenzar con el trabajo, no con la tecnología**
  Las estrategias de automatización son más efectivas cuando comienzan con una clara comprensión del trabajo a mejorar, no solo con un deseo de implementar nuevas herramientas. Entre los casos de uso ideales se incluyen los procesos repetibles, las decisiones predecibles y tareas de gran volumen, donde la velocidad o la escalabilidad son fundamentales.
- **Evitar la automatización en los casos en que el juicio humano es esencial**
  Las tareas que requieren creatividad, empatía o la toma de decisiones complejas son más adecuadas para la ampliación que para la sustitución. En estos casos, la automatización debería respaldar, no sustituir, los conocimientos humanos.
- **Asegurarse de que la organización esté preparada para el cambio**
  Las estrategias de automatización exitosas dependen de algo más que la capacidad técnica. Los líderes deben evaluar si la organización tiene las habilidades, la cultura y la infraestructura de cambio para respaldar nuevas formas de trabajar y evitar la resistencia o el uso incorrecto.
- **Desarrollar la pericia del personal en el uso de IA y automatización**
  Equipar a los líderes y empleados con las habilidades necesarias para identificar oportunidades de automatización, usar la IA de manera responsable y colaborar de manera eficaz con herramientas digitales. Esto incluye formación, respaldo del cambio y mejora de habilidades para roles adyacentes.

Cuando se hace correctamente, la automatización no es solo una herramienta para ahorrar costes, sino también un acelerador estratégico que ayuda a las organizaciones a ser más rápidas, más inteligentes y más adaptables. Al combinar la tecnología con la capacidad humana, los líderes pueden descubrir nuevas formas de valor mientras preparan al personal para lo que venga a continuación.

Las métricas importantes

Las métricas de automatización se han centrado durante mucho tiempo en el ahorro de costes y el volumen de los procesos, pero eso es solo una parte de la historia. En una estrategia de personal moderna, la automatización también debe medirse por cómo mejora la productividad, libera capacidad para trabajo de mayor valor y respalda la adaptabilidad del personal. Si bien la eficiencia sigue siendo importante, la agilidad, la adopción y el impacto humano lo son más.

Los líderes deben preparar tanto la infraestructura tecnológica como la mentalidad del personal para adoptar la colaboración entre humanos y máquinas.

Sistema de medición	Qué mide	Por qué es importante
Tiempos de finalización del proceso	La velocidad con la que se completan las tareas antes y después de la automatización.	A menudo es el caso de negocio inicial para la automatización. Sin embargo, el verdadero valor se obtiene cuando estos ahorros se reinvierten en proyectos estratégicos o de mejora de habilidades.
Ahorro de costes	Reducción de costes laborales o generales tras la automatización.	A menudo es el caso de negocio inicial para la automatización. Sin embargo, el verdadero valor se obtiene cuando estos ahorros se reinvierten en proyectos estratégicos o de mejora de habilidades.
Satisfacción de los empleados	Moral y compromiso entre los empleados después de la automatización.	Un alto nivel de satisfacción es señal de aceptación y puede indicar que la capacidad liberada está canalizando a los empleados hacia un trabajo más significativo.
Tasa de adopción de la automatización	El porcentaje de empleados que utilizan activamente herramientas de automatización en sus tareas diarias.	Refleja la aceptación organizacional y la eficacia de la gestión del cambio. Altas tasas de adopción sugieren una integración exitosa.
Reasignación y desarrollo de habilidades	Cuántos empleados pasan a roles nuevos o mejorados que requieren competencias mejoradas (por ejemplo, supervisión de IA, análisis)	Destaca los beneficios de la automatización centrados en el talento. Si los empleados simplemente son desplazados en lugar de reubicados, se pierde todo el potencial de la automatización.
ROI vs. Impacto Económico Total (TEI)	Más allá del ROI tradicional (por ejemplo, ahorro de costes), el TEI evalúa factores más amplios, como el compromiso de los empleados, la experiencia de cliente y el crecimiento de los ingresos a partir de la innovación impulsada por la automatización.	Destaca el valor estratégico a largo plazo de la automatización, garantizando que las organizaciones no pasen por alto los beneficios intangibles ni los resultados basados en habilidades.

Determinar el equilibrio adecuado para su negocio

Cada una de los 4 métodos (formar, contratar, subcontratar y automatizar) ofrece ventajas distintas. No obstante, su verdadero valor reside en lo bien que funcionan juntos. La combinación adecuada depende de su modelo de negocio, la composición de su fuerza laboral, la velocidad del cambio y sus objetivos estratégicos. No existe una fórmula universal: solo un enfoque personalizado acorde a las necesidades de su organización.

Esa adaptación comienza con un cambio de mentalidad: de cubrir puestos de trabajo a resolver problemas de habilidades. Los líderes empresariales no solo deben evaluar qué roles son necesarios, sino también qué capacidades generan una ventaja competitiva, cuáles escasean y cuáles se pueden brindar de manera más eficiente mediante tecnología o talento flexible. Estas decisiones requieren inteligencia de habilidades en tiempo real: Información valiosa sobre las habilidades que se tienen, las que están emergiendo y las que se necesitarán a continuación.

Esta podría ser una estrategia bien equilibrada:

Formar para desarrollar capacidades críticas para el negocio a largo plazo, como dotar a sus equipos de analistas con conocimientos de IA, formar a futuros responsables de planta en sostentabilidad o preparar talento de alto potencial para la sucesión de los directivos.

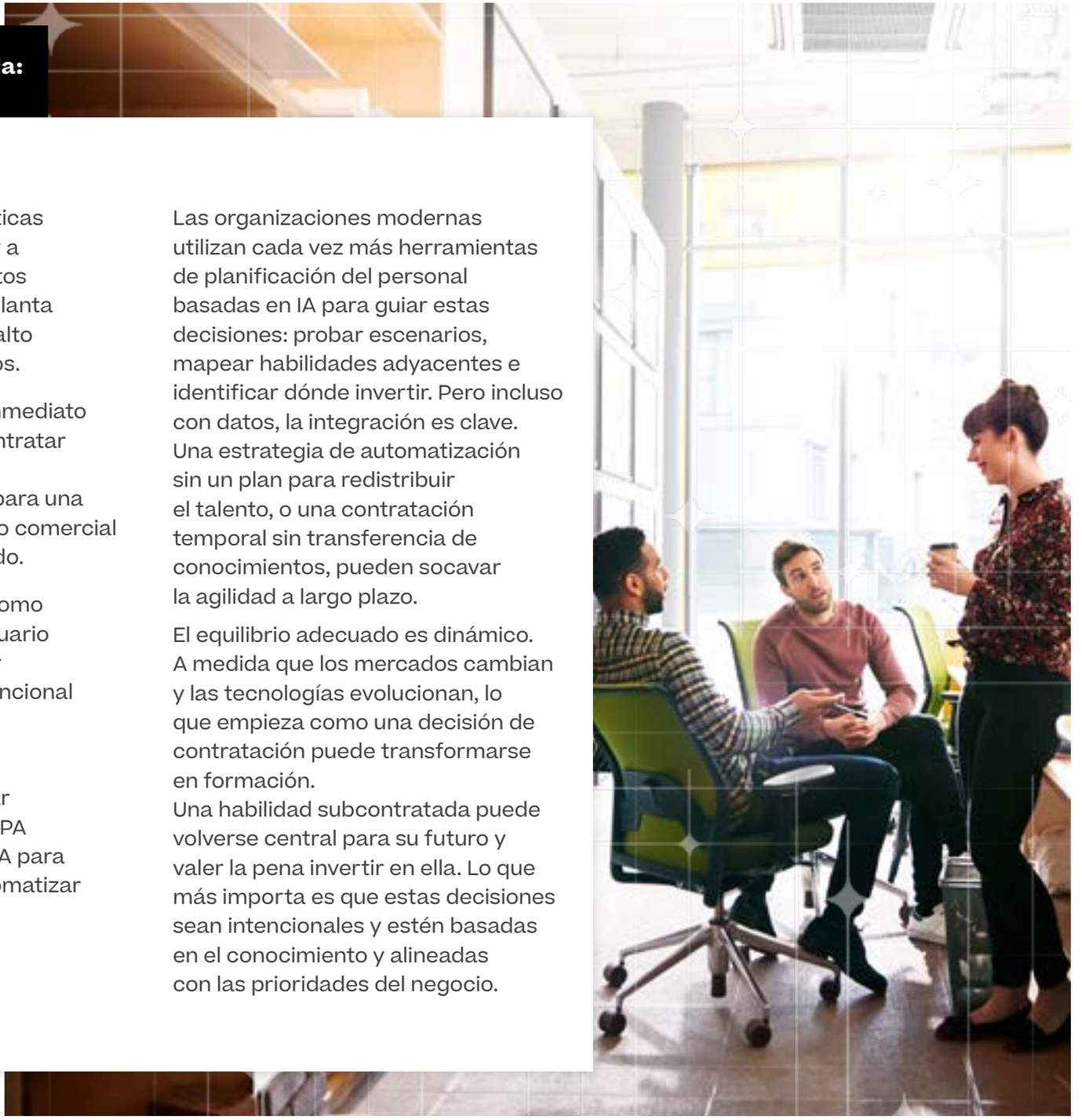
Contratar cuando necesite un impacto inmediato o conocimientos que escasean, como contratar a un líder de ciberseguridad durante una filtración, a un científico de datos sénior para una implementación de IA o incorporar talento comercial para liderar la entrada a un nuevo mercado.

Subcontratar para obtener flexibilidad, como contratar un equipo de experiencia de usuario para el lanzamiento de un producto, rotar talento interno para una iniciativa multifuncional o contratar consultores para respaldar la integración de fusiones y adquisiciones.

Auomatizar las tareas repetitivas y liberar capacidad humana, como implementar RPA para el procesamiento de facturas, usar IA para generar borradores de propuestas o automatizar la programación en el servicio al cliente.

Las organizaciones modernas utilizan cada vez más herramientas de planificación del personal basadas en IA para guiar estas decisiones: probar escenarios, mapear habilidades adyacentes e identificar dónde invertir. Pero incluso con datos, la integración es clave. Una estrategia de automatización sin un plan para redistribuir el talento, o una contratación temporal sin transferencia de conocimientos, pueden socavar la agilidad a largo plazo.

El equilibrio adecuado es dinámico. A medida que los mercados cambian y las tecnologías evolucionan, lo que empieza como una decisión de contratación puede transformarse en formación.
Una habilidad subcontratada puede volverse central para su futuro y valer la pena invertir en ella. Lo que más importa es que estas decisiones sean intencionales y estén basadas en el conocimiento y alineadas con las prioridades del negocio.



La estrategia del personal es una estrategia empresarial

La Agilidad de la Fuerza Laboral ya no es un lujo: es una ventaja competitiva. Actualmente, la capacidad de movilizar habilidades rápidamente, adaptarse al cambio e implementar la combinación adecuada de talento y tecnología es fundamental para el crecimiento empresarial, la resiliencia y la innovación.

Los 4 métodos (formar, contratar, subcontratar y automatizar) ofrecen un potente modelo para hacer frente a este reto. Sin embargo, solo ofrecen el máximo valor cuando se utilizan estratégicamente, no como tácticas aisladas. Esto significa invertir en los datos, los sistemas y la mentalidad del equipo directivo necesarios para gestionar el talento como una cartera, que debe optimizarse continuamente, ponerse a prueba en distintos escenarios y alinearse con el futuro del negocio.

No es solo una cuestión de RR. HH. Se trata de cómo escalar nuevas capacidades, responder a los mercados emergentes y dejar atrás a los competidores. Las organizaciones que prosperarán serán aquellas que traten la estrategia del personal como una estrategia empresarial central: basada en las habilidades, potenciada por la inteligencia y diseñada para el cambio.

Apéndice

Fuentes

1. Foro Económico Mundial (2025). Informe sobre el Futuro del Empleo
2. Cornerstone (2025). Un problema de base: Aprovechar la inteligencia del personal para hacer inversiones en talento más inteligentes
3. Deloitte (2024). Navigating the tech talent shortage
4. Forrester Consulting (2024). Impacto económico total de Cornerstone Galaxy
5. Indeavor (2025). 2025 Workforce Management Trends

Dé la bienvenida a cualquier posible futuro de la fuerza laboral

Diagnostique las brechas de habilidades un 70 % más rápidamente y acceda a datos del mercado laboral en tiempo real para situar por fin su estrategia de personal un paso por delante.

csod.com/platform

cornerstone cornerstone cornerstone