

LaboRHatorio

By HACKERS DEL TALENTO Comunidad F inspyra

Manual de Innovación en HR

*Una guía práctica para líderes
de talento humano en
Latinoamérica*



Inspiración para
transformar



Estrategias
centradas en las
personas



Herramientas
para impulsar
resultados



Innovación con
propósito

Tabla de Contenidos

| | |
|--|----|
| Carta al líder de talento humano por Ricardo Pineda | 3 |
| Carta al líder de talento humano por Stefhania Mora Mejia | 4 |
| 2. Cómo está HR en LATAM | 6 |
| 3. Por qué HR es estratégico para el negocio | 9 |
| 4. Qué es innovar en HR y qué no | 12 |
| 5. Por qué innovar en HR | 15 |
| 6. Los 10 mandamientos para innovar en HR by LaborRHatorio | 18 |
| 7. Las preguntas más importantes que debes hacerte | 20 |
| 8. Diagnóstico del nivel de madurez de tu área de HR | 23 |
| 9. Por dónde empezar (según diagnóstico) | 27 |
| 10. Cómo innovar: el Método LaborRHatorio | 30 |
| 11. Metodologías que puedes usar (cómo usarlas y cómo no) | 35 |
| 12. Innovar en equipo | 40 |
| 13. Cómo vender la innovación al equipo directivo | 44 |

Carta al líder de talento humano por Ricardo Pineda

Hay una conversación que he tenido cientos de veces en los últimos años, en salas de juntas, en corredores de conferencias, en llamadas que empiezan con "tengo diez minutos pero necesito contarte algo". La tiene un líder de talento humano que lleva meses — a veces años — con la sensación de que su área debería estar haciendo algo distinto, algo más, algo que realmente mueva el negocio, pero que no encuentra ni el espacio ni el método ni el respaldo para dar ese salto.

Lo curioso es que esa misma conversación la tuve, en el otro extremo, con los CHROs de algunas de las organizaciones más admiradas de la región — Natura, Bancolombia, Nubank, Celsia, HubSpot, Pepsico, Procter, Netflix. Y la conclusión a la que llegué es que no fue que esas áreas tuvieran más presupuesto, o tecnología de punta, ni equipos más grandes.


El hallazgo fue que en algún momento de su historia, alguien en esa área o desde la dirección empresarial tomó una decisión valiente, decidió dejar de ejecutar programas y empezar a correr experimentos. Eso implica pasar de medir actividad y empezar a medir impacto. Decidió, en últimas, tratar la innovación en talento humano como la forma normal de trabajar.

Ahora, esto no es un chispazo, o una decisión aislada. Viene con método, lenguaje compartido, y lo que más valoro es la capacidad de llegarle al comité directivo con una hipótesis en lugar de una presentación de PowerPoint llena de iniciativas bien intencionadas que nadie sabe cómo evaluar.

Y viene, sobre todo, con la convicción de que HR no es el área que cuida a las personas mientras el negocio pasa — es el área que decide si el negocio tiene las capacidades humanas para llegar a donde quiere llegar

Eso es lo que Stefhania Mora y yo construimos con LaboRHatorio: un espacio de pensamiento, ideación y acción diseñado específicamente para que los líderes de talento humano de la región tengan ese método, ese lenguaje y esa convicción. No como concepto — como práctica. No como inspiración de un día — como músculo que se entrena con cada piloto, con cada hipótesis, con cada decisión que se toma con evidencia en lugar de intuición.

Este manual es la primera herramienta que LaboRHatorio pone en tus manos, y está construido desde la región, con las organizaciones que ya están demostrando que innovar en HR en Latinoamérica es posible y valioso. Comfama, Davivienda, Frisby, SURA, Sodimac, Contecar — ninguno de estos casos es la traducción de un benchmark anglosajón. Todos nacieron de equipos que decidieron hacerse mejores preguntas, probar con rigor y publicar lo que aprendieron, incluso cuando lo que aprendieron fue que se habían equivocado



Lo que quiero que te quedes de esta carta, de esta introducción, antes de entrar al primer capítulo, es esto: la urgencia no es retórica. El talento que tienes hoy tiene expectativas que cambian cada dieciocho meses. La IA está reconfigurando la definición misma del trabajo en tiempo real. Los negocios que lideran tu industria están tomando decisiones sobre personas con una velocidad y una sofisticación que hace cinco años eran impensables. Y en ese contexto, un área de HR que opera con las herramientas y los reflejos de hace una década no está siendo prudente, está quedándose atrás en una conversación que no va a esperar.

Tienes todo para hacer esto diferente. El conocimiento del negocio, la cercanía con las personas, la posición única para entender qué está pasando en la organización antes de que aparezca en cualquier indicador financiero. Lo que este manual te da es el camino para convertir todo eso en innovación con método, en evidencia que el comité escucha, en un área que deja de pedir permiso para sentarse en la mesa y empieza a ser la razón por la que vale la pena tenerla ahí.

Ricardo Pineda Vila CEO Hackers del Talento · Co-fundador LaborHatorio

Carta al líder de talento humano por Stefhania Mora

Comunidad F nació hace doce años con el propósito de acompañar a las empresas a construir culturas más humanas, conscientes y felices. Durante este tiempo compartimos buenas prácticas organizacionales, nos referenciamos mutuamente, nos acompañamos en las crisis, celebramos el Día Internacional de la Felicidad con más seriedad de la que le tiene el mundo corporativo, y construimos una cultura de apertura que es rara en el mundo empresarial: la disposición a mostrar lo que no funciona igual que lo que sí funciona.

A lo largo de este camino, algo me fue quedando claro: las áreas de talento humano en Latinoamérica cargamos una contradicción enorme. Se nos exige innovar, transformar la cultura, responder al ritmo del mercado, ser estratégicas, pero nadie nos enseña cómo. No existe en la mayoría de nuestras organizaciones un mandato formal para innovar, ni un método que nos proteja del error cuando nos atrevemos a intentar algo nuevo. Seguimos tomando decisiones sobre personas basadas en intuición, en lo que vimos en otra empresa, en lo que leímos en LinkedIn. Ese es exactamente el vacío que LaboRHatorio viene a llenar.

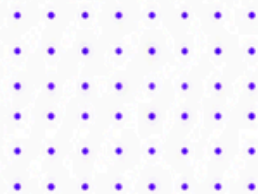
Este manual es un documento que esperamos usen de manera activa. Es una caja de herramientas pensada para la realidad latinoamericana: para los equipos que quieren moverse con método y para los líderes que necesitan convencer a sus organizaciones con evidencia.

Me emociona de manera especial que este camino lo hagamos junto a Ricardo Pineda y el equipo de Hackers del Talento. Lo que hemos construido en Comunidad F a través de la comunidad, ellos lo han construido a través de la formación y la investigación. Juntos tenemos la posibilidad de acompañarlos de manera más concreta, más cercana, más rigurosa.

A quienes han estado con nosotros desde el principio: gracias por confiar, por compartir, por cuestionarnos cuando era necesario. A quienes llegan nuevos: bienvenidos, llegaron en el momento justo. Léanlo, úsenlo y compártanlo con sus equipos. La innovación no es un destino, es una práctica. Y esta comunidad existe para que esa práctica no la tengan que hacer solos. Con doce años de gratitud y con mucha energía para lo que viene.

Stefhania Mora Mejía

CEO Inspyra y Comunidad F y Co-fundadora LaboRHatorio



02

Cómo esta HR en LATAM



2 · Cómo está HR en LATAM

Si algo hemos aprendido en más de una década de conversar con líderes de talento humano en la región, es esto: el mapa no es el territorio.

En Latinoamérica se negocia salario en medio de inflaciones de dos dígitos, se diseña experiencia del empleado con presupuestos ajustados, se retiene talento que también recibe ofertas del exterior o simplemente se va al competidor de enfrente, mientras se intenta mantener culturas donde todavía coexisten el reconocimiento por antigüedad y la demanda de agilidad. Este manual parte de ahí: de lo que ya estás haciendo y de lo que podrías hacer mejor en el contexto que conoces

Lo que tenemos a favor

El talento latinoamericano tiene una densidad relacional que otras regiones perdieron hace tiempo. El equipo que se conoce por los nombres de los hijos, el líder que sabe la historia personal del colaborador, la mesa de almuerzo que vale más que cualquier encuesta de clima. Esa cercanía es, paradójicamente, nuestro mayor activo y nuestro mayor riesgo: cuando se gestiona bien produce organizaciones profundamente humanas; cuando se gestiona mal produce paternalismo y dependencia.

Somos, además, una región donde el área de talento humano tiene una influencia real en la experiencia de vida de las personas. En mercados donde el Estado no alcanza, la empresa termina haciendo lo que en otros países hacen los gobiernos: acompañar la salud mental, financiar el acceso a la educación superior, sostener la movilidad social. No es solo retención: es país

Lo que nos cuesta

Junto a lo anterior convive una realidad incómoda. Son tres tensiones las que aparecen con más frecuencia cuando los líderes de HR de la región se diagnostican.

- **La primera es el agotamiento.** El estudio de Tendencias Salariales 2024 de Buk encontró que cerca de la mitad de los integrantes en LATAM reporta síntomas de burnout, con Colombia y Perú entre los países con mayor rotación voluntaria. El dato nos muestra el costo humano de la presión que hoy carga el talento y, con él, el área encargada de cuidarlo.
- **La segunda es el lugar en la mesa.** El último informe de People Excellence muestra que uno de cada cuatro directivos colombianos considera que la alta dirección no acompaña las decisiones del área de talento humano. Es el síntoma más claro de una brecha estructural: mientras los reportes mundiales celebran que HR esté cada vez más cerca de la estrategia, en LATAM buena parte de los equipos de talento humano todavía pelean por tener voz y presupuesto.
- **La tercera es la tecnología.** El estudio Talent Trends 2024 de Mercer encontró que apenas uno de cada cuatro líderes de HR confía en su capacidad para liderar la transformación humano-máquina que ya está en marcha. No es falta de herramientas, es falta de tiempo para entenderlas, falta de equipo para operarlas, falta de respaldo para experimentarlas.

Lo que ya hacemos bien

Y sin embargo, pocos ecosistemas innovan hoy con la intensidad con la que innova el talento humano latinoamericano.

Basta con mirar unas cuantas señales recientes. Davivienda es reconocida por Gallup en su Exceptional Workplace Award 2024. Contecar acumula más de una década en el ranking GPTW Colombia. Esenttia alcanzó en 2024 un 98% de satisfacción bajo el sello de Excelencia GPTW. Comfama articula mentorías con ciencias del comportamiento en sus programas de liderazgo femenino. Sodimac mantiene desde hace más de una década un programa de inclusión para personas con discapacidad cognitiva con una antigüedad promedio de dieciséis años. Frisby formó una universidad corporativa con EAFIT en la que estudian personas de toda su planta. SURA invierte millones de dólares al año en la Escuela que sostiene toda su cultura. Cada uno de estos casos es material de manual. Ninguno es la traducción literal de un caso anglo.

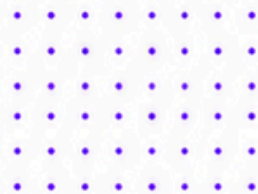
La pregunta es por qué, a pesar de tener casos de clase mundial, tantos equipos de HR siguen sintiendo que no son estratégicos.

Las cinco prioridades sobre la mesa

En las conversaciones sostenidas con directores de talento humano de la región durante los últimos dieciocho meses, cinco temas aparecen en la agenda del comité de dirección.

- **Bienestar integral sostenido:** la relación con la salud mental, la financiera, el propósito, el sistema completo.
- **Talento digital y convivencia con la IA:** Menos miedo a la disrupción y más preguntas prácticas sobre qué entra a automatizarse, qué roles emergen y qué capacidades hay que formar antes de fin de año.
- **Liderazgo intermedio:** El eslabón que convierte o desarma cualquier estrategia. Si el líder de línea no se mueve, la transformación del área no se mueve.
- **Arquitectura organizacional:** Con la transformación impulsada por la IA y las nuevas formas de trabajo, el rol de HR evoluciona hacia el de un arquitecto organizacional, encargado de diseñar y estructurar nuevas maneras de trabajar y de organizar la empresa.
- **Movilizar el negocio:** Entender cómo desde HR podemos diseñar estrategias, herramientas y conceptos desde los incentivos, la compensación y las ciencias del comportamiento para acelerar el crecimiento empresarial.

Ninguna de las cinco se resuelve con un benchmark, un consultor que se va o un workshop de dos días. Se resuelve con método, con tiempo y con experimentación sostenida. De eso trata el resto de este manual.



03

Por qué HR es estratégico para el negocio



3 · Por qué HR es estratégico para el negocio

Hace poco más de dos décadas, Dave Ulrich publicó una idea que todavía genera debate: el área de talento humano es el socio estratégico del negocio. Esta tesis, que parecería evidente, sigue sin estar plenamente incorporada en muchos comités de dirección de la región

Durante décadas, el área operó bajo una lógica administrativa: nómina, contratos, permisos, bienestar transaccional. El salto a ser palanca del negocio es crítico si la empresa quiere seguir siendo competitiva, incluso tres estudios lo confirman:

- McKinsey Global Institute, en su reporte Performance Through People (2023), identificó que las empresas que lideran en prácticas de talento humano tienen 4,2 veces más probabilidad de superar a sus pares en resultados financieros, y crecen un 30% más en ingresos por cada dólar invertido en su gente.
- La frase de Peter Drucker “la cultura se come a la estrategia en el desayuno” dejó de ser aforismo. Patrick Lencioni lo argumentó en The Advantage: el único factor competitivo verdaderamente sostenible es la salud organizacional. Amy Edmondson, en The Fearless Organization, mostró con evidencia experimental que los equipos con seguridad psicológica toman mejores decisiones y cometen menos errores graves que los equipos con talento más brillante pero con cultura de miedo. Gary Hamel, en Humanocracy, demuestra que la burocracia tradicional es, hoy, la mayor tecnología improductiva que quede en las grandes organizaciones.
- Gallup lleva décadas midiendo la misma cosa: cerca del 70% de la variación en compromiso del colaborador se explica por el jefe inmediato. Y el liderazgo, como cualquier otra capacidad, se entrena o se descuida.

Las tres líneas confluyen en una misma tesis: **el talento humano no es el costo del negocio; es la variable que determina su crecimiento**. Una empresa puede comprar tecnología, contratar consultoría, imitar un modelo operativo. Lo que no puede replicar en plazo razonable es un equipo cohesionado, una cultura viva y un liderazgo presente. Esa es la ventaja competitiva que le queda a la mayoría de las organizaciones de hoy.

Los casos que ya citamos lo confirman. Davivienda no se convirtió en la primera empresa colombiana reconocida por Gallup por casualidad; es el resultado de más de una década de una decisión estratégica sostenida por su presidencia. SURA no invierte millones de dólares al año en su Escuela por filantropía; lo hace porque ha medido que la inversión retorna en retención, sucesión y capacidad de absorber choques del sector. Comfama no articula programas de liderazgo femenino con ciencias del comportamiento porque esté de moda; lo hace porque su dirección entiende que el próximo capítulo de la caja de compensación se juega en los detalles humanos del ejercicio del poder.

En los tres casos hay una característica común: **HR entró a la conversación estratégica porque llegó con data, narrativa y método**. Entró a liderar conversaciones que el comité antes evitaba porque no sabía cómo tenerlas.

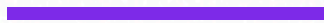
Qué cambia cuando HR es estratégico e innovador

Cuando el área deja de ser función de soporte, cambian tres cosas dentro del comité directivo: impacto, velocidad y confianza.

- 1. Impacto.** Se deja de hablar de “programas” y se empieza a hablar de hipótesis, indicadores, plazos y retorno esperado. El CFO baja la guardia porque escucha números; el CEO baja la guardia porque escucha estrategia. Las transformaciones que empiezan desde lo humano son las que el negocio termina midiendo.
- 2. Velocidad de decisión.** Un área estratégica anticipa, llega con la pregunta antes de que se convierta en problema. La conversación sobre la IA no empieza cuando el CEO pregunta qué están haciendo; empieza cuando HR ya trae un piloto con resultados.
- 3. Confianza del resto del comité.** Cuando el área demuestra que entiende el negocio (sus márgenes, sus clientes, sus riesgos) el resto de los pares empieza a tratarla como lo que es: un socio, no un proveedor interno.



04



Qué es innovar en HR y qué no



4 · Qué es innovar en HR y qué no

La palabra innovar cargó en los últimos años con más peso del que puede sostener. En el vocabulario de talento humano, suele confundirse con tres cosas que no son. Vale la pena desmontarlas antes de construir sobre el término

Confusión 1 — Innovar es digitalizar

Durante una década, muchas empresas creyeron que innovar consistía en migrar procesos a plataformas: implementar un ATS, un LMS, cambiar la encuesta de clima en papel por un formulario digital. El resultado, en la mayoría de los casos, fue el mismo proceso mal diseñado, ahora más rápido. Innovar es rediseñar el proceso para que funcione bien (con o sin tecnología) y luego digitalizarlo si el rediseño lo justifica.

UXplora, la universidad corporativa de Davivienda, es un buen ejemplo de lo contrario. Nació como un rediseño de la lógica del aprendizaje corporativo: de ruta curricular lineal a ruta personalizada por data del colaborador. La digitalización vino después, al servicio del diseño, no al revés. Por eso se convirtió en caso de estudio de Harvard Business Publishing, y no en otra plataforma más.

Confusión 2 — Innovar no es hacer algo enorme

Se cree que innovar exige transformación total, rediseño de organigrama, revolución cultural. Esa narrativa intimida al área que no tiene presupuesto para hacer algo enorme y desalienta al CHRO que recuerda que su comité rara vez aprueba proyectos de ese tamaño.

La mayoría de las innovaciones sostenibles empiezan pequeñas. El Programa de Mujeres Líderes de Comfama empezó con una cohorte piloto. El Tech Camp de Seguros Bolívar empezó con un pequeño grupo de aprendices. Ambas se escalaron después, son hoy casos de referencia regional, y ninguna empezó con una transformación grande.

Innovar es empezar con lo posible y medir para decidir si escalar. No es empezar con lo enorme para justificar la inversión.

Confusión 3 — Innovar no es parte del trabajo de HR

El negocio si espera que el área se mueva al ritmo del mercado. Pero a HR no se le ha dado la formación para llegar ahí: la mayoría de los profesionales tienen formación en psicología organizacional, derecho laboral o administración, pero pocos aprendieron a formular una hipótesis, diseñar un piloto o tomar decisiones con data. Este manual existe para cerrar esa brecha.

Confusión 3 — Innovar no es parte del trabajo de HR

En muchas organizaciones no se espera que HR deba innovar. Esta es un área que tiene como objetivo contratar, retener, desarrollar, medir clima, administrar nómina, pero no para experimentar, rediseñar o cuestionar sus propios procesos con método.

El problema es que el negocio sí espera que el área se mueva al ritmo del mercado. Espera respuestas al fenómeno de la IA, al cambio generacional, a los nuevos modelos de trabajo. Y no se le ha dado a HR la formación para llegar ahí.

Y ese es el nudo: no se puede pedir innovación a quien no fue formado para innovar. La mayoría de los profesionales de talento humano tienen una sólida formación en psicología organizacional, derecho laboral o administración de personas, pero muy pocos han aprendido a formular una hipótesis, diseñar un piloto o tomar una decisión con data. No porque no sean capaces, sino porque nadie se los enseñó.

Este manual existe, entre otras razones, para cerrar esa brecha.

Entonces, ¿qué sí es innovar en HR?

Innovar en HR es aplicar método sistemático para identificar, diseñar y escalar soluciones a problemas humanos y organizacionales que generan mayor evidencia de impacto, mejor experiencia para las personas y resultados más sostenibles para el negocio que las prácticas convencionales que las preceden.

Tres palabras clave

- **Método** — un proceso sistemático, no una corazonada bien intencionada.
- **Evidencia** — data antes, durante y después. Sin medición no hay innovación.
- **Impacto** — un indicador del negocio que se mueve, no solo del área.

05



Por qué innovar en HR



5 · Por qué innovar en HR

Innovar en talento humano es la forma que tiene hoy el área de ser un eje de transformación del negocio.

El mundo del trabajo se mueve a una velocidad que el área no puede seguir con las herramientas de hace diez años. Las generaciones que entran tienen expectativas distintas. Las tecnologías que emergen reconfiguran la definición misma del trabajo. Los modelos de organización que funcionaron durante décadas empiezan a revelar sus problemas. Si el área se queda en lo transaccional (contratos, nómina, eventos, encuestas anuales) no está siendo estratégica.

Tres brechas que no se cierran solas

Ritmo

El talento de hoy cambia de expectativas cada dieciocho meses. El CEO pide respuestas cada trimestre. El comité aprueba presupuesto una vez al año. Esa asimetría hace que, cuando el área reacciona, lo que responda ya sea obsoleto. Innovar no es ir más rápido por gusto; es ajustar la forma de trabajar del área para que opere al ritmo al que se mueve su cliente interno.

Lenguaje

El CFO habla de márgenes, de inversión y de retorno. El CEO habla de ventaja competitiva y de riesgo. HR, en muchos comités, todavía habla de clima, rotación y bienestar como categorías autónomas, sin amarrarlas al lenguaje del negocio. Innovar con método permite traducir unas preocupaciones a otras y viceversa. La innovación que se queda en el lenguaje del área no trasciende al comité, y la que no trasciende al comité no accede al presupuesto que necesita para escalar.

Legitimidad

El área que no innova pierde, lenta pero sistemáticamente, su derecho a pedir recursos. Cada año que pasa sin mostrar aprendizaje medido es un año que resta autoridad frente a otras áreas que sí muestran evidencia. Innovar, entonces, no es solo una palanca de impacto: es una estrategia de sostenibilidad del área misma.

Lo que se gana cuando se innova bien

Cuando la innovación entra al área con método empiezan a pasar cosas distintas.

Primero, el negocio empieza a escuchar.

El comité deja de ver al área como el lugar que trae problemas y empieza a verla como el lugar que trae soluciones con data. Ese cambio, que parece retórico, reconfigura el presupuesto y el peso político de la función.

Segundo, el talento nota la diferencia.

Los integrantes no son ingenuos: distinguen entre un área que les hace encuestas y les comunica resultados en un correo, y otra que experimenta con ellos, les pide feedback, les muestra cómo se movió el indicador y les dice qué se va a probar a continuación. La segunda genera un compromiso que ningún programa de engagement logra por sí solo.

Tercero, el propio equipo de HR se reconecta con el sentido de su trabajo.

Innovar con método es menos agotador que ejecutar programas repetidos con resultados decrecientes. Da aprendizaje, tracción y orgullo profesional. Y eso también se nota en los indicadores internos del área.

06



Los 10 mandamientos para innovar en HR



6. Los 10 mandamientos para innovar en HR

Estos diez mandamientos no nacieron de una sesión de lluvia de ideas. Nacieron de más de una década de trabajo con equipos de HR en la región y de las conversaciones con los afiliados fundadores de LaboRHatorio. Son lo que queda cuando se eliminan las modas, los proyectos que murieron en el comité y los pilotos que nadie evaluó.

No son un dogma. Son una brújula. Si los sigues, no garantizan que tu piloto funcione. Si los ignoras, casi con certeza garantizan que no funcione..

1 Serás corresponsable del resultado del negocio

THR no "apoya" a las áreas; co-responde por productividad, crecimiento y ejecución estratégica. Si el negocio falla, HR también falló.

2 Hablarás en métricas de negocio, no en percepciones.

Engagement sin correlación con revenue es decoración. Si no puedes cuantificar el impacto, no estás en la mesa estratégica.

3 Integrarás IA como copiloto obligatorio del talento.

HR debe liderar el upskilling en IA para todos los roles, el rediseño de funciones humano + máquina y la automatización de tareas repetitivas. El talento que no se potencia con IA pierde relevancia rápidamente.

4 No administrarás personas; diseñarás sistemas de desempeño.

HR deja de gestionar "casos" y pasa a diseñar arquitecturas de performance: roles claros, accountability, métricas y ciclos de mejora continua.

5 Contratarás por capacidad de ejecución, no por currículum.

Menos títulos, más evidencia de entrega. Prioridad: track record comprobable, capacidad de aprender rápido y adaptabilidad a entornos cambiantes.

6 Diseñarás modelos, no cargos.

El organigrama deja de ser estático. HR debe estructurar equipos modulares, squads por misión y roles fluidos según la prioridad del negocio. La estructura debe seguir la estrategia, no al revés.

7 Serás arquitecto de cultura

La cultura no se decreta desde un comité. Se construye con quienes la habitan.

8 Eliminarás la burocracia que no agrega valor.

Procesos largos, evaluaciones inútiles, reuniones innecesarias: fuera. HR debe ser guardián de la eficiencia organizacional. Cada proceso debe responder a: ¿esto mejora decisiones o velocidad?

9 Gestionarás el talento como portafolio de inversión.

No todos los roles ni personas tienen el mismo impacto. HR debe segmentar: talento crítico, talento en desarrollo y roles prescindibles o automatizables. Inversión diferencial o mediocridad generalizada.

10 Prepararás a la organización para lo incierto.

El entorno no se estabiliza. HR debe construir resiliencia organizacional, capacidad de aprendizaje continuo y liderazgo adaptable. El futuro no se predice; se entrena.

07



Las preguntas más importantes que debes hacerte



7. Las preguntas más importantes que debes hacerte

Toda innovación nace primero de una buena pregunta. Los equipos que avanzan rápido no son los que tienen más respuestas; son los que se hacen las preguntas correctas antes de empezar a responder.

Las preguntas que siguen son una curaduría: quince preguntas que, en más de una década de conversación con líderes de talento humano de la región, hemos visto abrir caminos de innovación más claros que cualquier benchmark importado. No son un cuestionario: son un banco. El próximo lunes por la mañana, elige una, siéntate con ella veinte minutos y escribe lo que te respondas. Ese es el inicio.

Sobre el negocio

1. **¿Qué decisión de negocio no estamos tomando por falta de data de talento?** Si la respuesta te incomoda, acabas de identificar el primer piloto que vale la pena correr.
2. **¿Qué tres indicadores del negocio se mueven cuando mi área funciona bien?** Si no los tienes nombrados con precisión, tu área sigue operando en un lenguaje distinto al del comité.
3. **Si mañana desapareciera mi área, ¿qué perdería el negocio que no perdería con otra función?** Esa es, literalmente, tu contribución diferencial. Escríbela.

Sobre las personas

4. **¿Qué creen los integrantes que el área no sabe de ellos —y tienen razón?** La respuesta rara vez se encuentra en la encuesta de clima. Está en conversaciones de café, en tickets de servicio interno, en las salidas voluntarias que documentamos mal.
5. **¿Qué experiencia del ciclo de vida del talento fue diseñada hace más de cinco años y sigue sin revisarse?** Muy probablemente es la que hoy más está generando fricción silenciosa.
6. **¿Qué conversación le debo a mi gente que vengo posponiendo?** Las áreas que innovan bien saben una cosa: la transparencia difícil hoy es más barata que la fuga silenciosa mañana.

Sobre el área

7. **¿Qué parte del trabajo de mi equipo puede automatizarse sin perder humanidad?** Aquí está probablemente el primer piloto de IA que vale la pena en tu organización. No en el proceso más visible: en el más repetitivo.

8. ¿Qué rol emergerá en mi área en los próximos 24 meses? ¿Qué rol dejará de tener sentido? Si no tienes una respuesta, tu planeación de talento propia es más débil que la que le exiges al resto de la organización.

9. ¿Qué capacidad me falta hoy —a mí como líder— que en seis meses será innegociable? El área no se transforma más rápido de lo que se transforma quien la lidera.

Sobre la cultura

10. ¿Qué dejamos de cuestionar hace años que valdría la pena revisar? Los mejores pilotos suelen nacer de esta pregunta. Lo que hoy nadie discute es el territorio menos explorado.

11. ¿Qué práctica mía, como líder, contradice lo que le pido a mi equipo? La cultura no se declara; se modela. Y donde más rápido se modela es en la incoherencia del líder —para bien o para mal—.

12. ¿Qué damos por “parte de nuestra cultura” que en realidad es inercia disfrazada? Distinguir cultura de inercia es, muchas veces, la primera victoria de un proceso de innovación.

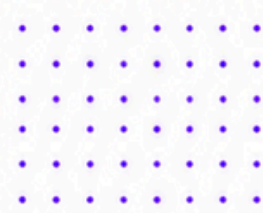
Sobre el futuro

13. ¿Qué asumimos como imposible que otras empresas de la región ya resolvieron? Nueve de cada diez veces, la respuesta está más cerca de lo que crees.

14. ¿Qué pregunta me estoy haciendo hoy que en cinco años parecerá ingenua? Si ninguna viene a tu cabeza, probablemente hace falta bajar la velocidad y leer más. Si llegan tres, estás en el lugar correcto.

15. ¿Qué estoy aprendiendo este trimestre —y cómo se está notando en mi área? Un líder que no aprende lidera un área que no aprende.

08



Diagnóstico del nivel de madurez de tu área de HR



8. Diagnóstico del nivel de madurez de tu área de HR

Antes de definir hacia dónde ir, conviene saber desde dónde se parte. Este capítulo te da una herramienta concreta para hacerlo: un diagnóstico de veinte preguntas que ubica tu área en uno de cinco niveles de madurez en innovación.

No es una evaluación de desempeño. No hay niveles buenos ni malos; hay niveles que describen un momento del área y, sobre todo, un punto de arranque. En el capítulo siguiente verás cómo moverte desde el nivel en el que estés.

Los 5 niveles de madurez

Nivel 1 — Reactivo.

El área apaga incendios. La prioridad del día la fija lo que estalló en la mañana. Los procesos existen, pero se sostienen en esfuerzo individual. La medición es anecdótica. El comité no convoca al área para decidir; la convoca para informar.

Nivel 2 — Estructurado.

Los procesos están documentados, el rol del área es claro y se cumplen las obligaciones administrativas con orden. Hay encuestas, hay rutinas, hay calendario. Falta el salto a decisiones basadas en data y a conversación estratégica con el negocio

Nivel 3 — Analítico.

El área toma decisiones apoyadas en datos. Tiene un tablero con indicadores actualizados. Mide programas antes de decidir su continuidad. Conversa con el comité en lenguaje de negocio, pero todavía como reporte: no propone agenda estratégica.

Nivel 4 — Estratégico.

El área es socio del comité. Anticipa en lugar de reaccionar. Tiene presupuesto propio para innovar. Cocrea decisiones con los líderes de línea. Mide, rediseña y escala con método. Pública aprendizajes internos.

Nivel 5 — Sistémico.

El área moldea la estrategia del negocio desde su lectura del talento. Pública aprendizajes hacia afuera —a pares, al sector, a la región—. Se convierte en referente para otras organizaciones. Forma a otros líderes de HR.

Las 20 preguntas del diagnóstico

Responde cada pregunta en una escala de 1 a 5: 1 = nunca · 2 = rara vez · 3 = a veces · 4 = la mayoría de las veces · 5 = siempre

Dimensión 1 — Silla estratégica

1. Mi CEO me convoca al comité para aportar, no para informar.
2. Mi presupuesto se decide en el comité, no después.
3. El plan estratégico del negocio incorpora metas de talento humano medibles.
4. Participó en decisiones de expansión, fusiones, cierre de unidades o reestructuraciones relevantes.

Dimensión 2 — Data y medición

5. Mis decisiones clave se apoyan en datos, no en intuición.
6. Tengo un tablero de indicadores de talento actualizado al menos mensualmente.
7. Mido el impacto de cada programa antes de decidir su continuidad.
8. Público al comité resultados honestos de mis iniciativas —éxitos y fracasos—.

Dimensión 3 — Experiencia del colaborador

9. Tengo mapeados los momentos críticos del ciclo de vida del talento en mi organización.
10. Sé con precisión qué experiencia vive hoy mi colaborador promedio, más allá de la encuesta anual.
11. He rediseñado al menos un momento de esa experiencia en los últimos 12 meses.
12. Co Creé esas decisiones con los integrantes afectados por ellas.

Dimensión 4 — Tecnología y automatización

13. Mi área usa las herramientas digitales como apoyo estable, no como proyecto inconcluso.
14. He incorporado IA a algún flujo del área con resultados medidos.
15. Mi data de talento vive en una fuente confiable, no en múltiples hojas paralelas.
16. He pilotado al menos una herramienta emergente en los últimos 12 meses.

Dimensión 5 — Cultura de experimentación

17. Mi equipo puede proponer un piloto sin que se escale como riesgo automáticamente.
18. En los últimos 24 meses he cerrado al menos un programa que no mostraba resultado.
19. Tengo al menos un piloto en curso hoy.
20. Comparto aprendizaje —bueno y malo— con pares del sector más allá de mi empresa.

Cómo calcular tu nivel

Suma tu puntaje total (mínimo 20, máximo 100) y divídelo entre 20 para obtener tu promedio:

| Promedio | Nivel |
|-----------|-------------------|
| 1.0 – 1.7 | L1 · Reactivo |
| 1.8 – 2.4 | L2 · Estructurado |
| 2.5 – 3.4 | L3 · Analítico |
| 3.5 – 4.2 | L4 · Estratégico |
| 4.3 – 5.0 | L5 · Sistémico |

Es normal —y probablemente sano— tener dimensiones en niveles distintos. Un área puede estar en L4 en silla estratégica y en L2 en tecnología. Lo útil no es solo el promedio, sino identificar la dimensión más baja: ahí está, casi siempre, la palanca de mayor retorno en los próximos seis meses

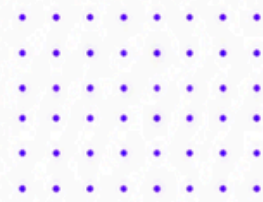
¿Qué hacer con tu resultado?

Dos cosas, en orden. Primero, escríbelo: anota el promedio general y, sobre todo, la dimensión más baja. Segundo, compártelo con tu equipo directo: el diagnóstico individual es útil, pero el diagnóstico discutido con tus dos o tres integrantes más cercanos es imprescindible. Va a cambiar lo que viste. Con ese resultado en mano, el capítulo siguiente te muestra por dónde empezar.

clic aquí para ir
al diagnóstico interactivo



09



Por dónde empezar (según diagnóstico)



9. Por dónde empezar (según diagnóstico)

El capítulo anterior te dejó ubicado en uno de cinco niveles de madurez. Este capítulo responde la pregunta que aparece enseguida: *¿y ahora qué hago con esto?*

Antes de entrar en materia, un principio que vale para los cinco niveles: **desde donde estés, hay algo que puedes hacer esta semana**. No necesitas esperar a tener el presupuesto, el equipo o el respaldo ideal. Los líderes que avanzan no son los que arrancaron en condiciones perfectas; son los que arrancaron con lo que tenían a mano.

En lugar de prescribirte un piloto cerrado, lo que sigue son **pautas**: qué priorizar, qué recursos propios aprovechar y una pista clara de arranque. El diseño del piloto concreto lo trabajas con el Método del capítulo 10

Si estás en Nivel 1 — Reactivo

Qué priorizar. Liberar tiempo. No puedes innovar si tu equipo vive apagando incendios. El primer movimiento no es traer algo nuevo: es ordenar lo que ya existe.

Qué recurso ya tienes. Tus procesos administrativos están corriendo y contienen datos que hoy no estás leyendo: tiempos de ciclo, reclamos recurrentes, solicitudes repetidas. Ese es oro sin procesar.

Pista de arranque. Elige un proceso repetitivo del área —por ejemplo, el onboarding administrativo o el trámite de permisos—. Documenta el tiempo actual, identifica un cuello de botella, rediseña un paso y mide la diferencia en treinta días. Este ejercicio simple empieza a construir en tu equipo el músculo de medir y rediseñar.

Si estás en Nivel 2 — Estructurado

Qué priorizar. Pasar de medir procesos a medir experiencias. Tu área cumple; ahora tienes que entender.

Qué recurso ya tienes. Tu encuesta de clima. Úsala distinto: lee lo que tus integrantes escribieron en las preguntas abiertas, no solo los promedios. Cruza sus resultados con data dura —rotación, desempeño, uso de beneficios—. Convierte la encuesta en una conversación, no en un reporte.

Pista de arranque. Escoge un momento crítico del ciclo de vida del talento —onboarding, primer año, salida—. Mapéalo en detalle, habla con cinco personas que lo vivieron recientemente e identifica los tres puntos de fricción más altos. Rediseña uno —no los tres— y mide el impacto en el próximo ciclo. Ese trabajo te da el primer caso para compartir al comité

Si estás en Nivel 4 — Estratégico

Qué priorizar. Publicar aprendizaje propio para consolidar autoridad. Tu área ya experimenta; ahora tienes que contarlo.

Qué recurso ya tienes. Tus pilotos anteriores. Muchos no los documentaste con rigor. Vuelve sobre ellos, sistematiza hallazgos y conviértelos en casos de estudio internos.

Pista de arranque. Escoge un caso exitoso que el área haya producido. Escríbelo como caso de estudio con estructura: contexto, hipótesis, diseño, medición, resultado, aprendizaje. Compártelo primero al comité de dirección; luego a dos o tres pares del sector en un espacio de confianza. Esa publicación te abre la puerta al siguiente nivel.

Si estás en Nivel 5 — Sistémico

Qué priorizar. Formar a otros y servir de laboratorio abierto. Tu aprendizaje, bien compartido, transforma el ecosistema.

Qué recurso ya tienes. Tu red y tu reputación. Ponla a trabajar más allá del perímetro de tu empresa.

Pista de arranque. Abre un piloto transversal con otra empresa de la región —del mismo sector o de uno complementario—. Diseñen la hipótesis juntos, compartan data y publiquen el aprendizaje conjunto. Ese tipo de ejercicios, hoy infrecuentes, son el próximo estándar de la innovación en HR de la región. Queremos que LaboRHatorio sea el espacio donde ocurran.

Un mensaje común para los cinco niveles

No existe “arrancar de cero”. Donde estés hoy, ya estás parado sobre algo: un proceso que funciona, una encuesta que se aplica, un indicador que se mide, un piloto anterior, una reputación construida.

La innovación es convertir lo que ya tienes en palanca de lo que sigue.

El Método LaboRHatorio, que viene en el capítulo siguiente, es precisamente eso: la disciplina para convertir recursos existentes en aprendizaje medido.

10



Comó innovar — El método LaboRHatorio



10. Cómo innovar: el Método LaboRHatorio

Hasta acá, el manual te preparó el terreno: entendiste el contexto, fijaste principios, identificaste tus preguntas, te ubicaste en un nivel de madurez y decidiste por dónde empezar. Este capítulo te entrega la herramienta central del laboratorio: **el Método LaboRHatorio**, cinco fases que convierten una hipótesis de innovación en una decisión con evidencia.

El método se inspira en la lógica del método científico aplicada al talento humano. Es simple de entender y exigente de ejecutar. En nuestra experiencia, es el diferencial entre los pilotos que quedan en el papel y los que se convierten en prácticas sostenibles.

01

OBSERVAR

Sem 0

Diagnosticar antes de proponer solución.

02

HIPOTETIZAR

Sem 0-1

Formular hipótesis falsable.

03

EXPERIMENTAR

Sem 1-24

Piloto controlado con medición mensual.

04

ANALIZAR

Sem 25

Lectura sin sesgo + triangulación.

05

DECIDIR

Sem 26

Escalar, ajustar o descartar con aprendizaje.

Cinco fases. Seis meses de punta a punta. Una decisión binaria al final.

Fase 1 · OBSERVAR

Qué se hace. Se diagnostica el problema antes de proponer una solución. La tentación del área —y la presión del comité— empuja a saltar esta fase, y ese es el error más común. La mayoría de los pilotos que fracasan, fracasan aquí.

Preguntas que responde. ¿Qué está pasando exactamente? ¿Con qué frecuencia? ¿A quién le está pasando? ¿Qué dice la data cuantitativa y qué dicen las voces? ¿Qué hemos intentado antes y por qué no funcionó?

Output. Un documento breve —una página, máximo dos— con el problema descrito, las fuentes consultadas, los supuestos y las tres preguntas clave que la fase siguiente debe responder. Errores comunes. Confundir síntoma con causa. Tomar la primera historia como la verdad. Diagnosticar desde el escritorio sin hablar con nadie afectado.

Tiempo sugerido. Una semana de trabajo concentrado. Si tarda más, probablemente el problema no está bien acotado.

Fase 2 · HIPOTETIZAR

Qué se hace. Se traduce el diagnóstico en una hipótesis falsable: una afirmación que puede resultar verdadera o falsa cuando se la pone a prueba con data, no con opinión.

Estructura de la hipótesis. Sigue siempre la misma forma:

Si implementamos [intervención] sobre [grupo específico] durante [tiempo], entonces [indicador medible] se moverá de [línea base] a [resultado esperado].

Ejemplo basado en un caso LATAM. “Si implementamos el programa de mentoría cruzada con ciencias del comportamiento sobre las 40 líderes mujeres de tres municipios durante seis meses, entonces el índice de promociones internas de mujeres a nivel directivo pasará del 18% al 28% en este grupo, comparado con el 18% promedio histórico.”

Output. Una hipótesis falsable, con intervención, grupo, tiempo, indicador y meta claramente definidos. Y, muy importante, una línea base documentada.

Errores comunes. Hipótesis blandas (“esperamos que los integrantes estén más comprometidos”). Indicadores que no se pueden medir. Grupos tan grandes que no se puede identificar el efecto específico del piloto.

Tiempo sugerido. De tres a siete días.

Fase 3 · EXPERIMENTAR

Qué se hace. Se ejecuta el piloto con un grupo de intervención y se mide con una periodicidad al menos mensual. Se documenta todo: lo que funcionó, lo que no, lo que sorprendió.

Preguntas que responde. ¿Qué está pasando con el grupo de intervención frente al control? ¿Hay señales tempranas de ajuste necesario?

Output. Bitácora de piloto con mediciones por corte, observaciones cualitativas y decisiones de ajuste intermedio documentadas.

Errores comunes. Diseñar sin grupo control “porque complica”. Cambiar la intervención a mitad de camino sin registrar el cambio. Perder la medición porque nadie se hizo cargo formalmente del indicador.

Tiempo sugerido. Seis meses es el promedio estándar. Para pilotos muy acotados, tres meses pueden bastar. Menos que eso raramente alcanza para ver el efecto.

Fase 4 · ANALIZAR

Qué se hace. Se lee la data y se contrastan los resultados cuantitativos con la voz de los participantes. Se triangula al menos con tres fuentes: la data dura, la experiencia reportada y la observación del equipo de proyecto.

Preguntas que responde. ¿La hipótesis se confirmó, se rechazó o produjo un resultado inesperado? ¿Qué explica estos resultados? ¿Qué variables no habíamos considerado? ¿Qué aprendimos que no sabíamos al empezar?

Output. Un informe interno de resultados —preferiblemente de una sola página— con hipótesis, resultados, factores explicativos, limitaciones y aprendizaje.

Errores comunes. Interpretar a favor del esfuerzo invertido (sesgo de confirmación). Ignorar los resultados inesperados. Saltarse la triangulación porque la data cuantitativa se ve linda.

Tiempo sugerido. Dos semanas.

Fase 5 · DECIDIR

Qué se hace. Se toma una decisión binaria con criterios definidos al inicio: **escalar, ajustar y volver a probar, o descartar con aprendizaje publicado.** Los tres desenlaces son válidos. Ninguno es fracaso.

Criterios. Se definen **al arrancar el piloto**, no al final, para evitar el sesgo. Por ejemplo: “escalamos si el indicador supera 25% y la satisfacción cualitativa se mantiene sobre 4 de 5; ajustamos si queda entre 18% y 25%; descartamos si queda debajo de 18% o la satisfacción cae bajo 3”.

Output. Comunicación formal al comité con la decisión, la evidencia y el aprendizaje. Si se escala, plan de despliegue con indicadores de seguimiento. Si se descarta, documento de aprendizaje.

Errores comunes. No decidir. Dejar el piloto en un limbo de “continuación” que no escala ni muere. Confundir descartar con fracasar.

Tiempo sugerido. Una semana.

Dos reglas que cruzan todo el método

Regla 1: diseña la salida antes de la entrada. Antes de arrancar, escribe con precisión qué resultado te haría escalar, qué resultado te haría ajustar y qué resultado te haría descartar el piloto. Sin esa decisión previa, al final decides por cansancio o por política.

Regla 2: mide más de lo que crees necesario, comunica menos de lo que crees necesario. *La medición densa te permite entender; la comunicación sobria te permite convencer. Son disciplinas distintas.*

11



Metodologías que puedes usar



11. Metodologías que puedes usar (cómo usarlas y cómo no)

El método que viste en el capítulo anterior es la columna vertebral. Las metodologías de este capítulo son los músculos: te ayudan a ejecutar cada fase con rigor sin tener que inventar la técnica desde cero.

Elegimos cuatro. Hay muchas más, pero estas cumplen tres criterios a la vez: son poderosas, son sencillas de empezar a usar y producen resultados en plazos que el área puede sostener.

| | | |
|--|--|---|
| <h2>01</h2> <h3>ENTENDER</h3> <p><i>Para diagnosticar antes de proponer.</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Design Thinking■ Employee Journey Mapping■ Entrevistas profundas■ Etnografía interna | <h2>02</h2> <h3>EXPERIMENTAR</h3> <p><i>Para validar hipótesis con método.</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ Lean Startup HR■ MVPs de programa■ Pilotos controlados■ A/B testing de experiencia | <h2>03</h2> <h3>ESCALAR Y MEDIR</h3> <p><i>Para alinear y sostener el aprendizaje.</i></p> <ul style="list-style-type: none">■ OKRs para HR■ People analytics■ Dashboards mensuales■ Comites de revisión |
|--|--|---|

Design Thinking — para entender antes de proponer

Qué es. Una metodología que pone al humano en el centro del proceso de diseño. Cinco pasos clásicos: empatizar, definir, idear, prototipar, probar. Originalmente creada para diseño de producto, se adapta muy bien a experiencias de talento.

Cuándo usarla. Cuando no tienes claro cuál es el problema de fondo, o cuando sabes que el problema existe pero no lo has escuchado desde la voz del colaborador.

Cómo empezar. Escoge un momento crítico del ciclo de vida del talento. Entrevista a entre ocho y doce personas que lo vivieron en los últimos seis meses: entrevistas abiertas, guión corto, máximo cuarenta minutos cada una. Busca contradicciones entre lo que se dice en la encuesta de clima y lo que emerge en la entrevista. Con eso, redefine el problema en una frase nueva —casi siempre distinta de la que tenías al empezar— y recién ahí propón soluciones.

Cómo NO usarla. No la conviertas en un workshop de un día con post-its amarillos. Eso es teatro de innovación. Design Thinking bien aplicado es semanas, no horas; es entrevistas profundas, no dinámicas de grupo.

Ejemplo. Una empresa del sector retail detectó una rotación alta en los primeros noventa días. La hipótesis inicial era “el onboarding es débil”. Al entrevistar a doce personas que habían entrado en los últimos seis meses, descubrió que el problema no era el onboarding: era la primera conversación con el jefe directo en la semana dos. El rediseño fue ajustar esa conversación. La rotación bajó un tercio en el trimestre siguiente.

2. Employee Journey Mapping — para mapear la experiencia

Qué es. La técnica de dibujar el recorrido del colaborador a lo largo de un momento específico — onboarding, desarrollo, salida—, identificando lo que piensa, siente, hace y necesita en cada punto. Es el customer journey aplicado al talento interno.

Cuándo usarla. Cuando ya sabes en qué momento del ciclo está la fricción pero no sabes exactamente dónde duele y por qué.

Cómo empezar. Escoge un momento y descompónlo en etapas concretas (por ejemplo, el primer mes: firma de contrato, inducción, primera semana, primer entregable, primera conversación con el jefe). Por cada etapa, responde cuatro preguntas: qué hace el colaborador, qué piensa, qué siente, qué necesita. Contrástalo con mínimo cinco integrantes. Identifica los dos o tres puntos más altos de fricción y rediseña uno —no los tres—.

Cómo NO usarla. No la construyas solo en un Google Slides. Un journey map útil se hace con el colaborador, no para el colaborador. Si la metodología te ahorró las entrevistas, algo salió mal.

Ejemplo. Una aseguradora de la región mapeó el ciclo de salida —los últimos treinta días de un colaborador que renuncia—. Descubrió que el 80% de los mensajes negativos en encuestas de salida provenían de una sola etapa: la conversación con RRHH dos semanas antes de irse. El rediseño fue mover esa conversación al primer día de notificación, con una persona de HR sin carga administrativa. Las encuestas de salida pasaron de un NPS negativo a uno positivo

3. Lean Startup HR — para validar hipótesis rápido

Qué es. La adaptación a talento humano de la lógica de Eric Ries: construir el mínimo producto viable, medir con un grupo pequeño, aprender y decidir si iterar, pivotar o abandonar. En HR, el MVP suele ser una versión recortada de un programa, probada con un grupo limitado.

Cuándo usarla. Cuando tienes una hipótesis que quieres validar sin comprometer presupuesto grande. Es la metodología natural del Método LaborHatorio en las fases de HIPOTETIZAR y EXPERIMENTAR.

Cómo empezar. Define la hipótesis con la estructura del capítulo anterior. Escoge el grupo más pequeño que aún te permita medir —entre veinte y cincuenta personas suele ser suficiente—. Define línea base y criterios de éxito antes de arrancar. Corre el piloto entre ocho y doce semanas. Mide. Decide.

Cómo NO usarla. No la uses para todo. Hay decisiones de talento que no se validan con pilotos pequeños —por ejemplo, políticas de compensación estructurales o cambios culturales transversales—. Lean Startup HR es excelente para programas, experiencias y herramientas; menos útil para arquitecturas.

Ejemplo. Un banco de la región probó una nueva forma de feedback 360 con treinta líderes durante diez semanas, en lugar de desplegar el nuevo modelo a toda la organización. Los resultados mostraron alta participación pero baja percepción de utilidad. La hipótesis fue rechazada, se rediseñó el modelo y se volvió a probar tres meses después con otro grupo. El aprendizaje, a ese costo, fue invaluable

4. OKRs para HR — para escalar con medición

Qué es. *Objectives and Key Results*: una metodología de fijación de metas popularizada por Intel y Google. Dos partes: un objetivo cualitativo ambicioso y tres a cinco resultados clave cuantitativos que indican si lo estás logrando.

Cuándo usarla. Después del piloto, cuando el resultado fue positivo y hay que escalarlo alineando a varios equipos bajo un propósito común.

Cómo empezar. Formula un objetivo claro y ambicioso (“elevar la experiencia del primer año del colaborador de buena a excepcional”). Define entre tres y cinco resultados clave medibles con fecha (“NPS de onboarding pasa de 45 a 65 en Q4”; “rotación en primer año baja del 22% al 15%”; “70% de integrantes nuevos tiene plan de carrera firmado a los 90 días”). Revisa cada seis semanas. Ajusta.

Cómo NO usarla. No conviertas los OKRs en KPIs disfrazados. Los OKRs son para ambición y alineación; los KPIs son para control. El error más frecuente en HR es copiar la lista de indicadores existentes y ponerles la etiqueta de OKR. Eso no es escalar; es decorar.

Ejemplo. Una empresa de consumo masivo usó OKRs para alinear su transformación del liderazgo intermedio después de un piloto exitoso. En dos trimestres movieron tres resultados clave: el índice de seguridad psicológica en sus equipos, la rotación voluntaria en primera línea y el porcentaje de líderes con plan de desarrollo activo. Sin OKRs, habrían escalado sin alinear a las otras áreas de soporte; con OKRs, lograron que finanzas, operaciones y talento humano compartieran la misma meta y la misma medición

Para cada piloto, elige máximo dos metodologías: una para observar y otra para experimentar o escalar. Cuando esas dos las dominas, el piloto avanza. Cuando metes cuatro, el piloto se detiene a debatir sobre la metodología misma.

12



Innovar en equipo



12. Innovar en equipo

Para innovar en HR se necesita equipo. Los proyectos de innovación que sobreviven y escalan comparten una característica: tienen **equipo nombrado, roles claros y stakeholders mapeados desde el día uno**. Sin eso, el proyecto depende de una sola persona, y el día que esa persona se enferma, se va o se sobrecarga con otro frente, el proyecto se detiene.

Los 5 roles de todo proyecto de innovación

No son cinco personas. Son cinco roles. En equipos pequeños, una misma persona puede sostener dos; en equipos grandes, un rol puede repartirse entre varias. Pero los cinco deben estar nombrados. Si alguno queda sin dueño, ahí va a quebrarse el piloto.

01

Sponsor ejecutivo.

Quién patrocina el proyecto desde el comité. No ejecuta; protege el presupuesto, abre puertas y defiende el proyecto cuando aparecen resistencias. Suele ser el CHRO o el CEO directamente, dependiendo del tamaño del piloto.

02

Líder del proyecto.

Quién responde por los resultados. Toma decisiones operativas, coordina al equipo, rinde cuentas al sponsor. Es el equivalente al product owner en la lógica ágil: concentra la responsabilidad última.

03

Metodólogo.

Quién vela por el rigor del método. Revisa que la hipótesis sea falsable, que la medición sea consistente, que los criterios de decisión estén escritos antes de empezar. En organizaciones pequeñas, puede ser un aliado externo que acompaña al líder.

04

Embajador de usuarios.

Quién representa la voz de los integrantes afectados por la intervención. Su tarea es traer al proyecto las señales tempranas que la data aún no recoge.

05

Analista de data.

Quién sostiene la medición. Levanta la línea base, define los cortes, limpia los datos, triangula con fuentes cualitativas. No tiene que ser un científico de datos; tiene que ser alguien que ame la precisión y respete la honestidad del dato.

El equipo mínimo

Para un piloto acotado (uno a tres meses, grupo pequeño, indicador claro), el equipo mínimo viable es:

- 1.1 **líder del proyecto** (ocupación parcial, 20-30% de su tiempo).
- 2.1 **metodólogo** (ocupación parcial, 10-15%).
- 3.1 **analista de data** (ocupación parcial, 10%).
- 4.1 **embajador de usuarios** (participación puntual, 4-6 horas al mes).
- 5.1 **sponsor** (participación puntual, una reunión cada dos semanas).

No es un equipo grande. Es un equipo **nombrado**. Esa es la diferencia.

Mapa de stakeholders

Todo proyecto de innovación en HR tiene, aparte del equipo, una red de actores que pueden acelerarlo o detenerlo. Identificarlos al inicio no es opcional; es lo que separa un piloto que avanza de uno que se queda en comité.

| Stakeholder | Qué necesita saber | Cuándo |
|---|---|----------------------------|
| Comité directivo | Hipótesis, presupuesto, criterios de decisión | Antes de arrancar |
| Líderes de línea afectados | Para qué es, qué se les va a pedir, qué van a ganar | Antes de arrancar |
| Integrantes del grupo intervención | Qué se está probando, cómo protegemos su data, cómo será el canal de feedback | Al arrancar |
| IT / Legal | Qué data se toca, qué se almacena, qué se comunica | Antes de arrancar |
| Comunicaciones internas | Qué se comunica, cuándo y por qué | Antes de cada hito público |

Cómo mantener el proyecto vivo

Tres rituales simples, pero no opcionales.

Un check-in semanal de 30 minutos con el equipo nuclear —líder, metodólogo, analista—. Agenda fija: qué avanzó, qué se trabó, qué data nueva hay, qué decisión se requiere esta semana.

Un corte mensual de 60 minutos con el sponsor y el embajador de usuarios. Agenda: lectura de indicadores del mes, ajustes necesarios, decisiones de continuidad.

Una comunicación del progreso cada dos meses, aunque sea un correo interno de tres párrafos al comité y a los líderes involucrados. La comunicación sostenida construye confianza; el silencio alimenta sospecha.

13



Cómo vender la innovación al equipo directivo



13. Cómo vender la innovación al equipo directivo

Ningún paso del proceso tiene un costo tan alto de hacerlo mal como este.

Un piloto mal diseñado se puede rediseñar. Una metodología mal aplicada se puede corregir. Una decisión tomada con data sesgada se puede recalibrar. Pero un proyecto de innovación presentado mal al comité directivo difícilmente consigue una segunda oportunidad. El comité forma su opinión sobre tu área, y sobre ti como líder, en esos treinta o cuarenta minutos. De cómo los uses depende no solo este proyecto, sino los siguientes cinco.

Este capítulo es, por lo mismo, el más táctico del manual. Menos narrativa, más herramienta.

Qué busca el CEO y qué busca el CFO (no son lo mismo)

La mayoría de las presentaciones de HR al comité fallan porque hablan a una sola audiencia. El comité tiene, al menos, dos lógicas simultáneas.

El CEO busca estrategia. Quiere saber qué problema relevante del negocio estás ayudando a resolver, qué ventaja competitiva se construye y cómo este proyecto conecta con la narrativa mayor de la organización. Su pregunta silenciosa es: ¿esto hace a la empresa más fuerte?

El CFO busca predictibilidad financiera. Quiere saber cuánto cuesta, cuál es el retorno esperado, en qué plazos y con qué certeza. No necesita que le vendas visión; necesita que le muestres que sabes qué estás haciendo con su dinero. Su pregunta silenciosa es: ¿esto es una inversión o es un gasto?

Una presentación que responde a los dos simultáneamente —estrategia arriba, números abajo, ambos en el mismo documento— tiene cinco veces más probabilidades de aprobación que una que aborda solo uno de los registros.

Anatomía de una presentación que convence

Una sola página. Léste bien: **una sola página**. Si no cabe en una página, el piloto no está listo para presentarse. Esa disciplina editorial es, en sí misma, prueba de claridad estratégica.

La estructura de esa página es siempre la misma:

1. Título en forma de pregunta estratégica. No “Piloto de onboarding rediseñado”. Sí “¿Cómo podemos reducir en un tercio la rotación temprana del primer año?”.

2. Contexto en una frase. Dato duro que justifica la existencia del proyecto. “La rotación en los primeros 90 días nos cuesta 1.200 millones de pesos al año y afecta la continuidad operativa de tres unidades clave.”

3. Hipótesis falsable. Con la estructura del capítulo 10. “Si rediseñamos la conversación de semana dos con el jefe directo en 400 nuevos ingresos durante seis meses, entonces la rotación en los primeros 90 días bajará del 22% al 14% en ese grupo.”

4. Diseño del piloto en tres líneas. Grupo intervención, grupo control, indicadores de medición, plazos.

5. Inversión y retorno esperado. Costo total, retorno proyectado si la hipótesis se confirma, punto de equilibrio, plazo.

6. Criterios de decisión. Qué resultado nos hace escalar, qué resultado nos hace ajustar, qué resultado nos hace detener. Definidos antes de empezar.

7. Qué pedimos del comité. Concreto: presupuesto, mandato para trabajar con las unidades involucradas, un sponsor ejecutivo nombrado.

Esas siete piezas caben en una página si se redactan con rigor. Si no caben, el proyecto todavía está en construcción.

Los 3 indicadores que nunca pueden faltar

Un indicador de negocio. Qué métrica dura se mueve: rotación, productividad, NPS de cliente interno, reducción de riesgo operativo, tiempo de llenado de vacantes críticas. Este indicador es para el CFO.

Un indicador de experiencia. Qué métrica de la vivencia del colaborador se mueve: NPS del proceso, satisfacción por etapa del ciclo, percepción de justicia, seguridad psicológica. Este indicador es para el humano de todo el comité.

Un indicador de velocidad. En cuánto tiempo se mueven los dos anteriores. Un indicador que se mueve en seis meses es radicalmente distinto a uno que se mueve en dos años. Este indicador es para el CEO.

Si tu presentación trae esos tres, el comité tiene todo lo que necesita para decidir. Si te falta alguno, vas a tener que volver.

La conversación antes de la conversación

Los proyectos no se aprueban en el comité. Se aprueban antes del comité.

Los líderes de talento humano que consistentemente consiguen luz verde son los que hacen la pre-conversación con cada miembro clave dos semanas antes de la reunión formal. No van a venderles; van a escucharlos. Comparten el borrador, preguntan dudas y ajustan antes de la presentación oficial. Cuando llegas al comité con los miembros clave ya alineados, la reunión se vuelve un ritual de formalización. Cuando llegas con todos descubriendo el proyecto a la vez, se vuelve un ejercicio de improvisación bajo estrés.

La regla: nunca te presentes a un comité sin haber tenido, mínimo, tres conversaciones uno a uno antes —una con el CEO, una con el CFO, una con un miembro del comité que no sea obvio que esté a favor—.

Con esto cierra la parte metodológica del manual. El capítulo siguiente abre el último territorio: los 100 casos de innovación en HR que curamos como referencia. Cuando te falten ideas, cuando necesites un ejemplo para convencer, cuando quieras inspirarte con lo que ya está funcionando en la región y en el mundo, vuelve ahí.

Nos vemos en el LaboRHatorio.



clic aquí para abrir
los 100 casos de
innovación en HR



Creado por:

LaboRHatorio

By **HACKERS
DEL TALENT** Comunidad F
inseyra