

Lo que la **IA** no reemplaza

Cómo contratar, retener
y preparar al talento
clave en 2026

Un documento estratégico para
CEOs, CFOs, liderazgo ejecutivo,
de **talento humano**, y **líderes
de negocio**

BMA Group · Presencia en 20 mercados de LATAM · Puerto Rico · Costa Rica · República Dominicana

BMA GROUP en números

94% de retención en los programas de fuerza laboral.

Más de **550** colocaciones ejecutivas al año, en 20 mercados de LATAM.

Más de **3.000** profesionales activos desplegados hoy con clientes de la región.

Cientes Fortune **100** y más de **25** años como partner estratégico de talento.

Introducción

La ecuación del talento cambió. Hace una década, el liderato ejecutivo y de talento humano podía reportar vacantes abiertas y plazos de cobertura sin que el comité ejecutivo levantara demasiado la mirada. Hoy la misma conversación llega a la mesa del CEO y del CFO. ¿La razón? Las brechas críticas de talento dejaron de ser un asunto operativo. Son una restricción directa sobre el crecimiento, la continuidad y el valor de la empresa.

En 2026, las organizaciones que no están cerrando sus brechas con criterio están perdiendo en varios frentes al mismo tiempo. Los proyectos que se retrasan, liderazgos que tardan demasiado en consolidarse, iniciativas de transformación que avanzan con la mitad del equipo requerido, y talento clave que se va porque encontró una propuesta mejor articulada en otra parte.

Esta guía está escrita para quienes toman esas decisiones: CEOs, CFOs, liderato ejecutivo y de talento humano, directores generales y gerentes responsables del crecimiento. **No es un manual de reclutamiento.** Es una lectura estratégica de cómo convertir la contratación y la retención en una ventaja real del negocio, y qué exige ese cambio de enfoque.

El contenido parte de una premisa: la velocidad vacía es cara, el volumen mal calibrado también, y la calidad de la contratación termina siendo lo que separa a las organizaciones que crecen de las que se estancan. **Lo que sigue es cómo pensar el problema con ese criterio.**

Contenido

- 01 Por qué las brechas de talento son un problema de negocio, no de gestión de personas

- 02 Qué está cambiando en el mercado laboral en 2026

- 03 Contratar mejor, no más rápido

- 04 Contratación por competencias y calidad de la contratación: qué miden realmente

- 05 Retención sin inflar la nómina

- 06 Planificación estratégica de la fuerza laboral

- 07 El talento humano en la era de la inteligencia artificial

- 08 Qué exigirle a un partner de talento

- 09 Dónde entra BMA Group en esta conversación

- 10 Cómo se ve esto en la práctica: tres escenarios

- 11 Resumen ejecutivo

- 12 Preguntas frecuentes

- 13 Próximo paso los primeros 30 días

01

Por qué las brechas
de talento son un
problema de negocio,
no de gestión de
personas

Por qué las brechas de talento son un problema de negocio, no de gestión de personas

Cuando un rol crítico queda descubierto por seis meses, lo que está en riesgo no es una casilla en un organigrama. Son iniciativas detenidas, decisiones postergadas, clientes atendidos con menor capacidad y equipos operando bajo presión acumulada. Ese costo rara vez aparece en el presupuesto del área de talento humano, **pero sí aparece en los resultados del negocio.**

Gallup, en su reporte State of the Global Workplace 2026, documenta que los equipos con alto compromiso generan **23%** más rentabilidad que los de bajo compromiso, y **78%** menos ausentismo. La parte que suele pasar inadvertida es que ese compromiso se construye, entre otras cosas, sobre haber contratado bien en primer lugar. Una mala contratación en una posición clave no falla sola: arrastra al equipo que la rodea.



Harvard Business Review reporta que entre **50% y 60%** de los ejecutivos contratados o promovidos a posiciones de alto nivel fracasa en los primeros 18 meses. La causa dominante no es falta de capacidad técnica. Es desalineación con el mandato real del rol, con el estilo de liderazgo esperado o con la cultura. Cuando ese fracaso ocurre en una empresa mediana, el costo total del reemplazo, los ingresos perdidos en la transición y el daño a la cohesión del equipo supera con facilidad el salario anual de la posición entre dos y cuatro veces.

Esto cambia cómo un CEO o un CFO debería mirar la contratación. No como un costo operativo a optimizar, mejor como una decisión con impacto directo sobre P&L, continuidad y capacidad de ejecución.

Un matiz importante: este marco aplica con fuerza en roles críticos y posiciones de liderazgo. En contrataciones de volumen estandarizado, donde el rol es razonablemente intercambiable y la curva de aprendizaje es corta, la lógica correcta sigue siendo la de escala y eficiencia. Confundir los dos enfoques sale caro.

02

Qué está cambiando
en el mercado laboral
en 2026



Tres dinámicas están rediseñando la conversación de talento este año. Vale la pena mirarlas por separado antes de conectarlas.

La escasez de habilidades dejó de ser una advertencia futura

El World Economic Forum, en su Future of Jobs Report 2025, proyecta que el 39% de las habilidades clave de los trabajadores cambiarán entre 2025 y 2030, y que las empresas identifican la brecha de habilidades como la barrera número uno para la transformación del negocio. En la práctica, muchas organizaciones están buscando perfiles que hace cinco años no existían, y que no se producen al ritmo que demanda el mercado.

La tecnología transforma roles más rápido de lo que se reentrena a los equipos

La adopción de IA generativa en procesos de negocio está reconfigurando qué se espera de un analista, un gerente, un desarrollador y hasta un director financiero. La pregunta deja de ser “¿quién hace este trabajo?” y pasa a ser “¿qué combinación de capacidades humanas y herramientas digitales produce el resultado que necesitamos?”. Esto tiene consecuencias directas sobre los perfiles que se publican y sobre cómo se evalúan.

Qué está cambiando en el mercado laboral en 2026

Las expectativas del talento se movieron, y no van a volver

Deloitte Global Human Capital Trends reporta de forma consistente que los profesionales valoran propósito, flexibilidad real, desarrollo y liderazgo confiable por encima, e incluso a costa, de compensación puramente económica. Para la alta dirección, esto no es un tema blando: es la variable que determina si la gente buena se queda, o si cada año hay que reconstruir capacidades.

La conclusión operativa es directa. Las empresas que siguen contratando como lo hacían en 2019 están compitiendo por talento en un mercado que cambió las reglas. El riesgo no es quedarse sin candidatos. Es quedarse con los equivocados.

Una lectura adicional para LATAM y el Caribe

Las tres dinámicas anteriores se sienten con particular intensidad en los mercados donde BMA opera. El nearshoring concentra demanda de perfiles técnicos y bilingües en Costa Rica, República Dominicana y otros hubs regionales, presionando los salarios de roles especializados y acortando el tiempo de permanencia de los mejores ingenieros. En Costa Rica, el efecto es medible: los salarios en las zonas francas que concentran las operaciones tecnológicas y de servicios superan en 30% a 50% la mediana nacional, según el análisis de mercado salarial 2026 de Employsome, lo que encarece y disputa cada perfil bilingüe calificado. La manufactura farmacéutica en Puerto Rico sigue siendo el caso más sensible del hemisferio: una planta perdiendo a un Quality Manager no recupera capacidad regulatoria con una contratación rápida. El sector de biociencias de la Isla emplea de forma directa e indirecta a más de 80,000 personas y representa cerca del 30% del PIB, según el Puerto Rico Pharma Report 2025; esa misma concentración convierte cualquier vacante crítica en un riesgo operativo amplificado, en un mercado donde la fuerza laboral envejece y la migración ha profundizado la escasez de perfiles especializados. El crecimiento sostenido del sector BPO en República Dominicana, con expansión anual de dos dígitos —el Banco Central de la República Dominicana calcula que la industria ha crecido 12% anual durante los últimos cinco años, según reporta Global Finance Magazine—, obliga a sostener procesos masivos disciplinados al lado de procesos selectivos de liderazgo, y pocas organizaciones tienen la infraestructura para hacer ambas cosas con la misma consistencia. Trasladar prácticas de talento importadas de mercados grandes sin adaptarlas a estas particularidades locales produce resultados predeciblemente pobres. La escala del fenómeno habla por sí sola: en diciembre de 2025, el sector de zonas francas de la República Dominicana superó las 200,000 plazas directas, su nivel más alto registrado, según el anuncio oficial difundido por GlobeNewswire. Donde antes había una vacante difícil, **hoy hay un mercado entero compitiendo por el mismo talento.**

03

Contratar mejor,
no más rápido

Contratar mejor,
no más rápido

La presión por cubrir vacantes rápido es legítima. Una vacante abierta cuesta, y el tiempo de cobertura (time-to-fill) es una métrica válida. **El problema aparece cuando esa métrica se convierte en el único criterio.**

Cubrir una vacante y construir capacidad organizacional son dos cosas distintas. Lo primero llena una casilla. Lo segundo incorpora al equipo a una persona que puede sostener la operación actual y contribuir a la que viene. **La diferencia no se ve en el mes uno. Se ve en el mes doce.**



Los tres tipos de ajuste
que importan en una
contratación crítica

Ajuste técnico.

¿Puede hacer el
trabajo con los
estándares
requeridos?

Ajuste cultural.

¿Puede trabajar con
el equipo, el estilo y la
cadencia que tiene la
organización hoy?

Ajuste de mandato.

¿Entiende y acepta lo
que realmente se le
pide en este rol, más
allá de lo que dice la
descripción de puesto?

Contratar mejor,
no más rápido

De los tres, el ajuste de mandato es el que más se subestima y el que explica la mayoría de los fracasos tempranos. Una contratación puede cumplir los dos primeros y fracasar en el tercero porque nadie articuló con claridad si el nuevo ejecutivo viene a estabilizar, a crecer, a transformar o a reordenar. Sin claridad de mandato, el mejor candidato termina ejecutando la película equivocada.

Cuatro formas concretas en que falla el ajuste de mandato

- **Se contrata a un transformador cuando la operación necesita estabilidad.** El ejecutivo empuja cambios que el equipo no está listo para absorber. Rotación acelera, el equipo experimentado se va, y el transformador termina reemplazado en 12 meses.
- **Se contrata a un estabilizador cuando el mandato real es crecimiento agresivo.** El ejecutivo optimiza lo existente, pero no construye la capacidad que la estrategia requiere. La junta directiva pierde paciencia antes de año y medio.
- **Se contrata para un mandato que la organización no está dispuesta a financiar.** El ejecutivo entra con claridad del mandato, pero descubre que los recursos prometidos no están, o que las decisiones necesarias no tienen patrocinio real. Renuncia con daño reputacional para ambas partes.
- **Se contrata con un mandato articulado por la junta directiva pero no compartido por el equipo directo.** El nuevo ejecutivo enfrenta resistencia desde el día uno. El desgaste operativo se come cualquier capacidad técnica.

La mitigación de estos fracasos no está en un mejor assessment técnico. Está en una conversación rigurosa sobre mandato antes de abrir la posición, y en validar con el candidato finalista que su lectura del rol coincide con la de quien contrata.

¿ESTÁS EVALUANDO UN PARTNER CON ESTOS CRITERIOS?

Ponnos a prueba con la posición que tienes abierta hoy. Una conversación de 30 minutos, sin pitch: qué mandato tiene el rol, dónde está el talento que lo cumple y qué modelo lo resuelve.

bmagrouppglobal.com

Contratar mejor,
no más rápido

El costo de una mala contratación no es uniforme

2x – 4x

El costo real de una mala contratación ejecutiva: entre **2 y 4 veces el salario anual del rol**. En industrias reguladas, puede ser mayor si compromete licencias o cumplimiento.

En un rol operativo estándar, la evidencia disponible sitúa el costo entre 30% y 50% del salario anual. En un rol técnico especializado, sube a 100%–150%. En un rol ejecutivo, el impacto total puede superar el 400% del salario anual contabilizados los ingresos perdidos, los efectos sobre el equipo y costos de reemplazo. Estos son rangos de referencia, no cifras exactas para cada caso. El orden de magnitud, sin embargo, es consistente en la literatura de Society for Human Resource Management (SHRM) y de Center for American Progress.



Ejemplo concreto. En manufactura farmacéutica, contratar mal a un Quality Manager sin las certificaciones y la experiencia requeridas no genera solo un costo directo de reclutamiento. Puede comprometer el cumplimiento regulatorio de la planta, poner en riesgo auditorías y, en el peor escenario, derivar en sanciones o pérdida de licencias de operación. **El argumento “vamos rápido para no perder tiempo” deja de sostenerse cuando el riesgo regulatorio está sobre la mesa.**

O4

**Contratación por
competencias y
calidad de la
contratación: qué
miden realmente**

Dos conceptos aparecen con frecuencia creciente en conversaciones ejecutivas sobre talento. Vale la pena separarlos y ponerlos en términos útiles para quien decide.



Contratación por competencias

Es un enfoque de contratación que prioriza las capacidades demostrables sobre las credenciales formales. En lugar de filtrar automáticamente por título universitario, años de experiencia o marcas de empresas previas, el proceso evalúa habilidades específicas requeridas para el rol: técnicas, cognitivas y de comportamiento.

La razón por la que este enfoque ganó tracción es práctica. Cuando la brecha de habilidades es el cuello de botella, depender del CV como principal filtro deja fuera a candidatos capaces que aprendieron por rutas no tradicionales, y deja pasar a candidatos con credenciales impecables que no tienen la habilidad real requerida. LinkedIn Economic Graph reporta que el porcentaje de vacantes que eliminan el requisito de título universitario ha crecido de forma sostenida en los últimos años, sobre todo en roles técnicos, comerciales y operativos.

Un límite importante: a contratación por competencias no es universal. En industrias reguladas donde las certificaciones son requisito legal (farmacéutica, financiera, ingeniería en ciertas jurisdicciones), las credenciales no son negociables y deben seguir siendo un filtro duro. El enfoque correcto es híbrido, no dogmático.

Calidad de la contratación

Es la métrica que mide, después de la contratación, qué tan bien desempeña la persona incorporada. Las dimensiones típicas son: rendimiento en los primeros 90 y 180 días, permanencia a 12 y 18 meses, evaluación del manager directo y contribución medible al resultado del equipo.

Para un CEO o un CFO, esta métrica importa porque convierte la contratación en una decisión medible. Ya no se trata de “¿cuántas vacantes cerramos este trimestre?” sino de “¿qué calidad de incorporación produjo ese cierre?”. que incorporan la calidad de la contratación a sus reportes ejecutivos terminan tomando mejores decisiones sobre dónde invertir en el proceso de selección, porque pueden rastrear qué prácticas producen incorporaciones que se quedan, rinden y crecen.

Cómo medir la calidad de la contratación sin convertirla en burocracia

La trampa más común con esta métrica es construir un sistema elaborado que nadie completa después del primer trimestre. Un enfoque sostenible es más simple:

• **Check-in estructurado del manager a los 90 días con tres preguntas:** ¿el desempeño va en línea con lo esperado? ¿la incorporación cultural fluye o fricciona? ¿recomendarías hoy esta contratación?

• **Revisión a 12 meses que cruza datos de permanencia, desempeño y promoción** con el proceso específico que produjo esa contratación. Qué assessments se aplicaron, qué tipo de entrevista se usó, qué referencias se validaron.

Ese volumen de información es suficiente para que la alta dirección tenga criterio sobre si la organización está contratando con calidad, sin ahogar al área de talento en reportería.

05

Retención
sin inflar la
nómina

Retención sin inflar la nómina

El reflejo más común frente a la rotación es subir el salario. Funciona a veces, de forma limitada y costosa. La evidencia disponible sugiere que, salvo cuando la compensación está claramente desalineada del mercado, los factores que predicen retención con mayor fuerza son otros.

Gallup reporta de forma consistente que los principales drivers de retención son el manager directo, las oportunidades reales de desarrollo, el sentido de propósito del trabajo y el reconocimiento genuino. El salario aparece en la lista, pero rara vez lidera cuando el resto de los factores está razonablemente cubierto.

Para la alta dirección, **esto se traduce en cuatro decisiones prácticas.**

- **Invertir en la calidad del manager medio.** Un mal manager es la causa número uno por la que la gente buena renuncia. Formación en liderazgo, retroalimentación clara y mecanismos de escalamiento valen más que cualquier bono de retención.
- **Construir rutas de desarrollo visibles.** Cuando un profesional de alto desempeño no ve hacia dónde crece dentro de la organización, empieza a evaluar fuera. Un mapa de carrera claro, mentorías y asignación a proyectos de mayor exposición retienen más que ajustes salariales reactivos.
- **Articular el propósito en términos de negocio.** Las generaciones más jóvenes valoran el propósito, sí. Pero todas las generaciones valoran entender cómo su trabajo se conecta con algo más grande. Esto se ejecuta en el día a día, no en la declaración de misión del sitio web.
- **Gestionar la Employee Value Proposition con disciplina.** Qué ofrecemos, a quién se lo ofrecemos, en qué somos creíbles y en qué todavía no. Una EVP difusa retiene mal y atrae peor.

Un matiz honesto: ninguna de estas palancas funciona si la compensación base está significativamente por debajo del mercado. Retención sin competitividad salarial no es sostenible. La pregunta correcta no es “¿salario o propósito?”. Es “¿compensación alineada al mercado más qué?”.



Planificación estratégica de la fuerza laboral

Planificación estratégica de la fuerza laboral

La mayoría de las organizaciones contrata cuando alguien renuncia. Eso es reactivo, y es caro. La planificación estratégica de la fuerza laboral (strategic workforce planning) invierte la lógica: identifica qué capacidades va a necesitar la empresa en los próximos 12, 24 y 36 meses, y construye la cantera de talento antes de que las vacantes se abran.

Los elementos que una organización necesita para ejecutar este enfoque con seriedad:

- **Proyección de negocio lo suficientemente clara para traducirla en capacidades requeridas.** Si la estrategia a tres años contempla abrir operación en otro mercado, lanzar una línea de producto o escalar un canal, el área de talento necesita esa proyección con antelación suficiente para actuar.
- **Mapa honesto de capacidades actuales. No se trata solo de qué roles hay.** Se trata de qué habilidades reales existen en el equipo hoy, cuáles están concentradas en pocas personas (riesgo de salida), y cuáles faltan.
- **Plan de cierre que combine tres vías.** Desarrollar internamente (upskilling o reskilling), contratar externamente con criterio, y acceder a capacidad especializada bajo modelos flexibles cuando la demanda es temporal o el perfil es difícil de retener en planilla.
- **Indicadores adelantados, no solo rezagados. El tiempo de cobertura es útil pero mira hacia atrás.** La cobertura de posiciones críticas en la cantera de talento la tasa de promoción interna y la profundidad del banco de sucesores son indicadores que anticipan problemas.



Un error común en este terreno es confundir el strategic workforce planning con una revisión anual de plantilla. No es lo mismo. El primero es una disciplina continua alineada con la estrategia del negocio. El segundo es un ejercicio presupuestal.

Cómo empezar sin convertirlo en un proyecto de dos años

La planificación estratégica de talento no requiere una consultoría grande para arrancar. Un proceso útil en su primera iteración luce así:

1. Identificar las 10 a 15 posiciones más críticas del negocio. No todas las posiciones lo son, y tratarlas como iguales diluye el esfuerzo. Crítico significa: si esta persona sale mañana, el impacto operativo o estratégico es desproporcionado.
2. Evaluar cobertura de sucesión para cada una. ¿Hay candidato interno listo hoy, listo en 12 meses, o no hay? Con esta sola matriz salen conversaciones difíciles que la organización venía postergando.
3. Mapear las capacidades que la estrategia a 24 meses va a exigir y que hoy no existen. Separar las que se pueden desarrollar internamente de las que requieren incorporación externa.
4. Revisar el plan cada seis meses con el comité ejecutivo. No en la revisión anual de compensación. El ritmo de cambio del negocio exige mayor frecuencia.

Ese proceso, ejecutado con disciplina, produce en dos ciclos (12 meses) una visión de talento mucho más accionable que cualquier proyecto grande que busque tener “la foto completa” desde el inicio.

A large, bold, dark blue number '07' is centered on the page. The '0' is a thick, solid ring, and the '7' is a thick, solid numeral.

El talento humano
en la era de la
inteligencia artificial



Hasta aquí esta guía ha hablado de contratación, retención y planificación. Pero hay una pregunta más grande detrás de todas ellas, y en 2026 ya no se puede posponer: **¿qué le pasa al talento humano cuando las máquinas empiezan a hacer lo que antes solo hacían las personas?**

En La era de la inteligencia artificial y nuestro futuro humano, Henry Kissinger, Eric Schmidt y Daniel Huttenlocher plantean que la IA representa una ruptura comparable a la imprenta o a la Ilustración. Durante trescientos años, recuerdan los autores, Occidente organizó su identidad alrededor de una idea: la razón humana es nuestra principal forma de conocer el mundo. “Pienso, luego existo”. El libro observa que la IA está erosionando esa primacía, porque hoy investiga y percibe aspectos de la realidad más rápido que nosotros, de maneras distintas a las nuestras y, en ciertos casos, por caminos que no terminamos de entender. **La pregunta que dejan abierta es inquietante y honesta: si una máquina “razona”, ¿qué nos queda de propio?**

Es una pregunta deliberadamente filosófica, y el libro no la cierra. Lo dejan como una invitación: la era de la IA, escriben, necesitará pensadores que expliquen qué se está creando y qué significa para la humanidad. Ahí es donde una guía de negocio como esta puede aportar algo concreto que el libro, **por su escala, no aterriza.**

La postura de BMA

La IA no va a reemplazar el juicio humano. Va a amplificar a quienes saben usarla y a dejar atrás a quienes no.

Lo que el libro deja sin atender, y a nosotros nos toca de cerca

El planteamiento de Kissinger y sus coautores está pensado para la humanidad en general: la geopolítica, la gobernanza, la ciencia, la guerra. Pero hay una dimensión más cercana, más cotidiana, que el libro roza sin desarrollar. Todos somos “la gente en general” cuando dejamos el trabajo atrás cada tarde. Detrás del título profesional hay una persona que cría hijos, cuida a sus padres, pertenece a una comunidad y se pregunta, con razón, qué va a pasar con su lugar en el mundo.

Esa persona no necesita una respuesta abstracta sobre la naturaleza de la razón. Necesita algo más simple y más difícil: saber que su criterio, su experiencia y su juicio siguen importando. Y esa es, precisamente, la respuesta práctica a la pregunta filosófica del libro. En el trabajo, lo que la IA no reemplaza es exactamente lo que define a una persona valiosa: la capacidad de decidir cuando los datos no alcanzan, de leer un contexto que ningún modelo capturó, de asumir la responsabilidad de una decisión difícil.

Cómo la IA está redefiniendo roles en industrias reguladas

El debate abstracto se vuelve muy concreto en los sectores donde BMA trabaja todos los días. En manufactura farmacéutica, dispositivos médicos y servicios financieros, la IA no está eliminando roles: los está desplazando hacia arriba, hacia el territorio del criterio. Cuatro ejemplos de lo que eso significa en la práctica:

- **Calidad y validación en farma.** La revisión documental y la detección de desviaciones empiezan a apoyarse en herramientas automatizadas. Lo que no se automatiza es decidir qué desviación es crítica, cómo se documenta la justificación y cómo se sostiene esa decisión frente a un auditor. El rol se mueve de revisar todo a juzgar lo que importa — y eso exige más criterio, no menos.
- **Manufactura y mantenimiento.** El mantenimiento predictivo anticipa fallas que antes se descubrían con la línea detenida. Pero alguien tiene que interpretar la señal en el contexto de la planta, decidir si se para la producción y asumir el costo de esa decisión. El técnico deja de ser reactivo y pasa a ser un lector de sistemas.
- **Finanzas y control.** El cierre contable y la conciliación se automatizan progresivamente. El analista que solo procesaba números pierde terreno; el que explica la variación, la conecta con la operación y sostiene la conversación con el negocio, gana peso.

• **Servicios y BPO.** La IA absorbe el volumen de consultas simples y repetitivas. Lo que llega al agente humano es, por definición, lo complejo: la excepción, el cliente molesto, el caso que no calza en el árbol de decisión. El perfil requerido sube de nivel aunque el nombre del puesto no cambie.

El patrón se repite: cuando la tecnología absorbe la tarea rutinaria, lo que queda del rol es exactamente la parte que exige juicio, contexto y responsabilidad. Por eso, en industrias reguladas, la IA no reduce el estándar del talento que se necesita. Lo eleva. Y las descripciones de puesto escritas hace tres años están buscando a la persona equivocada.

La lectura para quien dirige

Para un CEO, un CFO o el liderato de talento humano, esto deja de ser filosofía y se vuelve estrategia. Si la IA va a transformar todos los roles —y lo va a hacer— la pregunta de talento del 2026 no es “¿a quién reemplazo con una herramienta?”. Es “¿cómo combino el mejor criterio humano con las mejores herramientas para producir un resultado que ninguno de los dos lograría solo?”.

Esa combinación no se improvisa. Exige líderes que entiendan la tecnología sin idolatrarla, equipos cuyas habilidades se actualicen al ritmo de las herramientas, y una cultura donde la IA amplifique a las personas en lugar de vaciarlas de propósito. Las organizaciones que entiendan esto no van a tratar la IA como un recorte de personal. La van a tratar como una ampliación de lo que su gente puede lograr. Y van a necesitar un partner de talento que sepa moverse en ese terreno: que conozca la tecnología, sus límites y sus riesgos, y que pueda ayudar a optimizar las habilidades del equipo de la mano de las herramientas de IA, en lugar de dejar a la empresa sola frente a una transformación que no eligió cómo navegar.

El futuro del trabajo, en otras palabras, no pertenece a las empresas que mejor automaticen. Pertenece a las que mejor entiendan a las personas, y sepan equiparlas para trabajar al lado de la máquina sin dejar de ser, justamente, lo que la máquina no es.

08

**Què exigirle a un
partner de talento**

Qué exigirle a un partner de talento

Cuando una organización decide trabajar con un partner externo para cerrar una posición crítica, activar una operación nueva o escalar un equipo, la pregunta relevante no es el precio por colocación. **Es si el partner entiende el negocio y ejecuta con rigor. Seis criterios útiles para evaluarlo:**

- **Entendimiento del negocio.** ¿Puede el partner explicar qué hace la empresa, qué reto enfrenta y por qué este rol importa, antes de mostrar candidatos? Si el primer punto de conversación es el CV, la señal es mala.
- **Proceso de evaluación documentado.** ¿Qué assessments aplica? ¿Qué valida en background checks? ¿Cómo evalúa el ajuste cultural y el ajuste de mandato? Un proceso descrito con precisión es un indicador de calidad. Un “tenemos un proceso riguroso” sin detalle, no lo es.
- **Experiencia sectorial real.** Farmacéutica regulada, tecnología, BPO, finanzas y manufactura requieren criterios distintos. Un partner que trabaja todos los sectores igual probablemente no trabaja ninguno bien. Pedir referencias específicas del sector es razonable.
- **Criterio en inteligencia artificial aplicada al talento.** Este criterio es nuevo, y en 2026 ya no es opcional. ¿Entiende el partner cómo la IA está transformando los roles que va a ayudar a cubrir? ¿Puede orientar a la empresa sobre qué habilidades se vuelven críticas cuando una función se apoya en herramientas de IA, y cuáles pierden relevancia? Un partner que solo coloca personas, sin leer cómo la tecnología redefine el perfil, está resolviendo el problema de ayer. El que aporta valor real ayuda a optimizar las capacidades del talento de la mano de la IA, conoce sus límites y sus riesgos, y acompaña a la organización en esa transición en lugar de dejarla sola frente a ella.
- **Transparencia operativa.** Reportes claros, tiempos realistas, escalamiento cuando algo no funciona. La ausencia de “caja negra” es una ventaja concreta, no un cliché.
- **Capacidad de ejecutar en distintos modelos con disciplina.** Executive Search para posiciones únicas, Outsourcing para funciones delegadas completas, Employer of Record (EOR) para incorporar talento en mercados donde la empresa no tiene entidad legal, y Staff Augmentation, entendido como la integración temporal de profesionales especializados al equipo interno del cliente para proyectos o programas con plazo definido. Cada modelo responde a un problema distinto. Confundirlos produce los errores que las empresas pagan caro.

SIGUIENTE PASO

¿Tu proceso actual resiste estos seis criterios?

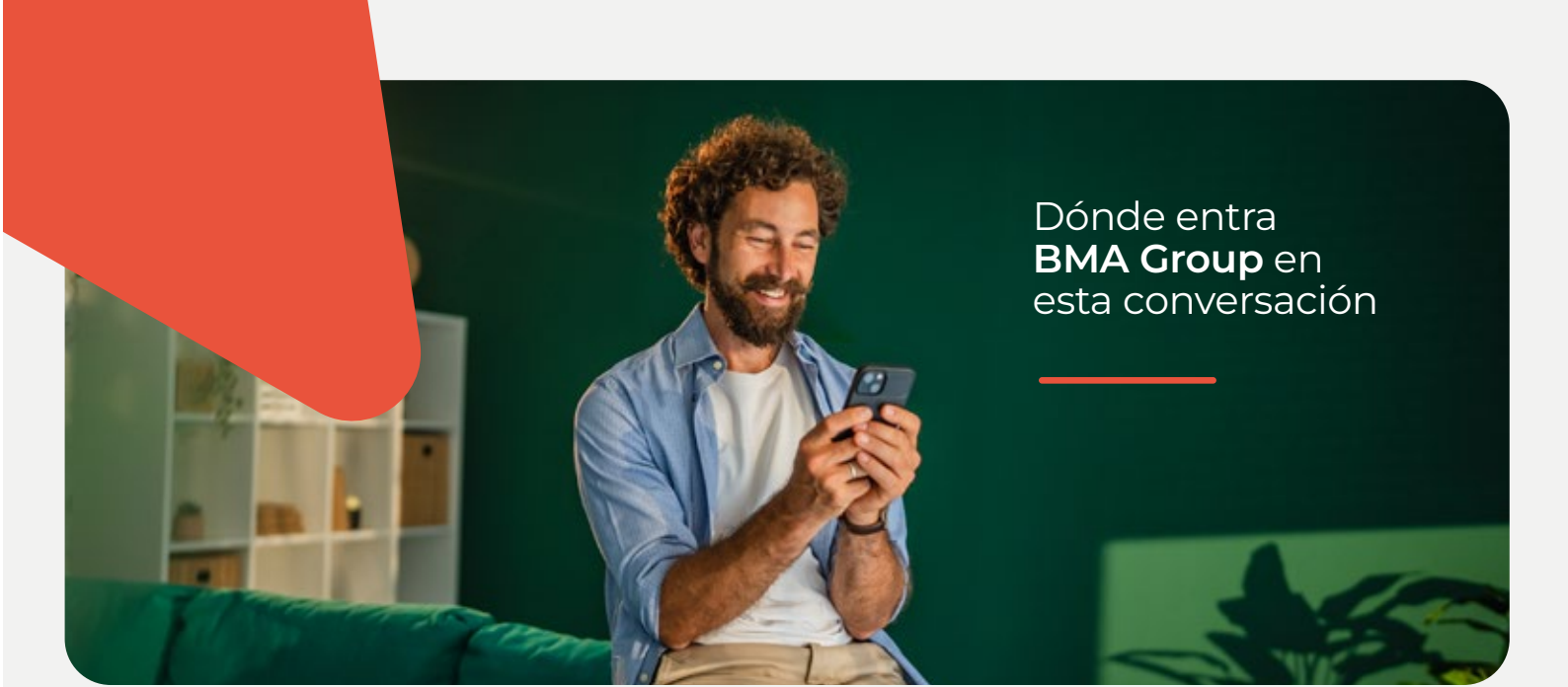
Contrastarlo con un estándar externo toma 30 minutos y no compromete nada.

→ Cuéntanos cómo estás cubriendo hoy tus posiciones críticas.

bmagrouppglobal.com



Dónde entra
BMA Group en
esta conversación



Dónde entra
BMA Group en
esta conversación

BMA Group trabaja con organizaciones en 20 mercados de LATAM, entre ellos Puerto Rico, Costa Rica y República Dominicana, para cerrar posiciones que tienen consecuencias medibles sobre el negocio. La diferencia operativa está en cómo se construye cada proceso, no en el tamaño del banco de candidatos.

En Executive Search, combinamos assessments rigurosos (**Hogan, Caliper, Q Talent, Birkman y DISC**) background checks de cinco años con validación en redes sociales e investigación especializada cuando el mercado lo requiere, y evaluación de ajuste cultural con los stakeholders clave del rol. Aplicamos este estándar porque en roles críticos el costo del error supera con amplitud la inversión en evaluación profunda.

En **Outsourcing y Managed Services**, diseñamos modelos operativos a la medida, con gobernanza clara, KPIs medibles y responsabilidad de ejecución. No es colocar personas y retirarnos. Es operar una función con los estándares acordados.

En **Staff Augmentation** (integración de profesionales especializados al equipo del cliente para apoyar proyectos, iniciativas digitales, programas de ingeniería o transformaciones operativas), aportamos talento técnico y profesional vetado con criterios específicos, seguimiento de desempeño y canteras de talento regionales. Esto permite a la empresa acceder a capacidades de alto nivel sin comprometer contrataciones permanentes para necesidades que son temporales por naturaleza.

En **Employer of Record (EOR)**, asumimos la responsabilidad formal de empleo en mercados donde la empresa cliente no tiene entidad legal, permitiendo incorporación rápida y cumplimiento local.

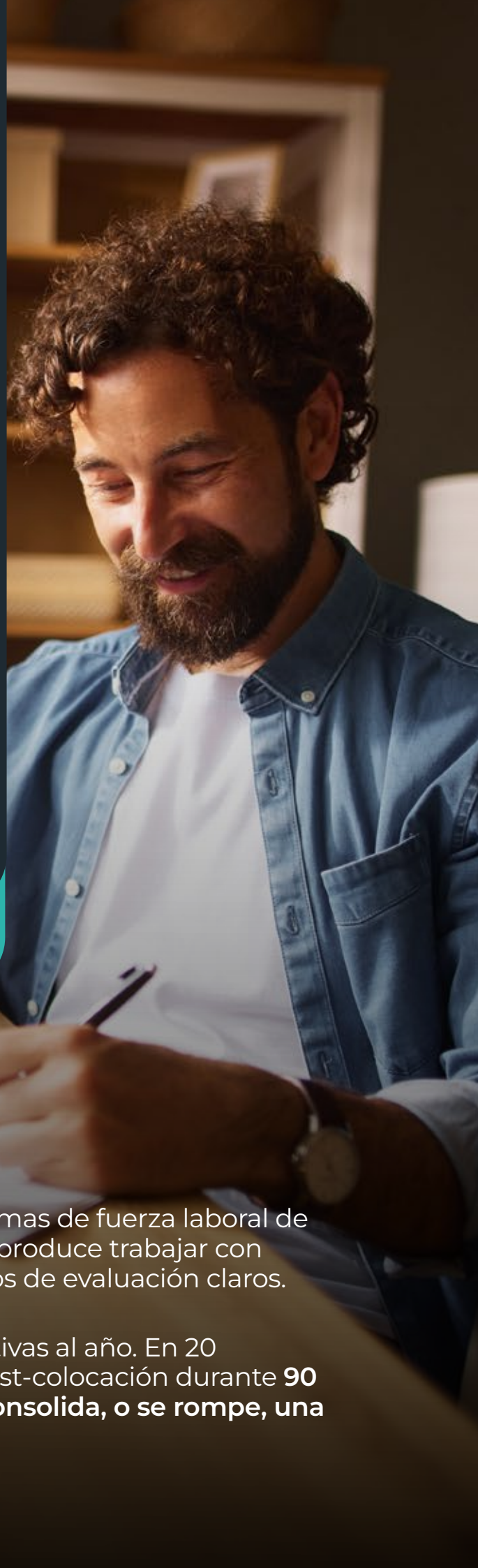
Un partner para la transición hacia la IA

Hay una dimensión adicional que distingue cómo trabaja BMA, y conecta con lo planteado en el capítulo siete. El talento ya no se evalúa ni se desarrolla al margen de la tecnología. Por eso integramos criterio sobre inteligencia artificial en el corazón de cómo evaluamos y construimos equipos: entendemos cómo la IA está redefiniendo los perfiles que ayudamos a cubrir, qué habilidades se vuelven decisivas cuando una función se apoya en estas herramientas y cuáles dejan de serlo. Acompañamos a las organizaciones a optimizar las capacidades de su gente de la mano de la IA, con conciencia de sus límites y sus riesgos. No vendemos automatización; ayudamos a que las personas correctas, con las habilidades correctas, trabajen mejor al lado de la tecnología. En un mercado donde muchos todavía tratan la IA como una moda o una amenaza, esa claridad es un diferenciador concreto.

Lo que los números reflejan

94% de retención en los programas de fuerza laboral de BMA. No es volumen es lo que produce trabajar con procesos disciplinados y criterios de evaluación claros.

Más de 550 colocaciones ejecutivas al año. En 20 mercados. Con seguimiento post-colocación durante **90 días porque es ahí donde se consolida, o se rompe, una contratación crítica**



Dónde entra
BMA Group en
esta conversación

Hoy BMA Group tiene más de **3.000 profesionales activos desplegados en 20 mercados**, con más de 550 colocaciones ejecutivas al año y un 94% de retención en los programas de fuerza laboral. Esas cifras no se leen como volumen. Se leen como consistencia: cuando la organización trabaja con procesos disciplinados y criterios claros de evaluación, la calidad de la contratación se sostiene a escala.

La diferencia operativa está en decisiones concretas.

Los assessments (Hogan, Caliper, Q Talent, Birkman y DISC) entran por defecto en búsquedas de liderazgo, no como complemento opcional. Los background checks cubren cinco años de historial verificable, no lo básico. La investigación especializada en mercados pequeños (Puerto Rico, República Dominicana) accede a información que los procesos genéricos no alcanzan. **Y el acompañamiento post-colocación sigue durante los primeros 90 días, porque es ahí donde se consolida, o se rompe, una contratación crítica.**

SIGUIENTE PASO

¿Cuál de los cuatro modelos resuelve tu problema?

Executive Search, Outsourcing, Staff Augmentation o Employer of Record. La respuesta depende del problema que tienes enfrente, no del catálogo.

→ Agenda una conversación de 30 minutos y lo definimos contigo.
bmagroupglobal.com

no

Cómo se ve
esto en la
práctica: tres
escenarios



Los principios importan, pero las decisiones ejecutivas se toman con ejemplos. Los tres escenarios que siguen uno por mercado muestran cómo se aplican en la práctica el criterio de mandato, la evaluación rigurosa y la elección del modelo correcto. Los clientes se mantienen anónimos por confidencialidad.

CASO 1 • PUERTO RICO • INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Cerrar una posición regulada en un mercado pequeño

Una empresa farmacéutica multinacional con operaciones de manufactura en Puerto Rico necesitaba cubrir una posición de Director de Calidad con experiencia en FDA y cGMP. El rol llevaba cuatro meses abierto sin resultado.

La complicación: el candidato ideal tenía que conocer el entorno regulatorio local a profundidad — un mercado pequeño donde la mayoría de los perfiles de ese nivel ya están colocados, son conocidos en la industria, y moverse mal quema puentes. El equipo del cliente había intentado hacer la búsqueda directamente y generó fricción con dos candidatos que terminaron declinando por la forma en que fueron abordados.

BMA entró, activó su red local con discreción, aplicó evaluación Hogan y Birkman para validar el ajuste de mandato, y realizó background checks con verificación regulatoria especializada.

RESULTADO Posición cerrada en 38 días, con un candidato que no estaba en circulación activa. Sigue en el rol tres años después.

Cómo se ve esto en la
práctica: **tres escenarios**

CASO 2 · REPÚBLICA DOMINICANA · EXPANSIÓN DE OPERACIONES

Abrir operación sin entidad legal, sin perder el lanzamiento

Una empresa de tecnología con sede en Estados Unidos decidió abrir un centro de operaciones en Santo Domingo sin entidad legal local establecida. Necesitaba incorporar 12 profesionales de tecnología en menos de 90 días para no comprometer el lanzamiento de una plataforma regional.

A través del modelo Employer of Record de BMA, los 12 profesionales fueron incorporados con cumplimiento laboral local completo.

RESULTADO 12 incorporaciones en 47 días. La empresa evitó el costo y el tiempo de constituir una entidad estimado en 4 a 6 meses y operó desde el primer día con el equipo en terreno.

CASO 3 · COSTA RICA · TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE TALENTO HUMANO

Transformar una función sin contratar para una carga transitoria
Una empresa de servicios financieros en Costa Rica necesitaba transformar su función de talento humano para soportar un crecimiento proyectado del **40% en plantilla en 18 meses.**

En lugar de contratar permanentemente para una carga transitoria, activaron Staff Augmentation con BMA: tres especialistas en compensación, gestión del cambio y reclutamiento ejecutivo se integraron al equipo interno durante 14 meses.

RESULTADO Al cierre: procesos instalados, tecnología implementada y equipo entrenado sin contrataciones permanentes que la empresa no iba a necesitar después.

Los tres escenarios tienen algo en común, y no es la velocidad. Es que en cada uno la decisión correcta dependió de leer bien el problema antes de mover un solo candidato: un mercado pequeño exigía discreción, una expansión exigía un modelo de empleo distinto, y una carga transitoria no justificaba una contratación permanente. Elegir mal cualquiera de esas tres lecturas habría producido un resultado caro.

11

Resumen ejecutivo

Ocho ideas para llevarse de esta guía:

1. **Las brechas de talento son un problema de negocio.** Aparecen en P&L, en continuidad operativa y en capacidad de ejecución, aunque la métrica nazca en el área de talento humano.
 2. **El costo de una mala contratación en roles críticos supera con frecuencia el salario anual entre dos y cuatro veces.** Entre 50% y 60% de los ejecutivos contratados fracasan en los primeros 18 meses, sobre todo por desalineación de mandato.
 3. **El mercado laboral 2026 está marcado por escasez de habilidades,** transformación tecnológica de roles y expectativas de talento que se movieron de forma estructural. Las reglas con las que se contrataba hace cinco años están desactualizadas.
 4. **Contratar bien exige tres tipos de ajuste:** técnico, cultural y de mandato. El tercero es el más subestimado y el que más explica los fracasos tempranos.
 5. **La contratación por competencias y la calidad de la contratación son marcos útiles con límites.** En industrias reguladas, las credenciales siguen siendo no negociables. El enfoque correcto es híbrido.
 6. **Retener talento clave depende más del manager directo,** del desarrollo real y de la EVP que de ajustes salariales reactivos. Nada de esto funciona, sin embargo, si la compensación está desalineada del mercado.
 7. **La IA va a transformar todos los roles, y la pregunta correcta no es a quién reemplazar,** sino cómo combinar el mejor criterio humano con las mejores herramientas. En industrias reguladas, la tecnología no baja el estándar del talento: lo eleva.
 8. **Un partner de talento de calidad se reconoce por el entendimiento del negocio,** el criterio en IA aplicada al talento, la transparencia del proceso y la capacidad de ejecutar con rigor en distintos modelos: Executive Search, Outsourcing, Staff Augmentation y Employer of Record.
-

12

**Preguntas
frecuentes**

¿Cuál es la diferencia práctica entre Executive Search y Staff Augmentation?

Executive Search busca un ejecutivo específico para una posición permanente de alto impacto, con un proceso de evaluación profundo. Staff Augmentation integra profesionales especializados al equipo del cliente por un plazo definido, para ejecutar un proyecto o programa concreto sin compromiso de contratación permanente. Los dos modelos responden a problemas distintos y se miden con KPIs distintos.

¿Cuánto cuesta una mala contratación ejecutiva?

El rango depende del rol, la industria y la etapa en que se detecta el error. Para roles ejecutivos, la evidencia disponible sitúa el costo total entre dos y cuatro veces el salario anual una vez contabilizados los ingresos perdidos, los efectos sobre el equipo y costos de reemplazo. En industrias reguladas, el rango puede ser aún mayor si el error compromete licencias o cumplimiento.

¿La contratación por competencias reemplaza los títulos universitarios?

No los reemplaza. Los complementa en algunos roles y los sustituye como filtro duro en otros. En posiciones reguladas por ley (médicas, financieras, ingeniería certificada), las credenciales siguen siendo requisito. En roles técnicos, comerciales u operativos, la habilidad demostrable pesa más que el título.

¿Cómo se mide la calidad de la contratación de forma útil?

Con una combinación de desempeño a 90 y 180 días, permanencia a 12 y 18 meses, evaluación del manager directo y contribución medible al resultado del equipo. Un solo indicador no alcanza. La utilidad real aparece cuando la métrica se revisa consistentemente en reportes ejecutivos, no como ejercicio aislado.

¿Qué papel debe jugar la inteligencia artificial en la estrategia de talento?

La IA está transformando qué se espera de cada rol, así que ignorarla no es una opción. Pero tratarla como un reemplazo del juicio humano es un error igual de costoso. El enfoque correcto es usarla para amplificar a las personas: automatizar lo repetitivo, revelar patrones y liberar tiempo para lo que exige criterio, contexto y responsabilidad, que siguen siendo humanos. Un buen partner de talento ayuda a optimizar las habilidades del equipo de la mano de la IA, con conciencia de sus límites y sus riesgos, en lugar de dejar a la empresa sola frente a la transformación.





Preguntas frecuentes

¿Cuándo tiene sentido usar Employer of Record (EOR)?

Cuando una organización necesita incorporar talento en un mercado donde no tiene entidad legal establecida y no quiere asumir el costo y el tiempo de abrirla. Es un modelo eficiente para entrada a mercado, equipos remotos distribuidos o proyectos con duración limitada.

¿Qué debería esperar una empresa del partner de talento durante los primeros 90 días posteriores a la contratación?

Seguimiento estructurado con el candidato y con el manager, señales tempranas de cualquier desalineación, y mecanismos de corrección o reemplazo acordados por contrato. Si el partner desaparece después de firmar la colocación, el riesgo operativo se queda con la empresa.

¿Cuándo conviene contratar con un partner externo en lugar de hacerlo internamente?

Cuando la posición es crítica y la organización no tiene el banco, la red o el proceso para cubrirla con calidad en el tiempo requerido. También cuando la posición exige un nivel de confidencialidad o alcance geográfico que el equipo interno no puede ejecutar sin riesgo.



13

**Próximo paso
los primeros
30 días**

Si llegaste hasta aquí, probablemente tienes una posición en la cabeza. Antes de hablar de contratos, esto es concretamente lo que pasa cuando una organización decide trabajar con BMA. No es una promesa de marketing: es la secuencia real de trabajo.

DÍAS 1 A 5

Conversación de mandato, no de vacante

Antes de buscar a nadie, nos sentamos a definir qué se le está pidiendo realmente a esta posición: ¿estabilizar, crecer, transformar, reordenar? Quién más debe estar de acuerdo con esa lectura. Qué recursos tiene el rol para cumplirla. La mayoría de los fracasos ejecutivos se incuban en esta conversación cuando no se tiene. Salida: un perfil de mandato acordado, no una descripción de puesto genérica.

DÍAS 5 A 15

Mapeo de mercado y activación de red

Construimos el mapa real de dónde está el talento que cumple ese mandato incluyendo a quien no está buscando y no aparece en ninguna bolsa. En mercados pequeños como Puerto Rico o República Dominicana, esto se hace con discreción: un acercamiento mal ejecutado quema el candidato y el nombre del cliente. Salida: universo de talento identificado y primeros acercamientos confidenciales.

DÍAS 15 A 25

Evaluación con evidencia

Aquí entra el rigor: assessments (Hogan, Caliper, Q Talent, Birkman y DISC), background checks de cinco años con verificación especializada cuando el sector lo exige, y validación de ajuste cultural con los stakeholders clave del rol. No presentamos candidatos "que se ven bien": presentamos evidencia sobre por qué cada uno puede o no sostener el mandato. Salida: shortlist con sustento, no con currículums.

DÍAS 25 A 30

Decisión acompañada

Acompañamos las entrevistas finales, contrastamos las lecturas del equipo con la evidencia, y trabajamos la conversación de oferta. Y cuando la persona entra, no desaparecemos: el seguimiento post-colocación cubre los primeros 90 días, porque es ahí donde una contratación crítica se consolida o se rompe. Salida: decisión tomada con criterio y un plan de acompañamiento activo.

Empecemos por lo concreto

No necesitas un proceso de compras para tener la primera conversación. Solo necesitas la posición.

Agenda una conversación de 30 minutos.

- O más simple todavía: cuéntanos la posición
- que necesitas cerrar esta semana.

Si tu organización está evaluando cómo cerrar posiciones críticas en 2026 con criterio y con datos, o revisando cómo estructurar su estrategia de talento para los próximos **12 a 24 meses**, tiene sentido tener una conversación.

No un pitch. Una conversación diagnóstica sobre dónde están las brechas reales, qué riesgos habilita cada decisión de talento y **qué modelo se ajusta al problema que tienes enfrente hoy.**



BMA Group. Más de 25 años como partner estratégico de talento en 20 mercados de LATAM, incluidos **Puerto Rico, Costa Rica y República Dominicana**. Clientes Fortune 100. Talento especializado, liderazgo ejecutivo y soluciones de fuerza laboral diseñadas por cliente.

Agenda una conversación con BMA Group:



www.bmagrouppglobal.com