



**Alta dirección vs
experiencia real:**

**Diferencias en la
percepción del
futuro del trabajo
dentro de
la organización**

2026



Introducción

En un contexto caracterizado por la transformación digital, la automatización, el avance de la inteligencia artificial y la evolución de las expectativas del talento humano, comprender el futuro del trabajo se ha convertido en una prioridad para las organizaciones. El desafío no radica únicamente en incorporar nuevas tecnologías, sino en integrarlas de manera coherente con el liderazgo, la gestión del talento y la cultura organizacional, para así asegurar la capacidad de adaptación y sostenibilidad en el tiempo.

En la investigación de Desafíos del Futuro del Trabajo realizada por Leiro Assessments y TargetDDI*, se encontró una diferencia en la forma en que los distintos niveles jerárquicos perciben la preparación de sus organizaciones. Mientras los Líderes Seniors tienden a mostrar una visión más favorable respecto al desarrollo organizacional, los Líderes Operativos presentan puntuaciones más críticas en aspectos como Cultura, Liderazgo y Gestión del Talento.

Cuando los Seniors perciben que la organización está preparada para enfrentar el futuro del trabajo, pero los Líderes Operativos experimentan una realidad diferente, se genera una brecha que puede limitar la eficiencia. Comprender dónde existen estas brechas y qué tan amplias son, permite identificar puntos ciegos organizacionales que, de no abordarse, pueden convertirse en barreras para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Principales hallazgos



CARGO	LÍDERES SENIORS	LÍDERES OPERATIVOS	BRECHA
Cultura Organizacional	3.00	2.81	0.19
Liderazgo	2.94	2.77	0.17
Gestión del Talento	2.81	2.65	0.16

Estos resultados muestran que la mayor brecha existente entre los líderes seniors y líderes operativos aparece en Cultura Organizacional con 0.19 puntos, seguida por Liderazgo con 0.17 puntos y Gestión del Talento con 0.16 puntos. Estas diferencias, más que simples discrepancias de opinión, sugieren la existencia de una desconexión entre la intención estratégica y la experiencia cotidiana de los equipos.

Con respecto a la cultura organizacional, mientras que los cargos Seniors perciben que los líderes están impulsando la innovación y la transformación digital, los líderes operativos muestran una perspectiva menos favorable, lo que sugiere que estas prácticas no se traducen en experiencias visibles en las labores diarias. Esto revela que las iniciativas de transformación existen y son visibles desde la toma de decisiones, pero sus beneficios o impactos aún no son experimentados de la misma manera por quienes están más cerca de la operación.

En la dimensión de Liderazgo, los Seniors consideran que los líderes cuentan con las capacidades y herramientas necesarias para ejercer un liderazgo efectivo, mientras que los Líderes Operativos experimentan esos esfuerzos con menor intensidad o no perciben sus resultados.

El liderazgo es el principal mecanismo mediante el cual las decisiones se traducen en acciones, por lo que el riesgo no está situado en la ausencia de iniciativas de desarrollo, sino en que estas no estén generando una experiencia consistente a lo largo de la organización. Cuando esto ocurre, aumenta la probabilidad de resistencia al cambio y disminuye el compromiso con las iniciativas de transformación.

La dimensión de Gestión del Talento evidencia diferencias sobre la capacidad de los líderes para identificar, desarrollar y preparar a los colaboradores para las necesidades que pueda tener la organización en el futuro.

En esta dimensión, la mayor diferencia se observa en la percepción sobre la efectividad de las metodologías utilizadas para identificar y evaluar el talento, donde los líderes Senior muestran una valoración significativamente más favorable que los líderes Operativos. Es decir que, aunque las organizaciones cuentan con iniciativas y programas orientados al desarrollo de las personas, existe una percepción menos positiva respecto a qué tan efectivamente estos mecanismos permiten reconocer el potencial, las capacidades y las oportunidades de crecimiento de los colaboradores en la práctica.

En este contexto, contar con metodologías de evaluación estructuradas y basadas en evidencia puede fortalecer los procesos de identificación y desarrollo del talento, aportando información objetiva sobre competencias, potencial y estilos de trabajo. Herramientas psicométricas como APL (Análisis del Perfil Laboral) o Wave de Estilos Profesionales constituyen ejemplos de este tipo de enfoques, contribuyendo a una mayor consistencia y transparencia en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo y preparación de las personas para los desafíos futuros de la organización.

La ilusión estratégica: cuando el cambio solo existe en la dirección

Uno de los riesgos más frecuentes en los procesos de transformación organizacional es asumir que una iniciativa ha sido adoptada simplemente porque ha sido diseñada, comunicada o aprobada por la alta dirección.

Cuando los equipos ejecutivos participan activamente en proyectos de innovación o cambio cultural, desarrollan una comprensión profunda de los esfuerzos que la organización está realizando. Conocen las inversiones efectuadas y las prioridades estratégicas que buscan preparar a la empresa para el futuro. Sin embargo, esto puede generar una percepción optimista sobre el grado real de avance de la transformación.

Por el contrario, los líderes operativos suelen estar expuestos diariamente a las dificultades de implementación, restricciones de recursos, resistencia al cambio y desafíos propios de la ejecución. Esta cercanía con los problemas puede llevarlos a desarrollar una visión más crítica del avance organizacional, concentrándose principalmente en aquello que aún no funciona o que no ha alcanzado el nivel esperado de madurez.

Es decir:

Desde la perspectiva de quienes lideran la estrategia, el cambio ya está ocurriendo. Pero desde la perspectiva de quienes operan los procesos, el cambio todavía se percibe como una intención, más que como una realidad.

No es casualidad que las mayores diferencias aparezcan en Cultura Organizacional, Liderazgo y Gestión del Talento. Pues son estas dimensiones las que representan los mecanismos que permiten que la transformación sea visible para las personas. Cuando las brechas se concentran precisamente en estos ámbitos, la organización corre el riesgo de desarrollar una transformación que existe en los planes, los discursos y las decisiones estratégicas, pero que aún no logra convertirse en una experiencia compartida.



Conclusión

El principal desafío para muchas organizaciones no consiste en definir una visión de futuro, sino en lograr que esa visión se traduzca en experiencias consistentes a lo largo de toda la organización. Las diferencias observadas entre líderes senior y líderes operativos evidencian que la transformación puede avanzar a ritmos distintos dependiendo del nivel desde el cual se observe, generando percepciones divergentes sobre el verdadero estado de preparación para el futuro del trabajo.

Desde esta mirada, la preparación para el futuro del trabajo no puede evaluarse únicamente por la existencia de planes, tecnologías o programas de transformación. Su verdadera medida radica en la capacidad de construir una percepción compartida del cambio.

Porque el futuro no comienza cuando una estrategia es definida; comienza cuando las personas pueden reconocerla y vivirla en su trabajo diario.