



# ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO

LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA

Diagnóstico regional de capacidades organizacionales para  
sostener competitividad y preparar el futuro del trabajo

2026

# Aliados y Distribuidores de la Investigación

Esta investigación se llevó a cabo con Target DDI Chile firma consultora especialista en consultoría estratégica y liderazgo.



## Distribuidores



# Introducción

## Contexto Latinoamericano

El futuro del trabajo se ha consolidado como una agenda estratégica a nivel global, impulsada por la transformación digital, la automatización, la incorporación de inteligencia artificial y los cambios en las expectativas del talento. Estos factores están redefiniendo la forma en que las organizaciones crean valor, organizan su trabajo y sostienen su competitividad en entornos cada vez más dinámicos e inciertos.

En este escenario, el desafío organizacional ya no se limita a la adopción de nuevas tecnologías, sino a su integración coherente con el liderazgo, la gestión del talento y la cultura organizacional. Cuando estas dimensiones avanzan sin una articulación explícita, emergen tensiones que limitan la capacidad de adaptación, dificultan la ejecución estratégica y reducen la sostenibilidad del desempeño en el tiempo.

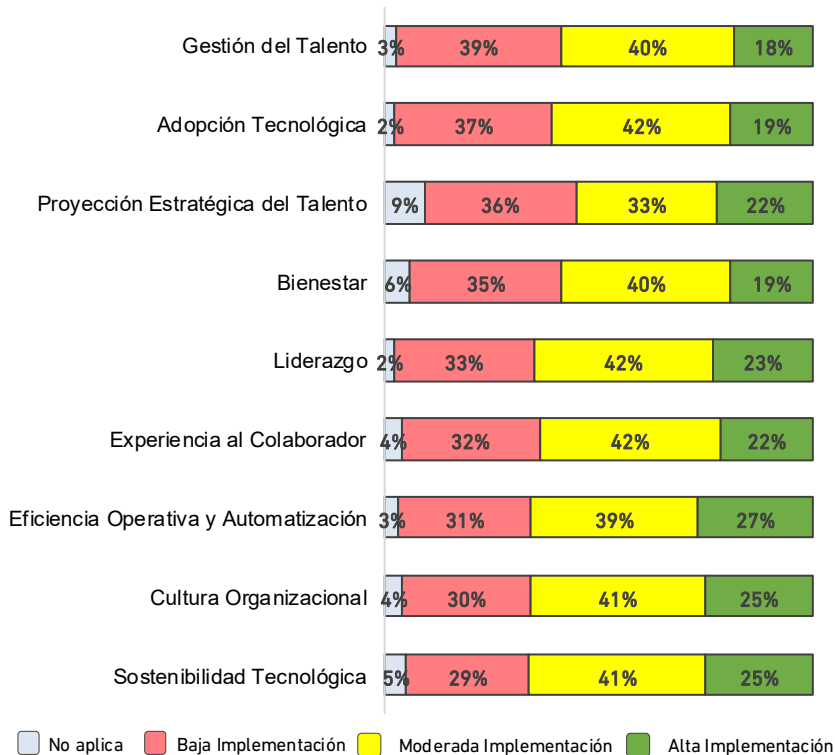
Esta complejidad adquiere una relevancia particular en América Latina, donde las organizaciones enfrentan brechas de madurez, restricciones estructurales y altos niveles de volatilidad. En este contexto, contar con diagnósticos claros y accionables se vuelve clave para comprender el nivel real de preparación organizacional, priorizar decisiones críticas y avanzar de manera consistente hacia modelos de trabajo más preparados para los desafíos actuales y futuros.

# Resumen Ejecutivo

**ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO: LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA  
RESULTADOS 2026**

# Resumen Ejecutivo

## Resultados globales



## Hallazgos Claves

### 1. Las organizaciones presentan una base de capacidades en un nivel de madurez intermedio.

Este nivel de madurez permite sostener el desempeño organizacional en el corto plazo, pero presenta limitaciones para anticipar y responder de manera consistente a los desafíos futuros del trabajo.

### 2. La eficiencia operativa y la cultura organizacional muestran mayor nivel de consolidación en comparación con otras dimensiones evaluadas.

Los avances en estandarización, control de procesos y prácticas culturales entregan una plataforma favorable para impulsar transformaciones más profundas, siempre que se integren con decisiones de mayor alcance estratégico.

### 3. La gestión del talento representa una palanca estratégica prioritaria en necesidad de desarrollo.

Existe una oportunidad relevante para fortalecer la identificación de capacidades clave y la preparación del talento en función de los desafíos futuros, evitando que el crecimiento y la transformación queden condicionados por decisiones tardías.

### 4. La proyección estratégica de equipos y talentos presenta un nivel de desarrollo incipiente.

El espacio de desarrollo en analítica y planificación predictiva representan una oportunidad significativa para sofisticar la toma de decisiones y reducir la dependencia de respuestas reactivas frente al cambio.

### 5. La transformación organizacional exige diferenciación.

La diversidad de contextos exige gobernar la transformación con enfoques únicos, evitando modelos homogéneos que no capturan las particularidades operativas, regulatorias y culturales de la región.

# Resumen Ejecutivo

## Riesgos

### 1. Pobre alineamiento entre avance tecnológico y capacidades organizacionales.

En distintos contextos, la velocidad de incorporación tecnológica supera la evolución del liderazgo y del talento, tensionando la sostenibilidad de los resultados y la captura efectiva de valor en el mediano plazo.

### 2. Capacidad de adopción tecnológica limitada o en proceso de consolidación.

La adopción tecnológica con foco principalmente operativo limita la captura de valor estratégico de las inversiones realizadas y reduce su impacto en la transformación organizacional de largo plazo.

### 3. Liderazgo orientado al corto plazo.

La prevalencia de estilos de liderazgo centrados en la gestión del presente incrementa el riesgo de respuestas reactivas frente a cambios relevantes del entorno, reduciendo la capacidad de anticipación y conducción del cambio.

### 4. Limitada continuidad del flujo y desarrollo del talento interno como desafío estratégico.

La limitada movilidad y desarrollo interno de capacidades clave puede afectar la continuidad operativa y la preparación futura, reforzando la necesidad de decisiones más anticipatorias sobre talento.

### 5. Brechas sectoriales persistentes en capacidad de modernización.

La heterogeneidad observada entre sectores y países aumenta el riesgo de aplicar modelos de transformación estandarizados que no respondan adecuadamente a las particularidades de cada contexto.

# Resumen Ejecutivo

## Oportunidades accionables

### 1. Consolidar la gestión del talento como habilitador del futuro del trabajo.

Priorizar el desarrollo de capacidades de gestión y proyección estratégica del talento permitirá alinear de manera más consistente la estrategia de negocio con las decisiones de personas y estructura organizacional.

### 2. Desplegar extensamente los modelos de adopción tecnológica.

Integrar gobernanza, liderazgo habilitador, gestión del cambio y formación aplicada por rol para maximizar captura de valor y consistencia en las implementaciones.

### 3. Escalar la automatización hacia productividad sostenible.

Integrar la tecnología y la automatización a una visión operativa y estratégica más amplia permitirá capturar mayor valor de las inversiones y potenciar su impacto en la transformación de largo plazo.

### 4. Desarrollar progresivamente capacidades de analítica de datos y proyección de talento.

Avanzar de manera gradual en el uso de datos para anticipar necesidades futuras fortalecerá la calidad de las decisiones y reducirá la dependencia de respuestas reactivas.

### 5. Gobernar la transformación del trabajo como una prioridad estratégica.

Complementar la mirada del liderazgo con indicadores de talento, señales del negocio y lecturas desde equipos clave permitirá contar con una visión más integral del nivel de preparación y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas.

La evidencia del estudio muestra que las organizaciones latinoamericanas cuentan con una base relevante de capacidades para enfrentar el futuro del trabajo, con avances consistentes en eficiencia operativa y cultura organizacional. El principal desafío consiste en profundizar la articulación entre liderazgo, talento y tecnología, de modo de transformar la solidez actual en una ventaja sostenible de largo plazo.

# Objetivos y metodología

**ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO: LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA  
RESULTADOS 2026**

# Propósito del Estudio

## Objetivos

El Estudio Desafíos del Futuro del Trabajo: Liderazgo, Talento y Tecnología tiene como propósito comprender cómo la organización enfrenta los cambios que están redefiniendo el mundo del trabajo, a partir de una mirada integrada sobre liderazgo, gestión del talento y adopción tecnológica.

El estudio busca establecer un punto de referencia claro sobre el nivel actual de desarrollo de estas dimensiones, identificando prácticas instaladas que sostienen el desempeño presente, así como brechas que pueden limitar la capacidad de adaptación y anticipación frente a escenarios futuros.

De manera complementaria, el estudio tiene como objetivo aportar evidencia que facilite la reflexión estratégica y la priorización de decisiones, alineando miradas entre distintos niveles de la organización y apoyando la definición de focos de acción coherentes con la sostenibilidad del desempeño y la evolución del modelo de trabajo.



# Metodología

## Tipo de Evaluación

Se aplicó una encuesta digital de percepción enfocada en nueve dimensiones clave del futuro del trabajo, vinculadas a liderazgo, gestión del talento y tecnología. El instrumento consideró cincuenta afirmaciones evaluadas mediante una escala tipo Likert de cuatro puntos, incorporando la opción no aplica para aquellas organizaciones o líderes que no contaban con información suficiente para responder. La aplicación del instrumento se realizó a través de la plataforma LATS (Leiro Assessments)

## Categorización de Resultados

Los resultados del estudio se utilizaron para representar el nivel de dominio o implementación organizacional en cada dimensión, definidos sobre la base de cálculos de respuesta y utilizando criterios consistentes y homogéneos. Esta categorización permite comprender el grado de desarrollo percibido de las prácticas organizacionales y facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.

## Análisis Cuantitativo

Las personas participantes indicaron su nivel de acuerdo frente a cada afirmación. Los resultados se analizaron mediante frecuencias de respuesta y medidas de tendencia central, lo que permitió sintetizar la información y obtener una lectura clara del nivel de desarrollo percibido en cada dimensión.

## Niveles de Implementación

Baja  
Implementación

Describe a aquellas prácticas que están en construcción y su aplicación es limitada entre áreas o líderes. Representa un espacio prioritario para acelerar consistencia y madurez.

Moderada  
Implementación

Se refiere a aquellas prácticas operando y generando resultados, con oportunidades de estandarización y alineación. El foco está en consolidar para ampliar impacto.

Alta  
Implementación

En este nivel las prácticas se despliegan de manera frecuente y tienen un impacto real sobre el negocio. Los líderes en este nivel perciben un mayor avance en la implementación.

No aplica\*

Indica que el/la líder no contaba con información suficiente o que la práctica no correspondía a su realidad organizacional, por lo que la respuesta no se incorporó al análisis.

# Dimensiones evaluadas de Liderazgo



## Bienestar

Son el conjunto de acciones y programas organizacionales diseñados por los líderes para promover el bienestar físico, social y psicológico de los colaboradores, asegurando que se cubran sus necesidades y que los líderes fomenten estas prácticas en el ambiente laboral.



## Cultura Organizacional

Se refiere a prácticas y liderazgos que fortalecen la alineación con los valores corporativos, impulsan la innovación y fomentan una adaptación resiliente al cambio todo a través de tecnologías digitales.



## Liderazgo

Capacidad de los líderes para guiar y desarrollar equipos, basada en un perfil de competencias ideales definidas que les permita adaptarse a los cambios, alcanzar los objetivos de la organización y promover el crecimiento de las personas.

# Dimensiones evaluadas de Talento



Se refiere a cómo el uso de tecnologías mejora la productividad, la satisfacción y la calidad de vida laboral, facilitando un entorno más eficiente, flexible y conectado.

## Experiencia del Colaborador



Es la capacidad de la organización para identificar y desarrollar el potencial de las personas, implementando metodologías que promuevan su crecimiento profesional y personal.

## Gestión del Talento



Se refiere al uso estratégico de tecnologías digitales, analítica avanzada de datos e inteligencia artificial para anticipar necesidades de dotación, identificar y desarrollar talento clave, y fortalecer los procesos de selección, alineándolos con los objetivos organizacionales presentes y futuros.

## Proyección Estratégica del Talento

# Dimensiones evaluadas de Tecnología



Es la capacidad organizacional para integrar nuevas tecnologías. Incluye estrategias que promueven el aprendizaje, movilizan liderazgos y generan condiciones que aseguren una implementación sostenible en un entorno dinámico.

## Adopción Tecnológica



Se refiere al uso de tecnologías y procesos automatizados para simplificar operaciones, reducir tiempos y recursos, impulsar la mejora continua e innovación, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

## Eficiencia Operativa y Automatización



Se refiere a la adopción y gestión de tecnologías digitales y de inteligencia artificial bajo principios éticos, normativos y de sostenibilidad ambiental y social, con el fin de fortalecer la confianza organizacional, la responsabilidad corporativa y la toma de decisiones alineadas con criterios de desarrollo sostenible.

## Sostenibilidad Tecnológica

# Participantes



2075  
Participantes



+100 Empresas



17 países



CEO, Directores,  
Gerentes,  
Subgerentes,  
Jefaturas.

Este estudio se levantó con una muestra amplia y regional, compuesta por 2.075 respuestas provenientes de más de 100 empresas ubicadas en 17 países de América Latina. Este volumen de participación permite interpretar los resultados no como percepciones aisladas, sino como un insumo comparativo con masa crítica suficiente para identificar patrones y tendencias consistentes en el contexto regional.

Un aspecto relevante de la muestra es que corresponde exclusivamente a personas en posiciones de liderazgo, incluyendo CEO's, directores, gerentes, subgerentes y jefaturas, cuya percepción sobre el nivel de desarrollo de las prácticas organizacionales refleja la mirada de quienes tienen responsabilidad directa en la conducción de equipos, la gestión del desempeño y la toma de decisiones, otorgando a los resultados una lectura particularmente significativa desde una perspectiva organizacional y estratégica.

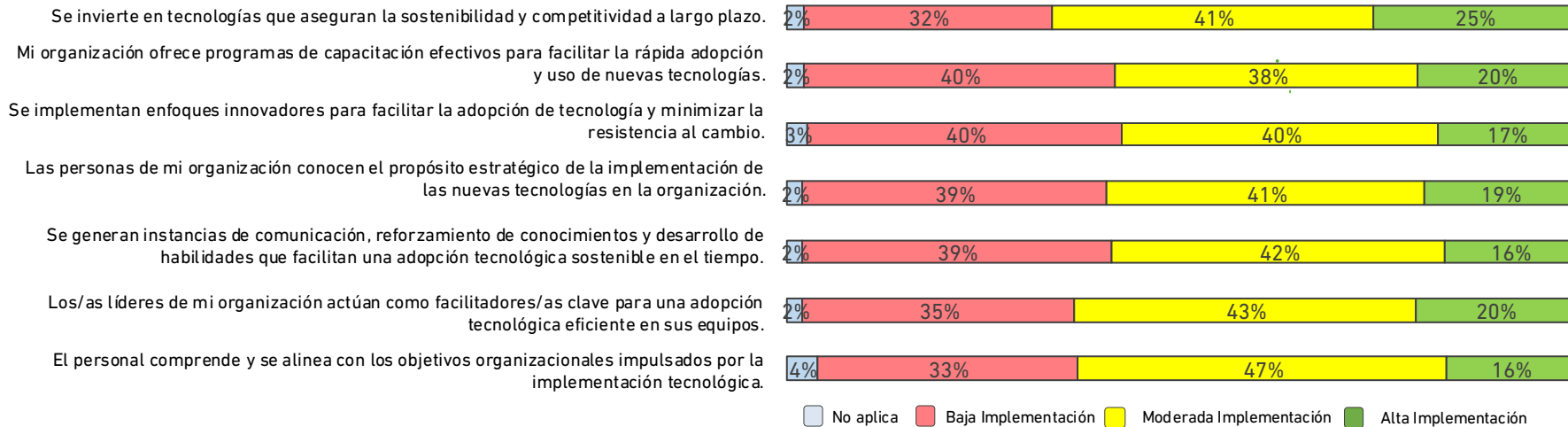
Adicionalmente, el levantamiento fue diseñado para habilitar análisis más específicos dentro del estamento directivo, incorporando segmentaciones como nivel de cargo, antigüedad, rango etario y género. En este marco, los resultados deben entenderse como un corte de percepción representativo del liderazgo y orientado a apoyar la conversación estratégica, y no como una medición censal de la totalidad de las personas que integran las organizaciones participantes.

El levantamiento de información se realizó entre agosto y octubre de 2025, mediante una plataforma digital de investigación. El proceso incluyó seguimiento sistemático y recordatorios a participantes pendientes, y se desarrolló bajo criterios de confidencialidad, con la información gestionada Leiro Assessment a través de un sistema seguro y con datos encriptados.

# Resultados

**ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO: LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA  
RESULTADOS 2026**

# Resultado Dimensión Adopción Tecnológica



El patrón observado en adopción tecnológica muestra organizaciones que han incorporado herramientas y soluciones digitales principalmente para sostener la operación y responder a demandas inmediatas del negocio. La tecnología cumple un rol funcional relevante en términos de continuidad y eficiencia, aunque su despliegue se orienta más a resolver necesidades del presente que a habilitar una transformación sostenida en el tiempo.

Los resultados reflejan un nivel de implementación intermedio y una base aún significativa en implementación baja, junto con diferencias en la profundidad con que las soluciones son apropiadas por personas y equipos.

La adopción se impulsa desde la integración de herramientas, mientras que los habilitadores del cambio muestran menor consolidación. La formación aplicada, la gestión de resistencias y el alineamiento estratégico operan de manera fragmentada, llevando a que la tecnología se integre primero en procesos y no en comportamientos.

Los líderes perciben que si existe una inversión oportuna en tecnologías que mantiene la competitividad del negocio, pero a la vez, no se están comunicando o reforzando los conocimientos necesarios para estas integraciones. Mientras la adopción no se consolida como una capacidad organizacional, su impacto tenderá a ser reactivo y limitado en escenarios de mayor complejidad.

# Resultado Dimensión Bienestar

Los/as líderes promueven activamente el bienestar físico, social y psicológico de sus equipos.



Los programas de bienestar en mi organización cubren de manera efectiva las necesidades individuales y colectivas de los/as colaboradores/as.



Los programas de bienestar son monitoreados a través de herramientas tecnológicas que permiten mejorar su efectividad.



Los programas implementados fomentan el bienestar integral (físico, social y emocional) de los/as colaboradores/as.



■ No aplica ■ Baja Implementación ■ Moderada Implementación ■ Alta Implementación

El nivel de desarrollo observado en bienestar da cuenta de un modelo organizacional que ha incorporado el cuidado de las personas como soporte del funcionamiento cotidiano, más que como una variable estratégica del desempeño.

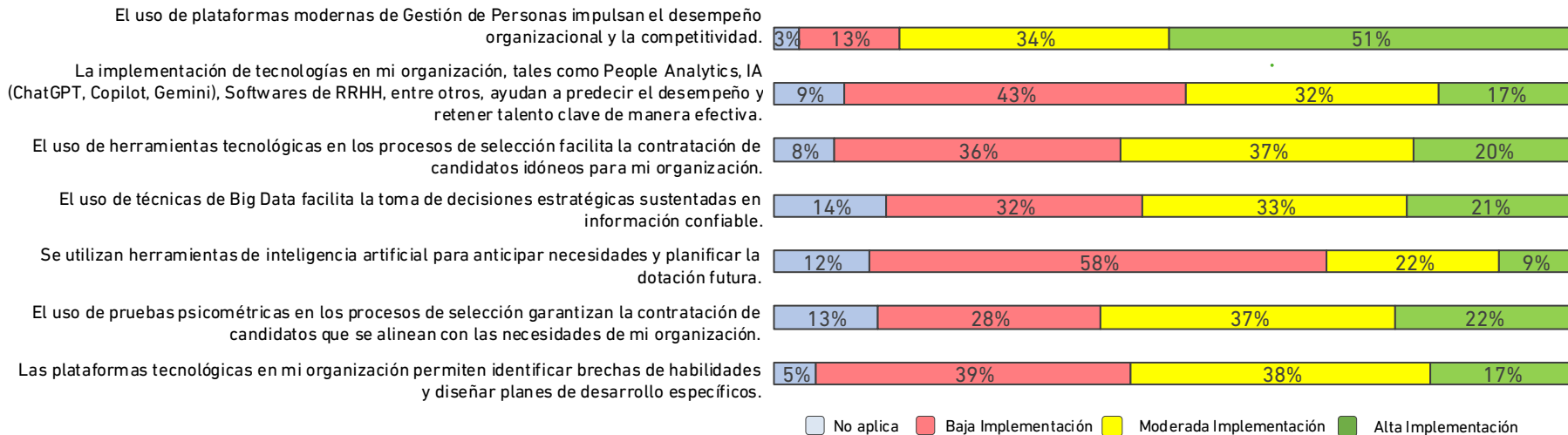
En el contexto regional, la presencia de iniciativas reconocidas y el rol activo del liderazgo muestran que el bienestar no es un tema ausente ni marginal. Sin embargo, su despliegue se concentra principalmente en programas y acciones visibles, sin una integración consistente con decisiones estructurales del trabajo.

Se evidencia principalmente una diferencia entre la promoción del bienestar y el monitoreo real a través de herramientas tecnológicas. Los resultados de los programas no se sistematizan ni se incorporan en la ecuación

El límite del modelo actual aparece cuando el bienestar no se conecta de manera sistemática con la gestión de la carga laboral, la productividad y la experiencia de las personas. En ese punto, su aporte deja de ser preventivo y comienza a operar de forma reactiva, ajustándose a la presión más que anticipándola.

Este patrón no compromete el desempeño inmediato, pero sí condiciona su sostenibilidad en escenarios de mayor complejidad. Mientras el bienestar no se articule como parte del diseño organizacional y de las decisiones de liderazgo, su impacto seguirá dependiendo de esfuerzos puntuales más que de una capacidad instalada.

# Resultado Dimensión Proyección Estratégica del Talento



El nivel de desarrollo observado en proyección estratégica del talento evidencia un modelo que ha incorporado tecnología y analítica como soporte del funcionamiento actual, más que como una capacidad orientada a anticipar decisiones de largo plazo.

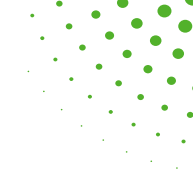
En el contexto regional, esta dimensión se sitúa en un nivel intermedio, con una distribución relevante entre dominio bajo y dominio medio y una presencia acotada en dominio alto, lo que refleja una madurez aún insuficiente para sostener anticipación sistemática de necesidades futuras.

La mayor consolidación se observa en soluciones de gestión y procesos de selección, mientras que el uso de People Analytics, Big Data e inteligencia artificial para proyectar escenarios estratégicos presenta menor desarrollo. En consecuencia, la información disponible se utiliza más para decisiones actuales que para una planificación anticipatoria del talento.

Este comportamiento no compromete el desempeño inmediato, pero establece un límite claro para la preparación frente a escenarios de transformación. Mientras la proyección del talento no se integre de forma más estructural a la planificación organizacional, la gestión tenderá a operar de manera reactiva.

Este comportamiento no compromete el desempeño inmediato, pero establece un límite claro para la preparación frente a escenarios de transformación. Mientras la proyección del talento no se integre de forma más estructural a la planificación organizacional, la gestión tenderá a operar de manera reactiva.

# Resultado Dimensión Gestión del Talento



Se ofrecen programas de desarrollo enfocados en maximizar el potencial profesional y personal de los/las colaboradores/as.



Se implementan metodologías efectivas para identificar y evaluar el talento de sus colaboradores/as.



Las iniciativas de desarrollo de talento están diseñadas para preparar a los colaboradores frente a las demandas del futuro del trabajo.



■ No aplica ■ Baja Implementación ■ Moderada Implementación ■ Alta Implementación

La forma en que las organizaciones participantes gestionan hoy el talento refleja un modelo que ha priorizado el desarrollo de personas como soporte del desempeño actual, más que como un sistema integrado de decisiones estratégicas.

Los resultados regionales sitúan esta dimensión en un nivel de desarrollo intermedio, con una distribución significativa en dominio bajo y dominio medio y una presencia más acotada en dominio alto.

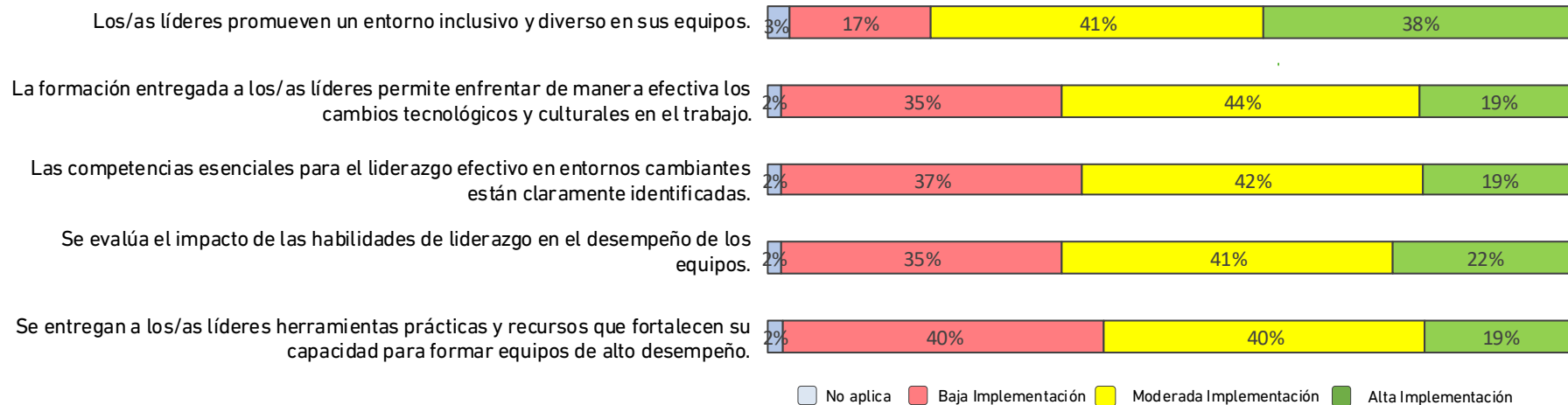
El mayor nivel de consolidación se observa en iniciativas de formación y desarrollo, mientras que las metodologías para identificar, evaluar y proyectar talento clave presentan menor madurez.

En consecuencia, la gestión tiende a operar desde acciones específicas más que desde un sistema que oriente decisiones de manera integrada.

Además, en relación a la proyección del talento (dimensión anterior), aunque los líderes afirman que se tienen los recursos para modernizar la tecnología que les permita impulsar el desempeño, siguen percibiendo dificultades a la hora de implementar metodologías para evaluar el talento.

Este comportamiento permite sostener el funcionamiento actual, pero establece un límite para la capacidad de anticipar necesidades futuras de talento y para que la gestión aporte de manera consistente a la ejecución estratégica en escenarios de mayor complejidad.

# Resultado Dimensión Liderazgo



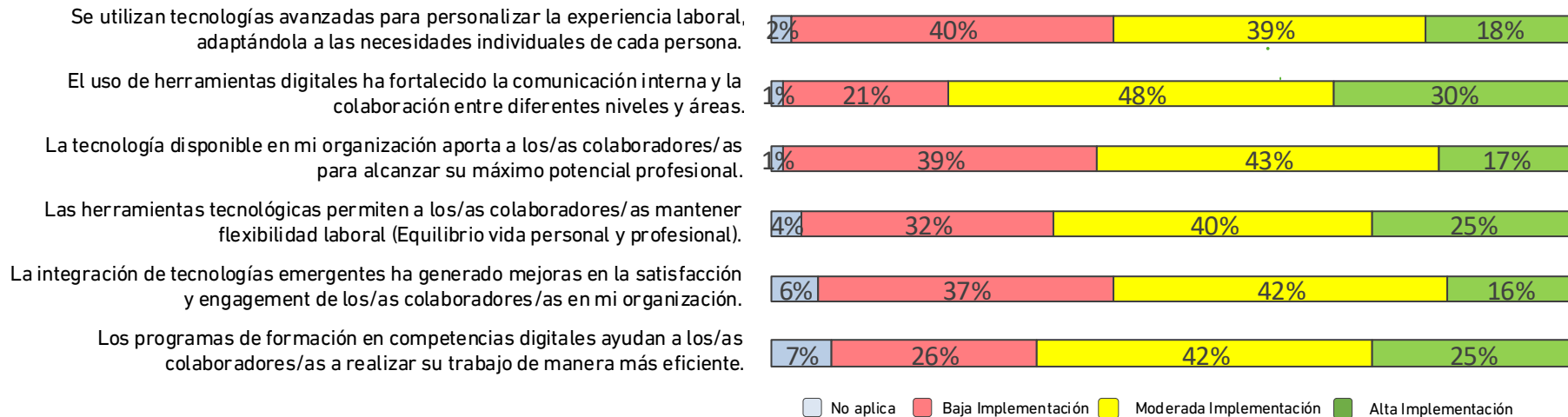
Los resultados en liderazgo muestran un nivel de desarrollo intermedio, con fortalezas en la conducción de la operación y la gestión de equipos en el presente. No obstante, se observan oportunidades relevantes para fortalecer el rol del liderazgo en la anticipación de escenarios, la toma de decisiones estratégicas y la conducción de procesos de cambio. A nivel regional, predomina el dominio medio, junto con una base significativa en dominio bajo, lo que refuerza la necesidad de evolucionar el liderazgo hacia un rol más estratégico.

Si bien el liderazgo cumple un rol relevante en la articulación del trabajo y la gestión de equipos, los resultados muestran que su

contribución a procesos de transformación más profundos aún no se expresa de manera sistemática. La capacidad de anticipar, movilizar y sostener el cambio presenta variabilidad entre organizaciones, lo que limita la consolidación de un liderazgo plenamente orientado al futuro.

El liderazgo observado resulta efectivo para conducir la operación cotidiana y sostener el clima interno, pero muestra menor consolidación cuando se trata de orientar a la organización frente a escenarios de cambio y transformación de mayor alcance.

# Resultado Dimensión Experiencia del Colaborador

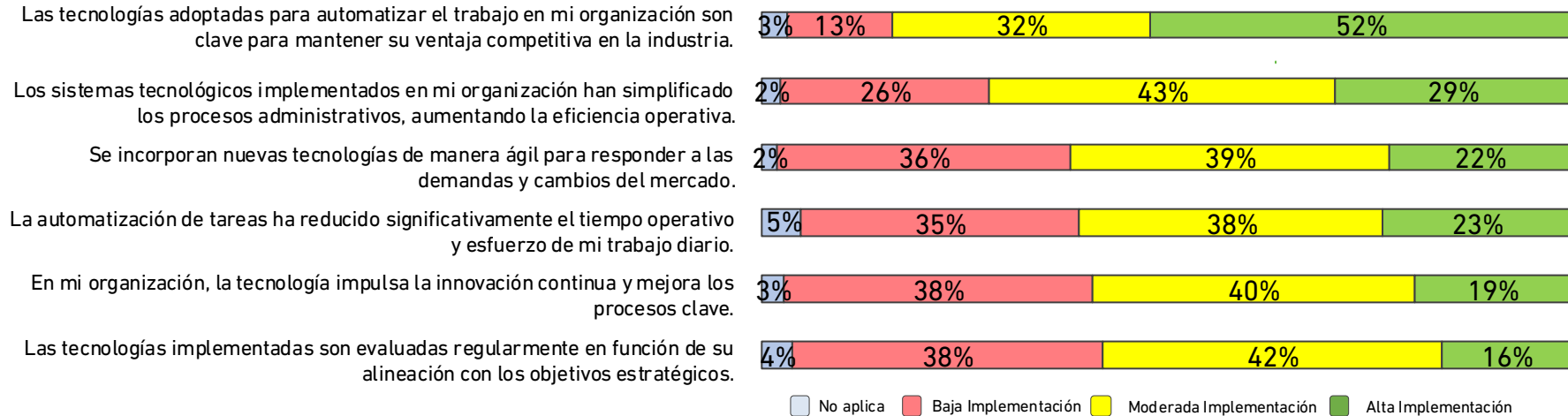


Los resultados en experiencia del colaborador reflejan un nivel de desarrollo intermedio, con iniciativas orientadas a sostener condiciones funcionales de trabajo y responder a necesidades específicas del ciclo laboral. Sin embargo, estas prácticas aún no se articulan de manera consistente a lo largo de toda la experiencia, lo que limita su impacto en la atracción, permanencia y compromiso de las personas. A nivel regional, se observa predominio de dominio medio, junto con presencia relevante de dominio bajo, evidenciando oportunidades para avanzar hacia un diseño más integrado de la experiencia.

El mayor avance se observa en iniciativas asociadas a condiciones de trabajo y beneficios, mientras que aspectos vinculados a integración, desarrollo y feedback muestran menor consolidación. En consecuencia, la experiencia tiende a construirse desde acciones puntuales más que desde un recorrido articulado.

El modelo actual permite sostener condiciones funcionales para el trabajo diario, pero no consolida una experiencia a lo largo del ciclo de vida laboral, lo que limita su capacidad de fortalecer el vínculo y la consistencia en el tiempo.

# Resultado Dimensión Eficiencia Operativa y Automatización



La forma en que las organizaciones participantes abordan la eficiencia operativa y la automatización refleja un modelo orientado a optimizar procesos y sostener la operación, con foco en reducción de tiempos y fricciones en el corto plazo. La automatización aparece como un habilitador funcional del desempeño actual. Los resultados regionales sitúan esta dimensión en un nivel de desarrollo intermedio, con predominio de dominio medio y una presencia aún relevante en dominio bajo. Este patrón evidencia avances en estandarización y automatización de procesos, con diferencias importantes en alcance entre las organizaciones.

El mayor nivel de consolidación se observa en iniciativas orientadas a la mejora de eficiencia operativa y control de procesos, mientras que la automatización avanzada y su integración con analítica muestran menor desarrollo. En consecuencia, la automatización tiende a aplicarse de forma parcial, sin tener evidencia o datos reales que permitan evaluar su alineación con los objetivos estratégicos.

La automatización ha sido utilizada principalmente como palanca de optimización del desempeño actual, pero su integración parcial en el diseño operativo y estratégico limita su aporte a la escalabilidad y a la captura de valor en contextos de mayor complejidad.

# Resultado Dimensión Cultura Organizacional

La cultura organizacional permite fomentar la innovación y la adaptabilidad frente a los avances tecnológicos.



Los/as líderes en mi organización desempeñan un rol activo en la promoción y apoyo de la transformación digital.



Las herramientas tecnológicas implementadas en mi organización refuerzan la sinergia entre los/as colaboradores/as y los valores corporativos.



El uso de tecnologías innovadoras ha tenido un impacto positivo en la percepción de la marca empleadora.



Las plataformas digitales implementadas en mi organización agilizan la adaptación a los cambios y fomentan la resiliencia organizacional de los/as colaboradores/as.



■ No aplica ■ Baja Implementación ■ Moderada Implementación ■ Alta Implementación

La Cultura Organizacional se expresa en prácticas y liderazgos que, a través del uso de tecnologías digitales, fortalecen la alineación con los valores corporativos, impulsan la innovación y fomentan una adaptación resiliente al cambio.

La dimensión presenta nivel de madurez relativamente alto, con una base sólida en dominio moderado, lo que refleja una predisposición cultural relevante para sostener procesos de modernización y transformación en las organizaciones.

Al analizar las prácticas, se observa que la innovación y la adaptabilidad están instaladas como valores culturales reconocidos,

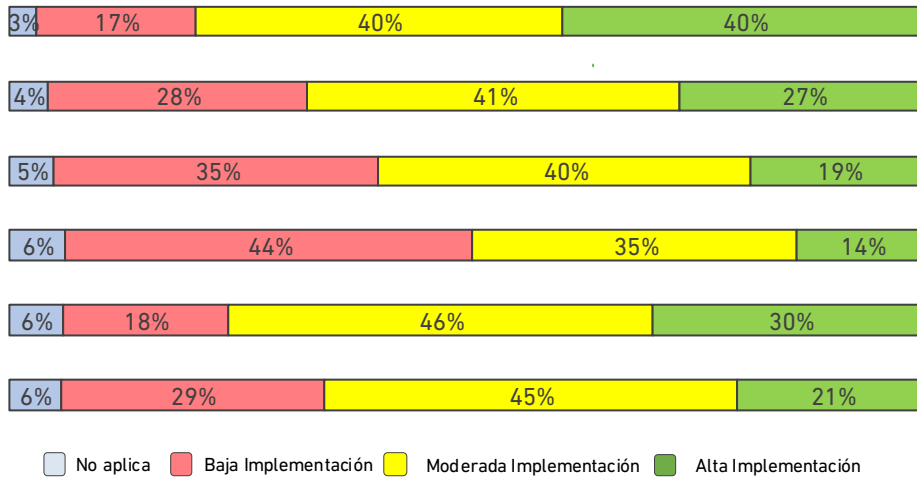
pero su traducción en hábitos concretos de liderazgo y colaboración aún es dispareja. La oportunidad está en convertir estos atributos en reglas de operación visibles, reforzadas por plataformas digitales que habiliten coordinación transversal, aprendizaje y coherencia interna.

Este escenario permite sostener la ejecución y reducir fricciones internas, pero establece un límite para acelerar la estrategia de manera consistente. Mientras los atributos culturales no se conviertan en reglas visibles de operación y coordinación transversal, su aporte a la velocidad de implementación, a la adopción tecnológica y a la resiliencia competitiva tenderá a ser gradual más que decisivo.

# Resultado Dimensión Sostenibilidad Tecnológica



- Se implementan políticas que promueven un uso ético y responsable de las tecnologías.
- Se promueve la adopción de tecnologías que minimicen el impacto ambiental y favorezcan la sostenibilidad a largo plazo.
- Las decisiones estratégicas del área de RRHH en mi organización consideran criterios ambientales, sociales y tecnológicos para promover la sostenibilidad empresarial.
- El área de RRHH de mi organización diseña estrategias que equilibran el desarrollo tecnológico con los principios de responsabilidad social empresarial.
- Las prácticas éticas en el uso de tecnologías en mi organización refuerzan la reputación corporativa y garantizan el cumplimiento normativo.
- Las políticas de gestión de los datos implementadas fortalecen la confianza de los/as colaboradores/as hacia la organización.



La sostenibilidad tecnológica observada refleja un modelo que ha incorporado soluciones digitales relevantes para apoyar la operación y la gestión, asegurando continuidad en el corto y mediano plazo. La tecnología cumple un rol habilitador importante, pero su gestión se concentra más en la disponibilidad que en su proyección de largo plazo. Se aprecia un nivel de madurez intermedio alto, con predominio de dominio moderado y una presencia significativa en dominio alto. Esto sugiere que muchas organizaciones ya han incorporado estándares básicos de responsabilidad y uso ético de la tecnología como parte de su marco institucional.

El análisis muestra avances más consistentes en políticas vinculadas a ética, cumplimiento y confianza en el uso de datos. Sin embargo, su incorporación como criterio de decisiones estratégicas aún es desigual, especialmente al traducirse en prioridades de inversión, diseño de procesos y definiciones de largo plazo. El desafío es consolidar la sostenibilidad tecnológica como una capacidad de gobernanza, donde los principios se conviertan en criterios operativos para decidir, priorizar e implementar tecnología. En este escenario, RRHH aporta valor al integrar estos estándares en la gestión de personas, fortaleciendo coherencia cultural, confianza interna y legitimidad del proceso de transformación digital.

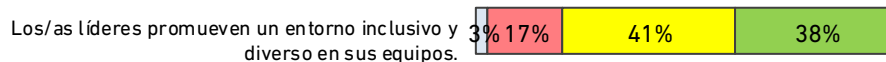
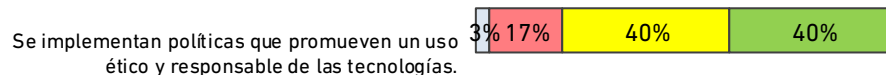
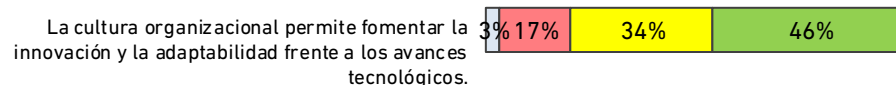
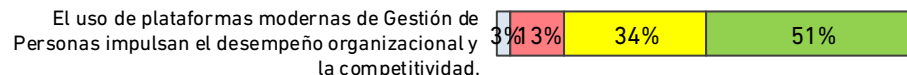
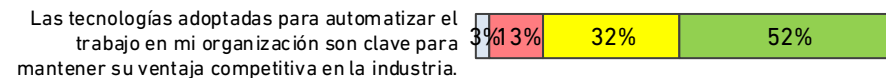
# Top 5 Afirmaciones con Mayor Nivel de Implementación

## Hallazgos Clave

Las afirmaciones con mayor nivel de dominio evidencian una convergencia consistente entre automatización, plataformas modernas de gestión de personas y prácticas culturales orientadas a la adaptabilidad. Este patrón confirma que la transformación en las organizaciones participantes se está impulsando desde capacidades operativas reales y no únicamente desde iniciativas declarativas.

La combinación de adopción tecnológica con marcos culturales y de liderazgo que promueven innovación, inclusión y uso responsable indica que el avance tecnológico cuenta con condiciones de legitimidad y confianza. Esto explica la estabilidad de estos resultados y su capacidad de sostenerse en el tiempo.

La coexistencia de cultura de adaptabilidad, liderazgo inclusivo y criterios éticos en el uso de tecnología actúa como un amortiguador organizacional frente a los riesgos habituales de la transformación digital. Este patrón reduce la probabilidad de resistencia interna, fragmentación cultural y pérdida de legitimidad, fortaleciendo la capacidad de absorber el cambio sin deteriorar cohesión ni confianza.



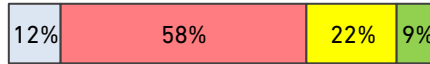
No aplica  Baja Implementación  Moderada Implementación  Alta Implementación

En conjunto, estos hallazgos configuran una base sólida para sostener el desempeño actual y construir ventaja competitiva en la región. El desafío estratégico no reside en profundizar estas capacidades de manera aislada, sino en integrarlas en un modelo de gestión coherente, donde eficiencia operativa, cultura y tecnología actúen como un sistema orientado a anticipación, escalabilidad y creación de valor sostenible en la gestión de personas.



# Top 5 Afirmaciones con Menor Nivel de Implementación

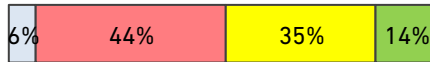
Se utilizan herramientas de inteligencia artificial para anticipar necesidades y planificar la dotación futura.



Los programas de bienestar son monitoreados a través de herramientas tecnológicas que permiten mejorar su efectividad.



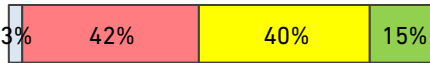
El área de RRHH de mi organización diseña estrategias que equilibran el desarrollo tecnológico con los principios de responsabilidad social empresarial.



La implementación de tecnologías en mi organización, tales como People Analytics, IA (ChatGPT, Copilot, Gemini), Softwares de RRHH, entre otros, ayudan a predecir el desempeño y retener talento clave de manera efectiva.



Se implementan metodologías efectivas para identificar y evaluar el talento de sus colaboradores/as.



■ No aplica  
 ■ Baja Implementación  
 ■ Moderada Implementación  
 ■ Alta Implementación

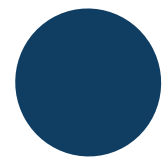
## Hallazgos Clave

Los menores niveles de dominio se concentran en el salto desde analítica descriptiva hacia capacidades predictivas, orientadas a anticipar dotación, desempeño y retención. Esto sugiere que la gestión basada en datos aún se orienta más a monitoreo que a decisiones estratégicas de planificación de largo plazo.

El patrón también evidencia una condición habilitante. Sin metodologías consistentes para identificar y evaluar talento, la analítica avanzada pierde efectividad y escalabilidad. En la práctica, la brecha no está en la herramienta, sino en el sistema de talento que permite transformar información en decisiones.

Finalmente, sostenibilidad y responsabilidad social aparecen como el desafío de integración que tensiona el desarrollo tecnológico. La oportunidad está en traducir estos principios en gobernanza y criterios concretos para diseñar, priorizar e invertir en tecnología aplicada a gestión de personas.

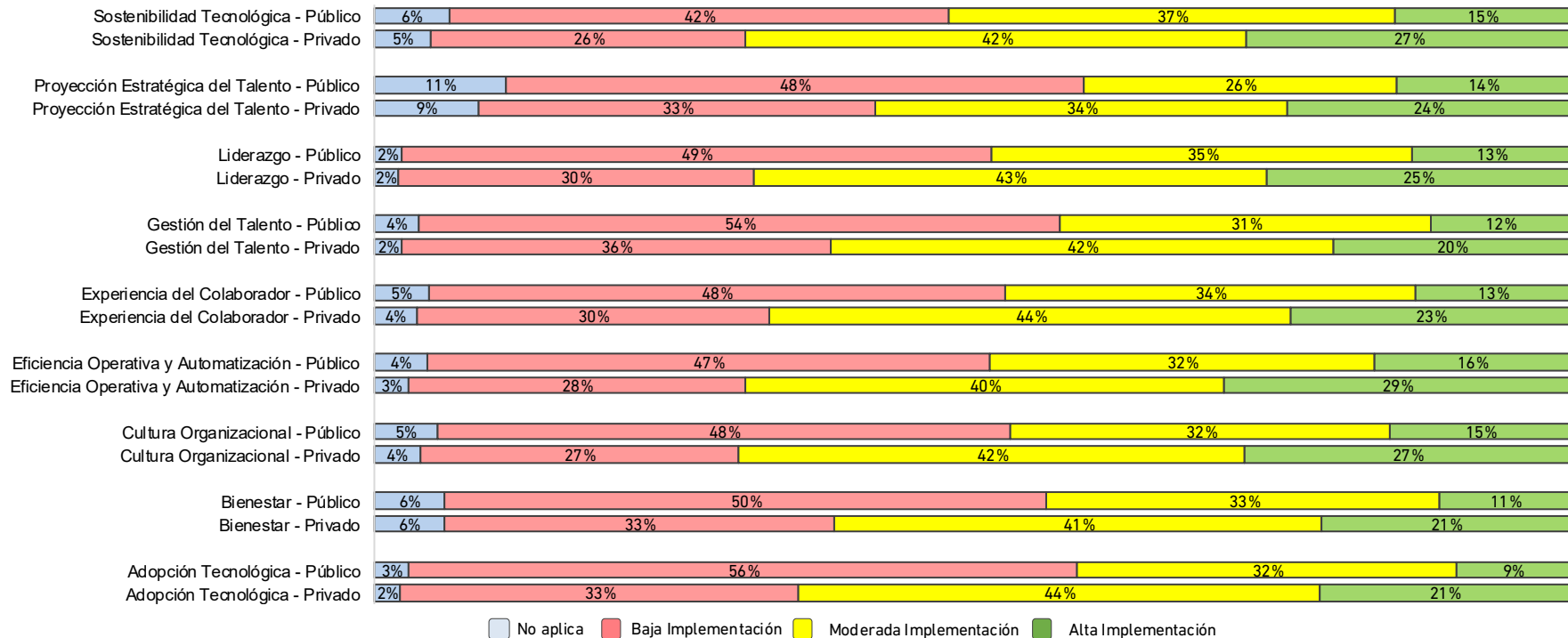
En conjunto, el desafío estratégico para las empresas latinoamericanas es evolucionar desde iniciativas parciales hacia un sistema integrado de decisión, donde datos, talento y tecnología operen de forma articulada. Esto requiere fortalecer gobernanza y capacidades, y gestionarlo como un proceso de cambio organizacional, instalando nuevas prácticas, roles y criterios que aseguren adopción, sostenibilidad y consistencia.



# Resultados Comparativos

ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO: LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA  
RESULTADOS 2026

# Resultados Comparativos por Sector (Público – Privado)



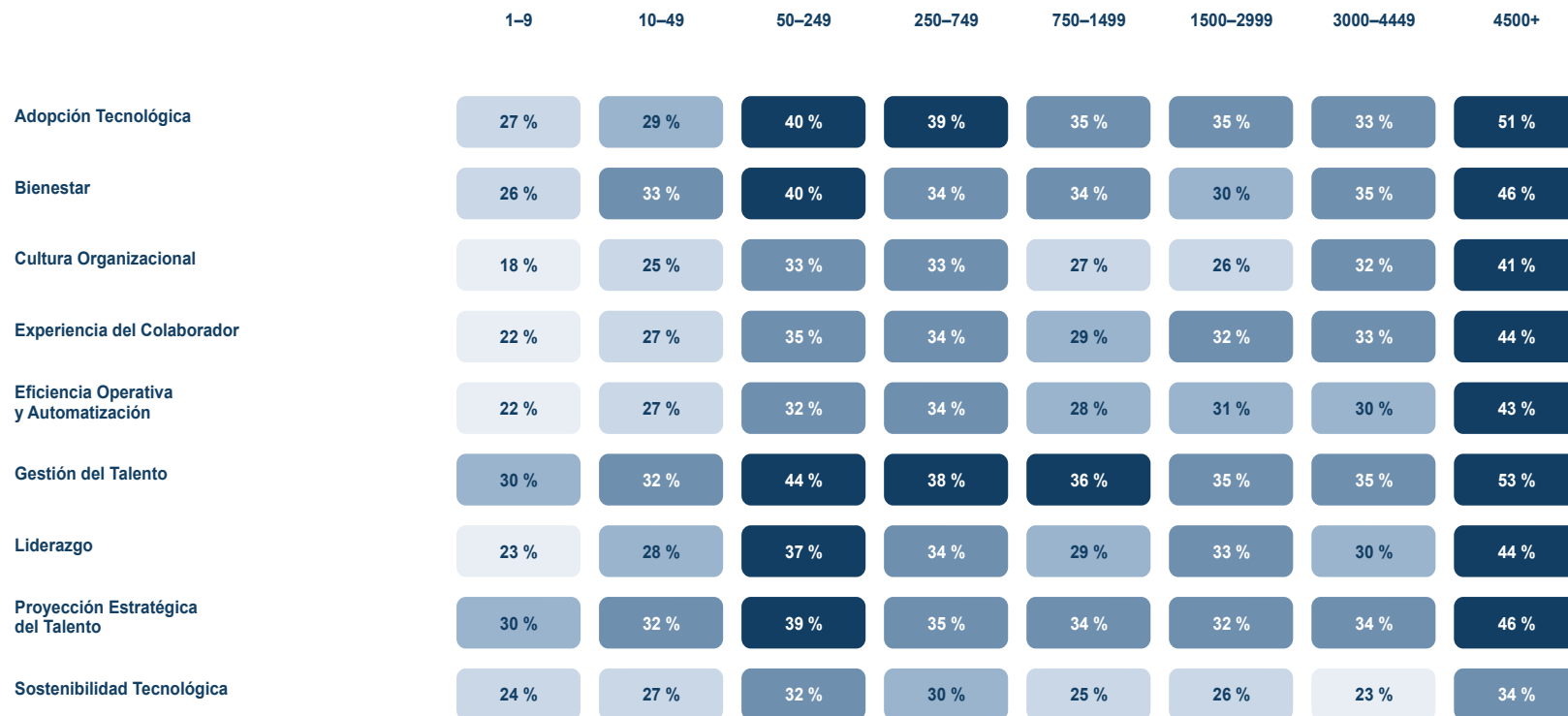
Este gráfico compara, para cada dimensión, la distribución de resultados entre el sector público y el sector privado. Cada barra muestra el porcentaje de personas ubicadas en los niveles No Aplica, Dominio Bajo, Dominio Medio y Dominio Alto. La lectura se realiza observando cómo cambia la proporción de cada nivel entre ambos sectores, lo que permite identificar en qué dimensiones existe mayor concentración en niveles altos, medios o bajos según el tipo de organización.

# Resultados de Alta Implementación por Cantidad de Trabajadores(as)

	1-9	10-49	50-249	250-749	750-1499	1500-2999	3000-4449	4500+
Adopción Tecnológica	24 %	26 %	17 %	17 %	21 %	20 %	23 %	9 %
Bienestar	24 %	23 %	17 %	20 %	20 %	21 %	19 %	11 %
Cultura Organizacional	34 %	30 %	23 %	23 %	27 %	26 %	27 %	16 %
Experiencia del Colaborador	30 %	26 %	18 %	22 %	23 %	22 %	25 %	13 %
Eficiencia Operativa y Automatización	33 %	32 %	24 %	26 %	29 %	27 %	30 %	17 %
Gestión del Talento	23 %	25 %	14 %	19 %	20 %	20 %	19 %	10 %
Liderazgo	31 %	30 %	21 %	21 %	26 %	23 %	24 %	14 %
Proyección Estratégica del Talento	24 %	25 %	20 %	23 %	23 %	24 %	25 %	13 %
Sostenibilidad Tecnológica	25 %	28 %	23 %	23 %	28 %	28 %	29 %	17 %

Este gráfico muestra los porcentajes de Alto Dominio según rango de cantidad de trabajadores(as). Los tonos de azul representan distintos niveles de desarrollo. Mientras más intenso es el color, mayor es el nivel de Alto Dominio alcanzado en cada dimensión.

# Resultados de Baja Implementación por Cantidad de Trabajadores(as)



Este gráfico muestra los porcentajes de Bajo Dominio según rango de cantidad de trabajadores(as). Los tonos de azul indican la magnitud del Bajo Dominio presente en cada dimensión. Mientras más intenso es el color, mayor es el porcentaje de Bajo Dominio observado.

# Resultados de Alta Implementación por Nivel de Cargo

	Socio/a - Director/a Ejecutivo/a	Gerente General - CEO	Gerente de Área / División / Región	Subgerente / Jefatura	Supervisor/a / Encargado/a / Coordinador/a	Otro/a
Adopción Tecnológica	22 %	30 %	19 %	15 %	20 %	22 %
Bienestar	26 %	27 %	18 %	17 %	20 %	20 %
Cultura Organizacional	32 %	39 %	25 %	20 %	26 %	26 %
Experiencia del Colaborador	27 %	29 %	22 %	17 %	23 %	23 %
Eficiencia Operativa y Automatización	35 %	38 %	27 %	24 %	27 %	27 %
Gestión del Talento	24 %	25 %	16 %	15 %	20 %	21 %
Liderazgo	32 %	30 %	22 %	21 %	24 %	23 %
Proyección Estratégica del Talento	25 %	29 %	23 %	19 %	23 %	23 %
Sostenibilidad Tecnológica	29 %	31 %	25 %	21 %	27 %	25 %

Este gráfico muestra los porcentajes de Alta Implementación según Nivel de Cargo. Los tonos de azul representan distintos niveles de desarrollo. Mientras más intenso es el color, mayor es el nivel de Alto Dominio alcanzado en cada dimensión.

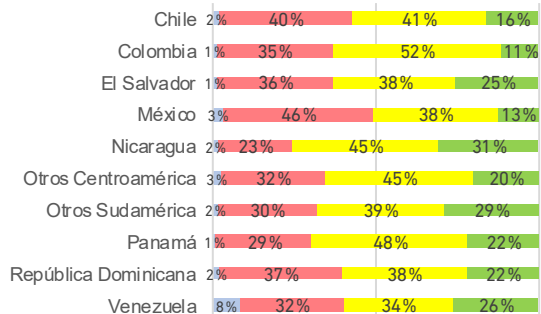
# Resultados Baja Implementación por Nivel de Cargo

	Socio/a - Director/a Ejecutivo/a	Gerente General - CEO	Gerente de Área / División / Región	Subgerente / Jefatura	Supervisor/a / Encargado/a / Coordinador/a	Otro/a
Adopción Tecnológica	31 %	32 %	37 %	40 %	37 %	34 %
Bienestar	28 %	32 %	36 %	36 %	35 %	36 %
Cultura Organizacional	21 %	25 %	30 %	33 %	30 %	28 %
Experiencia del Colaborador	26 %	27 %	33 %	35 %	32 %	30 %
Eficiencia Operativa y Automatización	23 %	27 %	31 %	33 %	32 %	29 %
Gestión del Talento	28 %	28 %	41 %	42 %	38 %	37 %
Liderazgo	24 %	27 %	32 %	35 %	34 %	32 %
Proyección Estratégica del Talento	32 %	32 %	37 %	39 %	35 %	31 %
Sostenibilidad Tecnológica	24 %	27 %	29 %	31 %	28 %	27 %

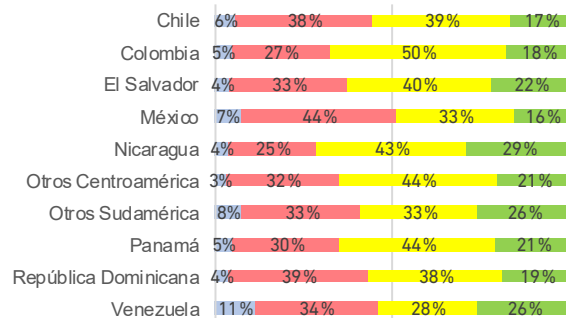
Este gráfico muestra los porcentajes de Bajo Dominio según Nivel de Cargo. Los tonos de azul indican la magnitud del Bajo Dominio presente en cada dimensión. Mientras más intenso es el color, mayor es el porcentaje de Bajo Dominio observado.

# Resultados Globales por País

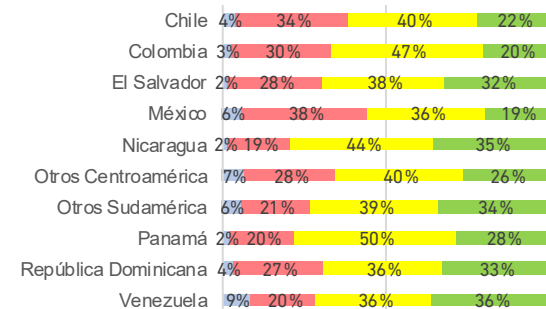
## Adopción Tecnológica



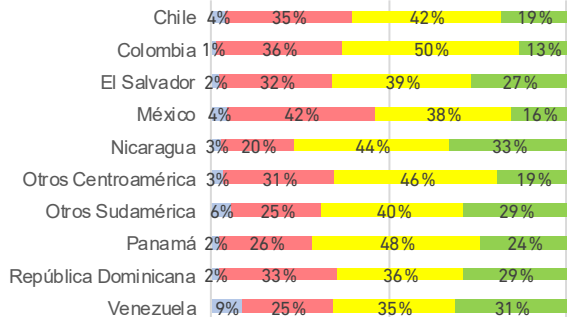
## Bienestar



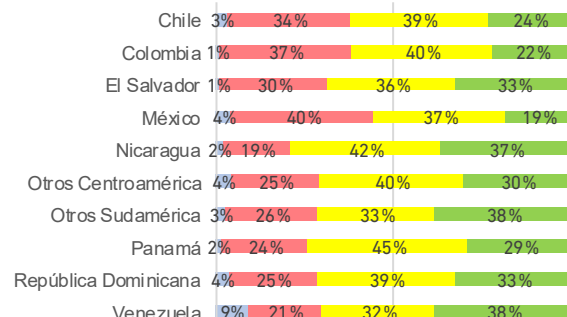
## Cultura Organizacional



## Experiencia del Colaborador



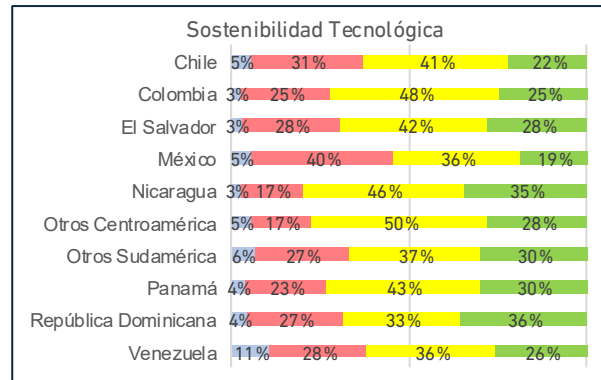
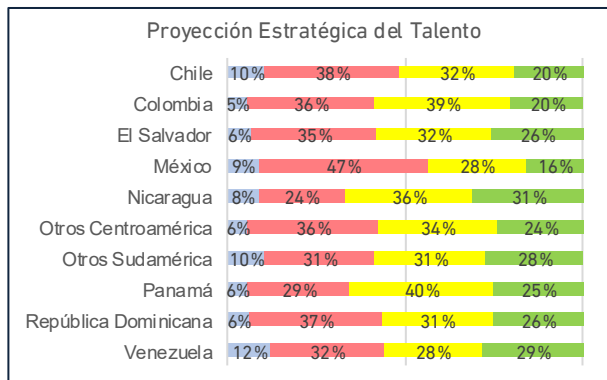
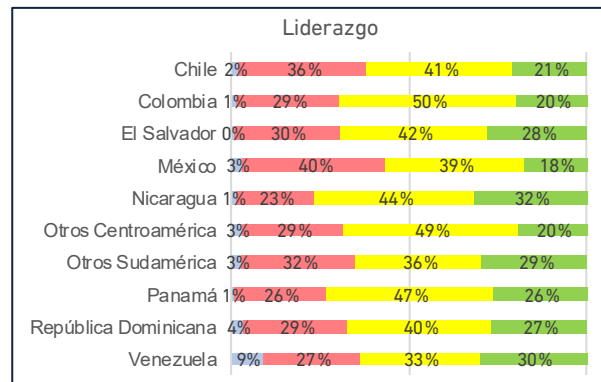
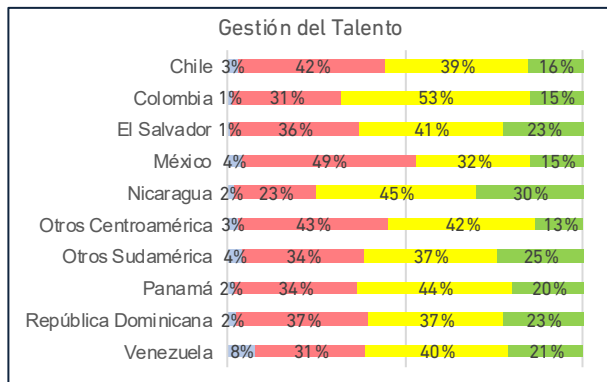
## Eficiencia Operativa y Automatización



No aplica
  Baja Implementación
  Moderada Implementación
  Alta Implementación

Para asegurar comparabilidad y robustez del análisis, los países con menor representatividad muestral fueron agrupados en las categorías Otros Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, Honduras) y Otros Sudamérica (Argentina, Bolivia, Ecuador, Paraguay y Uruguay).

# Resultados Globales por País



No aplica
  Baja Implementación
  Moderada Implementación
  Alta Implementación

Para asegurar comparabilidad y robustez del análisis, los países con menor representatividad muestral fueron agrupados en las categorías Otros Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, Honduras) y Otros Sudamérica (Argentina, Bolivia, Ecuador, Paraguay y Uruguay).

# Resultados de Alta Implementación según Área o Industria



	Adopción Tecnológica	Bienestar	Cultura Organizacional	Eficiencia Op. y Automat.	Experiencia Colaborador	Gestión del Talento	Liderazgo	Proyección Estratégica	Sostenibilidad Tecnológica
Agricultura, Ganadería y Acuicultura	20%	16%	22%	27%	20%	18%	22%	23%	23%
Construcción, Infraestructura y Bienes Raíces	18%	17%	24%	23%	19%	16%	21%	19%	20%
Industria y Manufactura	24%	23%	31%	33%	26%	22%	28%	25%	29%
Comercio y Retail	16%	15%	24%	27%	22%	15%	18%	24%	26%
Educación, Cultura y Medios	16%	21%	22%	24%	19%	17%	24%	18%	23%
Energía, Combustibles y Medio Ambiente	21%	16%	25%	29%	22%	17%	24%	22%	27%
Finanzas y Seguros	23%	24%	28%	29%	24%	22%	27%	25%	32%
Gobierno, Fuerzas Armadas y ONG	11%	13%	12%	16%	14%	11%	15%	16%	17%
Salud y Ciencias de la Vida	19%	19%	26%	27%	22%	19%	23%	22%	24%
Sector Automotriz y Mecánico	20%	22%	26%	28%	23%	20%	29%	23%	31%
Servicios Profesionales Especializados	14%	16%	22%	21%	16%	15%	18%	18%	19%
Tecnología y Software	24%	21%	31%	36%	28%	19%	26%	28%	31%
Transporte, Logística y Servicios Portuarios	16%	17%	22%	22%	19%	11%	22%	22%	18%
Turismo, Gastronomía y Hospitalidad	31%	33%	37%	35%	33%	38%	42%	31%	39%

Este gráfico muestra los porcentajes de Alta Implementación según rubro. Para resguardar la representatividad de los datos, algunos rubros fueron agrupados en categorías relacionadas. Los tonos de azul representan distintos niveles de desarrollo. Mientras más intenso es el color, mayor es la frecuencia de líderes que perciben una Alta Implementación alcanzada en cada dimensión.

# Resultados de Baja Implementación según Área o Industria

	Adopción Tecnológica	Bienestar	Cultura Organizacional	Eficiencia Op. y Automat.	Experiencia Colaborador	Gestión del Talento	Liderazgo	Proyección Estratégica	Sostenibilidad Tecnológica
Agricultura, Ganadería y Acuicultura	30%	33%	28%	25%	27%	36%	28%	30%	24%
Construcción, Infraestructura y Bienes Raíces	40%	41%	30%	34%	34%	42%	36%	38%	35%
Industria y Manufactura	33%	31%	25%	26%	28%	36%	29%	33%	25%
Comercio y Retail	36%	37%	30%	29%	31%	37%	33%	32%	25%
Educación, Cultura y Medios	39%	34%	31%	37%	35%	41%	39%	39%	35%
Energía, Combustibles y Medio Ambiente	33%	35%	27%	26%	28%	38%	29%	36%	26%
Finanzas y Seguros	32%	30%	23%	26%	28%	33%	26%	33%	24%
Gobierno, Fuerzas Armadas y ONG	47%	40%	39%	39%	40%	44%	43%	40%	34%
Salud y Ciencias de la Vida	42%	39%	34%	35%	38%	40%	36%	38%	32%
Sector Automotriz y Mecánico	29%	23%	19%	27%	26%	29%	23%	31%	19%
Servicios Profesionales Especializados	45%	44%	41%	39%	41%	46%	40%	42%	37%
Tecnología y Software	28%	35%	21%	23%	25%	42%	30%	36%	27%
Transporte, Logística y Servicios Portuarios	42%	40%	34%	37%	36%	45%	35%	39%	33%
Turismo, Gastronomía y Hospitalidad	27%	23%	23%	24%	23%	26%	20%	25%	19%

Este gráfico muestra los porcentajes de Baja Implementación según rubro. Para resguardar la representatividad de los datos, algunos rubros fueron agrupados en categorías relacionadas. Los tonos de azul representan distintos niveles de desarrollo. Mientras más intenso es el color, mayor es la frecuencia de líderes que perciben una Baja Implementación alcanzada en cada dimensión.

# Hallazgos

**ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO: LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA  
RESULTADOS 2026**

# Hallazgos

## Sector Público y Sector Privado

El comparativo entre sector público y sector privado muestra patrones de madurez distintos, pero también revela una tensión transversal asociada a la capacidad de anticipación y proyección estratégica. El sector privado presenta mayores niveles relativos en eficiencia operativa y adopción tecnológica, coherentes con presiones competitivas directas y foco en productividad. El sector público, en cambio, muestra una mayor estabilidad relativa en dimensiones asociadas a cultura y bienestar, lo que refleja marcos institucionales más estructurados.

La diferencia observada no debe leerse en términos de ventaja o rezago, sino como perfiles de riesgo diferenciados. En el sector privado, la velocidad de ejecución incrementa la presión sobre la sostenibilidad del modelo si no se acompaña de una proyección estratégica del talento. En el sector público, la estabilidad del sistema enfrenta límites cuando la anticipación de capacidades y el rediseño del trabajo no avanzan al ritmo de las demandas ciudadanas y tecnológicas.

## Niveles de cargo

El comparativo entre niveles de cargo revela una asimetría relevante en la percepción del futuro del trabajo. Los cargos de mayor nivel muestran una lectura más favorable en dimensiones estratégicas como liderazgo, proyección y sostenibilidad, mientras que los niveles operativos y medios perciben mayores brechas en experiencia, bienestar y claridad respecto a la evolución del trabajo.

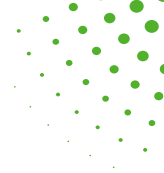
Esta diferencia constituye una señal estructural más que un problema de alineación comunicacional. Indica que las decisiones estratégicas aún no se traducen plenamente en cambios visibles en la experiencia cotidiana del trabajo, lo que tensiona la capacidad de implementación y sostenibilidad de las transformaciones. Esta asimetría no se explica por un déficit comunicacional, sino por una brecha estructural entre decisiones estratégicas y su traducción en la experiencia cotidiana del trabajo.

## Tamaño de las organizaciones

Los resultados por cantidad de colaboradores evidencian una brecha clara entre organizaciones de menor y mayor tamaño. Las organizaciones más pequeñas muestran mayor agilidad relativa y cercanía en liderazgo y experiencia del colaborador, pero menor capacidad para sistematizar decisiones y escalar prácticas de gestión del talento y tecnología.

Las organizaciones de mayor tamaño, en contraste, exhiben mejores niveles en eficiencia, automatización y estandarización, pero enfrentan mayores desafíos para sostener coherencia cultural, experiencia y proyección estratégica del talento. El riesgo no reside en el tamaño en sí, sino en la dificultad de sostener coherencia y proyección estratégica a medida que aumenta la complejidad organizacional.

# Patrones estructurales del futuro del trabajo en América Latina



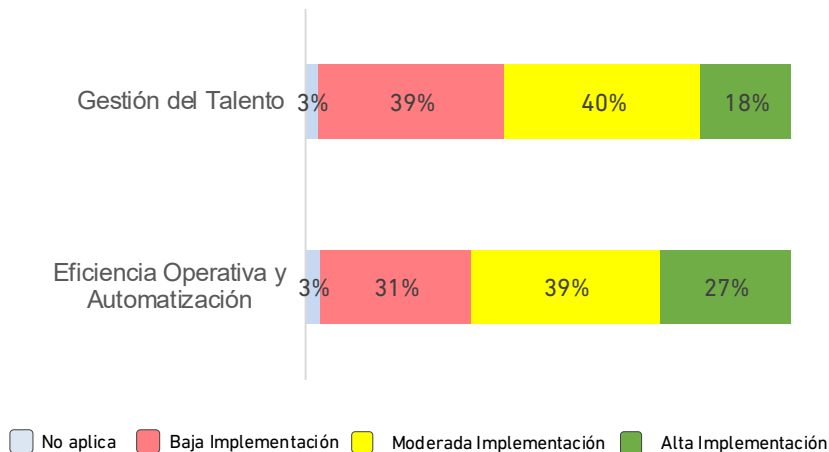
Algunos países exhiben mayores niveles relativos en eficiencia operativa y adopción tecnológica, mientras otros muestran fortalezas más marcadas en liderazgo, cultura y bienestar. Sin embargo, más allá de estas diferencias, emerge un patrón transversal. La proyección estratégica del talento se mantiene como una brecha común en todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo relativo, lo que indica que, más allá de las diferencias contextuales, la capacidad de anticipar y preparar el trabajo futuro emerge como un desafío transversal.

Desde una perspectiva regional, esta evidencia indica que las organizaciones han priorizado responder eficazmente a las demandas del presente, pero aún enfrentan dificultades para traducir esa solidez operativa en una agenda consistente de capacidades futuras. La diferencia entre países no reside tanto en la dirección del desafío, sino en el punto de partida desde el cual cada uno lo enfrenta. En este contexto, el futuro del trabajo se configura como un reto compartido, cuya resolución dependerá menos del contexto país y más de la calidad de las decisiones organizacionales sobre talento, liderazgo y tecnología.

El comparativo por área o industria refuerza esta lectura. Los sectores más intensivos en tecnología y competitividad de mercado presentan mejores resultados en automatización y eficiencia, mientras que los rubros más regulados o tradicionales muestran mayores niveles de estabilidad cultural y prácticas asociadas al bienestar. No obstante, ningún rubro logra resolver de manera consistente la proyección estratégica del talento, reforzando la idea de que el desafío no está determinado por la industria, sino por la capacidad de integrar dimensiones en un modelo coherente de gestión del trabajo.

En conjunto, los resultados por país y área o industria muestran que las ventajas contextuales explican fortalezas parciales, pero no garantizan sostenibilidad futura. La capacidad de anticipar, rediseñar el trabajo y alinear talento, liderazgo y tecnología emerge como un factor crítico para la sostenibilidad del futuro del trabajo en la región. Aquellas organizaciones que logren gobernar esta integración estarán mejor posicionadas para sostener competitividad, calidad de servicio e impacto, independientemente de su país o sector.

## Brecha entre dimensiones clave



La brecha observada entre Eficiencia Operativa y Automatización, como dimensión más desarrollada, y Gestión del Talento, como dimensión relativamente más rezagada, no describe una debilidad puntual, sino un patrón estructural del modelo de gestión predominante en las empresas latinoamericanas.

En este contexto, anticipar implica proyectar capacidades críticas, rediseñar roles y preparar decisiones estructurales antes de que las restricciones se materialicen.

Este patrón revela una priorización consistente por fortalecer la ejecución, la productividad y el control operativo, como respuesta racional a contextos de alta volatilidad, presión competitiva y restricciones estructurales. La eficiencia aparece, así como una ventaja adaptativa clave para sostener resultados en el corto y mediano plazo.

La señal estratégica emerge cuando este énfasis no avanza al mismo ritmo que el desarrollo deliberado de capacidades, liderazgo y talento. En ese escenario, gran parte del desempeño descansa en intensidad de ejecución, aprendizaje informal y capacidad de respuesta reactiva, más que en un diseño explícito de capacidades para el futuro.

Desde una mirada regional, el riesgo no es la existencia de esta brecha, sino su normalización como modelo dominante. En un contexto donde los cambios tecnológicos y productivos se aceleran, la falta de sincronía entre eficiencia operativa y gestión estratégica del talento puede limitar la capacidad del ecosistema empresarial latinoamericano para escalar, transformarse y sostener su desempeño y capacidad de adaptación en el tiempo.

Entre las brechas identificadas, esta es la que mayor impacto tiene sobre la sostenibilidad del desempeño. Mejorar no implica reducir el foco en eficiencia, sino integrar de manera estratégica la gestión de personas como habilitador del desarrollo de capacidades, la adaptación organizacional y la competitividad futura de las empresas de la región.

## Solidez organizacional: fortaleza probada, tensión de evolución.

El estudio confirma que las organizaciones han logrado construir modelos de gestión capaces de sostener resultados en entornos complejos y cambiantes. Esta solidez no es únicamente operativa. Se apoya en liderazgos cercanos, prácticas de gestión de personas orientadas a la estabilidad y culturas que privilegian la adaptación frente a la rigidez. Esta combinación ha permitido absorber shocks externos, mantener continuidad y proteger el desempeño.

La tensión emerge cuando esta solidez se convierte en el principal criterio para decidir el futuro. Un modelo diseñado para resistir y sostener el presente tiende a optimizar lo conocido y a postergar decisiones que no son urgentes, pero sí estratégicas. En ese punto, la estabilidad deja de ser solo una fortaleza y comienza a tensionar la capacidad de evolución.

Desde una mirada organizacional, el riesgo no es perder la solidez alcanzada, sino confundir estabilidad con sostenibilidad. El siguiente ciclo de crecimiento exige ampliar el modelo hacia capacidades de anticipación, planificación de talento y rediseño organizacional que hoy no están completamente integradas.

# Valor capturado en eficiencia, valor estratégico aún en disputa

La adopción tecnológica ha generado mejoras claras en productividad, control y confiabilidad. La tecnología ya cumple una función relevante en la reducción de errores, la estandarización de procesos y la eficiencia operativa. Esto explica una parte relevante de los resultados actuales de las organizaciones.

La tensión aparece en el alcance de ese impacto. Cuando la tecnología se incorpora principalmente para optimizar procesos existentes, su retorno tiende a estabilizarse rápidamente. El verdadero diferencial competitivo no está en la herramienta, sino en cómo la organización redefine el trabajo, los roles y las capacidades a partir de ella.

Desde una lógica sistémica, el riesgo no es invertir en tecnología, sino hacerlo sin una redefinición deliberada del modelo de gestión de personas. En ese escenario, la tecnología mejora el corto plazo, pero no transforma la capacidad de competir en el largo plazo. La decisión pendiente no es técnica, es estratégica.



# Gestión de Personas: Aliados estratégicos para la competitividad

En el contexto latinoamericano, el crecimiento no depende únicamente de capital, tecnología o acceso a mercados. Depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para desarrollar talento, construir liderazgo y acelerar el aprendizaje organizacional en entornos marcados por brechas estructurales y alta volatilidad. En este escenario, la gestión de personas deja de ser un sistema de soporte y se posiciona como un factor estratégico clave para la competitividad y expansión del negocio.

El estudio muestra que las prácticas actuales de gestión de personas cumplen adecuadamente su rol en términos de estabilidad, compromiso y continuidad operativa. Esto explica parte del desempeño observado y constituye una base sólida. Sin embargo, esa base no garantiza por sí solo crecimiento sostenido. El siguiente nivel exige que la gestión de personas se articule de manera más directa con la estrategia, orientándose explícitamente al desarrollo de capacidades críticas para la organización.

Cuando la gestión de personas se limita a administrar dotaciones, experiencia y clima, el crecimiento del negocio queda condicionado a las capacidades existentes. En cambio, cuando se orienta a anticipar brechas, acelerar el desarrollo de liderazgo y preparar a la organización para escenarios más complejos, se transforma en un habilitador directo de crecimiento, diversificación y sostenibilidad competitiva.

La señal del estudio es clara. El impacto estratégico de la gestión de personas se define por su capacidad de anticipar capacidades críticas y articular talento y liderazgo con las decisiones del negocio.

# Capacidad crítica para sostener ejecución y gobernanza



El liderazgo que emerge del estudio se caracteriza por cercanía, compromiso y orientación a resultados. Este estilo ha sido clave para sostener equipos, resolver problemas operativos y mantener alineación en contextos complejos y de alta presión. Desde el punto de vista organizacional, esta fortaleza contribuye de manera relevante a la estabilidad y continuidad observadas.

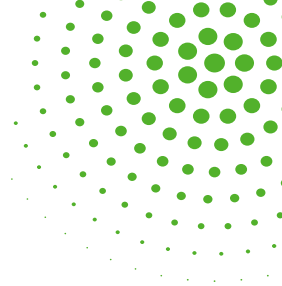
La tensión estratégica aparece en el tipo de foco que predomina. Un liderazgo altamente involucrado en la gestión cotidiana tiende a absorber complejidad operativa, pero puede postergar decisiones estructurales vinculadas a capacidades futuras, diseño organizacional y dirección estratégica. En este escenario, la ejecución sólida no se traduce en preparación para el siguiente ciclo de crecimiento.

El contexto actual exige ampliar el alcance del rol. Liderar hoy implica no solo ejecutar con eficiencia, sino anticipar escenarios, priorizar con claridad y preparar a la organización para cambios que aún no se materializan. Esta expansión del liderazgo no requiere reemplazar estilos efectivos, sino complementar la fortaleza operativa con mayor intencionalidad estratégica.

En este escenario, el desafío no es debilitar el foco operativo, sino ampliar la capacidad de liderazgo hacia la anticipación y la toma de decisiones estructurales. La gobernanza del crecimiento exige líderes capaces de equilibrar ejecución, diseño organizacional, desarrollo de capacidades futuras y humanidad.



# Cultura, Estrategia y Operación



La cultura organizacional, tal como emerge del estudio, no se expresa en valores declarados ni en dinámicas relacionales, sino en cómo la organización decide bajo presión. Es el marco que define qué riesgos se asumen, cuáles se evitan y cómo se priorizan los recursos cuando las demandas superan la capacidad disponible. En este sentido, la cultura es una infraestructura estratégica, no un atributo blando.

El verdadero impacto de la cultura se observa cuando la estrategia entra en tensión con la operación. En esos momentos, la cultura determina si la organización protege el corto plazo o invierte en capacidades futuras, si privilegia eficiencia inmediata o construcción de ventaja competitiva, y si tolera la ambigüedad inherente al crecimiento. Allí la cultura deja de ser discurso y se convierte en criterio de decisión.

La dificultad emerge cuando la cultura no entrega criterios claros de priorización. En ese escenario, la organización avanza, pero lo hace con foco disperso, decisiones reactivas y mayores costos de coordinación.

La cultura es efectiva cuando reduce la incertidumbre decisional del sistema y orienta la asignación de recursos, talento y foco estratégico. Cuando cumple este rol, acelera la ejecución y construye una ventaja competitiva difícil de imitar, basada en decisiones coherentes, velocidad estratégica y capacidad de sostener el rumbo en contextos de presión. Cuando no, se transforma en un pasivo invisible que erosiona diferenciación y encarece la capacidad de escalar y sostener el negocio en el tiempo. En términos prácticos, esto se expresa en qué decisiones se postergan sistemáticamente, qué inversiones se priorizan y qué tensiones se normalizan.

# La decisión que define si el crecimiento es sostenible

La lectura integrada del estudio muestra organizaciones con fortalezas relevantes en ejecución, personas, liderazgo, cultura y tecnología, desarrolladas a ritmos distintos y no siempre sincronizados. En el corto plazo, esta situación no necesariamente compromete los resultados. En el mediano y largo plazo, sí define la calidad del crecimiento.

El panorama es claro. A medida que la organización escala, la falta de alineamiento entre estas dimensiones incrementa la complejidad, eleva los costos de coordinación y vuelve al sistema más dependiente de esfuerzos individuales para sostener el desempeño. El crecimiento ocurre, pero lo hace con mayor desgaste y menor previsibilidad.

El diseño organizacional coherente es una decisión estratégica que define cómo se asignan capacidades, cómo se toman decisiones y cómo se gobierna el crecimiento. Cuando esta coherencia no se gestiona de manera explícita, el riesgo no es el estancamiento, sino un crecimiento desordenado y difícil de sostener.

Este desafío no se resuelve desde una función en particular, sino desde decisiones de gobernanza compartidas a nivel de la alta dirección. Desde esta perspectiva, la verdadera ventaja competitiva no proviene de optimizar dimensiones aisladas, sino de integrarlas en un modelo de gestión alineado con la estrategia, cultura y talento. Allí se define si la organización podrá crecer con control, foco y sostenibilidad, o si el crecimiento terminará tensionando y erosionando las capacidades que hoy sostienen el desempeño.

# Recomendaciones Estratégicas

ESTUDIO DEL FUTURO DEL TRABAJO: LIDERAZGO, TALENTO Y TECNOLOGÍA  
RESULTADOS 2026

# Acciones prioritarias

Las acciones priorizadas responden a una lógica secuencial: anticipar primero, rediseñar después y consolidar como sistema.

## De la reacción a la anticipación como lógica de decisión.

Las organizaciones deben transitar desde una lógica de reacción a una lógica de anticipación como criterio central de decisión. La lectura sistemática del entorno, del negocio y del mandato institucional debe incorporarse explícitamente en las decisiones actuales, no como un ejercicio prospectivo separado, sino como parte del proceso regular de priorización. Lo que no se anticipe ahora se resolverá más adelante con mayor costo, menor margen de maniobra y más desgaste. Esta es una prioridad inmediata, porque condiciona todas las demás.

## Convertir la tecnología en rediseño real del trabajo.

Las decisiones tecnológicas que se tomen hoy están redefiniendo el trabajo, aun cuando no se lo declare explícitamente. La prioridad es evitar que la tecnología siga incorporándose sin un rediseño claro de roles, responsabilidades y flujos de decisión.

Cuando esta alineación no se aborda ahora, la tecnología incrementa complejidad y traslada la carga adaptativa a las personas. Cuando se aborda a tiempo, se convierte en una palanca real de productividad y sostenibilidad.

## Gobernar el talento con información que permita anticipar.

Prever capacidades no es posible sin información integrada y disponible para decidir. Las organizaciones deben comenzar a fortalecer ahora su capacidad para leer, en tiempo cercano a la realidad, qué capacidades tienen, cuáles están en riesgo y cuáles serán críticas según cómo evoluciona su negocio o función. Seguir decidiendo sobre talento con información fragmentada o retrospectiva implica aceptar decisiones tardías. Incorporar tecnología para apoyar esta lectura no es una mejora futura, es una condición inmediata para proyectar el trabajo con mayor control.

## Consolidar el liderazgo como sistema de conducción del modelo.

El corto plazo exige reducir la dependencia de liderazgos individuales y fortalecer la coherencia del liderazgo como sistema. No se trata de desarrollar estilos, sino de asegurar criterios compartidos para decidir, priorizar y conducir en contextos de transformación. Si esta coherencia no se construye ahora, el cambio seguirá dependiendo de personas clave, aumentando fragilidad organizacional justo cuando la exigencia se intensifica.

# Acciones prioritarias

## **Integrar capacidades y talento en las decisiones de continuidad y crecimiento.**

Las decisiones sobre continuidad operativa, expansión, calidad de servicio o impacto deben incorporar explícitamente la pregunta por las capacidades necesarias para sostenerlas. El talento no puede seguir entrando tarde a estas conversaciones.

Cerrar esta brecha ahora amplía el margen de acción futuro. No hacerlo implica aceptar que el crecimiento, la adaptación o la transformación quedarán limitados por decisiones que ya no se podrán corregir a tiempo.

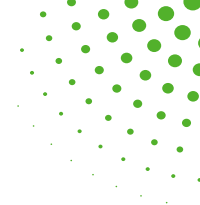
## **Recuperar foco y secuencia en la transformación.**

Es prioritario revisar qué cambios están realmente habilitando el futuro del trabajo y cuáles solo consumen energía organizacional. Muchas organizaciones ya operan con múltiples transformaciones simultáneas que compiten por atención y recursos.

Ganar foco ahora no significa frenar el cambio, sino evitar que la fragmentación termine debilitando la capacidad de sostenerlo.

Estas prioridades no apuntan a hacer más, sino a decidir mejor ahora. Anticipar, alinear tecnología con trabajo, fortalecer liderazgo y proyectar capacidades son decisiones que no pueden seguir postergándose sin costo. El futuro del trabajo se está definiendo hoy, asegurar que estas decisiones amplíen, y no restrinjan, la capacidad de crear valor será determinante en los próximos años.

# Capacidades críticas a desarrollar



La primera capacidad crítica es la anticipación integrada de necesidades del negocio, clientes y del entorno como criterio explícito de decisión. Las organizaciones requieren fortalecer su habilidad para leer cambios tecnológicos, regulatorios, sociales y de mercado, y traducirlos oportunamente en decisiones sobre trabajo, roles y capacidades. Sin esta capacidad, la respuesta siempre llega tarde y con mayor costo.

Una segunda capacidad crítica es la toma de decisiones sobre talento basada en información relevante, integrada y oportuna. Proyectar capacidades futuras exige contar con datos que permitan entender, en tiempo cercano a la realidad, el estado del talento, los riesgos de brecha y las áreas críticas para la continuidad o el crecimiento. Esta capacidad habilita decisiones más precisas y reduce la dependencia de intuición o reacción.

Una tercera capacidad crítica es la conducción del trabajo en contextos de ambigüedad y presión sostenida. El futuro del trabajo demanda liderazgos capaces de sostener dirección cuando las certezas son limitadas, equilibrando exigencias inmediatas con la preparación del futuro. Esta capacidad es clave para evitar dispersión, desgaste y pérdida de foco.

De manera complementaria, emerge como crítica la capacidad de rediseñar el trabajo de manera deliberada, integrando tecnología, procesos y personas. No se trata de optimizar lo existente, sino de ajustar cómo se organiza el trabajo para sostener productividad, calidad y sostenibilidad en escenarios cambiantes.

# Riesgos a monitorear



Un primer riesgo es la desconexión entre la evolución del entorno y la preparación del trabajo que lo sostiene. Cuando las capacidades futuras no se anticipan, las organizaciones responden de forma reactiva, con menor margen de maniobra y mayor dependencia de soluciones de corto plazo.

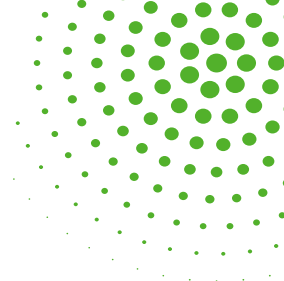
Un segundo riesgo estructural es la sobrecarga adaptativa, generada por la acumulación de cambios sin un rediseño equivalente del trabajo. Este riesgo se instala de manera gradual y termina afectando foco, calidad de decisiones y sostenibilidad del desempeño.

Un tercer riesgo relevante es la dependencia excesiva de liderazgos individuales para absorber tensiones y sostener transformaciones. Cuando el cambio no está organizado como sistema, la continuidad queda expuesta a desgaste, rotación o pérdida de personas clave.

El riesgo transversal es la pérdida de coherencia en la asignación de recursos, cuando tecnología, capacidades y prioridades avanzan sin una lógica común de futuro. En este escenario, las inversiones generan retornos parciales y el modelo se vuelve progresivamente más costoso de sostener.



# Reflexión final y cierre



## Síntesis ejecutiva

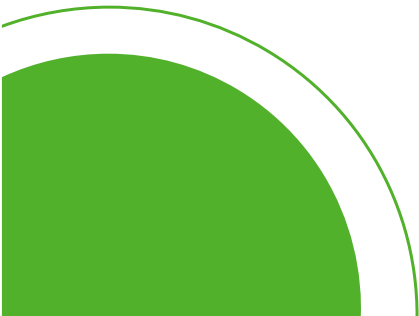
El estudio revela que las organizaciones latinoamericanas, tanto públicas como privadas, cuentan con una base sólida en su forma de operar, sustentada en avances consistentes en eficiencia, liderazgo y adopción tecnológica. Los resultados no evidencian brechas críticas en el desempeño actual, pero sí una diferencia estructural de madurez entre las capacidades orientadas a sostener el presente y aquellas necesarias para anticipar y preparar el futuro del trabajo. Esta brecha no representa una oportunidad de mejora estructural, pero sí una señal clara de decisiones estratégicas pendientes en un contexto de transformación acelerada.

## Ventaja estratégica de actuar hoy

Las oportunidades identificadas abren un espacio relevante para ampliar el margen de decisión organizacional, mejorar la calidad de las decisiones y alinear de manera más consistente trabajo, talento y tecnología con los objetivos de negocio, de servicio o de impacto institucional. El momento actual resulta especialmente favorable para fortalecer capacidades ya existentes y avanzar hacia modelos de gestión más anticipatorios, reduciendo fricciones futuras y sosteniendo el desempeño en entornos de mayor complejidad e incertidumbre. Postergar estas decisiones no elimina la necesidad de cambio, solo reduce el margen de maniobra y encarece su implementación futura.

## Proyección estratégica y evolución futura

Desde esta perspectiva, el valor del estudio no reside únicamente en el diagnóstico, sino en su capacidad para orientar decisiones que preparen a las organizaciones para los desafíos emergentes del futuro del trabajo. La evidencia sugiere que el ecosistema organizacional latinoamericano cuenta hoy con las condiciones para evolucionar desde una solidez operativa consolidada hacia modelos más prospectivos, donde la capacidad de anticipar, desarrollar y alinear talento se consolide como una palanca clave para sostener competitividad, adaptación y crecimiento en el tiempo.





# LEIRO

Assessments

---

puedes ver el talento