

Empleados ambiciosos. Gerentes poco preparados.

*Un riesgo
organizacional
creciente*



Las organizaciones enfrentan hoy una paradoja en el desarrollo del talento. Los empleados siguen estando altamente motivados para crecer, desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras; sin embargo, muchos afirman que no reciben el apoyo para el desempeño, la orientación de liderazgo ni las oportunidades de desarrollo necesarias para alcanzar plenamente el éxito. En un momento en el que las organizaciones atraviesan cambios tecnológicos acelerados, transformaciones en la fuerza laboral y una complejidad cada vez mayor, la capacidad de desarrollar a las personas de manera efectiva se ha convertido en una prioridad crítica para el negocio.

Los hallazgos de esta investigación revelan una realidad alentadora, pero urgente: los empleados no están desconectados. Por el contrario, son optimistas, ambiciosos y están deseosos de aprender. Sin embargo, muchas organizaciones no logran crear los sistemas, las capacidades gerenciales y la cultura de aprendizaje necesarias para convertir esa motivación en un desempeño sostenido y en crecimiento organizacional.

Esta investigación pone de manifiesto una brecha cada vez mayor entre las aspiraciones de los empleados y el apoyo que reciben de sus organizaciones. Los empleados identificaron de manera constante la necesidad de una comunicación más sólida, una orientación más efectiva, expectativas más claras y un mayor desarrollo del liderazgo. Al mismo tiempo, muchos gerentes señalaron que fueron promovidos a puestos de liderazgo sin la preparación o capacitación suficientes.

Las implicaciones van mucho más allá de la satisfacción de los empleados. Las organizaciones que no preparan adecuadamente a sus gerentes ni integran el desarrollo en el flujo cotidiano del trabajo corren el riesgo de experimentar una disminución en el compromiso, una menor productividad, estructuras de liderazgo debilitadas, una menor retención y una reducción de la agilidad organizacional. En cambio, las organizaciones que priorizan el aprendizaje continuo, el desarrollo gerencial y las capacidades humanas de liderazgo están mejor posicionadas para atraer talento, mejorar el desempeño, fomentar la innovación y superar a sus competidores.

Descripción general de la investigación

El Estudio de Desarrollo de Talento de AMA 2026 analizó las perspectivas de empleados y gerentes en relación con el desarrollo del talento, la preparación para el liderazgo, el apoyo al desempeño en el lugar de trabajo y la cultura de aprendizaje organizacional. Más de 1,000 participantes de distintas partes del mundo, provenientes de una amplia variedad de trayectorias profesionales, industrias y experiencias organizacionales, aportaron información sobre el estado actual del desarrollo de la fuerza laboral y la efectividad gerencial.

Resumen de hallazgos

De la investigación surgieron varios temas principales:

- 1 Los empleados están altamente motivados para crecer y desarrollarse profesionalmente.
- 2 Los empleados desean recibir más apoyo, orientación y coaching por parte de sus gerentes.
- 3 Muchos gerentes se sienten poco preparados para asumir responsabilidades de liderazgo.
- 4 Las capacidades humanas fundamentales siguen representando las brechas de habilidades más importantes.
- 5 El desarrollo de los empleados es más efectivo cuando el aprendizaje se refuerza mediante su aplicación en el trabajo diario.
- 6 Las barreras organizacionales continúan limitando las oportunidades de desarrollo.



Por qué esto es importante

La competitividad futura de las organizaciones depende cada vez más de su capacidad para desarrollar personas adaptables, competentes y resilientes. La experiencia técnica por sí sola ya no es suficiente. Tanto los empleados como los gerentes deben ser capaces de enfrentar la ambigüedad, comunicarse de manera efectiva, tomar decisiones acertadas bajo presión, colaborar entre equipos y aprender nuevas habilidades de forma continua.

Las organizaciones que desarrollen intencionalmente estas capacidades obtendrán ventajas importantes en áreas como:

- Mayor compromiso y retención de los empleados.
- Incremento de la productividad y el desempeño.
- Mejor colaboración e innovación.
- Mayor bienestar y motivación de los empleados.
- Mayor capacidad para atraer al mejor talento.
- Estructuras de liderazgo más sólidas.
- Mayor adaptabilidad organizacional.

Los hallazgos de la investigación demuestran que los empleados desean desarrollar las habilidades adecuadas para respaldar sus aspiraciones profesionales. El reto para las organizaciones consiste en asegurarse de estar igualmente preparadas, de manera sistemática, para fomentar ese crecimiento.

Los empleados son optimistas y están motivados para crecer

Uno de los hallazgos más alentadores de esta investigación es que los empleados continúan altamente motivados para aprender, crecer y avanzar en sus carreras. Contrario a las narrativas comunes sobre la falta de compromiso o el distanciamiento de la fuerza laboral, los participantes mostraron un fuerte deseo de desarrollarse profesionalmente y progresar en el futuro.

Cuando se les preguntó qué era lo más importante para ellos en el ámbito profesional, los participantes identificaron como prioridades: Las oportunidades de crecimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el desarrollo de nuevas habilidades.

Además, la confianza respecto a las oportunidades futuras de crecimiento profesional se mantuvo notablemente alta. El 87 % de los participantes indicó sentirse entre algo confiado y muy confiado respecto a sus oportunidades de crecimiento profesional en el futuro, mientras que solo el 12.9 % señaló sentirse poco confiado o nada confiado.

Estos hallazgos revelan una fuerza laboral que no es pasiva ni está desconectada, sino que es altamente ambiciosa y proactiva respecto a su crecimiento personal.



La competitividad futura de las organizaciones depende cada vez más de su capacidad para desarrollar personas adaptables, competentes y resilientes.

Por qué la motivación de los empleados es importante para las organizaciones

La motivación y el optimismo de los empleados son activos organizacionales fundamentales. Los empleados altamente motivados tienen mayores probabilidades de:

- Tomar la iniciativa y buscar la innovación.
- Involucrarse más profundamente en su trabajo.
- Buscar oportunidades para mejorar su desempeño.
- Contribuir de manera positiva a la cultura organizacional.
- Mantener su compromiso durante periodos de cambio e incertidumbre.
- Invertir en el crecimiento de su carrera a largo plazo dentro de la organización.

Cuando las organizaciones no apoyan a los empleados motivados mediante oportunidades significativas de desarrollo, las consecuencias pueden ser importantes. Los empleados que no se sienten respaldados pueden sentirse frustrados, desconectarse de su trabajo o tener una mayor disposición a buscar oportunidades de crecimiento en otro lugar.

Esta investigación sugiere que las organizaciones cuentan actualmente con una valiosa oportunidad. Los empleados ya están motivados para crecer. La ventaja competitiva radica en canalizar de manera efectiva esa motivación hacia el desarrollo de capacidades significativas y mejores resultados de desempeño.



Los empleados desean recibir más apoyo para el desempeño por parte de sus gerentes

Aunque los empleados expresaron una fuerte motivación para crecer, muchos también señalaron que no se sienten adecuadamente respaldados en su desempeño cotidiano ni en sus aspiraciones de desarrollo a largo plazo.

Los gerentes desempeñan un papel central en la experiencia, el compromiso y el desempeño de los empleados. Sin embargo, los hallazgos sugieren que muchos gerentes no están completamente preparados para brindar el coaching, la comunicación y la orientación que los empleados necesitan.

La investigación reveló que solo el 27 % de los participantes consideraba que sus gerentes eran altamente efectivos. Además, el 66 % indicó que no recibía apoyo, orientación o retroalimentación frecuente por parte de sus gerentes. Los empleados también identificaron varias áreas clave que mejorarían la efectividad de sus gerentes.

¿QUÉ MEJORARÍA MÁS LA EFECTIVIDAD DE LOS GERENTES?

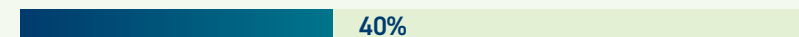
Mejor comunicación y mayor claridad en las expectativas:



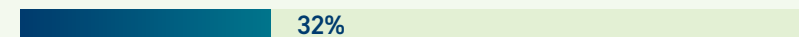
Mayor capacidad para tomar decisiones:



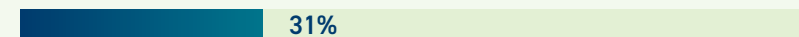
Retroalimentación y coaching más constantes:



Mayor empatía e inteligencia emocional:



Mejor capacidad para gestionar el cambio y la ambigüedad:



Estos hallazgos coinciden con los comentarios de participantes en cursos de desarrollo gerencial y liderazgo, y sugieren además que los empleados buscan gerentes capaces de brindar claridad, dirección, coaching y confianza durante condiciones laborales cada vez más complejas.

El papel cada vez más amplio de los gerentes

Actualmente, se espera que los gerentes hagan mucho más que supervisar tareas o gestionar operaciones. Cada vez más, los gerentes deben desempeñarse como:

- Coaches y mentores.
- Comunicadores e intérpretes de las prioridades organizacionales.
- Facilitadores del desempeño.
- Desarrolladores de capacidades.
- Guías durante los procesos de cambio.
- Influenciadores de la cultura organizacional.

Cuando los gerentes carecen de las habilidades o de la preparación necesarias para cumplir con estas responsabilidades, las organizaciones pueden experimentar consecuencias como: Menor compromiso de los empleados, disminución del desempeño y la productividad, mayor confusión y falta de alineación, menor transferencia del aprendizaje y aplicación de habilidades, reducción de la confianza y de la comunicación, mayor rotación y agotamiento laboral.

Las organizaciones que invierten de forma proactiva en fortalecer las capacidades de comunicación, coaching y toma de decisiones de sus gerentes tienen mayores probabilidades de crear equipos de alto desempeño y más resilientes.

Las capacidades humanas fundamentales representan las mayores brechas de habilidades

La investigación reveló que los empleados perciben sus principales brechas de habilidades no en la experiencia técnica, sino en capacidades humanas fundamentales. Los participantes de la encuesta identificaron las habilidades que consideran más importantes para desempeñarse de manera efectiva.

Ambitious Employees. Underprepared Managers. A Growing Organizational Risk.

Los empleados buscan gerentes que comuniquen expectativas claras, tomen buenas decisiones y proporcionen retroalimentación y coaching de manera constante.

HABILIDADES MÁS ÚTILES PARA DESEMPEÑARSE DE FORMA EFECTIVA

Comunicarse con claridad, diplomacia y tacto:



Liderazgo y gestión de personas:



Pensamiento crítico y resolución de problemas:



Gestión del tiempo y priorización:

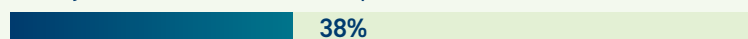


SITUACIONES MÁS DESAFIANTES EN EL TRABAJO COTIDIANO

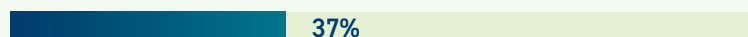
Tomar decisiones con información limitada:



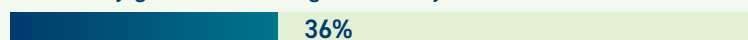
Trabajar eficazmente con otras personas:



Comunicarse en situaciones sensibles o difíciles:



Priorizar y gestionar la carga de trabajo:



Las capacidades humanas son cada vez más valiosas, no menos

A medida que la automatización y la inteligencia artificial continúan transformando el lugar de trabajo, las capacidades exclusivamente humanas se están convirtiendo en factores diferenciadores cada vez más importantes.

Las organizaciones suelen concentrarse fuertemente en la capacitación técnica. Sin embargo, esta investigación sugiere que tanto los empleados como los gerentes siguen enfrentando sus mayores dificultades en áreas como: Comunicación, liderazgo, toma de decisiones, colaboración, coaching, pensamiento crítico, priorización y gestión de la ambigüedad.

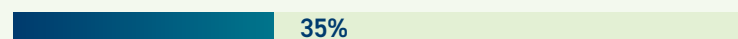
Estas capacidades influyen directamente en el desempeño de los equipos, la cultura organizacional, la innovación, las relaciones con los clientes y la adaptabilidad de la organización. Los hallazgos sugieren que las organizaciones se beneficiarían al reconocer estas habilidades como capacidades empresariales esenciales que impulsan la efectividad operativa y el éxito organizacional a largo plazo.

DESARROLLO CONSIDERADO MÁS VALIOSO ACTUALMENTE

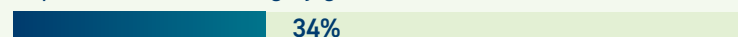
Capacitación digital y en inteligencia artificial:



Habilidades de comunicación:



Capacitación en liderazgo y gestión:



Tanto los empleados como los gerentes enfrentan dificultades para comunicarse, tomar decisiones y liderar a otras personas.

Los gerentes no se sienten suficientemente preparados para los puestos de liderazgo

Uno de los hallazgos más importantes de esta investigación está relacionado con la preparación de los gerentes al asumir puestos de liderazgo de personas. Muchas organizaciones continúan promoviendo a colaboradores individuales de alto desempeño a puestos gerenciales sin prepararlos adecuadamente para liderar a otras personas. Los resultados revelaron que el 51 % de los participantes fue promovido a puestos de gestión de personas sin haber recibido capacitación formal en liderazgo.

Esto genera lo que muchas organizaciones conocen como el fenómeno del “gerente accidental”: personas que cuentan con experiencia técnica o con un sólido desempeño individual, pero que pueden carecer de las capacidades de liderazgo, coaching, comunicación y gestión del desempeño necesarias para dirigir equipos de manera efectiva.

El riesgo en la estructura de liderazgo

Cuando los gerentes no están suficientemente preparados, las organizaciones enfrentan riesgos importantes, entre ellos: Experiencias inconsistentes para los empleados, menor desempeño de los equipos, prácticas deficientes de comunicación y retroalimentación, menor compromiso de los empleados, mayor rotación entre el talento de alto potencial, planes de sucesión debilitados y menor agilidad organizacional.

Se espera que los gerentes desarrollen a las personas, faciliten el desempeño, gestionen el cambio y fortalezcan la cultura. Sin embargo, muchos reciben poca preparación formal antes de asumir estas responsabilidades. Como consecuencia, los gerentes pueden terminar dedicando una cantidad desproporcionada de su tiempo a resolver problemas de desempeño, en lugar de enfocarse de forma proactiva y estratégica en mejorar la efectividad del equipo.

Las organizaciones que no invierten en preparar a los gerentes primerizos suelen generar, de manera involuntaria, problemas posteriores de desempeño y compromiso en toda la organización.



La estructura del “gerente accidental”



La necesidad de un desarrollo gerencial intencional

La preparación de los gerentes no puede tratarse como un evento de capacitación único. El desarrollo gerencial efectivo comienza con una incorporación estructurada a los puestos de liderazgo, acompañada de coaching y mentoría continua, así como de oportunidades prácticas de aplicación. Esto debe combinarse con: Mecanismos de retroalimentación y reflexión, desarrollo integrado en el flujo cotidiano del trabajo, refuerzo continuo de las expectativas de liderazgo. Los gerentes que tienen acceso a oportunidades de desarrollo profesional están mejor preparados para transmitir ese aprendizaje a sus equipos y servir como ejemplo de apoyo al crecimiento de sus empleados.

Las organizaciones que preparan intencionalmente a sus gerentes crean estructuras de liderazgo más sólidas y un desempeño organizacional más sostenible.

Las barreras para el desarrollo continúan limitando el crecimiento

A pesar de la fuerte motivación de los empleados y de sus claras necesidades de desarrollo, muchos participantes señalaron tener acceso limitado a oportunidades significativas de crecimiento. Solo el 30 % indicó contar con suficientes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades. Las barreras más importantes fueron: Falta de tiempo, apoyo limitado por parte de los gerentes, prioridades laborales en competencia e integración insuficiente del aprendizaje en el trabajo diario.

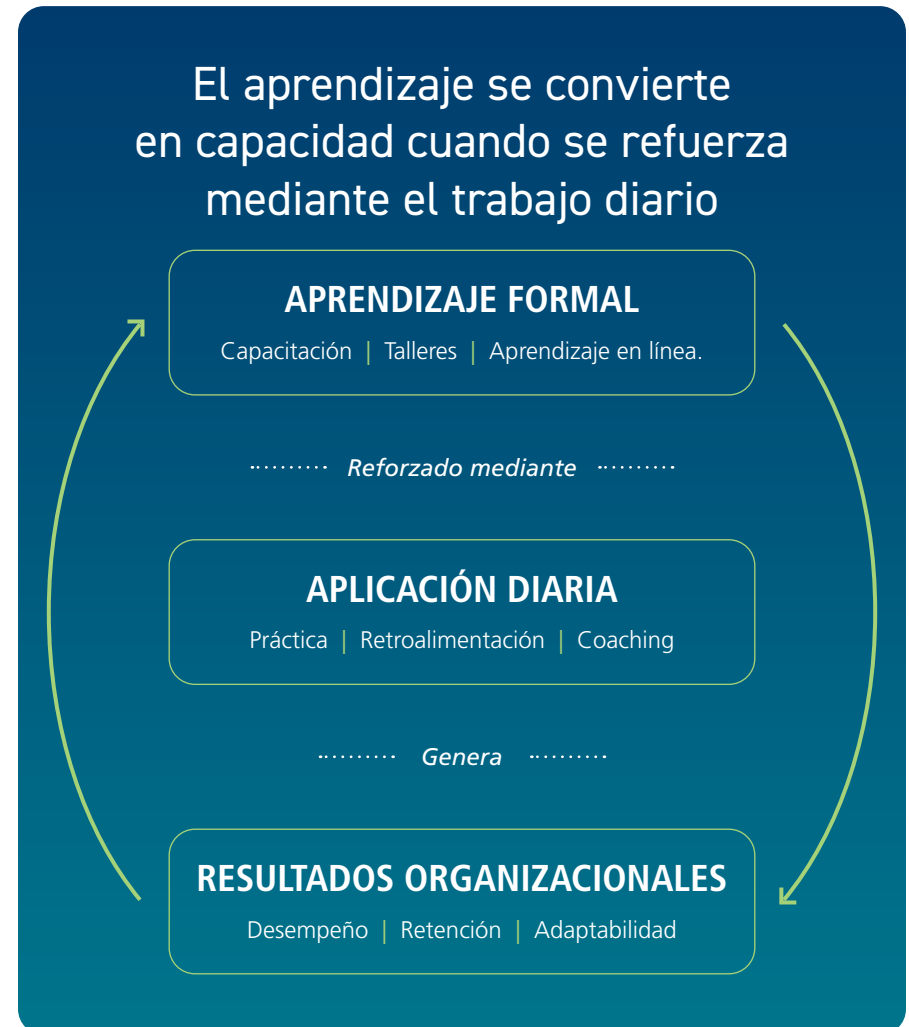
Estos hallazgos sugieren que muchas organizaciones siguen considerando el desarrollo como un evento aislado y separado del trabajo, en lugar de integrarlo como un componente del desempeño y de las operaciones.

La práctica diaria fomenta una cultura de aprendizaje

Los enfoques tradicionales de desarrollo de empleados, como los talleres formales, aportan un alto valor por sí mismos. Sin embargo, pueden reforzarse aún más mediante herramientas de aprendizaje bajo demanda, oportunidades de microaprendizaje y desarrollo dirigido por los gerentes e integrado en las responsabilidades cotidianas.

Esto permite relacionar las nuevas habilidades con las funciones de los empleados y con los objetivos organizacionales. Para lograr el mayor impacto, estas experiencias y herramientas deben combinarse con: Coaching y retroalimentación en tiempo real, asignaciones desafiantes, aprendizaje experiencial. y conversaciones continuas sobre el desempeño.

Las organizaciones que aprenden integran oportunidades de desarrollo en el flujo de trabajo, en todos los niveles y dentro de su cultura.





Las organizaciones que aprenden reconocen que el desarrollo no es una actividad opcional. Es un impulsor fundamental de la capacidad organizacional, el desempeño y el éxito a largo plazo.

Cuando el aprendizaje se integra en el flujo del trabajo y continúa fuera del aula, los empleados tienen mayores probabilidades de: Aplicar nuevas habilidades de inmediato, retener el conocimiento de manera más efectiva, mejorar su confianza y sus capacidades, experimentar una mayor motivación y compromiso y percibir el desarrollo como algo relevante y práctico para su trabajo cotidiano. Esto favorece la creación de una cultura organizacional de aprendizaje.

Beneficios organizacionales de una cultura de aprendizaje

Las organizaciones que construyen culturas sólidas de aprendizaje suelen experimentar: Un desarrollo más rápido de habilidades, mayor innovación y adaptabilidad, mayor satisfacción y compromiso de los empleados, una mayor retención de empleados de alto desempeño, mayor resiliencia organizacional, capacidades de liderazgo más sólidas en todos los niveles, un mejor desempeño general del negocio, y una mayor ventaja competitiva.

Recomendaciones para las organizaciones

Los hallazgos de esta investigación sugieren que las organizaciones cuentan con amplias oportunidades para fortalecer sus capacidades de liderazgo, el desarrollo de los empleados y el desempeño organizacional mediante una inversión más intencional en sus gerentes y en su cultura de aprendizaje.

1 Reconocer y aprovechar la motivación de los empleados

Los empleados ya están motivados para crecer y desarrollarse. Las organizaciones deben aprovechar este impulso proporcionando: Rutas integrales de aprendizaje formal e informal, oportunidades de crecimiento profesional, recursos de aprendizaje continuo, oportunidades de movilidad interna y experiencias de desarrollo personalizadas. Las organizaciones que invierten de manera proactiva en el crecimiento de los empleados tienen mayores probabilidades de fortalecer el compromiso, la retención y el sentido de pertenencia organizacional.

2 Fortalecer las habilidades de comunicación, coaching y retroalimentación de los gerentes

El impacto de los gerentes en el desempeño y el desarrollo de los empleados suele subestimarse. Las organizaciones se beneficiarían al priorizar el desarrollo de las capacidades de sus gerentes para: Comunicar claramente las expectativas, proporcionar retroalimentación significativa, brindar coaching de manera constante, facilitar conversaciones difíciles, apoyar el crecimiento de los empleados y gestionar la ambigüedad y el cambio. Los gerentes sólidos crean equipos más sólidos.

3 Reforzar el aprendizaje formal mediante la práctica diaria

El desarrollo no está separado del trabajo. Cuando un concepto se aprende en una experiencia formal y posteriormente se aplica y refuerza mediante la práctica laboral, tiene mayores probabilidades de integrarse en las operaciones cotidianas. Los líderes pueden apoyar esta integración mediante: Coaching en tiempo real, refuerzo intencional bajo demanda a través del aprendizaje en línea, aprendizaje y colaboración entre compañeros, sistemas de retroalimentación sobre el desempeño, asignaciones desafiantes, reflexión y prácticas de mejora continua. Las culturas de aprendizaje se construyen mediante un refuerzo constante, además de los eventos formales de capacitación.

4 Redoblar la inversión en capacidades humanas fundamentales

La investigación demuestra claramente que la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, la colaboración y el pensamiento crítico siguen siendo algunas de las capacidades organizacionales más valiosas. Las organizaciones se diferenciarán cuando desarrollen de manera intencional: Comunicación y efectividad interpersonal, habilidades de coaching y liderazgo, capacidad para tomar decisiones, inteligencia emocional, colaboración y gestión de conflictos y adaptabilidad y resiliencia. Estas capacidades distinguen cada vez más a las organizaciones de alto desempeño.

5 Mejorar la preparación de los gerentes primerizos

Al establecer rutas más intencionales de preparación para el liderazgo antes de que los empleados asuman responsabilidades gerenciales, las organizaciones podrán preparar mejor tanto a los nuevos gerentes como a sus equipos. Estas rutas de preparación pueden incluir: Programas de preparación para el liderazgo, procesos de incorporación para la transición a puestos gerenciales, mentoría y apoyo entre compañeros, simulaciones de liderazgo y aprendizaje experiencial y refuerzo y coaching continuos. Preparar a los gerentes desde una etapa temprana ayuda a prevenir futuras brechas en las capacidades de liderazgo.

6 Reformular el papel de los gerentes

Los gerentes ya no son vistos únicamente como supervisores operativos. Los gerentes modernos desempeñan un papel fundamental como: Desarrolladores de capacidades, impulsores del desempeño, coaches y mentores, facilitadores del aprendizaje, transmisores de la cultura y eliminadores de obstáculos. Las organizaciones deben ayudar a los gerentes a comprender que desarrollar a las personas no está separado del desempeño, sino que constituye una parte central de él. Cuando los gerentes apoyan activamente el desarrollo, los empleados tienen mayores probabilidades de aplicar sus habilidades, mantenerse comprometidos y contribuir a un nivel más alto.



Conclusión

Esta investigación presenta tanto una advertencia como una oportunidad para las organizaciones. Los empleados continúan siendo optimistas, ambiciosos y están motivados para crecer. Sin embargo, muchas organizaciones todavía no están completamente preparadas para respaldar ese crecimiento mediante capacidades gerenciales sólidas, sistemas de aprendizaje integrados y una cultura orientada al desarrollo.

Las brechas más importantes identificadas en este estudio no son exclusivamente técnicas. Son profundamente humanas: Comunicación, liderazgo, toma de decisiones, coaching, colaboración y gestión de la complejidad y la ambigüedad. Al mismo tiempo, a muchos gerentes se les pide que desarrollen a otras personas sin haber sido desarrollados previamente.

Las organizaciones que aborden estas brechas de manera proactiva tendrán la oportunidad de crear empleados más comprometidos, líderes más sólidos, culturas laborales más saludables y un desempeño empresarial más sostenible.

El futuro del desarrollo del talento pertenecerá a las organizaciones que construyan capacidades de forma intencional en todos los niveles, a través de capacitación formal, comportamientos cotidianos de liderazgo, oportunidades de aprendizaje integradas y una cultura que considere el desarrollo como una ventaja estratégica.

Los empleados están preparados para crecer. Las organizaciones que fomenten el aprendizaje crecerán junto con ellos.