

LA ORGANIZACIÓN QUE VIENE

Alineación, liderazgo y transformación en un
contexto de cambio permanente

Relevamiento ABCOM: Una mirada sobre las capacidades, tensiones y
decisiones que definirán a las organizaciones hacia 2030.



SOBRE EL ESTUDIO

Carta de apertura	04
Metodología	05

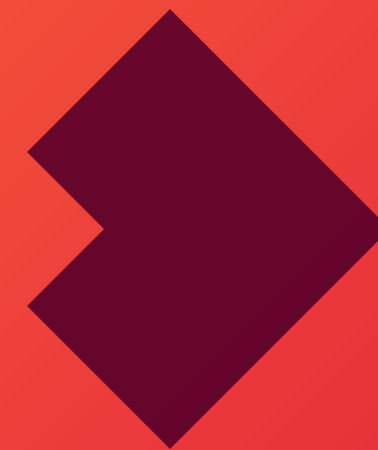
INSIGHTS

Resumen ejecutivo	08
Transformación	10
Comunicación estratégica	12
Medición	14
Experiencia del talento	16
Gobernar la experiencia	18
Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	20
Liderazgo	22
Mandos Medios	24
Inteligencia Artificial	26
Gobernanza y formación en IA	28

DESAFÍOS

Grandes contradicciones organizacionales	31
Capacidades indispensables hacia 2030	35
ABCOM 2030	37

SOBRE EL ESTUDIO



LA ORGANIZACIÓN QUE VIENE NO SE DEFINE SOLAMENTE POR LO QUE DECIDE, SINO POR LO QUE LOGRA SOSTENER

Las organizaciones están atravesando transformaciones simultáneas. Cambian los modelos de negocio, se incorporan nuevas tecnologías, evolucionan las expectativas de las personas y se redefinen las formas de trabajar.

Pero transformar no consiste solamente en implementar herramientas, modificar estructuras o comunicar decisiones.

También implica construir las condiciones para que una organización pueda **comprender hacia dónde se dirige, traducir esa dirección en decisiones cotidianas y sostener una experiencia coherente mientras atraviesa el cambio.**

Este relevamiento parte de una pregunta que atraviesa todos sus hallazgos: **¿qué capacidad interna necesitan desarrollar las**

organizaciones para transformarse sin perder alineación y coherencia?

Las respuestas muestran una realidad en movimiento. La transformación ya forma parte del contexto cotidiano de muchas organizaciones, mientras persisten desafíos en la participación de Comunicación, la medición del impacto, la continuidad de la experiencia del talento, la formalización de la propuesta de valor, el desarrollo del liderazgo, la traducción de la estrategia y la incorporación responsable de la inteligencia artificial.

No se trata de contradicciones aisladas. Son **tensiones que aparecen cuando lo que una organización declara necesita encontrar su correlato en lo que decide, en cómo lidera y en lo que las personas experimentan.**

Desde ABCOM creemos que este será uno de los desafíos centrales hacia 2030: pasar de

gestionar transformaciones individuales a **construir organizaciones capaces de sostenerlas de manera alineada.**

Este informe busca contribuir a esa conversación. No ofrece respuestas cerradas ni pretende describir una única compañía posible. Busca poner en evidencia patrones, tensiones y capacidades que pueden ayudar a revisar cómo estamos diseñando las organizaciones actuales y futuras.

Porque la organización que viene no será definida solamente por la tecnología que incorpore, la estrategia que formule o la velocidad con la que cambie.

Será definida por su capacidad de alinear lo que declara, lo que decide, lo que hace y lo que las personas experimentan.



Patricia Moirano,
CEO de ABCOM

CÓMO CONSTRUIMOS ESTA MIRADA

153

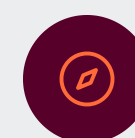
respuestas de profesionales

El informe se construyó a partir de un relevamiento realizado por **ABCOM** durante **septiembre de 2026**, que reunió **153 respuestas de profesionales** orientadas a conocer percepciones y prácticas vinculadas con **transformación, comunicación, experiencia del talento, liderazgo, cultura e inteligencia artificial**.

El cuestionario combinó preguntas de respuesta única, selección múltiple y campos abiertos, y fue dirigido a profesionales con diferentes niveles de responsabilidad, pertenecientes a

organizaciones de distintos tamaños, sectores y áreas.

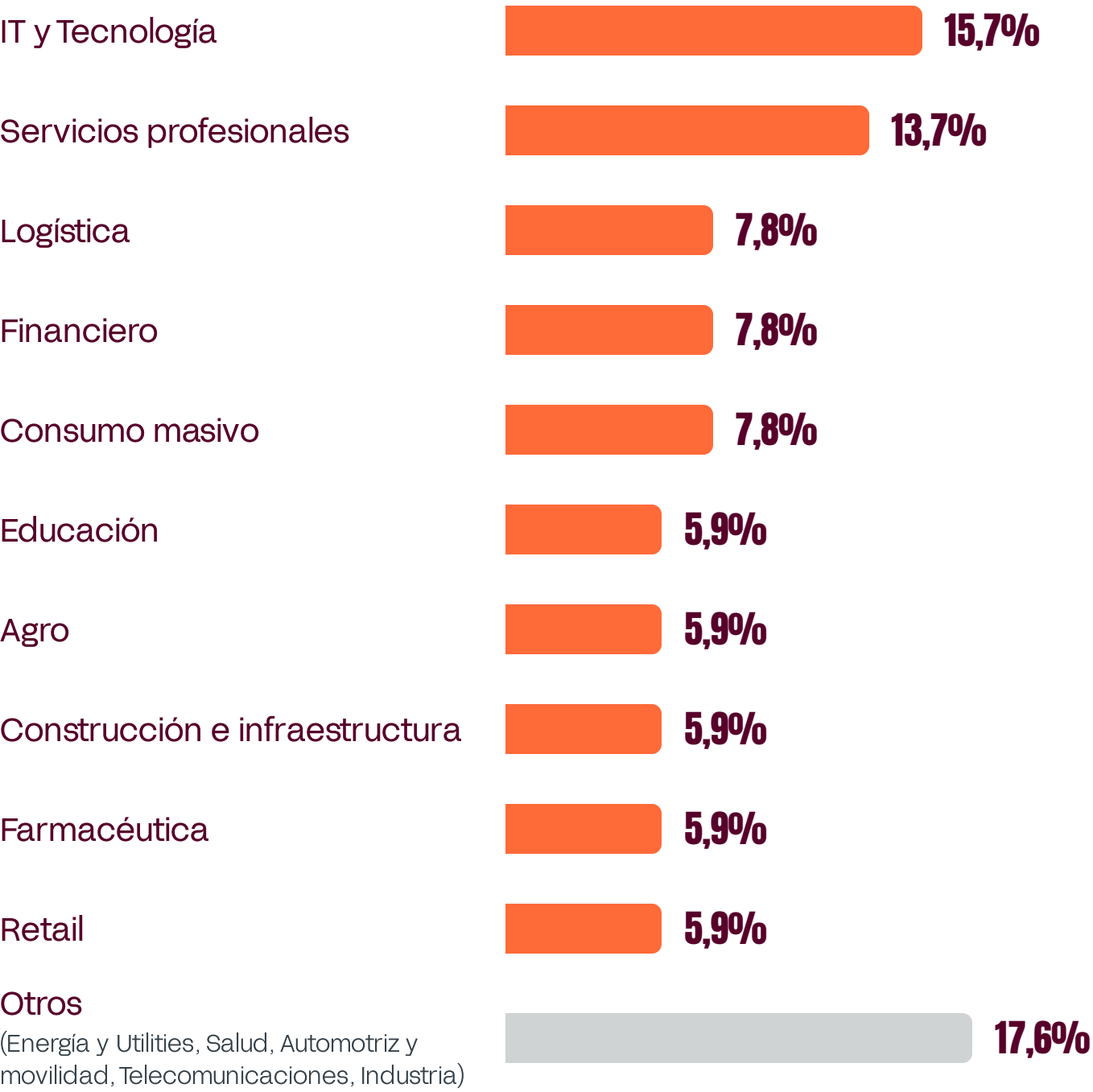
Para el análisis se agruparon respuestas conceptualmente equivalentes y se identificaron patrones recurrentes entre las distintas dimensiones relevadas. Los porcentajes corresponden a la distribución de respuestas sobre la base válida de cada pregunta y están redondeados a un decimal. En las preguntas de selección múltiple, las respuestas pueden sumar más de 100%.



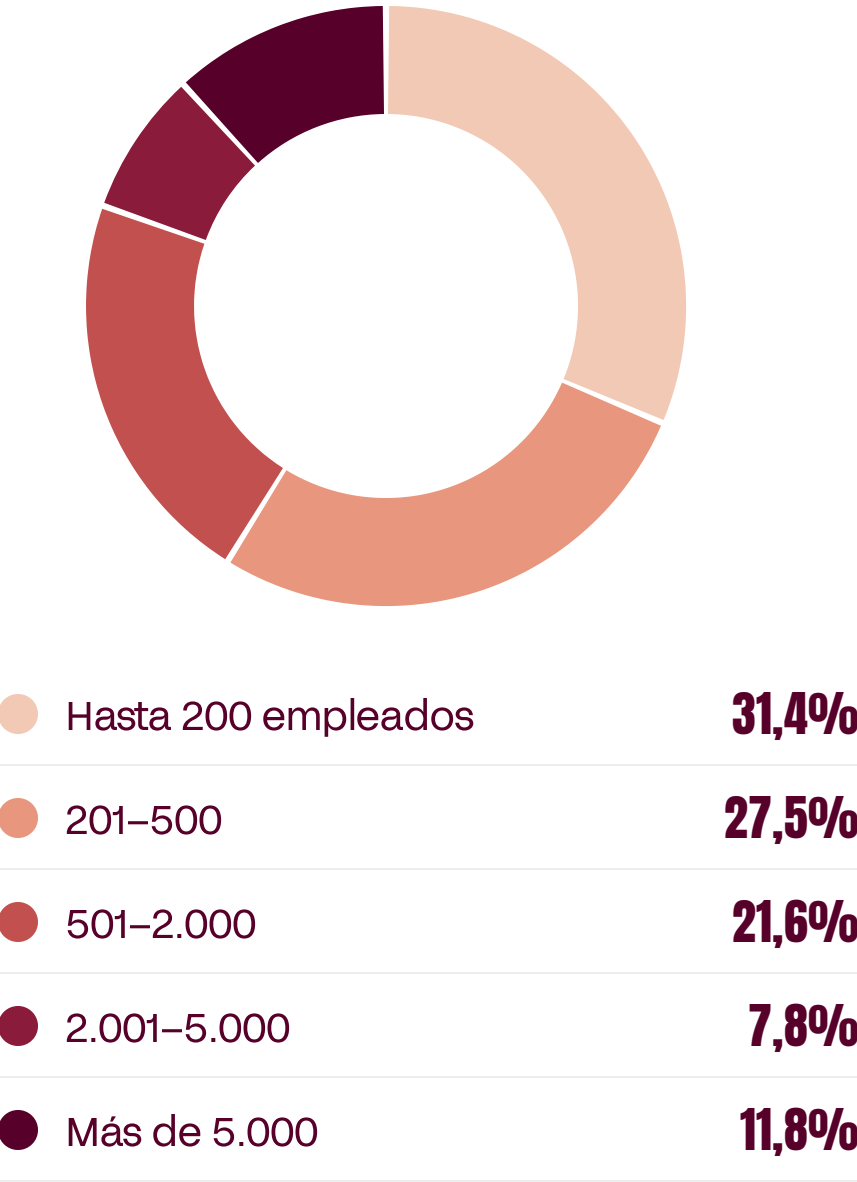
Las conclusiones deben interpretarse como una **lectura exploratoria de las organizaciones participantes**, no como una medición estadísticamente representativa del universo empresarial argentino.

El análisis distingue entre los **datos observados** y las **interpretaciones construidas a partir de ellos**. Cuando una lectura excede directamente el dato relevado, se presenta como una hipótesis, tensión o pregunta de análisis.

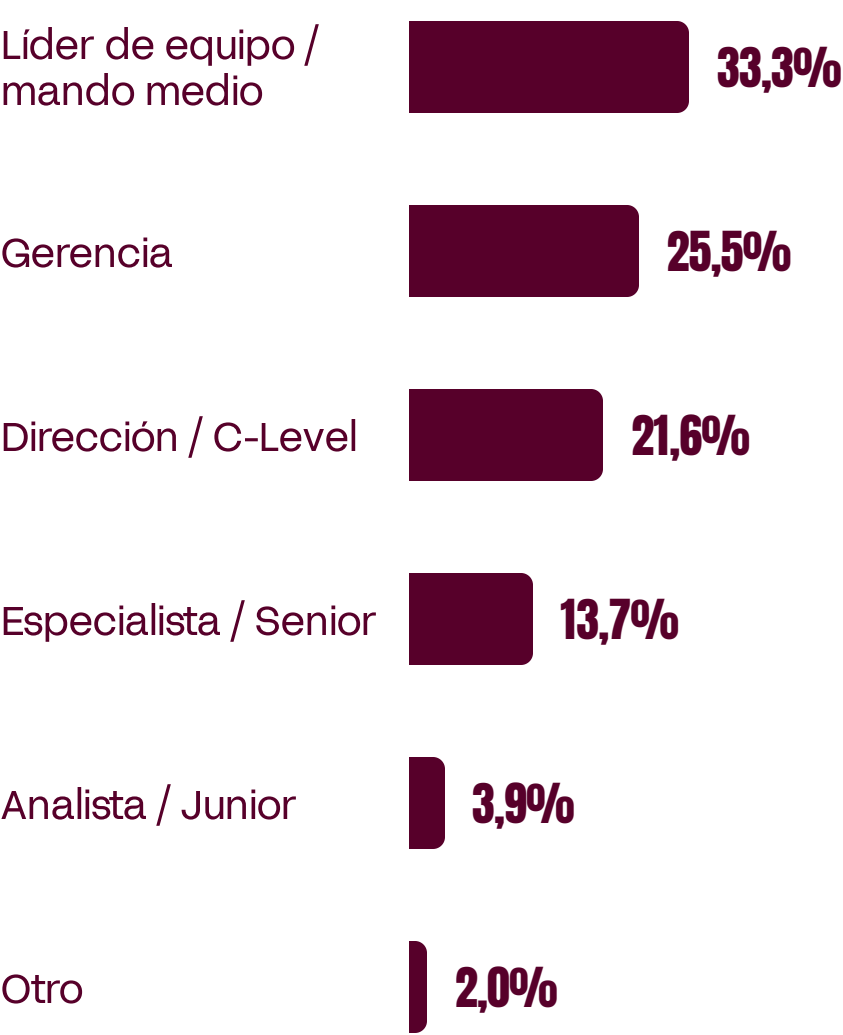
SECTOR



TAMAÑO ORGANIZACIONAL



ROLES



INSIGHTS



DIEZ SEÑALES PARA COMPRENDER EL PRESENTE ORGANIZACIONAL

Las organizaciones están cambiando. El desafío es saber si también están desarrollando la **capacidad interna necesaria para absorber, interpretar y ejecutar esos cambios de manera alineada.**

Los hallazgos principales del relevamiento pueden sintetizarse en **diez ideas clave:**

01 TRANSFORMACIÓN

La transformación ya está instalada como contexto organizacional

El **92,2%** identificó al menos un gran cambio estratégico durante los últimos doce meses. Entre quienes identificaron cambios, el promedio fue de **2,7** procesos.

02 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Comunicación todavía llega cuando las decisiones ya fueron tomadas

El **70,6%** señala que Comunicación participa durante la implementación, después de la decisión o directamente no participa en el diseño de las soluciones.

03 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La medición de la comunicación todavía se concentra en la circulación del mensaje y no en el impacto

El **60,8%** no cuenta con mediciones formales o utiliza principalmente indicadores de alcance, apertura o interacción.

04 EXPERIENCIA DEL TALENTO

El diseño explícito de la experiencia del talento se concentra en la atracción y la inducción

El **66,7%** de las organizaciones limita el diseño del *employee journey* a la atracción y el *onboarding*, lo que plantea interrogantes sobre la continuidad del diseño durante las etapas posteriores del ciclo de vida.

05 EXPERIENCIA DEL TALENTO

La medición de la coherencia entre la promesa de marca empleadora y la experiencia real todavía es limitada

Solo el 31,4% cuenta con mecanismos formales para evaluar si la propuesta de valor prometida durante el reclutamiento se cumple en la práctica diaria.

06 EXPERIENCIA DEL TALENTO

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) carece de formalización

El 58,8% declara que la PVE no está formalmente documentada, se encuentra en construcción o directamente no existe.

07 LIDERAZGO

El liderazgo se concentra en los resultados y la operación.

El 60,8% describe el liderazgo predominante como orientado a resultados o principalmente operativo.

08 LIDERAZGO

La claridad estratégica de los mandos medios es desigual

Solo el 9,8% señala que los mandos medios pueden explicar con claridad las prioridades estratégicas del negocio sin matices. El 72,5% identifica diferencias entre áreas o niveles de claridad.

09 TRANSFORMACIÓN

La adopción de IA avanza con foco en la eficiencia operativa, no en la transformación

El 56,9% utiliza Inteligencia Artificial para automatizar tareas y procesos puntuales, con menor impacto aún en la redefinición de roles o en la toma de decisiones.

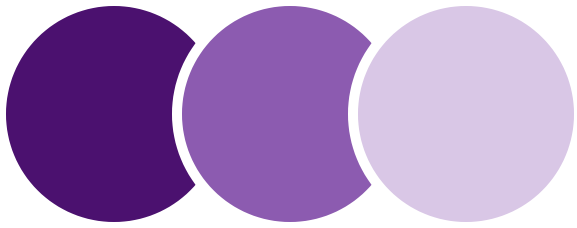
10 TRANSFORMACIÓN

La adopción de IA avanza mientras la gobernanza y la formación todavía están en desarrollo

El 41,2% aún no discutió formalmente los riesgos y dilemas éticos de la IA, mientras que solo el 15,7% realiza capacitaciones sistemáticas para este nuevo entorno.

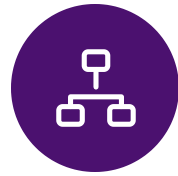
INSIGHT 01/10 · TRANSFORMACIÓN

LAS ORGANIZACIONES ATRAVIESAN, EN PROMEDIO, CASI TRES CAMBIOS ESTRATÉGICOS SIMULTÁNEOS

92,2% 2,7 

Durante los últimos doce meses, el 92,2% identificó al menos un cambio estratégico en su organización. Entre quienes identificaron cambios, el promedio fue de 2,7 procesos.

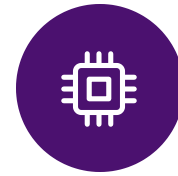
Los procesos relevados incluyen:



Reestructuración organizacional.



Cambios en la estrategia o el modelo de negocio.



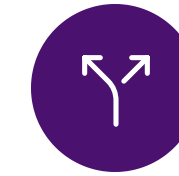
Transformación tecnológica.



Implementación de inteligencia artificial.



Cambios de liderazgo o gestión.



Fusiones o adquisiciones.



Modificaciones en la propuesta de valor para el talento.

El desafío ya no es iniciar el cambio, sino absorberlo

La transformación dejó de ser una iniciativa extraordinaria. Las organizaciones deben gestionar varios procesos de cambio en simultáneo, con impactos sobre prioridades, roles, capacidades y relaciones.

Esto vuelve centrales la priorización, la comunicación, el aprendizaje y la coordinación.



¿La organización está desarrollando capacidades para transformarse o simplemente reaccionando al cambio?

INSIGHT 02/10 · COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

COMUNICACIÓN PARTICIPA DE FORMA TARDÍA EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

70,6%

El 70,6% señala que Comunicación participa cuando la decisión ya fue tomada, durante la implementación o directamente no participa.

29,4%

Solo el 29,4% identifica una participación desde el diagnóstico, la definición o el diseño de la solución.

Cuando el área ingresa tarde, tiene menos oportunidades de:



Anticipar impactos y mitigar riesgos.



Identificar puntos de confusión.



Comprender las reacciones de los distintos públicos.



Contribuir al diseño del cambio.



Detectar contradicciones entre el discurso y la experiencia.

El desafío es pasar de comunicar decisiones a contribuir a que las decisiones puedan ser comprendidas, apropiadas e implementadas.



¿Qué decisiones podrían ser mejores si Comunicación participara antes?

INSIGHT 03/10 · COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

6 DE CADA 10 MIDEN LA CIRCULACIÓN DEL MENSAJE, PERO NO NECESARIAMENTE SU IMPACTO ORGANIZACIONAL

60,8%



El 60,8% no cuenta con una medición formal del impacto de la comunicación o utiliza principalmente indicadores de alcance, apertura o interacción.

Estas métricas permiten conocer, principalmente, si un mensaje llegó. Pero no necesariamente muestran si las personas:

- ✓ Comprendieron la decisión.
- ✓ Pueden explicar sus implicancias.
- ✓ Saben qué se espera de ellas.
- ✓ Modificaron sus comportamientos.
- ✓ Se sienten preparadas para atravesar el cambio.

Del alcance a la contribución

La medición puede evolucionar en cinco niveles:



¿Estamos midiendo si el mensaje llegó o si ayudó a que algo sucediera?

INSIGHT 04/10 · EXPERIENCIA DEL TALENTO

EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA SE CONCENTRA EN LA ATRACCIÓN Y LA INCORPORACIÓN

66,7%

El 66,7% de las organizaciones concentra el diseño explícito de la experiencia en la atracción y la inducción. Esto plantea interrogantes sobre cómo se planifican, acompañan y evalúan las etapas posteriores del ciclo de vida.



Cuando el diseño de la experiencia se concentra en los primeros meses, pueden quedar menos sistematizados aspectos como:



La claridad sobre las expectativas de rol después del *onboarding*.



La pertenencia y consolidación de vínculos en los equipos.



Las conversaciones formales de desarrollo y carrera.



La consistencia cultural ante cambios organizacionales.



El acompañamiento de los líderes en el día a día.

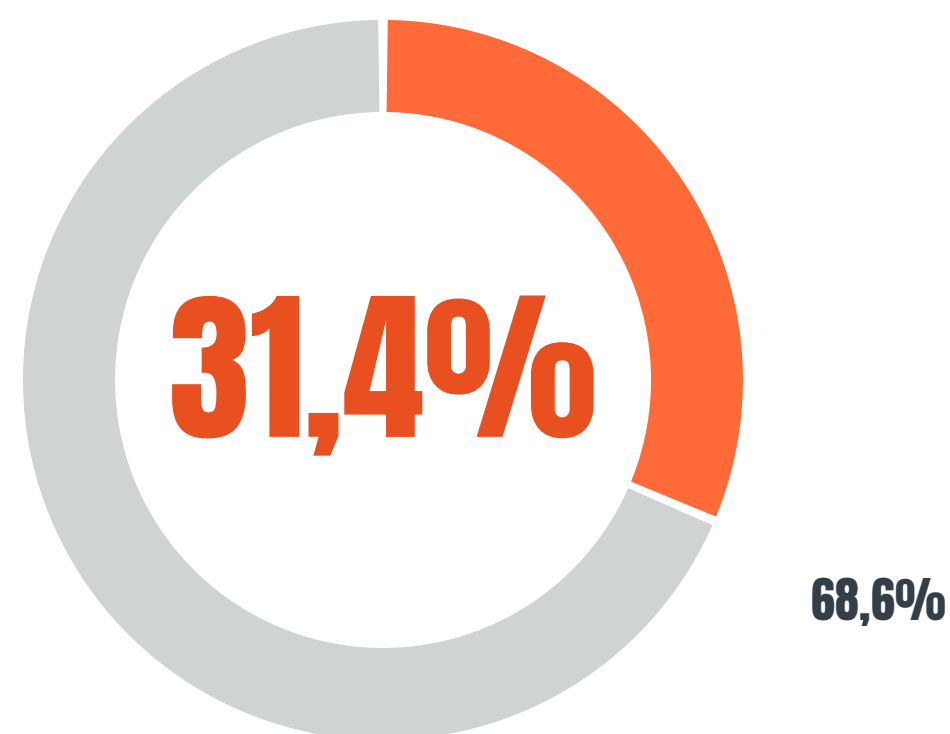
Una experiencia inicial bien diseñada no garantiza, por sí sola, una experiencia consistente en el tiempo. Cuando la promesa de ingreso no encuentra continuidad en las prácticas cotidianas, pueden aparecer brechas entre las expectativas construidas y la vivencia real de las personas.



¿Estamos diseñando una experiencia integral para el colaborador o solo gestionando su proceso de ingreso?

INSIGHT 05/10 · EXPERIENCIA DEL TALENTO

LA PROMESA DE MARCA SE COMUNICA, PERO POCAS VECES SE MIDE EN LA PRÁCTICA



Solo el 31,4% de las empresas cuenta con mecanismos formales para medir la coherencia entre la propuesta de valor prometida en la atracción y la vivencia real del colaborador a lo largo del *employee journey*.

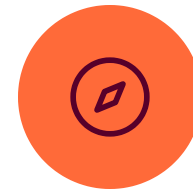
Evaluar si la promesa de Marca Empleadora se cumple requiere medir más allá de la satisfacción general o el clima puntual. Implica observar:



La alineación entre el discurso de reclutamiento y la realidad del puesto.



La experiencia efectiva durante los primeros 90 días.



La vivencia de los valores y la cultura en las decisiones del líder directivo.



La recomendación genuina del lugar de trabajo por parte de los equipos.



Los motivos reales de desvinculación vinculados a brechas de expectativa.

De la intuición a la medición

Contar con indicadores sobre la vivencia real permite identificar con mayor precisión posibles brechas entre la promesa y la experiencia.



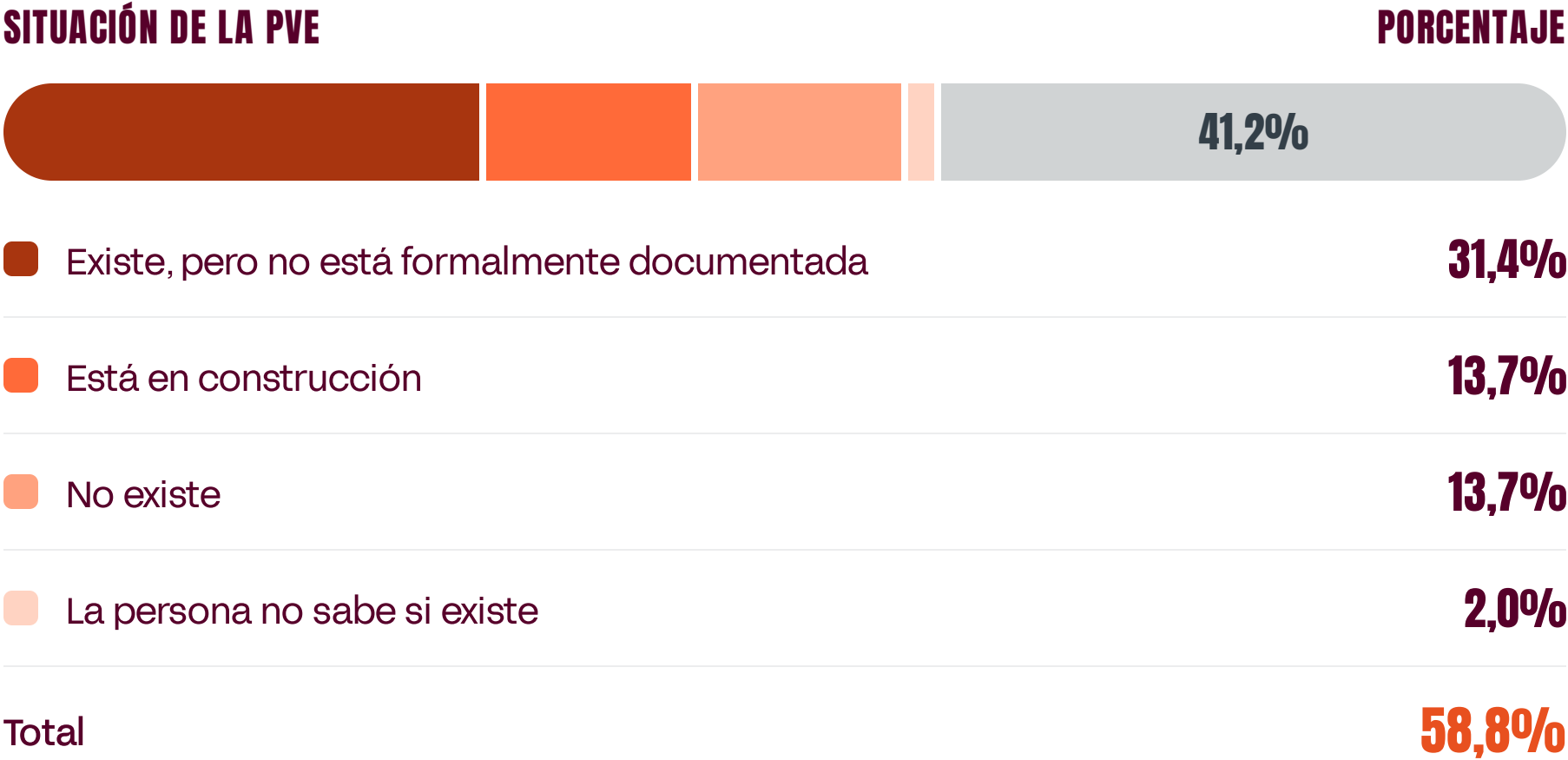
¿Sabemos qué distancia existe entre lo que la organización promete al reclutar y lo que sus colaboradores viven el lunes a la mañana?

INSIGHT 06/10 · EXPERIENCIA DEL TALENTO

LA PVE EXISTE EN MUCHAS ORGANIZACIONES, PERO
TODAVÍA NO SIEMPRE ESTÁ FORMALIZADA

58,8%

El 58,8% indica que la propuesta de valor para el talento no está formalmente documentada, se encuentra en construcción o no existe.



El dato no significa necesariamente que esas organizaciones carezcan de una propuesta de valor. Puede existir una experiencia implícita basada en la cultura, los beneficios, las oportunidades o los vínculos.

La dificultad aparece cuando esa propuesta no está definida, compartida y gobernada de manera consistente.

La promesa de marca empleadora se valida en la experiencia cotidiana

Una organización puede prometer desarrollo, flexibilidad, autonomía o bienestar. La consistencia de esa promesa se verifica en las prácticas diarias:

● Cómo se toman las decisiones.

● Qué conversaciones tienen los líderes.

● Cómo se gestionan las cargas de trabajo.

● Qué comportamientos se reconocen.

● Qué oportunidades de desarrollo existen.

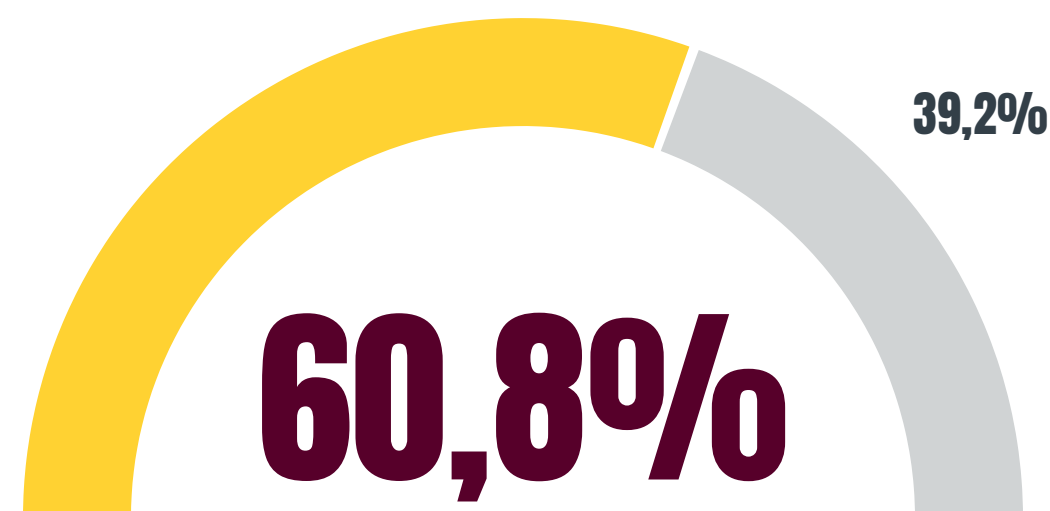
● Qué sucede cuando una persona plantea una dificultad.



¿La PVE describe la experiencia que la organización ofrece o la experiencia que aspira a ofrecer?

INSIGHT 07/10 · LIDERAZGO

LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS Y EL DESAFÍO DE DESARROLLAR CAPACIDADES



El 60,8% describe el liderazgo predominante como orientado a resultados y cumplimiento o principalmente operativo.

La orientación a resultados es necesaria para la sostenibilidad de cualquier organización. La cuestión es qué capacidades la acompañan.

Un liderazgo concentrado en la ejecución puede dejar menos espacio para:

● Desarrollo de personas.

● Delegación.

● Pensamiento estratégico.

● Gestión de la incertidumbre.

● Feedback.

● Coordinación transversal.

● Aprendizaje y adaptación.

El objetivo no es oponer resultados y personas. Es construir resultados sostenibles mediante equipos capaces de aprender, decidir y asumir responsabilidades.



¿Qué capacidades de liderazgo necesitamos para alcanzar resultados sin debilitar la autonomía, el aprendizaje y el desarrollo?

INSIGHT 08/10 · LIDERAZGO

LA ESTRATEGIA NO SIEMPRE SE TRADUCE DE MANERA HOMOGÉNEA EN LA ORGANIZACIÓN

9,8%

72,5%



Solo el 9,8% indica que los mandos medios pueden explicar con claridad las prioridades estratégicas del negocio sin matices.

El 72,5% señala que la claridad existe de manera desigual: hay diferencias entre áreas o solamente algunos mandos medios pueden explicar las prioridades.

El problema no es solamente comunicar más

La falta de claridad estratégica puede estar vinculada con:

- Prioridades excesivas o cambiantes.

- Escasa conversación entre niveles.

- Déficits de formación en liderazgo.

- Dificultades para conectar objetivos con decisiones.

- Falta de criterios para priorizar.

La estrategia se vuelve operativa cuando las personas pueden responder qué es prioritario, qué deben dejar de hacer, cómo se define el éxito y qué decisiones pueden tomar.



¿Los mandos medios están preparados para traducir la estrategia o solamente se espera que la transmitan?

INSIGHT 09/10 · TRANSFORMACIÓN

LA ADOPCIÓN DE IA AVANZA, PERO SUS EFECTOS TODAVÍA SON PRINCIPALMENTE OPERATIVOS

56,9%



El 56,9% señala que la inteligencia artificial ya automatizó tareas puntuales o rediseñó algunos procesos.

En menor medida, las respuestas identifican modificaciones en la toma de decisiones o cambios en roles y responsabilidades.

Esto sugiere que la adopción se encuentra más vinculada con la eficiencia y la mejora de procesos que con una transformación profunda de la arquitectura organizacional.

Automatizar no es lo mismo que transformar

Una transformación más profunda requiere revisar:

- Qué tareas dejan de tener sentido.

- Qué responsabilidades aparecen.

- Qué decisiones pueden ser asistidas por IA.

- Qué competencias necesitan desarrollar las personas.

- Cómo se distribuye la responsabilidad sobre los resultados.

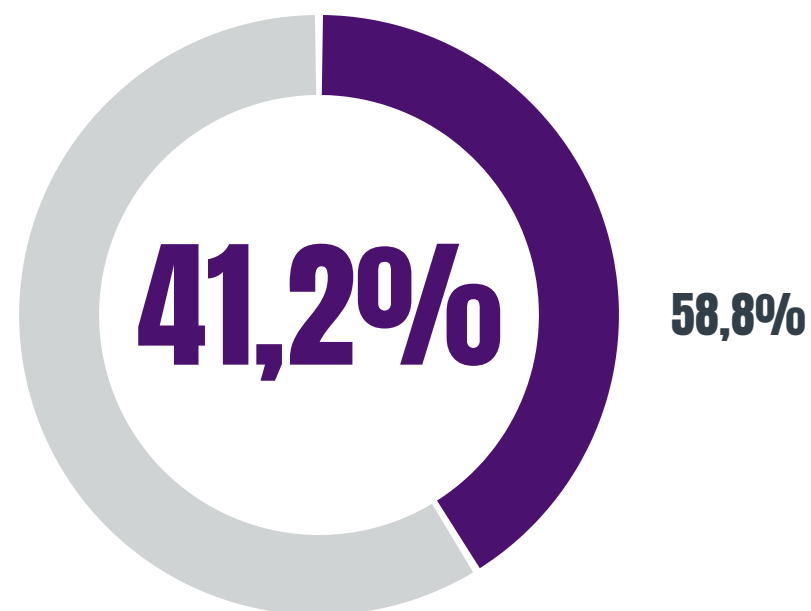
- Qué riesgos y criterios deben orientar el uso de la tecnología.



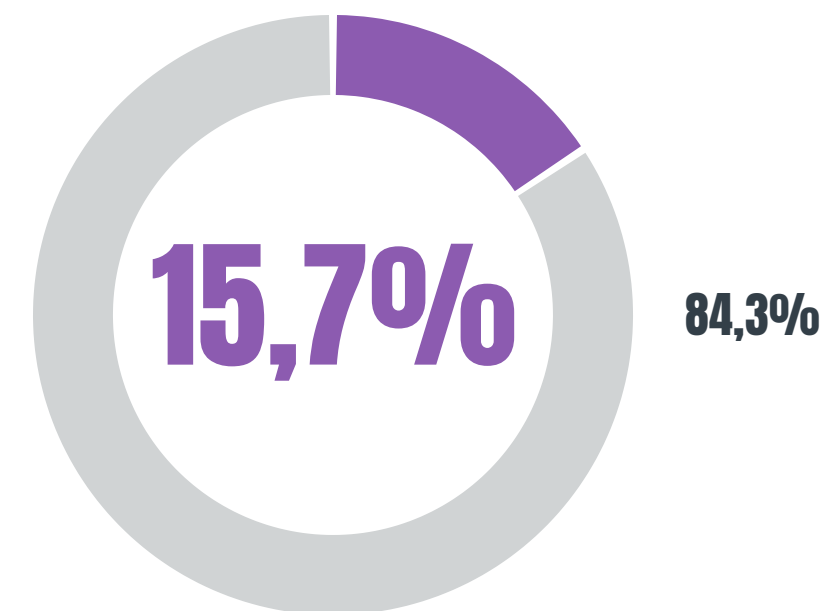
¿La IA está mejorando tareas existentes o está modificando la manera en que la organización trabaja y decide?

INSIGHT 10/10 · TRANSFORMACIÓN

LA ADOPCIÓN DE IA AVANZA CON GOBERNANZA Y FORMACIÓN TODAVÍA EN DESARROLLO



El 41,2% indica que en su organización todavía no se discutieron formalmente los riesgos, criterios y dilemas éticos asociados al uso de IA.



En paralelo, solo el 15,7% señala que la capacitación para trabajar en un contexto de IA se realiza de manera sistemática.

La adopción de herramientas no garantiza que existan criterios compartidos sobre:

● Privacidad.

● Seguridad.

● Sesgos.

● Transparencia.

● Responsabilidad.

● Supervisión humana.

● Uso de información sensible.

● Impacto sobre roles y capacidades.

La formación no debería limitarse al uso instrumental

Trabajar con IA también requiere saber evaluar resultados, reconocer errores, formular mejores preguntas, proteger información y comprender los límites de la automatización.



¿La organización está gobernando el uso de la IA o reaccionando a medida que aparecen nuevas herramientas?

DESAFÍOS



SEIS TENSIONES ENTRE LO QUE LAS ORGANIZACIONES DECLARAN Y LO QUE LAS PRÁCTICAS RELEVADAS PERMITEN OBSERVAR

Los hallazgos del relevamiento permiten identificar **tensiones recurrentes** entre las **aspiraciones organizacionales** y algunas de las **prácticas y capacidades** relevadas.

Estas tensiones no deben leerse como contradicciones presentes de la misma manera en todas las organizaciones, sino como **preguntas sobre la coherencia** entre **lo que se declara, lo que se decide y lo que las personas experimentan**.

CONTRADICCIÓN

/Experiencia

Una experiencia diseñada para el ingreso, pero con desafíos de continuidad

LO QUE SE DECLARA

La organización busca construir una experiencia consistente a lo largo de todo el ciclo de vida de las personas.

SEÑALES OBSERVADAS EN EL RELEVAMIENTO

El diseño de la experiencia aparece más claramente desarrollado en las etapas de atracción e incorporación. Esto abre preguntas sobre cómo se planifican, acompañan y evalúan las etapas posteriores del recorrido.

CONTRADICCIÓN

/Comunicación

El desafío de integrar la comunicación en la toma de decisiones

LO QUE SE DECLARA

La comunicación debe alinear a las personas y acompañar las decisiones estratégicas de la organización.

SEÑALES OBSERVADAS EN EL RELEVAMIENTO

La participación de Comunicación se concentra principalmente en etapas posteriores a la definición de las decisiones. La oportunidad está en ampliar su intervención hacia el diagnóstico, la construcción de alternativas y el diseño de las soluciones.

CONTRADICCIÓN

/Liderazgo

La orientación a resultados y el desafío de desarrollar capacidades sostenibles

LO QUE SE DECLARA

El liderazgo debe alcanzar resultados y, al mismo tiempo, desarrollar las capacidades necesarias para sostenerlos en el tiempo.

SEÑALES OBSERVADAS EN EL RELEVAMIENTO

La gestión del liderazgo aparece fuertemente asociada al cumplimiento de objetivos y a la operación cotidiana. Esto plantea el desafío de integrar con mayor claridad el desarrollo de personas, el aprendizaje y la construcción de capacidades futuras.

CONTRADICCIÓN

/Mandos Medios

La necesidad de resultados consistentes y el desafío de distribuir capacidad de decisión

LO QUE SE DECLARA

Los equipos y los mandos medios deben traducir la estrategia y tomar decisiones con criterios compartidos.

SEÑALES OBSERVADAS EN EL RELEVAMIENTO

La comprensión de las prioridades estratégicas no se presenta de manera homogénea entre las áreas. El desafío consiste en fortalecer la capacidad de los mandos medios para interpretar, comunicar y convertir la estrategia en decisiones cotidianas.

CONTRADICCIÓN

/Transformación

La adopción de IA avanza en paralelo a una gobernanza todavía en desarrollo

LO QUE SE DECLARA

La incorporación de inteligencia artificial requiere criterios compartidos, formación y mecanismos de supervisión.

SEÑALES OBSERVADAS EN EL RELEVAMIENTO

La IA ya está modificando tareas y procesos, pero su incorporación organizacional todavía convive con debates pendientes sobre criterios éticos, responsabilidades y formación específica.

CONTRADICCIÓN

/Cultura

Escuchar a las personas y transformar esa información en decisiones

LO QUE SE DECLARA

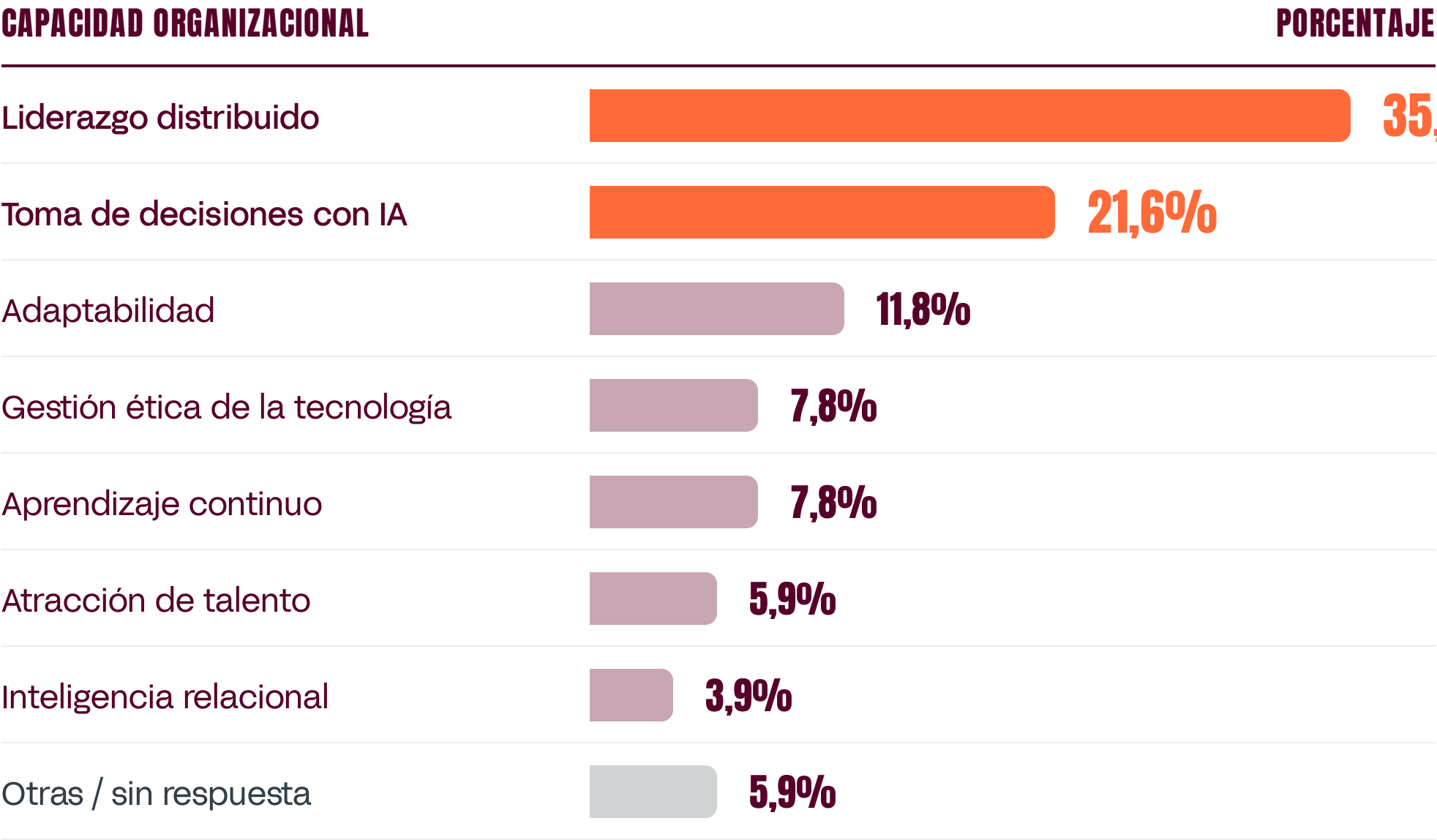
La escucha organizacional permite comprender la experiencia de las personas y orientar las decisiones de gestión.

SEÑALES OBSERVADAS EN EL RELEVAMIENTO

Las organizaciones utilizan distintos mecanismos para relevar la experiencia, aunque no siempre existe una conexión clara entre la escucha, la interpretación de la información, el seguimiento y la toma de decisiones.

LAS CAPACIDADES QUE LAS ORGANIZACIONES CONSIDERAN INDISPENSABLES HACIA 2030

El liderazgo distribuido aparece como la habilidad más mencionada, seguido por la toma de decisiones con IA. A continuación las más necesarias hacia 2030:



El resultado muestra que las necesidades futuras no se limitan a incorporar tecnología. También implican modificar cómo se distribuyen la autoridad, el criterio y la responsabilidad.

El liderazgo distribuido y la toma de decisiones con IA comparten una pregunta central:



¿CÓMO SE CONSTRUYE CAPACIDAD DE DECISIÓN SIN PERDER DIRECCIÓN, CRITERIO NI RESPONSABILIDAD?

DE LA TRANSFORMACIÓN A LA ALINEACIÓN

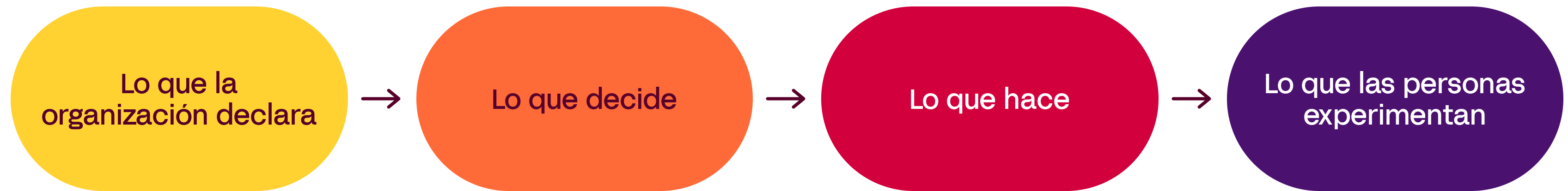
**La organización que viene no será
solamente la que transforme más rápido.**

Será la que pueda alinear lo que declara, lo que decide, lo que hace y lo que las personas experimentan mientras atraviesa la transformación (o las transformaciones).

A partir del relevamiento, proponemos mirar esa capacidad de alineación desde cuatro dimensiones:



ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL



El desafío hacia 2030 no será solamente transformar la organización.

SERÁ LOGRAR QUE LA ORGANIZACIÓN PUEDA TRANSFORMARSE SIN PERDER COHERENCIA.



CREAMOS CONVERSACIONES QUE IMPORTAN

Argentina / Chile / Colombia / España / México / Paraguay / Perú / Uruguay

www.abcomunicaciones.com

info@abcomunicaciones.com

