



SkillPulse Index 2026

weforlife

weforlifeLab

Díaz Báez, G., Jiménez Pacheco, S. E., & Chávez López, A. (2026). SkillPulse Index 2026. Ciudad de México: Wefor Life.

El texto completo y la documentación de soporte estarán disponibles próximamente en:

<https://www.weforlife.org/skillpulseindex2026>

Dirección General de Investigación y Editorial: Mtro. Gonzalo Díaz Báez *CEO Founder, Wefor Life Maestro en Liderazgo Positivo*

Investigadores Asociados y Asesores Científicos: La elaboración de este índice contó con la colaboración académica de especialistas de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud del Tecnológico de Monterrey (Campus Ciudad de México):

Dr. Said Enrique Jiménez Pacheco Profesor de Tiempo Completo

Mtro. Alejandro Chávez López Profesor de Tiempo Completo

Equipo Wefor Life - Coordinación y Gestión de Datos

Adriana Berenice Avalos Mora

Eva Zúñiga Núñez

Diseño Editorial y Arte

Mayra Alejandra Medina Gómez

Acerca de SkillPulse Index: El SkillPulse Index 2026 es una publicación original de Wefor Life, desarrollada para medir y potenciar el bienestar y las habilidades humanas en el entorno corporativo.

Aviso Legal y Afiliaciones: Las opiniones, análisis de datos y conclusiones expresadas en este reporte pertenecen a la dirección editorial y a los autores citados. Si bien este reporte cuenta con la valiosa participación de académicos del Tecnológico de Monterrey, los hallazgos aquí presentados no reflejan necesariamente la postura oficial, políticas o puntos de vista de la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud ni de la institución en su conjunto.

La participación de los investigadores externos se realiza bajo un marco de colaboración intelectual y consultoría académica para Wefor Life.

ISBN: [Pendiente de trámite / Opcional] Copyright © 2026 Wefor Life. Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción parcial o total sin la cita adecuada mencionada anteriormente.

Esta publicación puede ser reproducida utilizando la siguiente referencia:

Díaz Báez, G., Jiménez Pacheco, S. E., & Chávez López, A. (2026). SkillPulse Index 2026. Ciudad de México: Wefor Life.

El texto completo y la documentación de soporte pueden ser descargados del sitio web:

<https://www.weforlife.org/skillpulseindex2026>

Una iniciativa desarrollada por:

weforlife | weforlifeLab

En alianza estratégica con:



Agradecemos a las organizaciones líderes que participaron en el levantamiento de datos para el SkillPulse Index 2026:



INVOLVIA



ids



select
en tus decisiones estratégicas

Generation
MÉXICO

DXC
TECHNOLOGY

La inclusión de los logotipos en esta sección tiene el propósito exclusivo de reconocer la participación de las organizaciones en la fase de investigación y recolección de datos. Su presencia no implica necesariamente el respaldo de dichas empresas a las opiniones, análisis o conclusiones vertidas en el presente reporte por Wefor Life y sus autores.

El uso de marcas y logotipos de terceros en esta publicación es meramente informativo para reconocer su participación en la muestra estadística. Wefor Life no reclama propiedad sobre dichas marcas, las cuales pertenecen a sus respectivos titulares. La participación en el censo no constituye un aval a las conclusiones editoriales del reporte.

SkillPulse Index 2026

Resumen Ejecutivo El Futuro de las Habilidades Humanas en la Era de la Aceleración.

Capítulo 1: El Estado de las Habilidades 2026: El Umbral de Riesgo en la Era de la Inteligencia Artificial. Un análisis del "equilibrio de riesgo" actual (madurez del 50-51%) y la Paradoja de la Adaptabilidad frente a la disrupción tecnológica.

Capítulo 2: La Paradoja del Liderazgo Disonancia Jerárquica: Dirección Ejecutora y Operación Estratégica. La inversión de roles donde la Alta Dirección prioriza la ejecución táctica ("Super-Operadores") mientras la base operativa retiene la visión sistémica sin voz.

Capítulo 3: Silos y Especialización Archipiélagos de Talento: La Fricción Horizontal. El costo de la no-colaboración entre las "tribus funcionales" de Ingeniería (solvencia técnica), Marketing (creatividad táctica) y People Operations (aislamiento empático).

Capítulo 4: La Diversidad como Activo de Rendimiento. La Complementariedad de Género en la Estrategia de Negocio. Más allá de la cuota: cómo la integración del rigor y la empatía femenina con la visión sistémica masculina genera una ventaja competitiva y mitiga riesgos.

Capítulo 5: Los Motores de la Resiliencia Activos Ocultos para la Escalabilidad. Identificación de las tres palancas de éxito ya instaladas: la maestría en la ejecución directiva, la autoeficacia gerencial y el tejido socioemocional de la organización.

Capítulo 6: El Imperativo del Reskilling De la Capacitación Episódica a la Plasticidad Organizacional. Hoja de ruta estratégica para desbloquear la innovación, democratizar la toma de decisiones y sincronizar los flujos de valor hacia el futuro.

Apéndice Metodológico: La Ciencia detrás del Dato: Rigor Psicométrico y Validez Estadística.



El Imperativo Humano: Estrategia y Competitividad en la Era de la Aceleración

Nos enfrentamos a un punto de inflexión estructural. Mientras la inteligencia artificial y la automatización redefinen los límites de lo técnicamente viable, la tecnología se ha transformado en un commodity accesible. En consecuencia, la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones ha migrado: ya no reside en sus herramientas digitales, sino en la madurez, agilidad y profundidad de su **capital humano**. En esta "Era de la Aceleración", lo que diferenciará a las empresas líderes de las irrelevantes será la sofisticación de su talento estratégico.

Este reporte, una iniciativa conjunta de Wefor Life y organizaciones y empresas aliadas, presenta una radiografía inédita sobre el estado del talento en México y la región. Distanciándose de las encuestas de opinión tradicionales, este análisis se fundamenta en el **Core Skills Tool**, una instrumentación basada en las **Ciencias del Comportamiento** que nos ha permitido cuantificar lo intangible: las competencias críticas que determinan la sostenibilidad y resiliencia del negocio.

Los hallazgos revelan un escenario de "**Equilibrio de Riesgo**". El SkillPulse Index sitúa la madurez promedio de las habilidades clave en un rango del **50-51%**. Si bien esto indica una funcionalidad operativa estable, la evidencia sugiere una **vulnerabilidad sistemática**: operar a media capacidad humana es insuficiente cuando el Foro Económico Mundial proyecta que el 44% de las habilidades centrales se disrupirán en el próximo lustro.

Este documento es una invitación estratégica a CEOs y CHROs para redefinir la arquitectura

del negocio a través de las personas. A lo largo de seis capítulos y un apéndice técnico, desglosamos la evidencia para construir un plan de acción:

- **Capítulo 1: El Estado de las Habilidades 2026.** Establecemos la línea base de la competitividad actual, identificando la "**Paradoja de la Adaptabilidad**". Las empresas poseen la "voluntad cognitiva" de aprender (50.6%), pero sus mecanismos de **Fomento a la Innovación (47.3%)** son insuficientes para transformar ese aprendizaje en cambios tangibles. Asimismo, los déficits en **Pensamiento Crítico (48.9%) y Negociación (49.1%)** generan fricción en la toma de decisiones, impidiendo la capitalización del retorno de inversión digital.
- **Capítulo 2: La Paradoja del Liderazgo.** Revelamos una disonancia estructural en la cima. Mientras la Alta Dirección demuestra una maestría excepcional en **Implementación y Resolución Efectiva (67%)**, opera con un déficit crítico en **Visión a Futuro (25.8%)**. Los líderes resuelven el "hoy" con excelencia, pero conducen hacia el futuro con "miopía estratégica". Simultáneamente, la Gerencia Media enfrenta una "presión estructural", poseyendo alta autoeficacia operativa, pero careciendo de las herramientas sistémicas para conectar la estrategia con la ejecución.

- **Capítulo 3: Silos y Especialización.** Desmitificamos la colaboración corporativa al exponer los "**Archipiélagos de Talento**". Contrastamos cómo **Ingeniería** posee una resolución técnica superior (52%) pero baja cohesión humana (49%), limitando la escalabilidad de sus soluciones. Por otro lado, **Marketing** destaca en creatividad (60.6%) pero carece de la visión a largo plazo (44.9%). **People Operations**, bastión de la inteligencia emocional (67.5%), aparece frecuentemente desconectado de la estrategia dura del negocio.
- **Capítulo 4: La Diversidad como Activo de Rendimiento.** Más allá del cumplimiento normativo, presentamos la diversidad como un mecanismo de inteligencia colectiva. Los datos confirman la complementariedad estratégica: el talento femenino supera el promedio en Empatía (54.9%) y Toma de Decisiones Informada (50.6%). Integrar estos perfiles con la visión sistémica y la adaptabilidad (donde el perfil masculino muestra fortalezas relativas) es esencial para mitigar los puntos ciegos en la dirección.
- **Capítulo 5: Los Motores de la Resiliencia.** Lejos de un panorama desolador, la evidencia confirma que las organizaciones poseen activos poderosos listos para ser escalados. Identificamos las palancas de éxito ya instaladas: una **Capacidad de Ejecución Directiva (67%)** que asegura la continuidad del negocio, una robusta **Autoeficacia (61.3%)** en la gerencia que impulsa la autonomía, y una sólida disciplina en la **Toma de Decisiones Informada (63.9%)**. El reto no es reparar un motor averiado, sino recalibrar estas fortalezas existentes.
- **Capítulo 6: El Imperativo del Reskilling.** Concluimos que la capacitación episódica es obsoleta ante la velocidad del cambio. Proponemos una hoja de ruta para transicionar hacia la **Plasticidad Organizacional**. Las prioridades son claras: desbloquear la innovación mediante laboratorios de experimentación ágil, fortalecer la arquitectura de decisión en mandos medios, y romper los silos funcionales mediante squads interdisciplinarios que sincronicen la inteligencia operativa con la estrategia.
- **Apéndice Metodológico.** Finalmente, detallamos el rigor científico detrás de estos insights. El uso del **Modelo de Respuesta Gradual (GRM)** y la consistencia interna superior del instrumento (**Alfa Ordinal > .90** en todas las dimensiones) garantizan que las recomendaciones presentadas no son opiniones, sino métricas confiables para la toma de decisiones de alto nivel. El **Core Skills Report 2026** ofrece un veredicto claro: el futuro del trabajo no pertenece a quienes adoptan más rápido la tecnología, sino a quienes logran una integración inteligente de su capacidad humana. Invitamos a los líderes a utilizar este informe como un mapa estratégico.



El Estado de las Habilidades 2026

**El Umbral de Riesgo en la Era de la
Inteligencia Artificial**

El análisis del talento estratégico para el ciclo 2025-2026 desvela una realidad organizacional engañosa. Lo que a primera vista podría interpretarse como estabilidad operativa, bajo la óptica de la aceleración tecnológica actual, constituye una **vulnerabilidad sistémica**.

A través del **SkillPulse Index**, hemos identificado que la madurez promedio de las competencias críticas se sitúa en un rango del **50% al 51%**. En un contexto de mercado estático, este indicador sugeriría una funcionalidad aceptable; sin embargo, en la economía digital actual, esto no representa seguridad, sino un "**equilibrio de riesgo**". Las organizaciones no están fallando, pero operan sin margen de error.

Para entender las implicaciones de este dato, es necesario trascender la media aritmética y analizar la arquitectura del comportamiento organizacional.

Nota Metodológica: El SkillPulse Index ofrece una visión panorámica del capital humano. Para este análisis de profundidad, utilizamos el **Percentil 50** como línea de corte crítica basada en evidencias de las Ciencias del Comportamiento:

- **Fortalezas (>50%)**: Competencias donde la organización posee ventaja comparativa y solidez de ejecución.
- **Áreas de Riesgo (<50%)**: Competencias que representan pasivos estratégicos y requieren intervención inmediata.

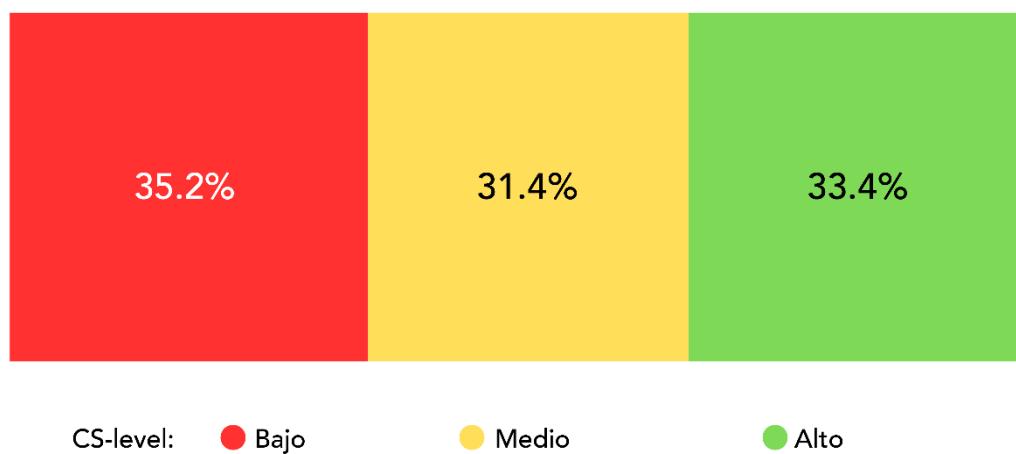


Figura 1. SkillPulse Index General:

Proporción del talento que se encuentra en niveles alto, medio o bajo de dominio de las Core Skills

La Brecha de la Disrupción

El contexto global impone una presión exógena ineludible. El Future of Jobs Report del Foro Económico Mundial (WEF) proyecta que el **44%**

de las habilidades centrales se disrumpirán en el próximo lustro. Al cruzar esta proyección

macroeconómica con nuestra data local, la conclusión es contundente: una organización

cuyo talento opera apenas al 50% de su capacidad adaptativa carece del "amortiguador estratégico" necesario para absorber un choque de transformación de esta magnitud.

La Paradoja de la Adaptabilidad: Intención vs. Ejecución

Uno de los hallazgos más críticos del censo es el comportamiento de la **Adaptabilidad**, cuyo índice general se sitúa en el límite del **50.1%**. Aquí reside una paradoja operativa: Si bien el talento muestra una capacidad funcional para el

Aprendizaje y Desarrollo Continuo (50.6%), existe una desconexión severa en la ejecución. El subíndice de **Liderazgo y Fomento de la Innovación** cae al **47.3%**.

Esto indica que las empresas poseen la "voluntad cognitiva" de evolucionar, pero sus mecanismos culturales son insuficientes para transformar ese aprendizaje en innovación tangible. La arquitectura actual del talento actúa como una fricción estructural: la tecnología avanza a velocidad exponencial, mientras la capacidad humana para reconfigurar roles se mantiene lineal.

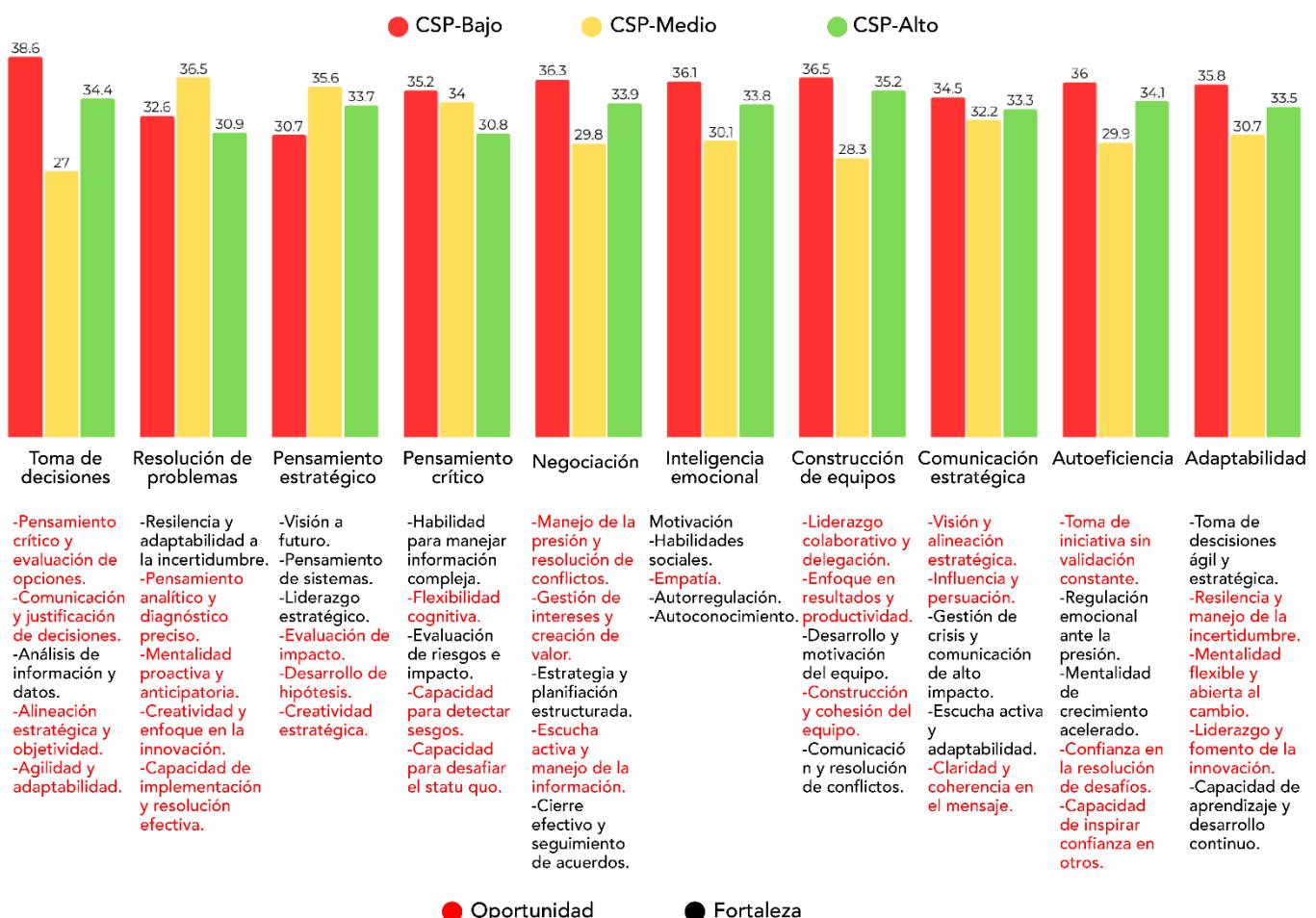


Figura 2. Core Skills Profile General:
Proporción del talento que se encuentra en niveles alto, medio o bajo de dominio en cada una de las Core Skills

Costos Ocultos: La Fricción en la Toma de Decisiones

Más allá de la adaptabilidad, el reporte identifica ineficiencias invisibles que erosionan la agilidad empresarial. Aunque la **Inteligencia Emocional (51%) y el Pensamiento Estratégico (51.1%)** actúan como anclas de estabilidad, las habilidades necesarias para la gestión de la complejidad presentan déficits preocupantes:

- **Pensamiento Crítico (48.9%) – Riesgo de Automatización:** En una era donde la IA gestiona lo rutinario, la capacidad humana para discernir matices y cuestionar sesgos es el último bastión de valor. Un puntaje inferior al 50% implica que las decisiones se toman por inercia operativa en lugar de mediante un cuestionamiento riguroso, aumentando la exposición al riesgo.
- **Negociación (49.1%) – Pérdida de Valor:** La dificultad para gestionar intereses y crear valor compartido (subdimensión crítica de **46.9%**) sugiere que las organizaciones están dejando valor sobre la mesa en sus interacciones con stakeholders. En la economía de ecosistemas, esta carencia limita la capacidad de forjar alianzas estratégicas rentables.

Conclusión: De la Funcionalidad a la Competitividad

El estado de las habilidades en 2026 coloca a los líderes ante una encrucijada. Un promedio del 50% en el SkillPulse Index no es un indicador de salud, sino de fragilidad latente.

Las empresas que mantengan este nivel de madurez podrán sobrevivir a la operación diaria, pero carecerán de la tracción necesaria para capitalizar las nuevas oportunidades del mercado. La correlación es directa: la ventaja competitiva ya no reside únicamente en la adopción tecnológica, sino en elevar la madurez del talento estratégico por encima de este umbral de riesgo, transformando la capacidad latente en competencia ejecutada.

Transición al Capítulo 2: Sin embargo, quedarse con el promedio general sería un error de diagnóstico; oscurecería las dinámicas de poder que realmente mueven a la organización. Para comprender por qué la innovación se estanca, debemos auditar la jerarquía de la toma de decisiones. ¿Es esta fragilidad un problema sistémico uniforme? En el siguiente capítulo, '**La Paradoja del Liderazgo**', desagregamos los datos para revelar un hallazgo contraintuitivo: nuestras empresas están dirigidas por líderes con una maestría excepcional para resolver el 'hoy', pero que parecen haber perdido la capacidad óptica para visualizar el 'mañana'.



La Paradoja del Liderazgo

**Disonancia Jerárquica: La Inversión de
la Pirámide Estratégica**

Tras establecer que la organización promedio opera en un "equilibrio de riesgo" (madurez del 50%), este capítulo aplica un zoom analítico a la jerarquía para identificar la génesis de esta fragilidad. El dogma corporativo tradicional presume una cascada lineal: la visión estratégica desciende desde la cúpula directiva, mientras que la ejecución táctica asciende desde la base operativa. Sin embargo, la evidencia del **Core Skills Index 2026** desmantela esta suposición, revelando una realidad de mayor complejidad: la capacidad

estratégica reside latente en la base, carente de cauce, mientras que la dirección se ha volcado hacia una ejecución de alto nivel.

No nos enfrentamos a una ausencia de talento, sino a una mala asignación del capital cognitivo: los niveles operativos demuestran una visión sistémica superior a la esperada para su rol, mientras que los líderes máximos operan con un sesgo crítico hacia la resolución inmediata, sacrificando la construcción de futuro.

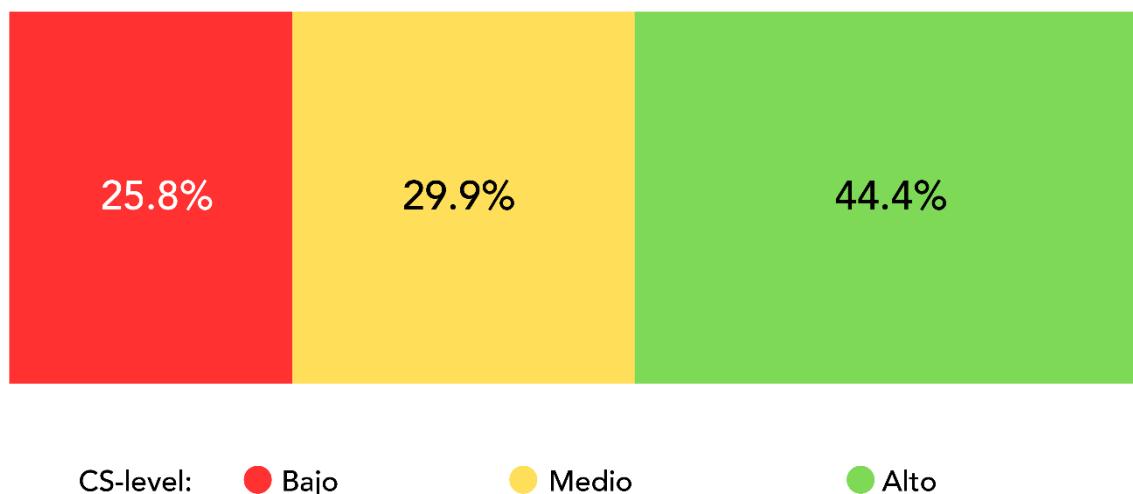


Figura 3. SkillPulse Index Niveles de Liderazgo – Dirección:
Proporción del talento que se encuentra en niveles alto, medio o bajo de dominio de las Core Skills

1. La Alta Dirección: El Síndrome del "Super-Operador"

Al aislar los resultados del nivel de Dirección, encontramos un perfil competencial que explica la reactividad de las organizaciones contemporáneas. Los directivos no están

liderando la transformación; la están gestionando operativamente.

- **Hipertrofia de la Ejecución:** La dimensión de Pensamiento Estratégico

muestra un pico sobresaliente en la subdimensión de **Capacidad de Implementación y Resolución Efectiva (67%)**. Esto indica que los líderes poseen una maestría excepcional para movilizar recursos, mitigar crisis y entregar resultados tangibles en el corto plazo.

- **El Déficit de Prospectiva:** Paradójicamente, esta excelencia operativa convive con un vacío en la anticipación. La **Visión a Futuro** en la

Dirección se desploma al **25.8%**, y el **Pensamiento Sistémico** al **35%**.

Implicación Estratégica: La Alta Dirección conduce la organización con "luces cortas" a alta velocidad. Resuelven el presente con eficacia, pero carecen de los mecanismos cognitivos para anticipar las curvas del mercado que advierte el Foro Económico Mundial. El riesgo latente es la **acción ciega**: la ejecución eficiente de estrategias que podrían quedar obsoletas antes de ser completadas.

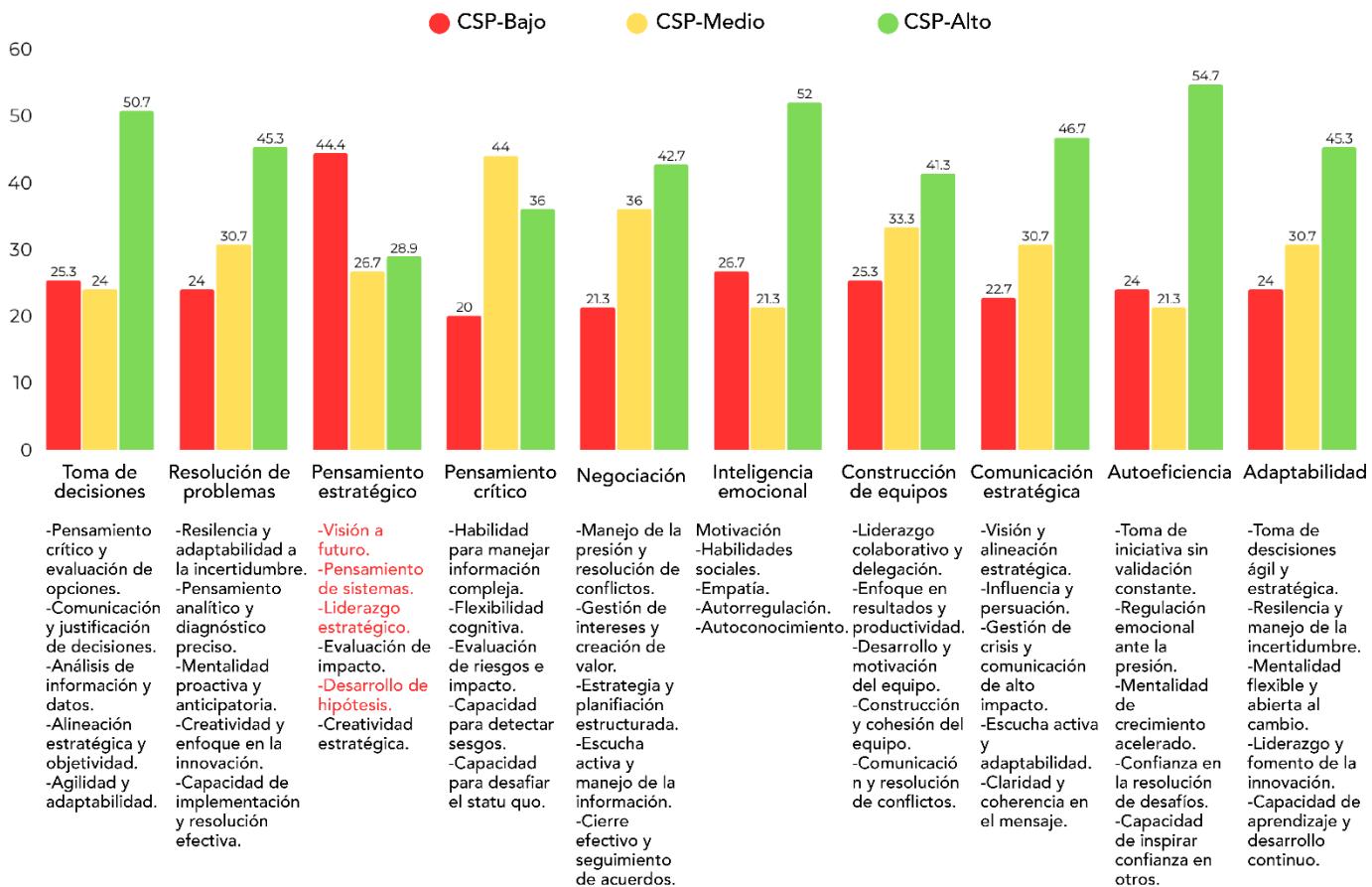


Figura 4. Core Skills Profile Niveles de Liderazgo - Dirección:
Proporción del talento que se encuentra en niveles alto, medio o bajo de dominio en cada una de las Core Skills

2. La Base Operativa: El Estratega Silencioso

El hallazgo más revelador —y subutilizado— del estudio reside en la base de la pirámide. Contrario a la creencia de que el nivel de Operaciones es puramente transaccional, los datos evidencian que este grupo concentra la mayor densidad de pensamiento estratégico de toda la organización.

- **Inteligencia desde la Periferia:** El nivel de Operaciones alcanza un **52.7%** en Pensamiento Estratégico general, superando significativamente a la Dirección (42.2%). Más impresionante aún es su capacidad de **Visión a Futuro (55.1%)** y **Pensamiento Sistémico (54.2%)**.
- **La Brecha de Influencia:** Si la base posee la visión, ¿por qué no impacta en la estrategia del negocio? La respuesta reside en sus áreas de oportunidad: **Comunicación Estratégica (45.9%)** y **Autoeficacia (46.6%)**.

El Insight: El talento operativo, al estar en contacto directo con la realidad del producto y el cliente, entiende las interconexiones del sistema y visualiza los riesgos futuros con mayor claridad que la cúpula. Sin embargo, carecen de la "voz" comunicativa y la autoridad para elevar estas alertas. Son estrategas sin micrófono.

3. La Gerencia Media: El Pivote Bloqueado

Entre una dirección volcada a la acción y una operación con visión latente pero sin voz, la

Gerencia Media actúa como un estrato de contención bajo presión extrema.

Los gerentes poseen una **Autoeficacia robusta (61.3%)**, confiando plenamente en su capacidad para sostener la continuidad operativa. Sin embargo, sufren una "**Tensión Estructural**":

1. **Presión Descendente:** Reciben instrucciones tácticas de una Dirección que no articula un futuro claro, forzándolos a operar en modo reactivo ("apagar fuegos").
2. **Presión Ascendente:** Deben guiar a equipos operativos que demandan sentido estratégico, pero la Gerencia carece de las herramientas de **Pensamiento Sistémico (42%)** y **Liderazgo Estratégico (37.4%)** para conectar ambos mundos.

Esto convierte a la gerencia en un cuello de botella involuntario: son excelentes ejecutores de tareas, pero traductores ineficaces de la estrategia, bloqueando el flujo de inteligencia entre la base y la cima.

Conclusión: Re-alinear la Arquitectura de Decisión

La evidencia del **Core Skills Index** sugiere que las organizaciones disponen de los ingredientes correctos, pero distribuidos inversamente en la jerarquía. El desafío para 2026 no es sólo capacitar, sino desbloquear y elevar el flujo de inteligencia:

- **Elevación Directiva:** La Alta Dirección debe delegar la resolución operativa (una competencia que la Gerencia ya domina) para recuperar su rol fundamental de arquitectos del futuro,

elevando su visión por encima del umbral crítico del 25.8%.

- **Habilitación Operativa:** Es imperativo construir canales para que la Visión Sistémica de Operaciones fluya hacia arriba, dotando a este nivel de herramientas de comunicación e influencia para capitalizar su inteligencia de campo.

Mientras los sistemas de incentivos sigan premiando a los líderes por "hacer" en lugar de "visualizar", y la base operativa permanezca

silenciada, la organización desperdiciará su mayor activo de inteligencia competitiva.

Transición al capítulo 3: Habiendo identificado esta disonancia vertical en el liderazgo, debemos preguntarnos: ¿Cómo se manifiesta la desconexión horizontalmente entre los departamentos? En el siguiente capítulo, '**Silos y Especialización**', exploraremos cómo las "tribus funcionales" de Ingeniería, Marketing y People Operations han desarrollado superpoderes aislados que, paradójicamente, impiden la colaboración sistémica.



Silos y Especialización

Archipiélagos de Talento: La Fricción Horizontal

Si el capítulo precedente reveló una fractura vertical en la toma de decisiones, este apartado examina la arquitectura horizontal de la organización. El análisis del **Core Skills Index 2026** desmitifica la colaboración corporativa al evidenciar una realidad fragmentada: las empresas no operan como organismos unificados, sino como "**archipiélagos de talento**".

Hemos identificado que la hiperespecialización, aunque necesaria para la profundidad técnica, ha generado "**tribus funcionales**" con perfiles de competencias asimétricos. Estas divergencias crean barreras invisibles —silos cognitivos— que impiden el flujo transversal de inteligencia, generando una fricción sistémica que ralentiza la respuesta al mercado.

A continuación, contrastamos tres perfiles funcionales clave que ilustran esta desconexión: la solvencia aislada de Ingeniería, el dinamismo táctico de Marketing y la paradoja estratégica de People Operations.

1. Ingeniería y Tecnología: Excelencia Técnica, Aislamiento Relacional

El área de Tecnología se posiciona como el motor de resolución de la organización. Sus métricas en **Resolución de Problemas (52%)** y **Pensamiento Crítico (51%)** superan el promedio, indicando una capacidad robusta para diagnosticar fallas y ejecutar soluciones complejas.

Sin embargo, esta solvencia técnica choca con una barrera de conectividad. **La Construcción de Equipos** cae al **49%** y la **Negociación** al **49.8%**.

El Insight: Los equipos de ingeniería resuelven desafíos complejos en células cerradas, pero carecen de las habilidades de influencia para "socializar" esas soluciones. La excelencia técnica no escala porque falla el tejido conectivo humano: crean productos viables, pero luchan para negociar requerimientos o articular su valor ante otras áreas no técnicas.

2. Growth & Marketing: Dinamismo Táctico vs. Miopía Estratégica

En el extremo opuesto del espectro, el área de Growth & Marketing exhibe el perfil más vibrante. Dominan la **Creatividad Estratégica** con un sobresaliente **60.6%** y poseen una alta capacidad de **Influencia y Persuasión (58.3%)**. Son, indiscutiblemente, los narradores de la organización.

No obstante, esta energía creativa oculta una fragilidad crítica: la **Visión a Futuro** desciende al **44.9%** y la **Adaptabilidad** general al **49%**.

El Insight: Marketing opera bajo una "dictadura de la inmediatez". Son excelentes reaccionando y creando campañas de impacto a corto plazo, pero carecen de la prospectiva necesaria para anticipar cambios estructurales. Su creatividad es táctica, no estratégica; ganan la batalla de la atención hoy, pero corren el riesgo de perder la guerra de la relevancia mañana.

3. People Operations: La Disociación Estratégica

El hallazgo más paradójico del estudio recae sobre el área de Personas (People Operations). Este departamento es el bastión indiscutible de las habilidades humanas: alcanzan un

impresionante **75.6%** en **Construcción de Equipos** y un **67.5%** en **Inteligencia Emocional**.

Sin embargo, estas fortalezas conviven con el déficit estratégico más severo de toda la organización. Su **Pensamiento Estratégico** general cae al **42.9%**, con un desplome alarmante en **Visión a Futuro (27.8%)** y **Pensamiento Sistémico (31.5%)**.

El Insight: People Operations corre el riesgo de convertirse en una "isla de empatía", desconectada de los imperativos del negocio. Cuidan excepcionalmente bien a las personas en el presente, pero no están participando en el diseño del futuro organizacional. Al no hablar el lenguaje de los sistemas y la estrategia, su capacidad para influir en la dirección del negocio se ve severamente limitada, relegándolos a un rol de soporte en lugar de socios estratégicos.

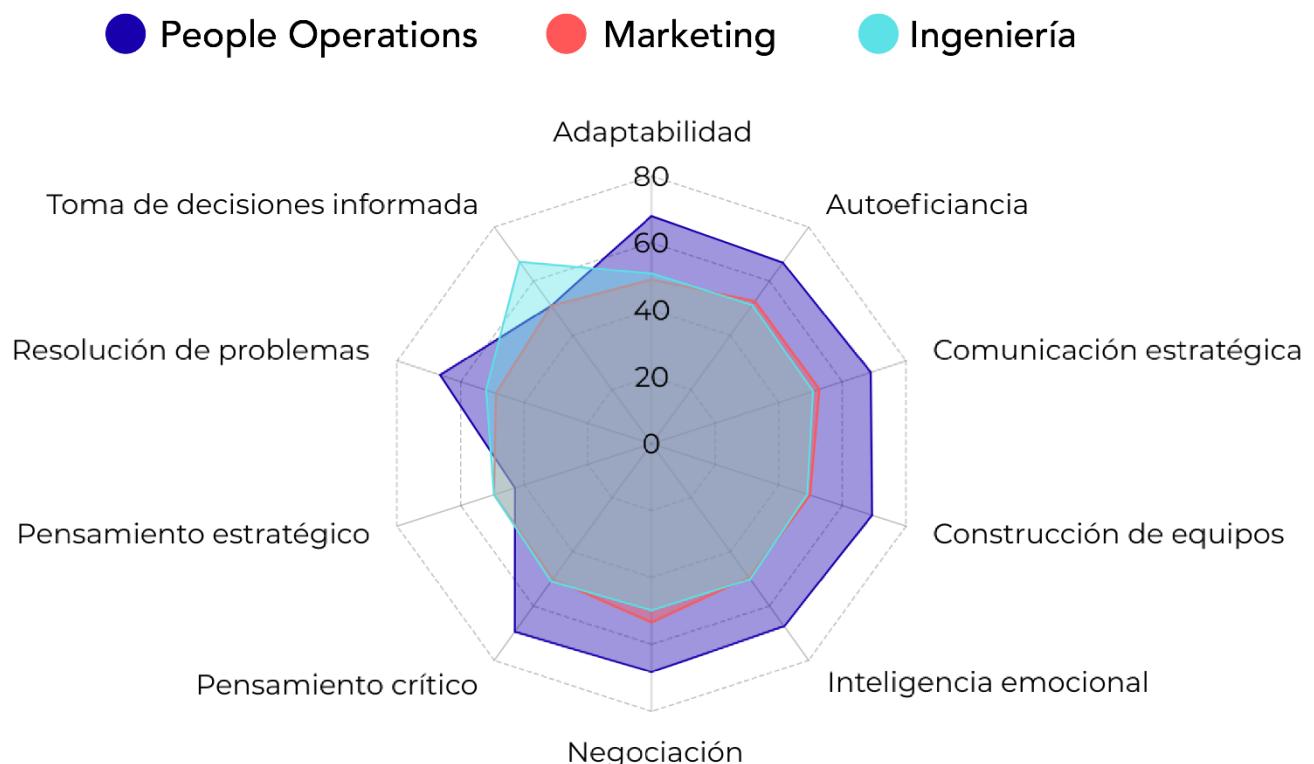


Figura 5. Core Skills Profile - Comparativo Áreas Funcionales:
Distribución de cada una de las Core Skills para People Operations, Ingeniería y Marketing.

Conclusión: El "Impuesto de Colaboración"

La coexistencia de estos perfiles dispares sin un lenguaje común genera un costo oculto: el **"Impuesto de Colaboración"**.

- Ingeniería diseña soluciones que Marketing no sabe cómo traducir en valor a largo plazo.
- Marketing vende promesas que Ingeniería considera técnicamente inviables.
- People Operations gestiona el clima laboral, pero desconoce el rumbo estratégico del barco.

Para el 2026, el desafío no es homogeneizar a los equipos, sino construir **puentes de traducción**. Las organizaciones necesitan desarrollar competencias "interlingua" — específicamente **Negociación y Pensamiento Sistémico**— que permitan a estas tribus funcionales integrar sus superpoderes en una estrategia unificada, transformando los archipiélagos en un continente operativo

Transición al Capítulo 4: Habiendo diagnosticado las fracturas verticales en el liderazgo y los abismos horizontales entre áreas, nos queda una variable crítica por examinar: la demografía del talento. ¿Cómo influye el género en esta ecuación de competencias? En el siguiente capítulo, '**La Brecha de Género como Oportunidad**', analizaremos cómo el talento femenino está demostrando una ventaja competitiva en las habilidades exactas que la organización necesita para sanar estas desconexiones.



La Diversidad como Activo de Rendimiento

**La Complementariedad de Género
en la Estrategia de Negocio**

En la narrativa empresarial convencional, la "brecha de género" se ha abordado predominantemente desde la óptica de la equidad y el cumplimiento normativo. Sin embargo, los datos del **Core Skills Index 2026** revelan una dimensión económica urgente: la diversidad de género no es solo un imperativo ético, sino un mecanismo de **inteligencia colectiva**.

- **Nota de Interpretación Estratégica:** El objetivo de este análisis no es establecer jerarquías de competencia, sino identificar patrones de complementariedad. La evidencia del Core Skills Tool demuestra que los perfiles de género aportan fortalezas cognitivas divergentes. La tesis de este reporte es clara: la competitividad sostenible solo se logra integrando estas perspectivas. Una organización homogeneizada —independientemente del género dominante— desarrolla "puntos ciegos"; una organización diversa construye una visión periférica completa.

1. El Capital Relacional: Empatía vs. Transacción

Al desagregar los resultados, emerge un patrón de especialización funcional que actúa como contrapeso en la organización. Mientras el promedio general de habilidades oscila en un "equilibrio de riesgo", el talento femenino demuestra un dominio superior en competencias que funcionan como el "pegamento social" de la empresa.

- **La Ventaja en Cohesión:** En la dimensión de **Inteligencia Emocional**,

las mujeres alcanzan un **50.0%** frente al **48.6%** de los hombres. La diferencia se vuelve crítica en la subdimensión de **Empatía**, donde el perfil femenino (**54.9%**) supera notablemente a su contraparte masculina (**45.2%**).

El Insight de Negocio: En un entorno operativo híbrido y digitalizado, donde la desconexión cultural es un riesgo latente, el talento femenino aporta la capacidad de leer el clima organizacional y retener capital humano. Sin este contrapeso empático, la organización corre el riesgo de volverse puramente transaccional, incrementando su fragilidad ante la rotación de talento clave.

2. La Arquitectura de la Decisión: Rigor Analítico y Expansión Sistémica

Uno de los hallazgos más relevantes para la conformación de Directorios y Comités Ejecutivos es la diferencia en el enfoque hacia la toma de decisiones.

- **Rigor y Mitigación de Riesgos (Perfil Femenino):** Las mujeres muestran una ventaja competitiva en **Toma de Decisiones Informada** (**50.6%**), impulsada por un alto **Pensamiento Crítico** (**53.2%**). Esto sugiere un estilo de liderazgo que privilegia el análisis de evidencia, el cuestionamiento de supuestos y la prudencia operativa.
- **Visión Macro y Expansión (Perfil Masculino):** Por otro lado, el perfil masculino muestra una fortaleza comparativa en **Pensamiento Estratégico** (**51.5%**) y Pensamiento Sistémico, superando el promedio

femenino en la visualización de estructuras abstractas a largo plazo.

La Oportunidad de la Diversidad: Una mesa directiva dominada por un solo perfil enfrenta riesgos opuestos: la "parálisis por análisis" (exceso de rigor) o la "acción ciega" (exceso de velocidad). La competitividad reside en la **tensión constructiva** entre ambas posturas: la visión sistémica masculina que impulsa el avance y el rigor evaluativo femenino que asegura la solidez del paso.

3. La Brecha de Adaptabilidad: Un Desafío Estructural, no de Talento

El reporte identifica una asimetría preocupante en la dimensión de **Adaptabilidad**. Mientras los hombres presentan esta competencia como una fortaleza consolidada (**50.9%**), las mujeres muestran aquí su mayor área de oportunidad (**45.8%**).

Es crucial interpretar este dato bajo una lente sistémica, no biológica. Las subdimensiones revelan que la brecha se ensancha dramáticamente en **Capacidad de Aprendizaje y Desarrollo Continuo** (43.7% en mujeres vs. 51.8% en hombres).

El Diagnóstico Sistémico: La literatura sugiere que la "doble carga" (responsabilidades profesionales y domésticas desproporcionadas) reduce el "ancho de banda" temporal disponible para el reskilling proactivo en las mujeres. El sistema corporativo les exige adaptabilidad, pero las condiciones estructurales limitan el tiempo para capacitarse a la misma velocidad que sus pares. Esto no es un déficit de capacidad, sino un **impuesto al tiempo disponible**.

Conclusión: De la Cuota a la Sinergia

La evidencia del *Core Skills Index* confirma que la diversidad debe gestionarse como una estrategia de inversión. Las organizaciones que logran integrar ambos perfiles en sus niveles de decisión obtienen un portafolio de competencias equilibrado:

- **La Visión Estratégica y Adaptabilidad** (predominante en el perfil masculino) para navegar el cambio y la expansión.
- **La Empatía y el Rigor Analítico** (predominante en el perfil femenino) para asegurar la cohesión del equipo y la calidad de la ejecución.

Para el 2026, el objetivo trasciende la igualdad numérica; se trata de diseñar equipos donde estas competencias se complementen, cubriendo mutuamente sus puntos ciegos para lograr una inteligencia organizacional robusta.

Transición al Capítulo 5

Hasta ahora hemos auditado las brechas, las tensiones del liderazgo y los silos departamentales. Sin embargo, sería un error diagnosticar la salud de la organización basándonos únicamente en sus patologías. Los datos también revelan una base de salud robusta: existen competencias donde el desempeño no solo es adecuado, sino sobresaliente.

En el siguiente capítulo, '**Los Motores de la Resiliencia**', identificaremos las grandes palancas de éxito —desde la maestría operativa de la Dirección hasta la autoeficacia de la Gerencia— que demuestran que la organización ya posee los cimientos necesarios para construir su futuro.



Los Motores de la Resiliencia

**Activos Ocultos: La Base de la
Escalabilidad Operativa**

Hasta este punto, el **Core Skills Report 2026** ha operado como un instrumento de auditoría crítica, exponiendo las fracturas en la visión directiva, los silos funcionales y las brechas de adaptabilidad. Sin embargo, sería un error estratégico evaluar la solvencia de una organización únicamente por sus patologías. Los datos del censo revelan una realidad paralela: las organizaciones poseen un sistema inmunológico robusto. Hemos identificado cuatro palancas de alto rendimiento que actúan como "**motores de resiliencia**". Estas competencias, que operan consistentemente por encima de los estándares del mercado, explican por qué las empresas mantienen su funcionalidad y rentabilidad a pesar de la volatilidad del entorno. La estrategia de futuro no implica construir desde cero, sino apalancar esta excelencia instalada.

1. La Maestría de la Ejecución en la Cima

Si bien en el Capítulo 2 señalamos la "miopía estratégica" de la Alta Dirección como un riesgo, es imperativo reconocer su contraparte positiva: una capacidad de ejecución casi quirúrgica.

En la dimensión de Pensamiento Estratégico, el subíndice de **Capacidad de Implementación y Resolución Efectiva** alcanza un sobresaliente **67%** en los niveles directivos.

- **El Activo (Velocidad Táctica):** Ante la crisis, el liderazgo no se paraliza. Poseen una capacidad probada para movilizar recursos, desbloquear cuellos de botella y materializar resultados tangibles con velocidad.

- **La Ventaja Competitiva:** Mientras competidores teóricos debaten la estrategia, nuestros directivos ejecutan. Esta "tracción operativa" es el activo que asegura el flujo de caja y la continuidad del negocio (Business Continuity) mientras se navega la incertidumbre.

2. La Racionalidad Instalada: Gobernanza en la Decisión

Un hallazgo alentador es la solidez estructural en la **Toma de Decisiones Informada**, que alcanza un nivel de fortaleza consolidada del **63.9%**.

Contrario a la percepción de que las empresas operan por "instinto", los datos confirmán la existencia de una disciplina de gestión:

- **Alineación y Objetividad (66.8%):** Las decisiones buscan coherencia con los objetivos, minimizando la arbitrariedad.
- **Comunicación de la Decisión (67.5%):** Una vez tomado el curso de acción, la organización posee la capacidad de justificarlo y transmitirlo con claridad.

El Insight: La organización ya posee el "hardware analítico" necesario para la era de la IA. El desafío no es enseñar a usar datos, sino cambiar el enfoque temporal: utilizar esa capacidad analítica para predecir escenarios futuros, no solo para auditar el desempeño pasado.

3. Capital Psicológico: El Factor de Autoeficacia

La estructura gerencial y operativa demuestra una robustez psicológica notable. La **Autoeficacia** global se sitúa en un **61.3%**. Esto indica que la fuerza laboral posee una mentalidad de logro instalada; los equipos confían en sus capacidades técnicas para resolver desafíos sin depender de una microgestión constante.

- **El Activo:** No estamos ante una fuerza laboral pasiva. Existe una "voluntad de acción" intrínseca que reduce los costos de supervisión.
- **La Ventaja Competitiva:** Esta confianza es el combustible de la autonomía. Significa que la organización no necesita "empujar" a su talento para que produzca; solo necesita "redirigir" esa energía cinética hacia objetivos estratégicos de mayor valor.

4. Centros de Excelencia Interna: El Modelo de Customer Success

Frecuentemente, las corporaciones buscan best practices fuera de sus muros, ignorando que la excelencia ya reside in-house. El análisis sectorial reveló que el departamento de **Customer Success & Support** opera con niveles de madurez de clase mundial, superando el **70-80%** en Comunicación, Construcción de Equipos e Inteligencia Emocional.

Esto demuestra que la cultura de alto desempeño no es una aspiración teórica, sino una realidad palpable en el ecosistema actual de la empresa.

- **La Estrategia:** Customer Success actúa como una "célula madre" de cultura saludable y una prueba de concepto viviente. En lugar de importar modelos externos, la organización debe implementar programas de transferencia de conocimiento interna, "exportando" estas dinámicas de alto rendimiento hacia áreas técnicas o comerciales.

5. El Amortiguador Humano: Capital Social ante la Fricción

Finalmente, en un entorno global marcado por el agotamiento (burnout), nuestras organizaciones han logrado mantener un tejido social funcional. La **Inteligencia Emocional** general se sostiene en un **51%**, actuando como una red de seguridad psicológica, reforzada por áreas como *People Operations* (**67.5%**).

- **La Ventaja Competitiva:** Este capital relacional reduce drásticamente los costos de transacción internos. Donde existe confianza y empatía, la colaboración fluye con menor fricción, permitiendo que la estructura organizacional absorba choques externos sin fracturarse internamente.

Conclusión: De la Resistencia a la Transformación

La evidencia es concluyente: las organizaciones no están rotas; están desbalanceadas.

Contamos con la fuerza motriz (**Ejecución Directiva**), el marco racional (**Toma de Decisiones**), la voluntad operativa (**Autoeficacia**) y la cohesión social (**Inteligencia Emocional**). El desafío para el 2026 no es reparar un motor averiado, sino recalibrarlo.

La tarea estratégica es conectar esa formidable capacidad de ejecución con una visión de futuro clara; tomar esa sólida autoeficacia y dotarla de herramientas de negociación sistémica. Los cimientos para la escalabilidad ya están puestos.

Transición al Capítulo Final (6)

Ahora que hemos auditado nuestros activos más valiosos, la interrogante final es operativa: ¿Cómo movilizamos estas fortalezas para cerrar las brechas críticas de Adaptabilidad y Pensamiento Futuro que amenazan nuestra longevidad? En el capítulo final, '**El Imperativo del Reskilling**', presentamos la hoja de ruta definitiva para transformar esta capacidad latente en una ventaja competitiva a prueba de futuro.



El Imperativo del Reskilling

Hacia la Plasticidad Organizacional: La Estrategia de Adaptación Continua

La evidencia convergente presentada a lo largo de este reporte establece una conclusión ineludible: las organizaciones operan hoy bajo un "equilibrio de riesgo". Con una madurez promedio de competencias del **50-51%**, las empresas poseen la funcionalidad necesaria para administrar el presente, pero carecen del "ancho de banda" cognitivo y conductual para absorber la disrupción estructural que se avecina.

El Foro Económico Mundial proyecta que el **44% de las habilidades centrales** quedarán obsoletas en el próximo lustro. Ante esta ola de transformación, el modelo tradicional de capacitación —episódico, teórico y desconectado del flujo de trabajo— ha perdido vigencia. El reto estratégico para el 2026 no es la simple adquisición de herramientas técnicas, sino el desarrollo de la **Plasticidad Organizacional**: la capacidad institucional de reconfigurar el talento y conectar la inteligencia colectiva a la velocidad del mercado.

A continuación, delineamos las cuatro prioridades estratégicas para cerrar las brechas detectadas por el Core Skills Index, transformando la intención de aprendizaje en una arquitectura de competitividad sostenible.

1. Desbloquear la Innovación: De la Intención a la Operacionalización

Uno de los hallazgos más críticos del censo es la **"Paradoja de la Adaptabilidad"**. El talento demuestra una **Capacidad de Aprendizaje** funcional (**50.6%**), confirmando que la "voluntad cognitiva" existe. Sin embargo, el **Liderazgo y Fomento de la Innovación** cae al **47.3%**.

El diagnóstico es claro: las empresas están pobladas de personas dispuestas a aprender, pero restringidas por estructuras que penalizan la experimentación o carecen de canales para implementarla.

- **La Intervención Estratégica:** Debemos transicionar de los "cursos teóricos" a "**Laboratorios de Experimentación Ágil**". Esto implica institucionalizar ciclos cortos de prueba y error (learning loops) en la operación diaria, similar a los procesos de I+D.
- **El KPI Crítico:** El objetivo es crear un entorno de **Seguridad Psicológica** donde el error no se penalice como fracaso, sino que se capitalice como dato. Solo así se elevará el indicador de innovación por encima del umbral del 50%, permitiendo que la curiosidad del talento se traduzca en nuevos productos y procesos.

2. La Arquitectura de la Decisión: Pensamiento Crítico y Negociación

El reporte identificó "fricciones invisibles" que erosionan el valor diariamente: un **Pensamiento Crítico (48.9%)** que no cuestiona sesgos y una **Negociación (49.1%)** deficiente que deja valor sobre la mesa. En la era de la Inteligencia Artificial Generativa, la capacidad humana para discernir la verdad y gestionar intereses en conflicto constituye el último bastión de valor no automatizable.

- **Gobernanza de Decisión (Gerencia Media):** Dado su alto nivel de autoeficacia pero baja visión sistémica, es crucial implementar marcos de decisión estructurados (Decision

Memos, matrices de riesgo) que obliguen a evaluar alternativas y mitigar sesgos antes de la ejecución.

- **Negociación como Lenguaje Común (Áreas Técnicas):** Entrenamientos en **Negociación Basada en Intereses**. No se trata de tácticas de regateo, sino de articular el valor técnico en términos de negocio para desbloquear la colaboración con otras áreas y maximizar el valor de las alianzas estratégicas.

3. Sincronización Funcional y Prospectiva Estratégica

El diagnóstico de los capítulos precedentes reveló dos fracturas graves: la existencia de "**Archipiélagos de Talento**" (silos funcionales desconectados) y una "**Miopía Estratégica**" en la Dirección (Visión a Futuro del 25.8%). Para garantizar la viabilidad futura, la organización debe conectar sus partes y mirar hacia adelante.

- **Optimización de Flujos de Valor:** Debemos dejar de optimizar departamentos estancos y comenzar a optimizar flujos de trabajo transversales. La recomendación es instaurar Squads Interdisciplinarios temporales, forjando un lenguaje común a través del desarrollo de **Pensamiento Sistémico** (actualmente un área de oportunidad crítica).
- **Inteligencia Estratégica Ascendente:** Dado que la operación posee una alta visión sistémica latente (**54.2%**) pero la dirección carece de prospectiva, es urgente crear mecanismos de

transmisión de inteligencia. Recomendamos foros donde la Dirección utilice la data operativa para corregir su ceguera hacia el futuro, convirtiendo la visión de la base en estrategia de la cúpula.

4. Inteligencia a través de la Diversidad: El Activo de la Complementariedad

Finalmente, abordamos la composición del talento no desde una óptica de cumplimiento normativo, sino de **rendimiento cognitivo**. Los datos evidencian que distintos perfiles aportan competencias radicalmente diferentes: mientras unos destacan en Sistematización y Visión Macro, otros aportan el rigor del Pensamiento Crítico y la Cohesión Empática.

- **El Riesgo de la Homogeneidad:** Una organización donde todos piensan igual es una organización frágil. La homogeneidad acelera la toma de decisiones, pero multiplica los puntos ciegos.
- **La Estrategia de Portafolio Cognitivo:** El objetivo es diseñar equipos y mesas directivas que integren deliberadamente perfiles opuestos. La fricción constructiva entre la visión sistemática y el rigor empático es lo que genera decisiones robustas. No se trata de "equilibrar números", sino de asegurar que, ante la complejidad, la organización tenga activados todos los lentes necesarios para visualizar la solución completa.

Conclusión Final: La Arquitectura del Futuro

El **Core Skills Report 2026** ofrece un veredicto claro: el futuro del trabajo no pertenece a quienes adoptan la tecnología más rápido, sino a quienes logran una integración inteligente de su capacidad humana.

Contamos con los cimientos sólidos identificados en nuestros "**Motores de Resiliencia**": una Dirección que ejecuta con maestría, una Gerencia con alta autoeficacia y un tejido humano resiliente. Ahora, la tarea directiva es **recalibrar el sistema**.

Debemos dotar a los líderes de visión prospectiva, derribar las barreras entre áreas funcionales mediante la negociación interna y valorar la diversidad de pensamiento como nuestro mejor seguro contra la incertidumbre.

La inversión en habilidades humanas ya no es un "beneficio para el empleado"; es la póliza de seguro más robusta para la sostenibilidad del negocio. En la era de la aceleración, invertir en la inteligencia, la cohesión y la diversidad humana es, paradójicamente, la única estrategia a prueba de futuro.



Apéndice Metodológico: La Arquitectura Científica del Dato

Rigor Psicométrico y Validez Estadística

La integridad de los hallazgos presentados en el **Core Skills Report 2026** descansa sobre la solidez estructural del instrumento utilizado para su recolección: el **Core Skills Tool**. Distanciándose de las encuestas de opinión o los sondeos de clima laboral tradicionales, este reporte se fundamenta en una evaluación psicométrica de alto rigor, diseñada bajo los estándares de las **Ciencias del Comportamiento** para medir competencias latentes con precisión estadística.

A continuación, detallamos la arquitectura técnica, los procesos de validación y los modelos matemáticos que garantizan que los insights presentados no son percepciones subjetivas, sino métricas confiables para la toma de decisiones estratégicas.

1. Diseño del Instrumento y Marco Teórico

El Core Skills Tool fue diseñado para auditar 10 dimensiones críticas transversales al desempeño organizacional moderno. Lejos de ser un listado genérico, cada dimensión se desglosa en una taxonomía de 5 subdimensiones específicas, permitiendo un diagnóstico granular que trasciende el promedio general.

La arquitectura del instrumento consta de **255 ítems de alto poder discriminativo**. Los reactivos utilizan una escala Likert de cinco puntos (desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo"), optimizada semánticamente para capturar matices sutiles en el comportamiento observable de la población adulta activa en la región.

2. Validez de Constructo: El Modelo de Respuesta Gradual (GRM)

Para asegurar que cada pregunta mida lo que pretende medir con exactitud científica, utilizamos la **Teoría de Respuesta al Ítem (TRI)**, implementando específicamente el **Modelo de Respuesta Gradual (GRM)** de Samejima.

A diferencia de los promedios aritméticos simples (que pueden ocultar sesgos), el GRM nos permitió calibrar dos parámetros críticos para cada reactivos:

- **Parámetro de Discriminación (a):** Evaluamos la capacidad de cada ítem para distinguir eficazmente entre sujetos con niveles altos y bajos de una competencia. Esto asegura que el instrumento es sensible a las diferencias individuales, eliminando el "ruido" estadístico.
- **Parámetro de Dificultad (b):** Verificamos que las opciones de respuesta sigan un ordenamiento lógico y que se requieran niveles incrementales de competencia real para seleccionar opciones más altas.

Este proceso matemático garantiza la **validez de constructo**: el instrumento mide competencias reales, filtrando aspiraciones o sesgos de deseabilidad social.

3. Confidabilidad: Consistencia Interna de Grado Industrial

La estabilidad del instrumento se evaluó mediante el **Alfa Ordinal**, un indicador estadístico superior y más preciso que el Alfa de Cronbach tradicional para escalas de respuesta tipo Likert.

Los resultados confirman una consistencia interna excepcional. Todas las dimensiones evaluadas superan el umbral de **.90** (en una

escala de 0 a 1), clasificándose psicométricamente como "Excelente". Esto certifica que las dimensiones son estables y que

los ítems que las componen miden el constructo de forma coherente y unificada.

Tabla de Confiabilidad por Dimensión (Alfa Ordinal):

Dimensión	Alfa Ordinal	Nivel de Consistencia
Construcción de Equipos	.952	Excelente
Comunicación Estratégica	.948	Excelente
Autoeficacia	.948	Excelente
Toma de Decisiones Informada	.948	Excelente
Inteligencia Emocional	.944	Excelente
Resolución de Problemas	.942	Excelente
Adaptabilidad	.940	Excelente
Negociación	.938	Excelente
Pensamiento Estratégico	.930	Excelente
Pensamiento Crítico	.925	Excelente

4. Interpretación de los Índices: SkillPulse y Percentiles

Para la traducción de los datos brutos en inteligencia de negocios, hemos estandarizado los puntajes en dos métricas complementarias:

- **SkillPulse Index (Visión Panorámica):** Clasifica el nivel de madurez en tres rangos (Bajo, Medio, Alto) basados en la distribución normal de la población. Ofrece una lectura inmediata de los "signos vitales" de la competencia.
- **Análisis de Brechas por Percentiles (Visión Estratégica):** Para el análisis de profundidad, utilizamos la ubicación percentil. Establecemos el **Percentil 50** como la línea de corte crítica para la competitividad:
 - **Fortaleza (> P50):** Puntajes que indican una ventaja comparativa frente al mercado.
 - **Zona de Riesgo (< P50):** Puntajes que señalan vulnerabilidad operativa y requieren intervención.

Este rigor metodológico asegura que cada recomendación estratégica vertida en el **Core Skills Report 2026** no es producto de la intuición, sino de una medición científica validada en el contexto organizacional actual.



SkillPulse Index 2026

weforlife

weforlifeLab