

Prioridades 2026 en la agenda empresarial

La visión del Patronato de Fundación Máshumano



2026. Un año de desafíos y también de oportunidades.

En **2026**, las organizaciones operan en un **escenario de alta complejidad**, condicionado por tensiones geopolíticas, una aceleración tecnológica sin precedentes y una transformación profunda del trabajo. Este contexto está obligando a la alta dirección a **hacerse nuevas preguntas** sobre cómo liderar, cómo organizar el trabajo y cómo acompañar a las personas en un entorno cambiante. No se trata solo de responder a los cambios, sino de **entender qué está ocurriendo y qué decisiones serán relevantes a medio y largo plazo**.

Con el objetivo de aportar claridad y acompañar a las organizaciones ante este escenario, como cada inicio de año, desde **Fundación Máshumano** hemos querido compartir la visión de nuestro **Patronato** para anticipar las tendencias y prioridades que definirán el futuro del trabajo en los próximos tiempos.

Para ello, hemos contado con las voces expertas de nuestro presidente, **Íñigo Sagardoy**, y otros referentes como **Rafael Domenech** (responsable de Análisis Económico y Financiero de BBVA Research), **Manuel Pimentel** (exministro de Trabajo y editor de Almuzara), **Laura González-Molero** (presidenta de DKV y APD), **Plácido Fajardo** (socio director de Leaderland), **Álex Pallete** (CSO y fundador de Picnic), **Ana Argelich** (presidenta y directora general de MSD en España) y **Emma Fernández** (experta en innovación y consejera independiente).

Gracias a su dilatada experiencia en ámbitos como la **economía**, el **liderazgo**, la **tecnología**, la **gestión del talento**, los **marcos regulatorios** o la **sostenibilidad**, hemos podido identificar las prioridades empresariales que serán clave para afrontar **2026** con éxito y con un **impacto positivo en la sociedad**.

“El año 2026 va a ser el año del liderazgo de la gestión del talento, porque esta área va a influir directamente y de forma muy notable en la estrategia de las empresas”.

Iñigo Sagardoy

Presidente de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“ El año 2026 va a ser un año intenso e interesante para el área de Recursos Humanos, como lo viene siendo en los últimos años. Va a haber muchos cambios y muchas incidencias, pero me gustaría destacar 3 de ellas.

En primer lugar, la importancia que tiene la **inteligencia artificial** en todos los aspectos, pero también lógicamente **en el de la gestión de las personas**. La inteligencia artificial ha sido siempre una herramienta. Pero ahora va a entrar de lleno en la estrategia de la gestión de los Recursos Humanos. Va a tener un impacto en el tema de la contratación, de la retención y de las reestructuraciones de plantillas y de empleo. Quizás es uno de los factores más notables, a mi modo de ver en este año.

En segundo lugar, creo que puede tener una incidencia muy importante todo lo relacionado con la **capacitación y la formación de los empleados**. Pero no me refiero a la formación técnica, sino a la formación en lo que **denominamos soft skills**, en las competencias blandas. Creo que los departamentos de Recursos Humanos van a hacer hincapié en formar a los empleados en temas de liderazgo, trabajo en equipo, en temas que no son necesariamente de carácter técnico, pero que sí son muy importantes a los efectos del progreso de la propia organización y de los propios empleados.

Y, en tercer lugar, un aspecto que también puede ser trascendental y que va a tener una notable incidencia es un aspecto regulatorio, es la transposición de la **Directiva de transparencia retributiva**. Esta directiva que tiene que trasponerse en este año en España, va a obligar a las empresas a ser transparentes en materia salarial, a hacer informes, auditorías, que los empleados conozcan los niveles salariales de toda la plantilla. Y, lógicamente, eso va a tener una importancia de capital”.

Geopolítica y su impacto en las decisiones empresariales

La **geopolítica** sigue siendo un factor determinante que afectará directamente la estrategia empresarial en 2026. Las **tensiones globales** continúan evolucionando, afectando no solo las relaciones comerciales, sino también la estabilidad de los mercados. Las empresas deben ser ágiles y resilientes para adaptarse rápidamente a las incertidumbres geopolíticas, **evaluando riesgos** y buscando **oportunidades de crecimiento** en un mundo interconectado.



“Las 3 prioridades en 2026 serán la geopolítica, la adopción de la inteligencia artificial y el talento para transformar riesgos e incertidumbres en oportunidades de crecimiento”.

Rafael Domenech

Responsable de Análisis Económico BBVA Research
Patrono de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“En 2026 las empresas se enfrentan a un entorno muy complejo, pero también con oportunidades. En este entorno me gustaría destacar tres prioridades en las que deben enfocarse.

En primer lugar, **la geopolítica**. Las tensiones se han renovado y han ido en aumento. Por lo tanto, las empresas tienen que ser ágiles, deben afrontar y evaluar esos riesgos. Y tratar de convertir esas incertidumbres en una **oportunidad de crecimiento**.

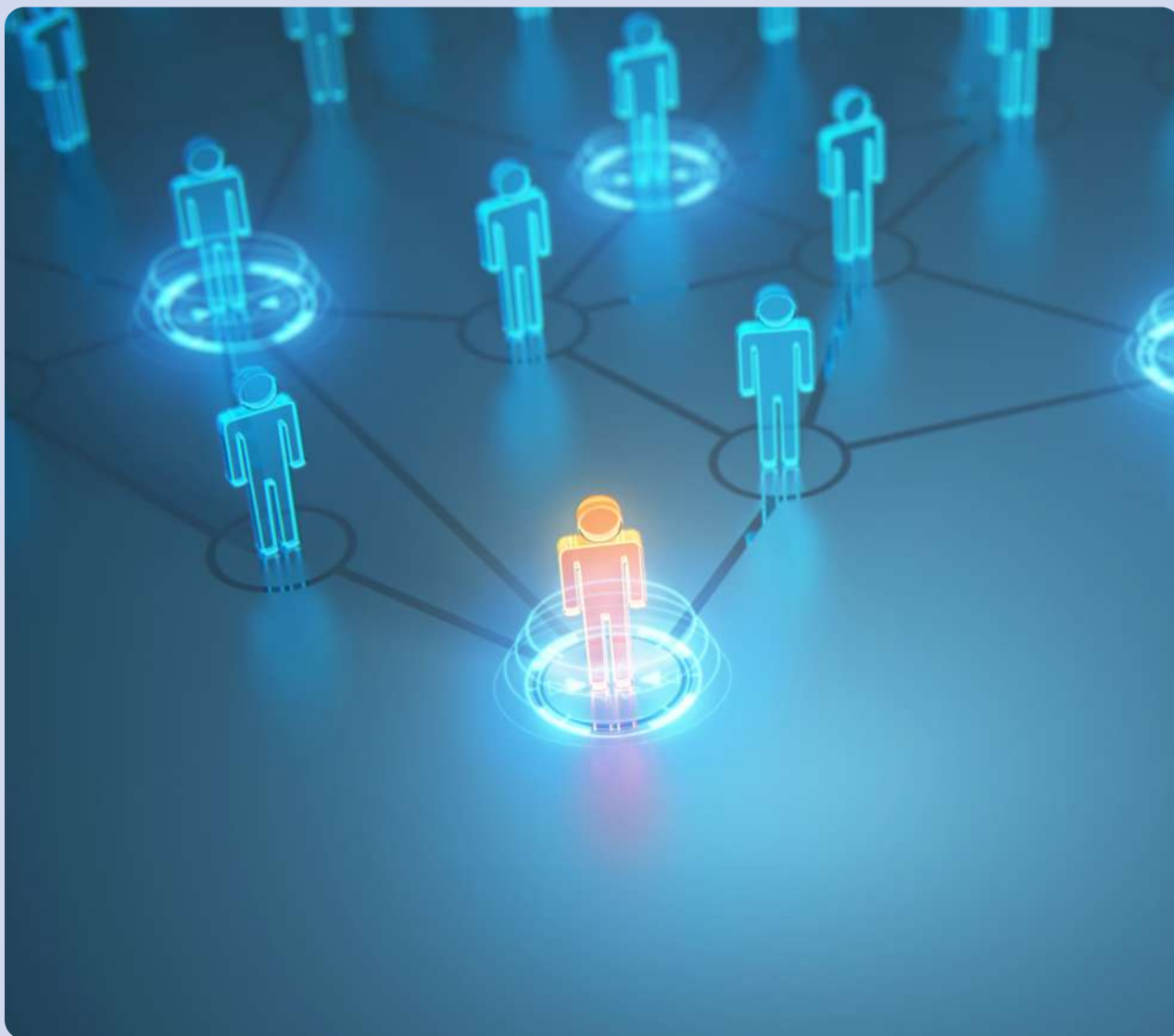
El segundo es la **tecnología**, la inteligencia artificial. 2026 ya no es el año de experimentar, es el año del despliegue de esta tecnología para convertirla precisamente en un **motor del crecimiento, de la productividad y de la innovación**.

La tercera prioridad, sin duda, es el **talento**. Invertir en capital humano, tratar de generar un entorno propicio y confiable para las personas, sin lugar a duda va a ser la mejor estrategia a largo plazo. Aprovechar ese entorno complejo e incierto y las nuevas tecnologías, para poder transformar todo eso en innovación y crecimiento de la productividad.

En definitiva, **geopolítica, inteligencia artificial y talento** como prioridades para 2026”.

Liderazgo y talento: de la lírica a la épica, con foco en las personas

El **liderazgo** del futuro ya no puede ser solo inspirador. **2026** exige un **liderazgo orientado a resultados**, que dé respuesta a los desafíos de la nueva era. Pero a su vez, deberá ser **también más humano y empático**, capaz de generar confianza y de cuidar a las personas en tiempos de incertidumbre. Necesitaremos un cambio hacia un liderazgo más enfocado en resultados tangibles y bienestar humano, atendiendo a la **diversidad generacional** y a los **problemas psicosociales**.



“Nuestro ecosistema político, geopolítico, tecnológico y empresarial está pasando de tiempos de lírica a la épica. Eso conlleva un cambio del modelo de liderazgo mucho más volcado en resultados”.

Manuel Pimentel

Exministro de Trabajo y Asuntos Sociales y editor Almuzara
Patrono de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“El nuevo ecosistema empresarial va a exigir un cambio de liderazgo. ¿Por qué? Porque las tensiones geopolíticas, por un lado, todo lo que conlleva la incorporación de inteligencia artificial, por otro, y una economía que va ralentizándose, va a determinar que el liderazgo va a pasar de un **liderazgo** propio de la lírica a otro más de la épica, es decir, más **volcado hacia resultado**.”

Internamente, las empresas tienen que gestionar necesariamente una **diversidad generacional** entre personas de media edad que tienen que adaptarse a los nuevos ecosistemas digitales y personas jóvenes que entran con empuje y que deben tener simbiosis con las generaciones superiores.

Y, por último, estamos muy preocupados por todo lo que supone **riesgos psicosociales** en la empresa, incremento del absentismo laboral y creo que es todo un reto por las empresas. España lo tiene muy superior a la media europea y es algo que no podemos permitirnos”.

En este contexto, los **criterios ESG** vuelven a cobrar relevancia, especialmente en su **dimensión social**. El foco se sitúa en un **liderazgo centrado en el cuidado de las personas**, capaz de impulsar el talento a través de la **inclusión** y la creación de **entornos de trabajo saludables y sostenibles**.

En este sentido, cobra especial relevancia la **formación en soft skills** como la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo o el pensamiento crítico, para poner en valor las **habilidades genuinamente humanas, frente a las máquinas**. Las empresas deben garantizar que sus equipos no solo estén preparados técnicamente, sino también emocionalmente, para afrontar los retos del futuro.

“Las 3 prioridades para el 2026 son liderazgo, equipo y personas y tecnología al servicio de las personas”.

Laura González-Molero

Presidente DKV y APD
Patrona de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“El año 2026 ha empezado con mucha fuerza, con muchos retos y eso lo debemos trasladar al mundo empresarial, al mundo directivo, para conseguir tener claridad y poner foco desde enero ¿Y cuál serían las 3 prioridades más relevantes?”

Para los directivos, yo creo que la primera es liderazgo. Debemos tener un liderazgo claro, un **liderazgo genuino**, auténtico, con valores, que nos permita trasladar los retos, los desafíos de una manera optimista, comprometida y que nos haga ver de cada dificultad, de cada reto, oportunidades.

El segundo reto es, como siempre, el **talento**, las personas. Tener un **equipo diverso** en el sentido de conocimientos, experiencias, edad, visiones. Que nos permita realmente afrontar esos retos que el mercado tiene, que el mundo nos pone sobre la mesa para intentar verlos con diferentes ángulos, focos y con ello conseguir las mejores soluciones y las mejores propuestas para todos nuestros stakeholders. Para nuestros clientes, para nuestros empleados, para nuestros proveedores, para el mundo.

Y el tercero y no menos importante, es la **tecnología**. La tecnología ya es parte de nuestra vida y la tenemos que abrazar para que sea una herramienta a nuestro servicio. Las personas no estamos al servicio de la tecnología, sino al contrario. Y tenemos que abrazarla y entender que va a darnos unas capacidades adicionales para conseguir “superpoderes”, tener mayores mecanismos, herramientas para hacer nuestro trabajo de una manera más eficiente, mucho más informada. Porque tenemos acceso a muchos más datos y de forma más ágil en este mundo, que requiere unas respuestas muy rápidas.

Con lo cual un año desafíos, pero seguro que será también un año de éxitos empresariales para los que seamos capaces de visualizar y poner en pie estas tres grandes prioridades del año 2026”.

Además, las empresas deben repensar **la relación con sus empleados**, pasando de un modelo tradicional a uno más **abierto, flexible y basado en la confianza**. En este sentido, el concepto de **vulnerabilidad abierta** se convierte en un aspecto clave, ya que aceptar que **no todos tenemos todas las respuestas** y que es necesario **compartir la incertidumbre** con los equipos fortalecerá los lazos dentro de la organización.

Asimismo, el **contrato psicológico** entre las organizaciones y sus equipos será fundamental para mejorar el **compromiso** y la **cohesión** en un entorno incierto.

“Repensar la relación, en un contexto que va a cambiar inevitablemente, será una de las grandes prioridades en 2026. Porque la nueva realidad requiere nuevas actitudes”.

Alex Pallette

Fundador y Chief Strategy Officer Picnic
Patrono de la Fundación Máshumano

Ver vídeo 



“Creo que las **prioridades para el 2026 son principalmente humanas**, porque son reacciones a un cambio inevitable que vamos a vivir tanto como empleado, como directivo, o si trabajamos en una organización, porque va a haber un cambio de contexto tecnológico, una aceleración exponencial de los avances y esto va a tener 3 impactos.

El primero va a ser en los **empleados**, que van a vivir esta evolución tecnológica con una mezcla única entre curiosidad y miedo. Curiosidad de cómo puedo hacer mi trabajo mejor, pero con miedo a que esta tecnología o estos avances tecnológicos puedan reemplazarme. La clave será cómo conseguimos gestionar estas dos emociones.

La segunda prioridad, como empleador o como directivo, es cómo busco la **productividad**. Maximizar mi productividad, pero manteniendo el **cuidado de las personas**, porque a veces es muy tentador buscar la productividad exclusivamente con la tecnología y buscando resultados exponenciales, y el precio que se paga a veces es el cuidado de las personas también. En ese debate vamos a encontrar muchísima fricción.

Y, en tercer lugar, al final es la conclusión, la consecuencia de esto: hay que hay que repensar la relación.

Claramente este año una de las prioridades es **repensar la relación** y la vulnerabilidad abierta, aceptar que no todos tenemos las respuestas y que, frente a un futuro incierto, tenemos que estar de acuerdo en la visión a corto y a largo plazo y encontrar el equilibrio. Invertir en habilidades, pero, sobre todo, asegurar que tenemos las mismas actitudes. Y la clave es alimentar **habilidades heterogéneas**, pero tener actitudes, visiones y **valores homogéneos**. Eso es lo que no se puede perder.

Porque cuanto más alineados estemos, mejor vamos a surfear los cambios que van a venir seguro y por mes”.

Productividad y cuidado de las personas: el equilibrio necesario

Si bien la **productividad** sigue considerándose un aspecto crítico en **2026**, también se pone en primer plano la necesidad de equilibrarla con el **cuidado de las personas**. Las empresas deberán encontrar el **equilibrio entre eficiencia y salud mental**, evitando la sobre exigencia que puede llevar al absentismo laboral y otros **riesgos psicosociales**. La productividad no puede ser un fin en sí misma, sino que debe estar unida al cuidado de los equipos.

La **gestión del talento** en este sentido debe estar alineada con el **propósito** organizacional, y lograr que los valores corporativos estén alineados con los de las personas. Se destaca cómo el propósito sigue siendo un **factor clave** para la **fidelización** y **atracción del talento**, ya que las personas buscan trabajar en lugares donde **el sentido de su labor** vaya más allá de los números y tenga un impacto real.



“Competitividad, sostenibilidad y gestión clave del talento son los 3 elementos que no pueden faltar en ninguna agenda de la alta dirección para 2026”.

Plácido Fajardo

Socio director de Leaderland
Patrono de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“Asistimos a nuevo Orden Mundial, con la ruptura geopolítica y un nuevo orden económico, político, social. Un escenario y unos mercados globales donde las empresas españolas tienen que operar.

¿Qué tres prioridades señalaría? Algunas de ellas vienen de años anteriores, pero quizás son más acuciantes este año todavía. La primera, sin duda, es la competitividad. Ganar en **competitividad** es un imperativo para nuestras compañías, para lo que la mejora en la productividad, que ya se inició después de la pandemia, tiene que continuar. Y es un elemento sustancial a la hora de competir en los mercados internacionales, en un entorno adverso en España, con unos elevados costes sociales, costes laborales, con un absentismo enorme y con una presión competitiva cada vez mayor.

El segundo de los elementos que señalaría sería la **sostenibilidad**. La ESG parece que decae como moda. Sin embargo, la exigencia regulatoria sigue siendo enorme, sobre todo en los mercados europeos. Como saben muy bien nuestras organizaciones, mejorar la **sostenibilidad** no solamente es cuidar el medio ambiente y tener menos emisiones, también es mejorar la eficiencia energética y con ello los costes, por ejemplo. También es **mejorar la S que tiene que ver con el talento, el liderazgo, el cuidado de las personas** para atraer y fidelizar el mejor talento posible.

Y precisamente esa es la tercera de las prioridades clave: **la gestión del talento**. Sigue siendo el mayor dolor de cabeza de las organizaciones. Así nos lo dicen nuestros clientes reiteradamente y, por tanto, **tener una estrategia adecuada en materia de atracción y de fidelización** del talento resulta clave. La gente, sobre todo más cualificada, quiere ir a sitios en donde realmente **haya un propósito por el que merezca la pena trabajar**”.

Tecnología al servicio de las personas

La **inteligencia artificial** ya no es una tecnología emergente, sino que **debe ser adoptada** como una herramienta fundamental en la **estrategia empresarial**. La adopción de la IA en 2026 permitirá a las empresas optimizar procesos, mejorar la **toma de decisiones** y **aumentar la productividad**. Sin embargo, como se ha señalado, la IA debe ser utilizada para **potenciar las capacidades humanas**, no para reemplazarlas.

Además, la **IA en Recursos Humanos** ya no será solo una **herramienta de apoyo**, sino que **entrará de lleno en la estrategia**. La IA será clave en **contratación, retención y reestructuración** de plantillas, mejorando la eficiencia organizacional y optimizando la gestión del talento.

Esto hará necesario desplegar una mirada humanista, para una aplicación ética de la IA en el ámbito del trabajo. Un enfoque que se alinea con la iniciativa **WorkéticA**, de Fundación Máshumano, un proyecto pionero que busca impulsar la adopción ética de la IA en los procesos de gestión de personas.



“Los cambios en el entorno a consecuencia de la geopolítica, la incorporación de la IA en los procesos de negocio y la gestión de personas, serán tres grandes prioridades en 2026”.

Emma Fernández

Consejera independiente
Patrona de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“El siglo 21 está siendo una etapa de profundas transformaciones y el año 2026 no va a ser ajeno a las mismas, especialmente en todo lo que se refiere al ámbito de la geopolítica, que nos está trayendo cambios diversos y profundos en el entorno de mercado y en las relaciones comerciales y de gestión, con distintos ámbitos de nuestro planeta.

Pero si yo tuviera que centrarme en los elementos que creo que van a ser clave en la agenda empresarial, me parece que uno de los más importantes tiene que ver con la **innovación y la incorporación de la tecnología al desempeño y a las operaciones** de todas las compañías. Esto, que es una tendencia que lleva ya muchos años con nosotros, se ha acelerado muchísimo debido al impulso de la inteligencia artificial y al efecto que tiene en la productividad y en las nuevas formas de hacer.

Es urgente que nos centremos precisamente en entender mejor el impacto de estas nuevas tecnologías y la innovación debe ser, sin duda, una prioridad de la agenda del Consejo y del Comité de dirección.

El otro aspecto que creo que debemos impulsar, reflexionar cada vez más, es el tema de las **personas** visto desde distintos ámbitos.

En primer lugar, los *baby boomers* están saliendo del mercado y hay muchas dificultades de reposición de profesionales con experiencia y con un nivel de conocimiento suficiente para adaptarse a las tensiones que impactan en las organizaciones.

Ante esta escasez de personas, necesitamos **modelos de gestión muchísimo más flexibles e innovadores**, para poder atraer a nuestras compañías a los profesionales adecuados. Y el **cuidado de las personas** va a ser central, porque la posibilidad de renovarlas y que nuevas personas entren en nuestra organización va a estar limitada en los próximos años.

Por tanto, vamos a tener que dedicar muchísimo más esfuerzo a **motivar, a retener** y a conseguir que los profesionales den lo máximo y estén comprometidos con nuestras organizaciones. Y es precisamente el **compromiso** uno de los factores que está siendo más complicado en el momento actual”.

Diversidad generacional: un activo estratégico

El **trabajo multigeneracional** se consolidará como una de las grandes ventajas competitivas de las organizaciones. Las empresas deben ser capaces de **gestionar equipos diversos**, no solo en términos de edad, sino también en cuanto a experiencia, habilidades y perspectivas.

Integrar diferentes generaciones de manera efectiva permitirá innovar, aportar soluciones adaptadas a nuevas necesidades y generar un ambiente de trabajo más cohesionado y respetuoso.

La importancia de los marcos regulatorios

Los **marcos regulatorios** seguirán teniendo un impacto significativo en las estrategias empresariales. En particular, la **transposición de la Directiva de transparencia retributiva** obligará a las empresas a adaptarse a nuevas exigencias de equidad salarial y transparencia, lo que afectará directamente tanto a la gestión del talento como a las políticas de gobernanza.

Colaboración público-privada: un factor clave para el futuro

Los grandes desafíos sociales y medioambientales a los que nos enfrentamos requieren una **colaboración estrecha y estructurada entre el sector público y el privado**. Ningún actor puede abordarlos de forma aislada. En este sentido, la colaboración público-privada se consolida como una **palanca clave para generar impacto real**, conectar necesidades sociales con capacidades empresariales y diseñar respuestas sostenibles a largo plazo.

Las empresas en representación de la sociedad civil están llamadas a asumir un papel activo, no solo desde la responsabilidad social, sino como **agentes de transformación**, trabajando de manera conjunta con las instituciones públicas, el tercer sector y otros actores del ecosistema. Este enfoque colaborativo, alineado con la manera de trabajar de **Fundación Máshumano**, permite impulsar soluciones innovadoras centradas en las personas, el empleo, el talento y la cohesión social, contribuyendo así a construir una sociedad más justa, inclusiva y sostenible.

“En 2026 es muy importante liderar con las personas, teniendo en cuenta la transformación digital y el impacto de la inteligencia artificial y considerando la colaboración público-privada”.

Ana Argelich

Presidenta y directora general MSD en España
Patrona de la Fundación Máshumano

Ver vídeo



“Las 3 prioridades de cara al 2026, desde mi perspectiva, son, en primer lugar, la **transformación digital y de inteligencia artificial** que estamos viviendo y que afecta al sector en el que yo trabajo, el farmacéutico. Esto es especialmente importante porque en la innovación de los ensayos clínicos, que aporta mucho a un país (España es número dos en la mayoría de los ensayos clínicos, y número uno de Europa) la digitalización y la inteligencia artificial, van a revolucionar la forma que trabajamos. Nos vamos a comunicar de forma distinta, vamos a partir de un trabajo más simplificado y tenemos que ser parte de esta transformación y liderarla de forma proactiva.

Si escogiera una segunda prioridad, me gustaría hablar de las **personas**. El liderazgo en estos momentos es muy importante. La geopolítica actual es compleja, hay muchísimas noticias, hay muchísima confusión. Las personas necesitan un **liderazgo claro**, necesitan una prioridad y un foco de hacia dónde tienen que trabajar, pero también **continuar desarrollándose**. Y no solo en temas de inteligencia artificial, sino también en empatía, en esta forma de trabajar distinto, en cómo combinar vida personal y profesional a la vez. Cuidar a cada una de las personas en cada uno de los lugares y apostar por este balance, por el teletrabajo en algunos momentos, que es una tendencia que ya existía, pero que creo que es importante seguir consolidando, aunque en algunos sectores se están tomando otro tipo de medidas.

Y, en tercer lugar, me gustaría mucho hablar de la **colaboración público-privada**. El sector sanitario necesita un apoyo de las empresas privadas para poder continuar transformando el sector y afrontar muchos de los problemas que tenemos en la salud, con la cronicidad de las enfermedades. Si lográramos trabajar en conjunto, dialogar y realmente dar soluciones conjuntas, lograríamos tener unos mejores resultados en salud para todas las personas y toda la población”.

Como conclusión

Las organizaciones deben adaptarse a un contexto global de incertidumbre, marcado por tensiones **geopolíticas**, la aceleración tecnológica y la transformación del trabajo.

En este contexto, la **IA** pasa de ser una herramienta en fase de adaptación a una **estrategia** adoptada en las empresas, donde será necesario situarla como una herramienta al servicio de las **personas**.

La adopción de la IA también se reflejará en la gestión de personas, ya no solo como una herramienta de apoyo sino como herramienta estratégica, donde podrá jugar un papel clave en los procesos de contratación y retención de talento, o incluso en la reestructuración organizacional. Aquí será clave introducir **criterios éticos** para la toma de decisiones.

La **productividad** seguirá siendo un factor de máxima relevancia, pero debe equilibrarse con el cuidado de las personas. Así, los criterios ESG, en su enfoque social, serán determinantes.

El **liderazgo** deberá evolucionar hacia un enfoque más humanista y empático, capaz de generar confianza y cohesión, mientras se mantiene orientado a resultados tangibles. En este sentido, las empresas deberán repensar la **relación** con sus empleados, pasando de un modelo tradicional a uno más abierto, flexible y basado en la confianza.

La gestión del **talento** también deberá centrarse en la fidelización y atracción a través de un propósito organizacional claro. Para ello, será clave formar en habilidades blandas (como empatía, liderazgo y pensamiento crítico) y gestionar **equipos diversos**, no solo generacionalmente, sino también en cuanto a habilidades y perspectivas.

Asimismo, la **regulación** seguirá teniendo un impacto significativo en las estrategias empresariales y en particular, la transposición de la Directiva de Transparencia Retributiva.

Por último, la **colaboración** público-privada será esencial para afrontar los grandes retos sociales y medioambientales que marcarán el futuro.

A medida que las organizaciones se preparan para el 2026, la visión de nuestro Patronato nos proporciona una guía estratégica para tomar decisiones con coherencia y responsabilidad, colocando a las personas en el centro de la toma de decisiones.

Porque **crecer como organización, también es hacer crecer a las personas**.

⌘ Fundación Máshumano

Hacer. Crecer. Ser.