

Tendencias directivas, transformación organizacional y nuevo paradigma del liderazgo en España y Europa para 2026

Enero 2026



MEMBER OF
V[^]ALTUS
ALLIANCE

1. El nuevo orden global y europeo	3
1.1 La geopolítica de la escasez y el “reinicio del riesgo”	3
1.2 Europa 2026: La consolidación de la autonomía estratégica	4
1.3 La situación de España: resiliencia económica y el desafío de la productividad	5
2. La revolución tecnológica 2026: de la inteligencia artificial generativa a la agéntica	6
2.1 El origen de la IA Agéntica	6
2.2 Arsenal tecnológico del directivo: herramientas para la eficiencia ejecutiva	6
2.3 Supervisión humana y ética algorítmica	8
3. El renacimiento del Interim Management: agilidad y seniority para tiempos volátiles	8
3.1 Usos estratégicos del Interim Management	8
3.2 La sucesión en la empresa familiar: profesionalizando el legado	9
3.3 ¿Puede la IA reemplazar al Interim Manager?	9
4. Liderazgo y humanismo tecnológico: cómo dirigir en la “Era Híbrida”	11
4.1 Nuevas competencias para el directivo del futuro	11
4.2 Gestión de equipos de alto rendimiento	12
4.3 Salud mental y desconexión	13
5. Estrategia empresarial 2026: solidez, flexibilidad y sostenibilidad	13
5.1 Marcos estratégicos adaptativos: el Ciclo PDCA	13
5.2 ESG: de la reputación a la cuenta de resultados	14
5.3 Gestión de la resistencia al cambio	14
6. Marco laboral y normativo en España	14
6.1 Novedades legislativas de alto impacto	15
6.2 La transformación de la función de RRHH	15
7. Conclusiones y recomendaciones estratégicas para el directivo 2026	15

1. El nuevo orden global y europeo

El inicio de 2026 marca un punto de inflexión en la historia económica y empresarial reciente. Si el lustro anterior estuvo caracterizado por la concatenación de crisis superpuestas, la llamada “policrisis”. Además, el escenario actual se define por la **incertidumbre estructural**: Ya no nos enfrentamos a eventos disruptivos aislados que interrumpen una normalidad estática ya que la inestabilidad se ha convertido en el “sistema operativo” de la economía global.

Para los directivos en España y Europa, comprender esta nueva composición del panorama global debe marcar el rumbo para cualquier ejercicio de planificación estratégica.

1.1 La geopolítica de la escasez y el “reinicio del riesgo”

El análisis del entorno macroeconómico de cara a 2026 revela un fenómeno que los expertos han denominado el “reinicio del riesgo” (*risk reboot*). Este consiste en que, tras años de políticas monetarias de emergencia y ajustes post-pandémicos, las grandes economías han entrado en una fase en la cual los ciclos de volatilidad están sincronizados, amplificando sus efectos. La geopolítica ha dejado de ser un ruido de fondo para convertirse en una variable con costes directos en la cuenta de resultados de las empresas.

Una de las manifestaciones más agudas de este cambio es la **geopolítica de la escasez**, perceptible en el hecho de que la competencia por los recursos críticos ya no se limita a los hidrocarburos tradicionales, sino que se ha desplazado abruptamente hacia los minerales estratégicos necesarios para la transición digital y verde, además del agua y, sobre todo, el capital humano cualificado. Para un directivo industrial en España, esto significa que la seguridad de la cadena de suministro ha desplazado a la eficiencia de costes como prioridad absoluta. El viejo paradigma del *just-in-time*, que optimizaba los inventarios al límite, ha sido reemplazado por el *just-in-case*, que prioriza la resiliencia y la redundancia de proveedores, incluso a costa de márgenes operativos más estrechos.

Sobre el tablero internacional, la influencia de Estados Unidos y China sigue actuando como una fuerza determinante que altera las dinámicas del mercado. De cara a este 2026, y en función de las medidas que adopten tanto la administración estadounidense como la Reserva Federal, podríamos presenciar nuevas dudas sobre la estabilidad del dólar como moneda de reserva.

Este escenario obligaría al tejido empresarial europeo a afinar sus tácticas de cobertura de divisas y a diversificar sus destinos comerciales. Paralelamente, la división del comercio global en bloques de aliados —fenómeno conocido como *friend-shoring*— se ha consolidado como una realidad constante. Esta nueva configuración empuja a las compañías españolas a rediseñar su expansión internacional: la prioridad ya no es solo buscar la ventaja de costes, sino apostar por mercados con una clara afinidad geopolítica.

1.2 Europa 2026: La consolidación de la autonomía estratégica

En el contexto europeo, 2026 marca el momento en que la "autonomía estratégica" deja de ser un concepto abstracto para convertirse en una realidad operativa y legal. La Unión Europea, tras identificar sus debilidades históricas en defensa, energía y tecnología, ha puesto en marcha un complejo arsenal normativo con un objetivo claro: garantizar su soberanía industrial.

Para los directivos, este giro político supone las dos caras de una misma moneda. Por una parte, surge una oportunidad de reindustrialización sin precedentes. Los fondos públicos se están orientando masivamente hacia proyectos que reduzcan la dependencia del exterior, con especial atención a la fabricación de semiconductores y la producción de hidrógeno verde. Aquellas compañías que sincronicen sus planes de negocio con estas prioridades energéticas y tecnológicas se verán impulsadas por un contexto financiero y regulatorio muy favorable.

Por otro lado, esta búsqueda de autonomía también implica una carga burocrática inédita. La **Ley de Industria y Autonomía Estratégica** es el mejor ejemplo de este cambio de paradigma; ya que esta norma no se limita a ofrecer incentivos; ahora exige a las empresas de sectores críticos una planificación de contingencias extremadamente rigurosa. Las organizaciones están obligadas a notificar a las autoridades, con un mínimo de nueve meses de antelación, cualquier cierre o reducción de actividad que pueda comprometer la soberanía industrial. Además, deben presentar planes detallados para proteger el empleo y la capacidad de producción.

La gestión de crisis ha dejado de ser una decisión estrictamente privada para convertirse en una cuestión de Estado, obligando a los directivos a trabajar con una transparencia y previsión impuestas por ley.

1.3 La situación de España: resiliencia económica y el desafío de la productividad

La economía española llega a 2026 mostrando una resiliencia notable, superando en crecimiento a varias de las economías centrales de la Eurozona. Sin embargo, este crecimiento convive con desafíos estructurales que definen la agenda directiva del país. La productividad sigue siendo el gran caballo de batalla, y la respuesta empresarial se está polarizando: mientras las grandes corporaciones y las empresas internacionalizadas avanzan en la adopción de tecnologías de vanguardia, una parte significativa del tejido de PYMES continúa aún perdida en la transformación digital obligatoria.

El entorno español de 2026 se caracteriza por una presión regulatoria interna que busca la modernización forzosa. La implementación total de la facturación electrónica (reflejada en la ley "Crea y Crece" y el consecuente desarrollo de VeriFactu) ha obligado a miles de empresas a digitalizar sus relaciones comerciales y con la administración tributaria. Esto, que a largo plazo promete eficiencia y transparencia, a corto plazo ha supuesto un estrés operativo y financiero considerable para las empresas más pequeñas.

En paralelo a los cambios regulatorios, el mercado laboral español ha consolidado una tendencia

hacia una mayor protección del trabajador, aunque a costa de un incremento en los gastos operativos. El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) mantiene su trayectoria ascendente: para este 2026, los expertos recomiendan subidas de entre el 3% y el 4,7%. Si a esto sumamos la reducción de la jornada laboral efectiva, el resultado es una presión constante sobre los márgenes de beneficio, especialmente en sectores que dependen fuertemente de la mano de obra, como el turismo, la hostelería, el comercio y la agricultura.

Ante este escenario, el directivo español tiene un gran reto por delante. La clave para sobrevivir a una competencia global cada vez más feroz radica en elevar la productividad de forma que sea posible absorber estos mayores costes laborales y regulatorios. La solución, lejos de ser sencilla, parece pasar inevitablemente por dos pilares: una apuesta decidida por la tecnología y una gestión del talento mucho más innovadora.

FACTORES MACROECONÓMICOS Y RESPUESTA ESTRATÉGICA		
FACTOR MACROECONÓMICO	IMPACTO DIRECTO	RESPUESTA ESTRATÉGICA
Geopolítica de la escasez 	Interrupciones suministros, volatilidad precios materias primas.	Transición JIT a JIC, Diversificación proveedores 
Autonomía estratégica UE 	Nuevas oportunidades financiación vs. Mayor escrutinio.	Alineación objetivos UE (Green Deal, Digital), Compliance proactivo 
Inflación y tipos de interés 	Coste de capital sostenido, presión márgenes.	Gestión de caja rigurosa, Eficiencia operativa, Automatización 
Regulación laboral (España) 	Aumento costes laborales (SMI, reducción jornada).	Inversión en tecnología para aumentar productividad por hora 
Digitalización forzosa  VeriFactu	Obligaciones fiscales y administrativas digitales (VeriFactu).	Modernización ERPs, sistemas financieros, Profesionalización gestión 

2. La revolución tecnológica 2026: de la inteligencia artificial generativa a la agéntica

Si 2023 y 2024 fueron los años en los que nos deslumbró la capacidad de la Inteligencia Artificial (IA) para redactar textos y crear imágenes, **2026 marca el inicio de la era de la madurez operativa**. La tecnología ha dejado de ser una novedad curiosa para convertirse en la infraestructura invisible, pero fundamental, sobre la que se apoya la competitividad de cualquier empresa hoy en día.

La gran tendencia actual es el salto de una IA pasiva —aquella que simplemente esperaba nuestras instrucciones o *prompts*— hacia una **IA Agéntica**. Estamos ante sistemas que no solo responden, sino que tienen capacidad para actuar, proponer soluciones y ejecutar tareas de forma autónoma. Esta nueva generación de "agentes" es capaz de desglosar objetivos complejos, coordinar diferentes herramientas y tomar decisiones intermedias para alcanzar un resultado, transformando la IA en un colaborador proactivo que impulsa la eficiencia en todos los niveles de la organización.

2.1 El origen de la IA Agéntica

El gran salto cualitativo en este 2026 reside en lo que los expertos denominan "capacidad de agencia". Los modelos de lenguaje avanzados (LLM) han madurado hasta convertirse en sistemas capaces de realizar razonamientos complejos y ejecutar procesos completos de principio a fin (*end-to-end*). Ya no nos referimos a simples herramientas que "ayudan" al empleado; hablamos de agentes autónomos o semiautónomos que asumen funciones íntegras dentro de la estructura corporativa.

Estos agentes de IA han pasado de responder dudas a gestionar procesos reales: en un departamento financiero, un agente es capaz de identificar una discrepancia en una factura, contrastarla con su albarán de entrega, contactar al proveedor por correo electrónico para solicitar la corrección y, finalmente, actualizar el asiento contable. Todo este flujo ocurre bajo una "supervisión por excepción", donde el profesional humano solo interviene si el error es especialmente complejo o supera un umbral económico determinado. Este cambio permite eliminar la "grasa administrativa" de las empresas, liberando al talento para que se enfoque en tareas donde el juicio humano es insustituible.

Bajo este nuevo paradigma, el concepto de "**fuerza de trabajo híbrida**" adquiere una dimensión distinta. Ya no se trata solo del debate entre el teletrabajo y la oficina, sino de la colaboración en tiempo real entre personas y agentes inteligentes. Los organigramas de 2026 ya empiezan a reflejar esta realidad: hoy, un director de marketing puede liderar un equipo compuesto por creativos humanos y un "enjambre" de agentes de IA especializados en SEO, generación de contenidos y análisis de datos.

2.2 Arsenal tecnológico del directivo: herramientas para la eficiencia ejecutiva

En este ecosistema, el directivo debe dominar un conjunto de herramientas que se han convertido en extensiones de su capacidad cognitiva y ejecutiva. Basándonos en la selección experta de **EPUNTO** y las tendencias de mercado, estas son las tecnologías esenciales para el líder de 2026:

1. **Microsoft 365 Copilot (La oficina inteligente):** En 2026, Copilot es el sistema operativo del directivo. Su integración profunda en la suite de Office permite automatizar la burocracia directiva. Antes de una reunión de comité, Copilot puede analizar todos los documentos adjuntos, los correos cruzados en el último mes y los datos del CRM para preparar un "briefing" ejecutivo con los puntos críticos a discutir. Durante la reunión, transcribe y asigna tareas. Después, persigue el cumplimiento de esas tareas enviando recordatorios y bloqueando tiempo en las agendas de los responsables. El directivo pasa de "gestionar la agenda" a "gestionar la estrategia", mientras la IA gestiona la logística.
2. **ChatGPT y modelos de razonamiento (el "consultor de bolsillo"):** Herramientas como ChatGPT (como la versión recientemente lanzada GPT-5.2 o todas aquellas actualizaciones superiores que llegarán en 2026) actúan como *sparring partners* intelectuales. Un directivo puede plantear un dilema estratégico complejo: "¿A qué escenarios de riesgo deberemos hacer frente si entramos en el mercado polaco considerando la nueva regulación de la UE y la situación geopolítica actual?". La IA no solo busca información, sino que simula escenarios, redacta borradores de planes de contingencia y ayuda a estructurar el pensamiento crítico. Es vital para la redacción de comunicaciones sensibles de gestión del cambio, asegurando que el tono y la coherencia estratégica se mantengan.
3. **Asana Intelligence (gestión predictiva de proyectos):** La gestión de proyectos ha pasado de ser reactiva a predictiva. La IA en plataformas como Asana analiza el ritmo de trabajo histórico de los equipos y detecta desviaciones antes de que ocurran. El directivo recibe una alerta: "El proyecto de lanzamiento se retrasará 3 semanas si no se refuerza el equipo de diseño hoy". Esto permite una intervención quirúrgica y preventiva, evitando los "incendios" de última hora que consumen la energía directiva.
4. **Tableau Ask Data (inteligencia de negocio conversacional):** La barrera técnica para el análisis de datos ha desaparecido. Con funcionalidades como Ask Data, el directivo interactúa con las bases de datos corporativas mediante lenguaje natural. Preguntas como "¿Cómo ha evolucionado el margen bruto en los últimos cuatro trimestres comparado con la inflación?" generan visualizaciones instantáneas. Esto democratiza el acceso a la información y permite la creación de escenarios *what-if* en tiempo real durante las reuniones de dirección, acelerando la toma de decisiones basada en evidencia.
5. **Otter.ai (memoria institucional automatizada):** La transcripción y análisis de reuniones en tiempo real asegura que ninguna idea se pierda y que los compromisos queden registrados. Más allá de la transcripción, estas herramientas en 2026 son capaces de analizar el "sentimiento" de la reunión, identificando resistencias ocultas o temas que generaron tensión, proporcionando al líder una capa de inteligencia emocional artificial sobre la dinámica de su

equipo.

2.3 Supervisión humana y ética algorítmica

A pesar de la enorme potencia de estas herramientas, existe un consenso unánime entre los expertos: la inteligencia artificial no ha llegado para sustituir el juicio de los directivos, sino para amplificarlo. Los riesgos inherentes a esta tecnología —desde las llamadas "alucinaciones" (datos inventados por el sistema) hasta los sesgos algorítmicos o decisiones que, siendo matemáticamente óptimas, resultan culturalmente desastrosas— exigen una supervisión humana constante y rigurosa.

En este 2026, la "gobernanza de la IA" se ha consolidado como una competencia directiva crítica. Los líderes de hoy tienen la responsabilidad de marcar las fronteras éticas y operativas de sus agentes digitales. Surgen preguntas determinantes que cada empresa debe responder: ¿Qué margen de maniobra debe tener la automatización al tratar con un cliente insatisfecho? ¿Qué decisiones de recursos humanos pueden basarse en datos y cuáles exigen, sin excepción, una entrevista personal? La respuesta a estos interrogantes es lo que hoy define la cultura de una organización.

De este modo, la "automatización ética" ha pasado de ser un concepto teórico a un activo reputacional de primer orden. Clientes y empleados tienden a confiar más en aquellas empresas que demuestran que la tecnología está al servicio de las personas, y no al revés. Por ello, el rol del directivo evoluciona así hacia el de un **"orquestador de inteligencias"** (tanto humanas como artificiales), cuya misión es asegurar que la búsqueda de la eficiencia algorítmica no termine por erosionar los valores de la marca ni la motivación del equipo.

3. El renacimiento del Interim Management: agilidad y seniority para tiempos volátiles

En un entorno caracterizado por la incertidumbre y la necesidad de transformación constante, las estructuras directivas rígidas y permanentes muestran sus limitaciones. El año 2026 consolida el auge del **Interim Management** como la respuesta estratégica más eficiente para inyectar talento senior, objetividad y capacidad de ejecución de manera flexible.

3.1 Usos estratégicos del Interim Management

Tradicionalmente asociado a situaciones de crisis o reestructuración, el Interim Management en 2026 ha ampliado su espectro de actuación. Las empresas recurren a estos directivos temporales para una variedad de situaciones críticas donde el tiempo y la experiencia son el principal valor añadido:

1. **Gestión de picos de crecimiento y escalado:** En sectores dinámicos como el tecnológico o el comercio electrónico, el crecimiento rápido puede impactar de formas muy variadas sobre la organización. Un Interim Manager especializado en operaciones o expansión internacional puede entrar para diseñar procesos escalables, montar equipos y estructurar el caos, para

luego retirarse dejando una maquinaria a pleno rendimiento. Es una inyección de madurez operativa sin el coste fijo a largo plazo.

2. **Transformación digital sin fricciones:** Muchas empresas, especialmente en sectores tradicionales como el retail, la industria o la hostelería, necesitan digitalizarse pero carecen del *know-how* interno. Contratar a un CTO permanente puede ser excesivo o difícil; un Interim Manager tecnológico lidera la implementación del ERP, la migración a la nube o la estrategia de IA, asegura la adopción por parte del equipo y transfiere el conocimiento antes de salir.
3. **Cumplimiento normativo y gobernanza:** Ante la avalancha regulatoria de 2026 (ESG, IA, ciberseguridad), las empresas reguladas (farmacéuticas, financieras, energéticas) necesitan una adaptación que, en muchos casos, debe llevarse a cabo de la forma más rápida posible. Un Interim Manager experto en *compliance* o control interno implementa los protocolos necesarios, forma al equipo y alinea la organización con la ley rápidamente, minimizando el riesgo de sanciones.
4. **Cobertura de vacíos de poder:** Cuando un directivo clave sale inesperadamente, el vacío de poder puede llegar a desestabilizar la compañía. Aquí es útil la analogía del **Camarlengo**. Al igual que esta figura vaticana administra la Iglesia con autoridad limitada pero firme durante la transición entre papas, el Interim Manager asume el mando para garantizar la continuidad operativa, la tranquilidad de los mercados y los empleados, y prepara el terreno para el sucesor definitivo, asegurando que la organización no pierda el ritmo.

3.2 La sucesión en la empresa familiar: profesionalizando el legado

España, con su denso tejido de empresas familiares, enfrenta en 2026 un reto demográfico de sucesión masiva. El paso del testigo de la generación fundadora a la siguiente es el momento de mayor riesgo para estas compañías. Ante esto, el Interim Management se revela como una herramienta indispensable para objetivar y profesionalizar este proceso.

La figura del Interim Manager en la sucesión familiar actúa como un tercero neutral. Su falta de vínculos emocionales o históricos con la familia le permite:

- **Evaluar competencias objetivamente:** Determinar si los sucesores familiares están realmente preparados o qué brechas formativas tienen.
- **Tutorizar:** Acompañar al sucesor en sus primeros pasos ejecutivos, transfiriendo experiencia y proporcionando una red de seguridad mientras adquiere confianza ("training on the job").
- **Profesionalizar la estructura:** Ayudar a separar la propiedad de la gestión, estableciendo consejos de administración o comités de dirección funcionales donde se debaten estrategias de negocio y no asuntos familiares.
- **Facilitar la transición:** Gestionar las tensiones naturales del cambio, permitiendo que la generación saliente se retire con confianza y que la entrante asuma el mando con legitimidad profesional, no solo hereditaria.

3.3 ¿Puede la IA reemplazar al Interim Manager?

En la era de la IA Agéntica, surge la pregunta: ¿Podrá un algoritmo sustituir al directivo temporal? Los

expertos sugieren que, aunque la tecnología transformará su trabajo, no podrá reemplazar su esencia.

La IA es imbatible en el diagnóstico cuantitativo. Puede analizar los estados financieros de una empresa en crisis en minutos, identificar ineficiencias operativas y proyectar escenarios de caja con una precisión asombrosa. Esto dota al Interim Manager de una "supervisión" analítica, permitiéndole llegar a conclusiones en días que antes tomaban semanas.

Sin embargo, el valor central del Interim Manager reside en las **habilidades blandas (soft skills) y la autoridad moral**:

- **Gestión emocional del cambio:** Convencer a una plantilla asustada de que un plan de reestructuración es necesario, negociar con sindicatos hostiles o recuperar la confianza de los bancos acreedores requiere empatía, capacidad de lectura emocional y persuasión humana.
- **Toma de decisiones éticas bajo presión:** La IA puede recomendar cerrar una planta para ajustar balances, pero un directivo humano evalúa el impacto social, reputacional y a largo plazo, buscando alternativas creativas que un algoritmo jamás contemplaría.
- **Liderazgo situacional:** Adaptar el estilo de liderazgo a la cultura de la empresa cliente para lograr que las cosas sucedan. La IA no tiene "mano izquierda" ni capacidad política.

Por tanto, el futuro no es la IA o el Interim Manager, sino el **Interim Manager potenciado por IA**: un profesional senior que hace uso de la tecnología para diagnosticar rápido y dedica su tiempo y talento a liderar personas y gestionar la complejidad política y emocional del cambio.

ANÁLISIS DE FACTORES MACROECONÓMICOS Y RESPUESTA ESTRATÉGICA

FACTOR MACROECONÓMICO	IMPACTO DIRECTO EN LA EMPRESA	RESPUESTA ESTRATÉGICA REQUERIDA
 Geopolítica de la escasez	→  Interrupciones en los suministros, volatilidad de precios de materias primas.	→  Transición de Just-in-Time a Just-in-Case . Diversificación de proveedores.
 Autonomía estratégica UE	→  Nuevas oportunidades de financiación vs. Mayor escrutinio regulatorio.	→  Alineación con objetivos UE (Green Deal, Digital). Compliance proactivo.
 Inflación y tipos de interés	→  Coste de capital sostenido, presión sobre márgenes.	→  Gestión de caja rigurosa. Enfoque en eficiencia operativa y automatización.
 Regulación laboral (España)	→  Aumento de costes laborales (SMI, reducción jornada).	→  Inversión en tecnología para aumentar la productividad por hora trabajada.
 Digitalización forzosa	→  Obligaciones fiscales y administrativas digitales (VeriFactu).	→  Modernización de ERPs y sistemas financieros. Profesionalización de la gestión.

4. Liderazgo y humanismo tecnológico: cómo dirigir en la “Era Híbrida”

El modelo de trabajo en 2026 ha superado el debate binario de "oficina vs. casa". La realidad es un entorno de **trabajo líquido, multiconectado y asíncrono**. Sin embargo, la tecnología con potencial liberador también puede atar y agotar a los profesionales. El liderazgo efectivo en este contexto requiere un enfoque radicalmente humanista para contrarrestar la frialdad digital y mantener equipos de alto rendimiento.

4.1 Nuevas competencias para el directivo del futuro

El perfil competencial del líder ha mutado. Las habilidades técnicas (hard skills) tienen una vida media cada vez más corta debido a la obsolescencia tecnológica. Por ello, las competencias transversales y de adaptación son las que definen al directivo de éxito:

1. **Mentalidad adaptativa y aprendizaje continuo (Reskilling):** La capacidad de aprender a

aprender es la meta-habilidad definitiva. El líder debe tener la humildad de reconocer que lo que funcionó hace tres años puede ser inútil hoy y la curiosidad para explorar nuevas tecnologías y modelos de gestión constantemente. No se trata solo de acumular conocimientos, sino de tener la agilidad mental para reconfigurar estrategias sobre la marcha.

2. **Dominio de la Inteligencia Artificial y transformación digital:** No se pide al CEO que programe, pero sí que entienda la lógica, el potencial y los riesgos de la IA. Debe ser capaz de visualizar cómo la tecnología puede transformar su cadena de valor y liderar esa conversación con sus equipos técnicos. Es la alfabetización básica del siglo XXI.
3. **Inteligencia emocional y empatía radical:** En un mundo de interacciones mediadas por pantallas, la capacidad de conectar emocionalmente es el diferenciador humano. Detectar el agotamiento en la voz de un colaborador durante una videollamada, gestionar la ansiedad del equipo ante la incertidumbre y construir seguridad psicológica a distancia son tareas críticas. La empatía deja de ser una "habilidad blanda" para convertirse en una herramienta de productividad dura.
4. **Visión estratégica y pensamiento sistémico:** La complejidad del entorno requiere ver el bosque, no solo los árboles. El líder debe entender las interconexiones entre geopolítica, tecnología, personas y mercado. Una decisión en operaciones afecta a la reputación ESG; un cambio en la política de teletrabajo impacta en la atracción de talento. El pensamiento sistémico permite anticipar efectos de segundo y tercer orden.
5. **Liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad:** La diversidad ya no es solo demográfica, sino cognitiva y generacional. Equipos que mezclan a nativos digitales de la Generación Z con talento senior experto son más innovadores, pero más difíciles de gestionar. El líder inclusivo sabe orquestar estas diferentes voces para evitar la cacofonía y lograr armonía productiva.

4.2 Gestión de equipos de alto rendimiento

¿Cómo se motiva a un equipo que rara vez comparte el mismo espacio físico? Las palancas de motivación tradicionales (control, presencia) ya no funcionan. Se requieren nuevas prácticas:

- **Propósito compartido:** El "pegamento" de los equipos dispersos es la misión. El líder debe comunicar obsesivamente el propósito de la organización y cómo cada tarea individual contribuye a él. Cuando el "por qué" es fuerte, el "dónde" se trabaja es irrelevante.
- **Autonomía con responsabilidad:** El micromanagement digital es tóxico. El líder debe delegar la toma de decisiones, estableciendo claramente los objetivos y los criterios de éxito, para luego poder apartarse de forma adecuada. Esto empodera al empleado y agiliza la organización.
- **Reconocimiento sistemático y visible:** En remoto, el buen trabajo puede pasar desapercibido. Por ello, es vital celebrar los logros públicamente (en canales digitales o reuniones) para reforzar el sentido de pertenencia y combatir la invisibilidad.
- **Colaboración interfuncional:** Romper los silos departamentales mediante proyectos transversales. Esto no solo mejora la innovación, sino que crea redes de contacto internas que fortalecen el tejido social de la empresa.

4.3 Salud mental y desconexión

Una tendencia crítica en 2026 es el reconocimiento de la salud mental del directivo como un activo estratégico. El mito del líder incombustible que duerme cuatro horas ha caído. La neurociencia y la práctica empresarial demuestran que un cerebro descansado toma mejores decisiones estratégicas.

El concepto de "**vacaciones con control estratégico**" propone un modelo para que la desconexión sea real sin ser irresponsable:

- **Delegación estructurada:** Preparar la ausencia designando responsables claros para cada área con autoridad para decidir. Documentar procesos para evitar llamadas de duda.
- **Protocolos de comunicación:** Definir qué es una urgencia real. Si todo es urgente, nada lo es. Establecer canales de emergencia únicos para evitar la supervisión constante del correo.
- **Ventanas de control limitadas:** Si la desconexión total genera ansiedad, agendar ventanas breves y acotadas (ej. 30 minutos los martes y jueves) para revisar indicadores clave, y prohibirse el acceso fuera de esos tiempos.
- **Cultura del descanso:** El líder marca la pauta. Si el director envía correos en vacaciones, valida una cultura de presencia digital constante que quema a los equipos. Respetar el propio descanso es un acto de liderazgo ejemplarizante.

5. Estrategia empresarial 2026: solidez, flexibilidad y sostenibilidad

La planificación estratégica en 2026 ha abandonado definitivamente los documentos estáticos a cinco años. La estrategia es ahora un proceso dinámico, un organismo vivo que se adapta a la información en tiempo real sin perder de vista el norte a largo plazo.

5.1 Marcos estratégicos adaptativos: el Ciclo PDCA

Las organizaciones exitosas combinan una **visión y misión claras** (que actúan como ancla ante la volatilidad) con una **flexibilidad operativa** radical. Se impone el ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) ejecutado en iteraciones cortas (trimestrales o incluso mensuales).

- **Inteligencia de mercado continua:** Las empresas establecen sistemas de escucha permanente del entorno. No se espera al informe anual; en su lugar se monitorizan competidores, tendencias de consumo y cambios regulatorios en tiempo real para anticipar riesgos y detectar oportunidades pioneras.
- **Estructuras modulares:** La organización se diseña por módulos o células ágiles (squads) que pueden reconfigurarse según las prioridades estratégicas. Esto permite mover recursos de un proyecto fallido a una nueva oportunidad sin traumas estructurales.
- **Innovación abierta y ecosistemas:** La competencia evoluciona hacia la cooperación estratégica. Las empresas tejen redes con startups, universidades e incluso competidores para compartir riesgos y acelerar la innovación. En un entorno tan complejo, nadie innova solo.

5.2 ESG: de la reputación a la cuenta de resultados

La sostenibilidad (criterios ESG) es ya un factor determinante sobre el que se basan la competitividad y la rentabilidad. En 2026, impulsada por regulaciones como la **Directiva de Informes de Sostenibilidad Empresarial (CSRD)** y la inminente **Ley de Economía Circular de la UE**, la sostenibilidad impacta directamente en el *bottom line*.

- **Acceso a financiación:** Los bancos e inversores condicionan el crédito y su coste al cumplimiento de métricas ESG verificables. Los "bonos verdes" y préstamos vinculados a la sostenibilidad son la norma. Una empresa "sucia" paga más intereses.
- **Cadena de suministro:** La exigencia de sostenibilidad se transmite en cascada. Las grandes empresas, obligadas a reportar sus emisiones de Alcance 3 (indirectas), exigen a sus proveedores (PYMES) certificaciones y prácticas sostenibles. Ser sostenible es la licencia para operar en las cadenas de valor globales.
- **Oportunidad de negocio:** La sostenibilidad se entiende como eficiencia (menor consumo de energía y recursos) y como generadora de nuevos productos y servicios para un mercado consciente. Es, en definitiva, un motor de innovación.

5.3 Gestión de la resistencia al cambio

Toda gran transformación —ya sea digital, sostenible u organizacional— choca inevitablemente con la resistencia humana. El miedo a lo desconocido, la ansiedad por una posible obsolescencia frente a la IA o el temor a perder estatus son barreras psicológicas reales y legítimas. En este contexto, **EPUNTO** identifica tres estrategias maestras para desactivar este rechazo y convertirlo en un motor que impulse el cambio:

- **Comunicación transparente y propósito:** No basta con explicar el "cómo" se van a hacer las cosas; es vital comunicar el "por qué" y el "para qué". Vincular la transformación con la supervivencia y el éxito colectivo de la empresa, siendo honestos sobre cómo afectará individualmente a cada empleado, es el primer paso para generar confianza.
- **Participación mediante la creación conjunta:** La resistencia se diluye cuando las personas dejan de ser sujetos pasivos. Al involucrar activamente a los equipos en el diseño de las soluciones, estos dejan de sentir el cambio como una imposición externa para percibirlo como un proyecto propio.
- **Capacitación como antídoto al miedo:** La forma más eficaz de neutralizar el temor a la tecnología es otorgar a las personas el control sobre ella. Una inversión masiva en formación no solo mejora las capacidades técnicas; lanza un mensaje potente de compromiso: la empresa apuesta por su talento para construir el futuro juntos.

6. Marco laboral y normativo en España

El entorno regulatorio en España para 2026 presenta retos específicos que afectan directamente a la gestión de recursos humanos y a la estructura de costes de las empresas. La tendencia legislativa es

clara: mayor protección social, reducción de tiempos de trabajo y regulación estricta de la formación práctica.

6.1 Novedades legislativas de alto impacto

1. **Salario Mínimo Interprofesional (SMI):** Se consolida la senda alcista del SMI. Las recomendaciones de expertos y la presión sindical apuntan a incrementos que podrían situar las subidas entre el 3% y el 4,7% para 2026. Esto obliga a las empresas a revisar sus estructuras salariales, no solo en la base, sino en los tramos inmediatamente superiores para evitar el achatamiento de la pirámide salarial y mantener la motivación.
2. **Reducción de la jornada laboral:** La tendencia hacia la semana laboral de 37,5 horas (o inferior en ciertos convenios) es una realidad que exige un aumento correlativo de la productividad. Las empresas deben producir lo mismo (o más) en menos horas, lo que refuerza la necesidad imperiosa de automatización y digitalización de procesos.
3. **Estatuto del becario:** La aprobación de esta norma cambia las reglas del juego para la incorporación de talento joven. Se limita el número de becarios por tutor, se exige un plan formativo riguroso y se compensan gastos. Esto elimina la figura del becario como mano de obra *low-cost* y obliga a las empresas a diseñar programas de prácticas de verdadera calidad para atraer a los mejores estudiantes. Es una inversión en *employer branding* y cantera, pero eleva los costes y la exigencia de gestión.
4. **Despido e indemnizaciones:** La posible reforma de las indemnizaciones por despido improcedente, buscando adecuarlas a la carta social europea (indemnización disuasoria y resarcitoria), introduce incertidumbre en los costes de desvinculación. Esto puede llevar a las empresas a ser más cautelosas en la contratación indefinida y a valorar más opciones flexibles como el trabajo por proyectos o el Interim Management para necesidades no estructurales.

6.2 La transformación de la función de RRHH

Ante este panorama, la Dirección de Recursos Humanos deja de ser un área de administración de personal para convertirse en arquitecta de la competitividad. Sus prioridades para 2026 son:

- **Auditoría de talento:** Mapear las competencias de la plantilla para identificar brechas críticas (digitales, idiomas, sostenibilidad) y diseñar planes de *reskilling* quirúrgicos.
- **Experiencia del empleado:** Diseñar una propuesta de valor que vaya más allá del salario, integrando flexibilidad, bienestar, propósito y desarrollo. En un mercado de talento escaso, la cultura es el principal imán.
- **Gestión del bienestar integral:** Implementar programas de salud mental y bienestar físico, entendiendo que una plantilla sana es más productiva y tiene menos absentismo.
- **Cumplimiento proactivo:** Anticiparse a la normativa (planes de igualdad, registro retributivo, desconexión digital, canal de denuncias) para evitar sanciones y riesgos reputacionales.

7. Conclusiones y recomendaciones estratégicas para el

directivo 2026

2026 no es un año para directivos complacientes. La combinación de incertidumbre geopolítica, revolución tecnológica y presión regulatoria configura un escenario de exigencia máxima, pero también de oportunidades extraordinarias para quienes sepan leer el cambio.

Decálogo de acción estratégica:

1. **Adopte la IA Agéntica con Responsabilidad:** No mire la IA desde la barrera. Intégrela en el núcleo operativo de su empresa para ganar eficiencia, pero mantenga una supervisión humana y ética férrea. Usted es el piloto; la IA es el copiloto.
2. **Apueste por la flexibilidad organizativa:** Rompa las estructuras rígidas. Utilice el **Interim Management** para incorporar talento senior experto de forma rápida y objetiva en momentos clave (transformación, sucesión, crisis). Es la forma más inteligente de inyectar capacidad ejecutiva sin lastrar los costes fijos.
3. **Convierta la sostenibilidad en negocio:** Deje de ver el ESG como un coste de cumplimiento. Busque la rentabilidad en la eficiencia energética, el acceso a financiación verde y la conquista de clientes conscientes. La sostenibilidad es competitividad.
4. **Lidere desde el humanismo:** En un mundo tecnificado, su humanidad es su mayor activo. Cultive la empatía, la inteligencia emocional y la cercanía. La tecnología gestiona datos; los líderes gestionan emociones y voluntades.
5. **Construya resiliencia (Just-in-Case):** Revise su cadena de suministro y sus operaciones. Diversifique proveedores y mercados. Prepárese para lo inesperado. La seguridad vale más que el último céntimo de eficiencia.
6. **Cuide la salud mental (propia y ajena):** Desmitifique el agotamiento. Promueva una cultura de descanso real y desconexión. Un equipo descansado e inspirado es infinitamente más valioso que uno presente y quemado.
7. **Profesionalice la sucesión:** Si dirige una empresa familiar, no deje el relevo al azar ni a la emoción. Apóyese en expertos externos (Interim Managers) para objetivar el proceso y asegurar la continuidad del legado.
8. **Navegue la regulación con anticipación:** No espere a que la ley le obligue. Adelántese en digitalización (VeriFactu), igualdad y sostenibilidad. La anticipación evita traumas y costes de última hora.
9. **Fomente la curiosidad y el aprendizaje:** Instaure el aprendizaje continuo como norma. Fórmese usted y forme a su equipo. La única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de aprender más rápido que la competencia.
10. **Mantenga el propósito en el centro:** En la tormenta, el Propósito es el faro. Comunique incansablemente el "para qué" de su organización. Es lo que mantendrá unido y motivado a su equipo híbrido, diverso y disperso.

El futuro de 2026 pertenece a las **organizaciones ambidiegas**: aquellas capaces de explotar el negocio actual con eficiencia tecnológica mientras exploran el futuro con creatividad humana.

Aquellas que son sólidas en sus valores pero líquidas en su ejecución.

El directivo de éxito será aquel que, apoyado en herramientas poderosas y talento flexible, nunca olvide que, al final del día, las empresas son personas sirviendo a personas.