Barómetro AdQualis sobre tendencias de RRHH 2026



AdQualis
Human Results

Contenidos

1. Introducción: Objetivos y metodología

2. De la gestión al liderazgo, el nuevo rol de RRHH
Jordi Berenguer, Corporate Managing Director AdQualis Group

Resultados del Barómetro

La función de RRHH en transformación — Bloque 01
La voz del experto: "People&Culture: de función de soporte a motor de negocio"
Laura Ojeda, People&Culture Director (Almirall)

Inteligencia artificial en RRHH — Bloque 02
La voz del experto: "Adoptar tecnología es un acto de IT, pero adaptarla es un acto de liderazgo"
Aurea Benito, Corporate People Director (ISDIN)

Talento: retos en atracción y fidelización — Bloque 03
La voz del experto: "La escasez de talento: de desafío a oportunidad estratégica"
Eva Ortega, Head of Talent Management, Engagement & Diversity (Carglass España)

Bienestar y experiencia del empleado — Bloque 04
La voz del experto: "El bienestar como parte de la cultura corporativa"
Delia Martínez, Human Resources & Business Services Director (Nestlé Iberia)

Diversidad, equidad e inclusión (DEI) — Bloque 05
La voz del experto: "DE&I: el reto no está en los datos, sino en la cultura"
Beatriz Vila, Chief People, Culture & Comms Officer (Ferrer)

Relevo generacional y gestión del conocimiento — Bloque 06
La voz del experto: "Más allá del relevo: el valor de la experiencia compartida"
Montserrat Castilla, People Director (Hospital de la Santa Creu i Sant Pau)

Tendencias y contrastes en la gestión de personas — Bloque 07
La voz del experto: "De gestionar personas a rediseñar organizaciones: el nuevo papel de RRHH"
Pilar del Barco CHRO España, Portugal y América Latina (Penguin Random House Grupo Editorial)

3. Conclusiones finales

1. Introducción: objetivos y metodología





Introducción

El **Barómetro AdQualis sobre Tendencias de RRHH** nace con el objetivo de ofrecer una radiografía precisa y actualizada de la realidad que viven los directivos y responsables de Recursos Humanos, Personas y Cultura.

En un entorno marcado por la aceleración tecnológica y el cambio continuo, AdQualis, firma especializada en búsqueda y desarrollo de talento directivo con presencia en Barcelona y Madrid, presenta la primera edición de este estudio sobre las principales **prioridades y desafíos que hoy marcan la agenda del sector.**

Con esta iniciativa, AdQualis busca ofrecer una visión especializada sobre los retos y transformaciones que marcarán la evolución del área en los próximos años.

Objetivos

El informe tiene un triple objetivo: identificar y analizar las principales tendencias que están redefiniendo la gestión de personas; medir el grado de implantación real de estas tendencias para detectar las posibles brechas entre percepción y práctica; y ofrecer a los profesionales de RRHH una referencia comparativa de la situación de su organización con las tendencias del mercado.

El estudio plantea 20 preguntas, agrupadas en 6 grandes ejes temáticos: el impacto de la inteligencia artificial en la gestión de personas, la transformación del rol de RRHH, los retos de atracción y fidelización del talento, el bienestar y la experiencia del empleado, la diversidad, equidad e inclusión (DEI), el relevo generacional y los retos que marcarán la evolución futura del área.



Metodología

El Barómetro AdQualis sobre Tendencias de RRHH 2026 se ha elaborado a partir de una encuesta cuantitativa dirigida exclusivamente a directivos y responsables de Recursos Humanos en activo.

El perfil de los encuestados responde al segmento directivo senior del área: **HR Directors, Chief People Officers (CPO), Chief Human Resources Officers (CHRO), VP People, Directors of People & Culture, People & Culture, Talent Managers y Senior HRBPs.**

La muestra incorpora además una amplia diversidad sectorial, con representación de compañías vinculadas a la industria, tecnología, salud y farmacia, servicios profesionales, gran consumo y retail, construcción, energía, hostelería y entretenimiento, entre otros sectores. Asimismo, participan profesionales con responsabilidades tanto nacionales como internacionales, aportando una visión amplia y transversal sobre los retos actuales de la función de Recursos Humanos.

Para el análisis de resultados se ha utilizado una distribución de frecuencias basada en tres grandes niveles de respuesta: **posiciones de acuerdo** (niveles 4 y 5), **posiciones intermedias o neutras** (nivel 3) **y posiciones de desacuerdo** (niveles 1 y 2).

La combinación de análisis cuantitativo y respuestas abiertas permite complementar la lectura estadística con una visión más cualitativa sobre las preocupaciones, prioridades y percepciones que hoy comparten los profesionales de Recursos Humanos.

Desde AdQualis agradecemos la participación y la visión compartida por todos los profesionales que han formado parte de esta primera edición. Las aportaciones permiten construir una mirada colectiva sobre los desafíos que hoy afronta el área y sobre el papel que RRHH desempeñará en los próximos años.

2. De la gestión al liderazgo, El nuevo rol de RRHH





Jordi Berenguer
Corporate Managing Director AdQualis Group

La función de Recursos Humanos se enfrenta hoy a un reto que va mucho más allá de incorporar nuevas herramientas o adaptar procesos: asumir un **rol decisivo en la transformación de las organizaciones.** La irrupción de la inteligencia artificial, la escasez de talento especializado, la incorporación de nuevas generaciones con expectativas muy distintas y la necesidad creciente de demostrar impacto han acelerado exponencialmente la evolución de la función. Sin embargo, llegados a este punto, conviene plantearse una cuestión clave: ¿está cambiando realmente la función de Recursos Humanos, o simplemente está cambiando el modo en que habla de sí misma?

En los últimos años, la función de personas ha ganado presencia en los órganos de dirección y ha asumido una mayor responsabilidad en ámbitos vinculados al liderazgo, la cultura organizativa y la transformación interna de las compañías. Pero la experiencia nos demuestra que ganar visibilidad no garantiza una transformación real de la función; el verdadero cambio exige algo más: criterio, estructura y, sobre todo, la determinación de **convertir los objetivos en decisiones concretas.**

Gestionar personas en este contexto implica mucho más que definir políticas o procesos. Significa desarrollar líderes capaces de tomar decisiones en entornos de incertidumbre, construir organizaciones donde el talento quiera quedarse e integrar la tecnología sin renunciar al **criterio humano como valor diferencial**. El entorno actual exige mucho más que buenas intenciones: ya no es suficiente con gestionar; es necesario **anticipar, construir cultura y liderar el cambio.**

Los directores de personas tienen ante sí una oportunidad que no debería dejar pasar: consolidarse como un verdadero **motor de transformación dentro de las organizaciones.** Para lograrlo, será clave

avanzar hacia un modelo en el que la toma de decisiones sobre personas se apoye en **el conocimiento, el criterio, la capacidad de análisis y el impacto real en el negocio.**

Los datos recogidos en esta primera edición del Barómetro AdQualis sobre Tendencias de RRHH reflejan precisamente ese momento de transición: un rol clave que avanza, que evoluciona y que empieza por fin a ser más estratégico que nunca.

Lo que encontrarás a continuación es la visión de los profesionales que lideran hoy la función de personas en sus organizaciones: cómo están afrontando este proceso de transformación, cuáles son sus prioridades y qué desafíos definirán el futuro de RRHH.

Desde AdQualis llevamos años observando que las organizaciones que mejor afrontan estos retos no son necesariamente las que tienen los objetivos más ambiciosos, sino las que tienen una visión más precisa de su punto de partida: qué está funcionando, qué no, y cuánto separa todavía sus propósitos de su operativa diaria. Este Barómetro nace de esa misma lógica y **nuestro compromiso es acompañar a las organizaciones** en ese proceso, aportando no solo metodología y experiencia en la búsqueda y desarrollo de talento directivo, sino también la visión necesaria para afrontar este nuevo escenario.

El futuro de la función de personas no dependerá únicamente de su capacidad para adaptarse al cambio, sino de su capacidad para liderarlo: con **coherencia, criterio y poniendo a las personas en el centro de la estrategia.** Y es precisamente en ese liderazgo donde reside la verdadera oportunidad de la función.



Bloque 01



La función de RRHH en transformación

La función de RRHH en transformación

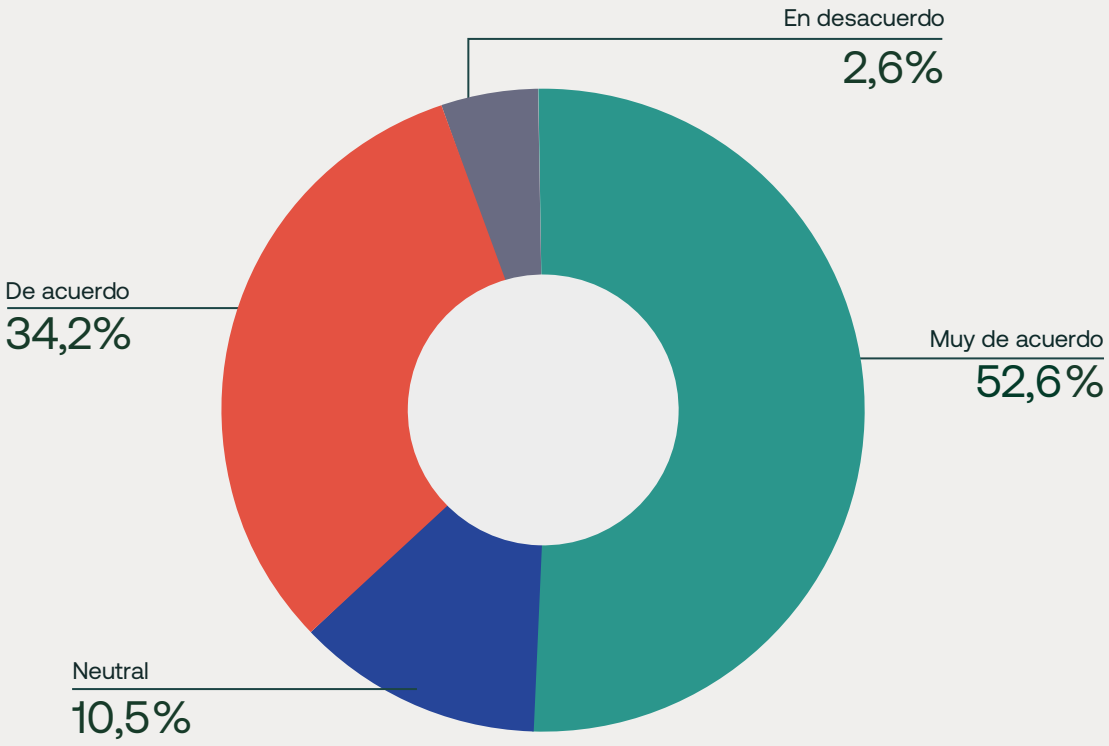
El *Barómetro HR Tendencias 2026*, en su primera edición, analiza la evolución del rol de Recursos Humanos en un entorno marcado por la **transformación tecnológica, la digitalización de los procesos y la creciente complejidad en la gestión del talento.** En este contexto, la función de RRHH está redefiniendo su posicionamiento dentro de las organizaciones, ampliando progresivamente su ámbito de actuación más allá de las funciones administrativas tradicionales.

Los resultados muestran que esta evolución se orienta de forma clara hacia un mayor protagonismo en ámbitos vinculados a la **gestión del cambio y la cultura organizativa.**

El **86,8%** de los profesionales encuestados se sitúa en posiciones de acuerdo con esta afirmación, lo que representa el mayor nivel de consenso entre las afirmaciones analizadas sobre este ámbito.
Este dato pone de manifiesto una percepción ampliamente compartida sobre la transformación **del rol de RRHH hacia funciones con un mayor componente estratégico.**

La distribución de las respuestas refuerza esta lectura: **el 10,5%** se sitúa en posiciones intermedias, mientras que el desacuerdo se mantiene en niveles reducidos **(2,6%)**, lo que indica un elevado grado de alineación en torno a esta evolución.

El rol de RRHH se transformará hacia una función de gestión del cambio y cultura más que meramente administrativa (en %)

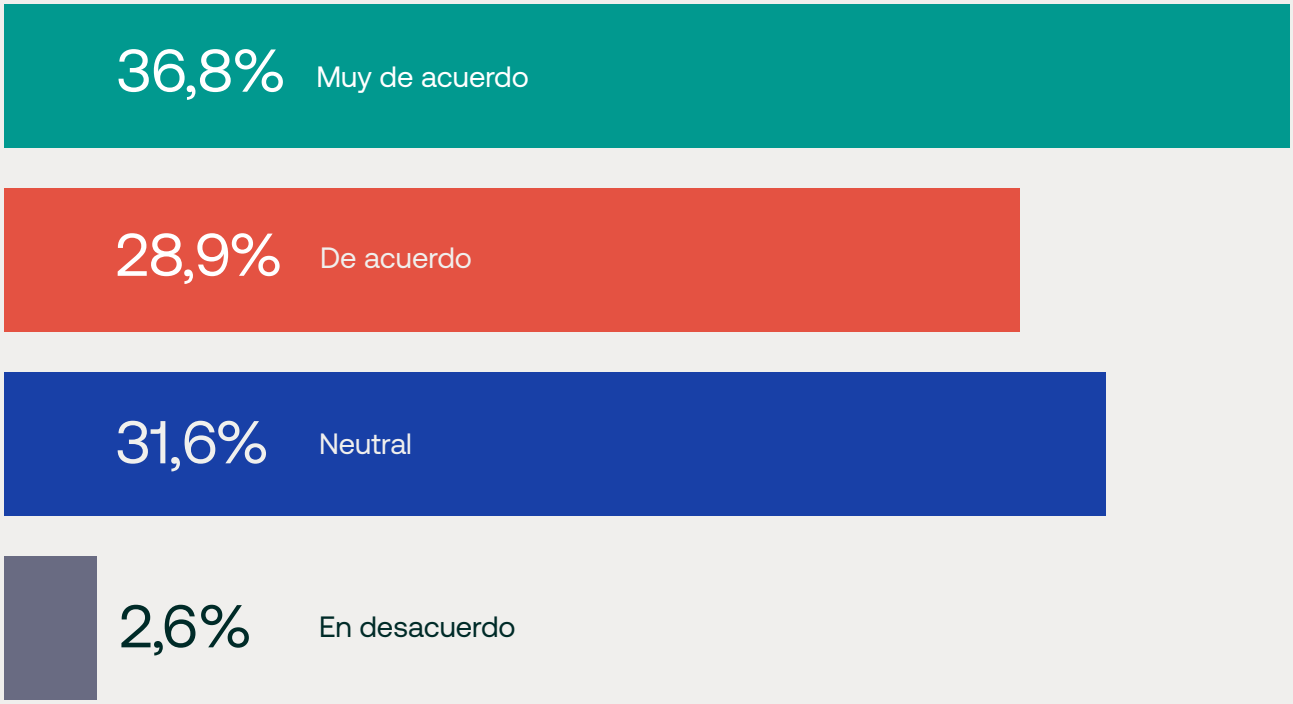


Mientras la evolución hacia funciones de cambio y cultura presenta un consenso prácticamente unánime, la adopción de modelos data-driven muestra una distribución más heterogénea. En este sentido, el **65,8% de los encuestados** prevé que la gestión del talento será cada vez más data-driven, apoyada en analítica avanzada, incorporando información cuantitativa en procesos como la planificación de la plantilla, la evaluación del desempeño o la toma de decisiones en materia de desarrollo y retención del talento.

Sin embargo, a diferencia de la visión sobre el cambio cultural, la implementación del dato muestra una adopción más desigual. El **31,6%** se sitúa en posiciones intermedias, lo que indica que la adopción de estos modelos se encuentra todavía en distintas fases de desarrollo, mientras que el desacuerdo se mantiene en niveles reducidos (**2,6%**).



La gestión de talento será cada vez más data-driven, basada en analítica avanzada (en %)



El **86,8%** de los profesionales prevé una evolución del rol de RRHH hacia **funciones de cambio y cultura**.





LA VOZ DEL EXPERTO

People&Culture: de función de soporte a motor del negocio

Laura Ojeda
People&Culture Director
Almirall

Durante años, Recursos Humanos ha vivido en una contradicción permanente: se le pide liderar la transformación de las organizaciones, pero en muchas empresas se le sigue tratando como una función de soporte. Y ahí está precisamente el error. Porque RRHH no es soporte al negocio. RRHH es negocio.

Los resultados de este Barómetro reflejan una realidad que ya estamos viviendo en muchas compañías: la función de People & Culture ha dejado atrás el componente de gestión administrativa para convertirse en un **actor clave en la transformación empresarial.** Y no por posicionamiento corporativo, sino porque hoy la capacidad de una empresa para adaptarse y tener éxito depende directamente del talento, del liderazgo y de la cultura que sea capaz de construir.

Por supuesto que la irrupción de la inteligencia artificial, la automatización y la analítica avanzada están acelerando cambios profundos en la forma de trabajar, decidir y liderar. Pero **el verdadero reto no es tecnológico. Es cultural.** Y ahí el Área de Personas tiene un papel que ya no puede ni debe ser secundario.

Durante demasiado tiempo hemos asociado RRHH a bienestar, clima o *engagement*, como si fueran elementos aislados del negocio. Sin embargo, hablar de cultura es hablar de productividad, de innovación, de capacidad de ejecución y de sostenibilidad empresarial. Las organizaciones que no entiendan esto llegarán tarde.

También tendremos que asumir conversaciones incómodas. No todos los modelos de liderazgo sirven para el contexto actual. No todas las estructuras son válidas para competir en entornos de cambio constante. Y no todas las compañías están preparadas para aceptar que gestionar talento significa tomar decisiones difíciles, no solo impulsar iniciativas atractivas.

Al mismo tiempo, el auge del dato abre oportunidades enormes para profesionalizar aún más la función.

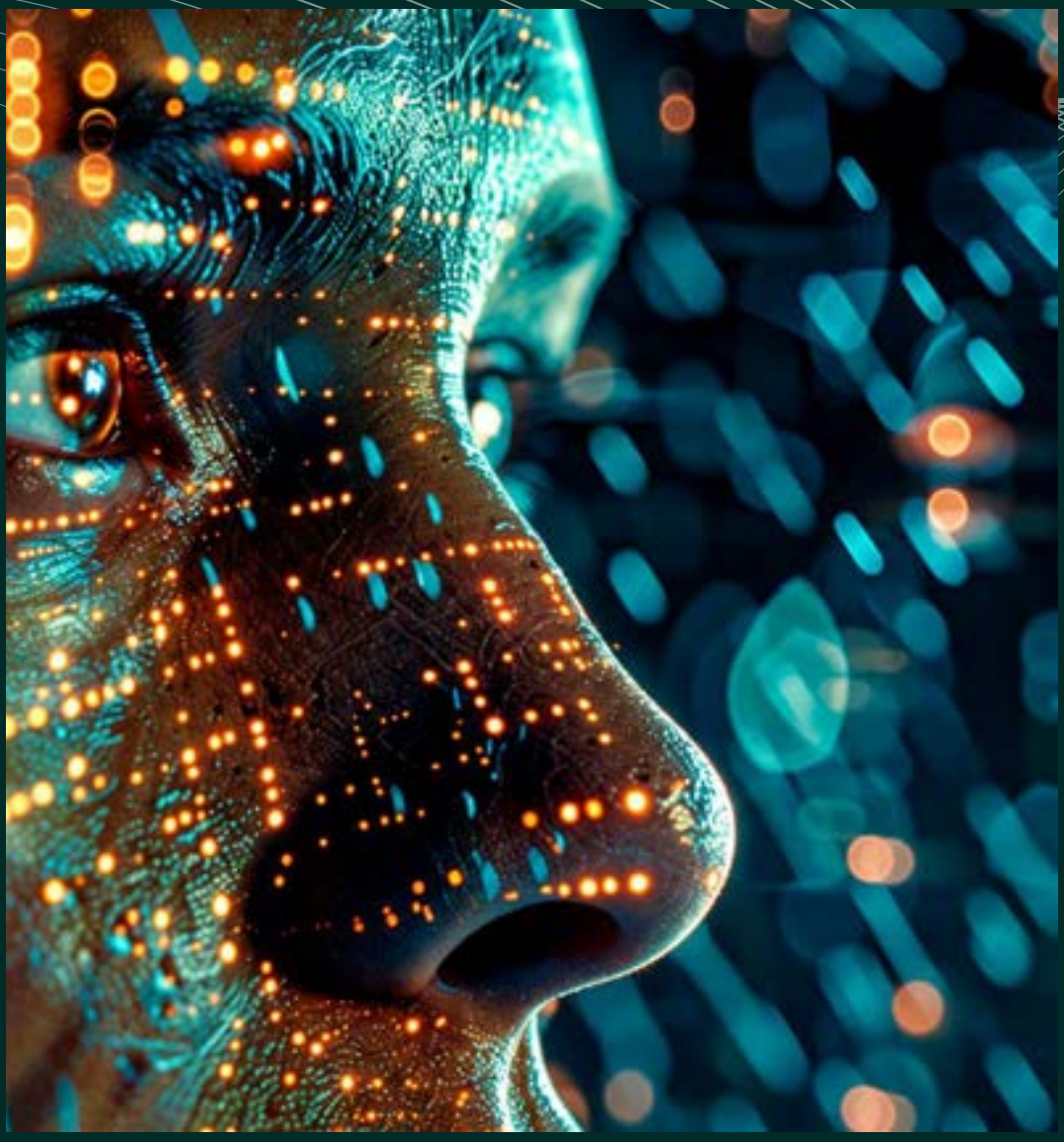


La analítica ayudará a anticipar necesidades, identificar riesgos y tomar decisiones más inteligentes. Pero sería un error pensar que gestionar personas puede reducirse a indicadores o *dashboards*. Las organizaciones siguen necesitando criterio, sensibilidad en las relaciones y capacidad de interpretar realidades complejas.

El gran reto del área de People & Culture en los próximos años será ocupar definitivamente el espacio estratégico que le corresponde. No solo como acompañante del negocio, sino como parte activa de las decisiones que marcarán su futuro.

Porque las compañías que realmente se transformaran de manera exitosa no serán las que tengan más tecnología. Serán las que entiendan que **la ventaja competitiva sigue estando en el impacto de las personas.**

Bloque 02



La inteligencia artificial en RRHH

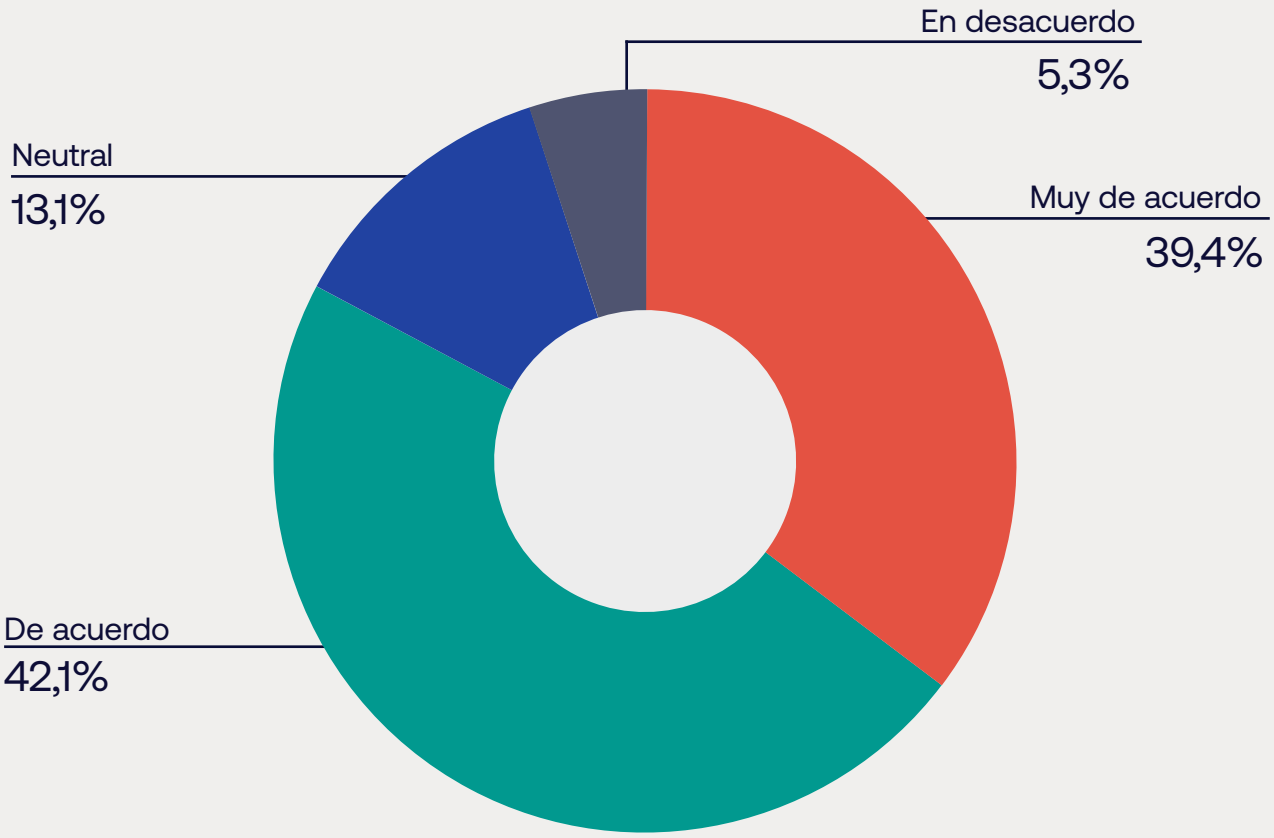
En los últimos años, la Inteligencia Artificial (IA) ha pasado de ser una tendencia emergente a convertirse en un elemento cada vez más presente en la agenda de las organizaciones. En el ámbito de Recursos Humanos, su desarrollo abre nuevas posibilidades para optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y reforzar el papel estratégico del área, especialmente en ámbitos como la selección de talento, la automatización de tareas y la mejora de la eficiencia operativa.

Sin embargo, los resultados de este primer Barómetro ponen de manifiesto una diferencia significativa entre percepción y aplicación. Mientras el consenso sobre su potencial es casi total, su integración real en el día a día de las organizaciones avanza todavía de forma modesta y progresiva.

En concreto, la percepción sobre el papel de **la IA como motor de objetividad y eficiencia** alcanza un **81,6%** de posiciones de acuerdo o muy de acuerdo, consolidando una percepción mayoritaria sobre su capacidad para mejorar los procesos y optimizar el tiempo en el área.

Además, este nivel de acuerdo se concentra en los tramos más altos de la escala: el **42,1%** de los encuestados se sitúa en posiciones de acuerdo (4), mientras que un **39,4%** alcanza el nivel máximo (5). Por el contrario, las posiciones intermedias (**13,1%**) y las de desacuerdo (**5,3%**) se mantienen en niveles reducidos.

La IA transformará de manera significativa los procesos de selección y atracción de talento (en %)



Ámbitos de aplicación: automatización y eficiencia operativa

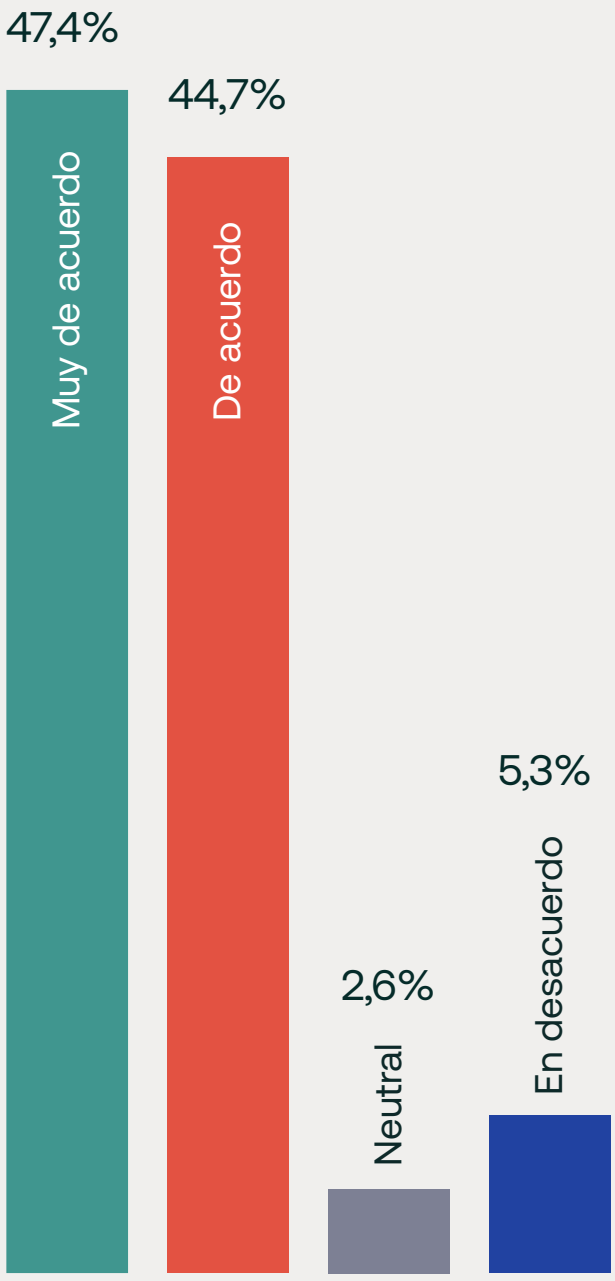
La automatización de procesos administrativos se posiciona como el ámbito que genera mayor alineación entre los profesionales de Recursos Humanos. **Un 92,1% de los encuestados considera que la Inteligencia Artificial permitirá liberar tiempo para funciones de mayor valor estratégico,** situándose como la afirmación con mayor nivel de acuerdo del capítulo.

Cerca de la mitad de los encuestados **(47,4%)** se sitúa en el nivel máximo de acuerdo (5), mientras que un **44,7%** lo hace en el nivel inmediatamente inferior (4). Con posiciones intermedias **(2,6%)** y de desacuerdo **(5,3%)** prácticamente residuales, se consolida como una aplicación directa de la IA orientada a la optimización del tiempo y a la reorganización operativa del área de RRHH.

Sin embargo, esta percepción contrasta con el grado de implantación actual de la Inteligencia Artificial en las organizaciones. Solo el **23,7%** de los profesionales indica que su compañía ya aplica soluciones de IA en la gestión de personas, frente a un **36,9%** que afirma que no lo está haciendo.

El mayor volumen de respuestas se concentra en el punto intermedio de la escala **(39,5%)**, reflejando un mercado en transición, donde **las organizaciones se encuentran aún en fases de análisis o prospección** y no han alcanzado una implementación consolidada.

La automatización de procesos administrativos liberará tiempo para actividades estratégicas de RRHH (%)



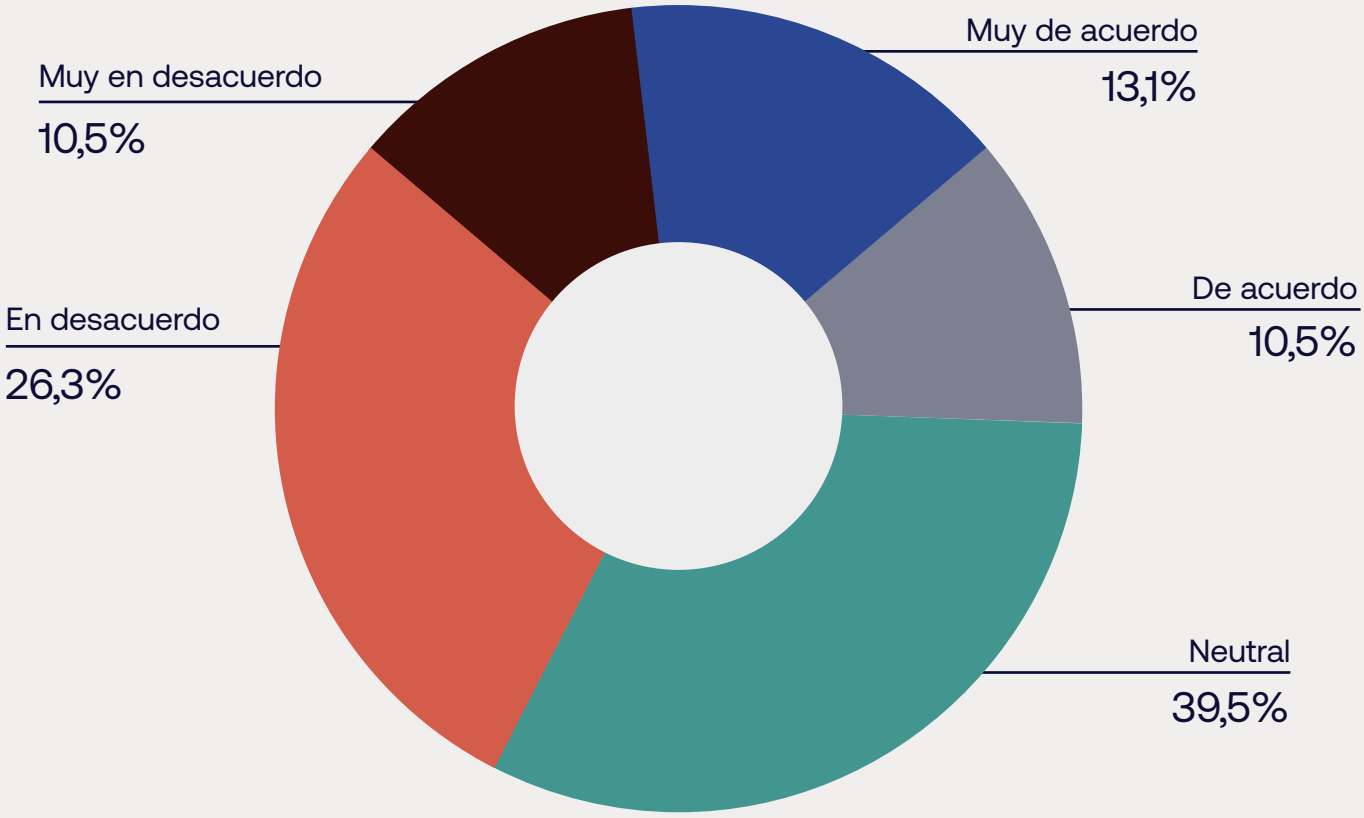


En esta misma línea, la distancia entre el potencial atribuido a la IA y su aplicación real en los procesos de selección sigue siendo significativa. Mientras el **81,6%** de los profesionales confía en su capacidad para mejorar estos procesos, solo el **23,7%** ha logrado incorporarla de forma efectiva.

Esta brecha, cercana a los 60 puntos, refleja que el valor de la tecnología está ampliamente asumido, pero **su uso en el día a día continúa siendo el principal reto.**

Más del 90% de los profesionales reconoce el impacto de la IA en la eficiencia de RRHH, pero solo el 23,7% afirma que su organización ya la está implementando.

Mi compañía ya está implementando soluciones de IA en la gestión de personas (%)



La **automatización** se posiciona como el principal ámbito de aplicación de la IA en RRHH, con un 92,1% de acuerdo entre los profesionales.





LA VOZ DEL EXPERTO

Adoptar tecnología es un acto de IT, pero adaptarla es un acto de liderazgo

Aurea Benito
Corporate People Director
ISDIN

Más del 90% de los profesionales de RRHH reconoce el impacto de la IA en la eficiencia de su función, pero solo el 23,7% afirma que su organización ya la está implementando. Nadie duda de que este dato no va a parar de crecer, así que la pregunta es: ¿la estamos implementando bien?

Porque la mayoría de las empresas que sí han dado el paso han hecho lo mismo: comprar licencias, instalar herramientas, dar formación. Pero, **¿y si en lugar de instalar tecnología la integramos?**

El 92,1% de los profesionales cree que la automatización liberará tiempo para actividades estratégicas. Y tiene razón. Pero la pregunta no es si la IA nos libera tiempo, la pregunta es: ¿es lo único que nos hace?

Según el MIT, la actividad cognitiva cae un 32% cuando la IA asiste en una tarea, y el 83% de las personas no recordaba el contenido que la IA había generado en su nombre.

Si podemos programar agentes para que hagan tareas por nosotros, ¿podemos programarlos también para que nos hagan mejores? No solo mejores en productividad, mejores como profesionales, como líderes, como personas.

Llevamos décadas invirtiendo en formación, en coaching, en programas de desarrollo. Y ahora tenemos una tecnología que interactúa con cada profesional todos los días, en tiempo real, en el momento exacto en que toma decisiones. ¿Y la estamos usando solo para ir más rápido?

Entrenemos a la IA no solo para ejecutar, sino para transmitir cultura. Que te haga la pregunta correcta en lugar de darte la respuesta fácil. Que te rete cuando tomas el camino cómodo. No herramientas neutras que diluyan nuestra identidad, sino extensiones vivas de nuestro modelo de liderazgo.

Porque si un agente puede prepararte una visita comercial, también puede ayudarte a reflexionar sobre cómo la has hecho. Si puede resumir una reunión, también puede señalarte que llevas tres reuniones sin escuchar.

Esa es la diferencia entre adoptar y adaptar. **Adoptar es darle IA a la gente. Adaptar es diseñar la IA para que la gente crezca usándola.** Lo primero es una decisión tecnológica. Lo segundo es una decisión profundamente humana.

Bloque 03



Talento: retos en atracción y fidelización

En un mercado laboral cada vez más exigente, la gestión del talento continúa ganando peso dentro de las organizaciones. La escasez de determinados perfiles, y la creciente competencia entre empresas está redefiniendo los procesos de atracción y fidelización, convirtiéndolos en uno de los mayores desafíos estratégicos para las direcciones de Personas.

El Barómetro AdQualis sobre tendencias de RRHH analiza cómo perciben estos retos los responsables de Recursos Humanos, poniendo el foco en dos aspectos clave: **la disponibilidad de talento y el impacto derivado en los costes operativos.**

La dificultad para contratar determinadas posiciones se concentra en perfiles muy concretos, que se repiten de forma consistente en las respuestas de los profesionales de la función de Recursos Humanos. Entre ellos, destacan la **escasez de perfiles tecnológicos y de datos** (programadores, IT, analytics, inteligencia artificial, data centers), que concentran buena parte de las menciones. A estos se suman **perfiles altamente especializados en entornos técnicos e industriales** (ingenieros, diseño de chips, oficios cualificados), donde el conocimiento específico se posiciona como un requisito cada vez más difícil de encontrar.

Junto a ellos, ganan peso los **perfiles híbridos**, capaces de combinar capacidades técnicas con visión estratégica o de negocio, así como perfiles comerciales más evolucionados, con capacidad de ejecución y orientación estratégica. Asimismo, se repite la **dificultad para encontrar posiciones de liderazgo**, especialmente aquellas que integran gestión de personas, visión a largo plazo y capacidad operativa. En esta línea, también aparece la **escasez de talento joven con potencial** para asumir estas responsabilidades.

En este sentido, la falta de talento especializado se consolida como un reto extendido. Un **63,2%** de los encuestados se sitúa en niveles de acuerdo. Dentro de este grupo, predomina una valoración de intensidad alta (4), lo que indica una percepción ampliamente compartida, aunque con distintos niveles de impacto.

En el otro extremo, un **18,4%** no lo identifica como un reto relevante, mientras que otro **18,4%** mantiene una posición intermedia. Esta distribución sugiere que, aunque la escasez de talento es una realidad actual, su impacto no es uniforme y depende en gran medida del sector, del tipo de perfiles demandados y del posicionamiento de cada organización en el mercado laboral.



La falta de talento especializado es uno de los principales retos actuales de nuestra organización (en %)



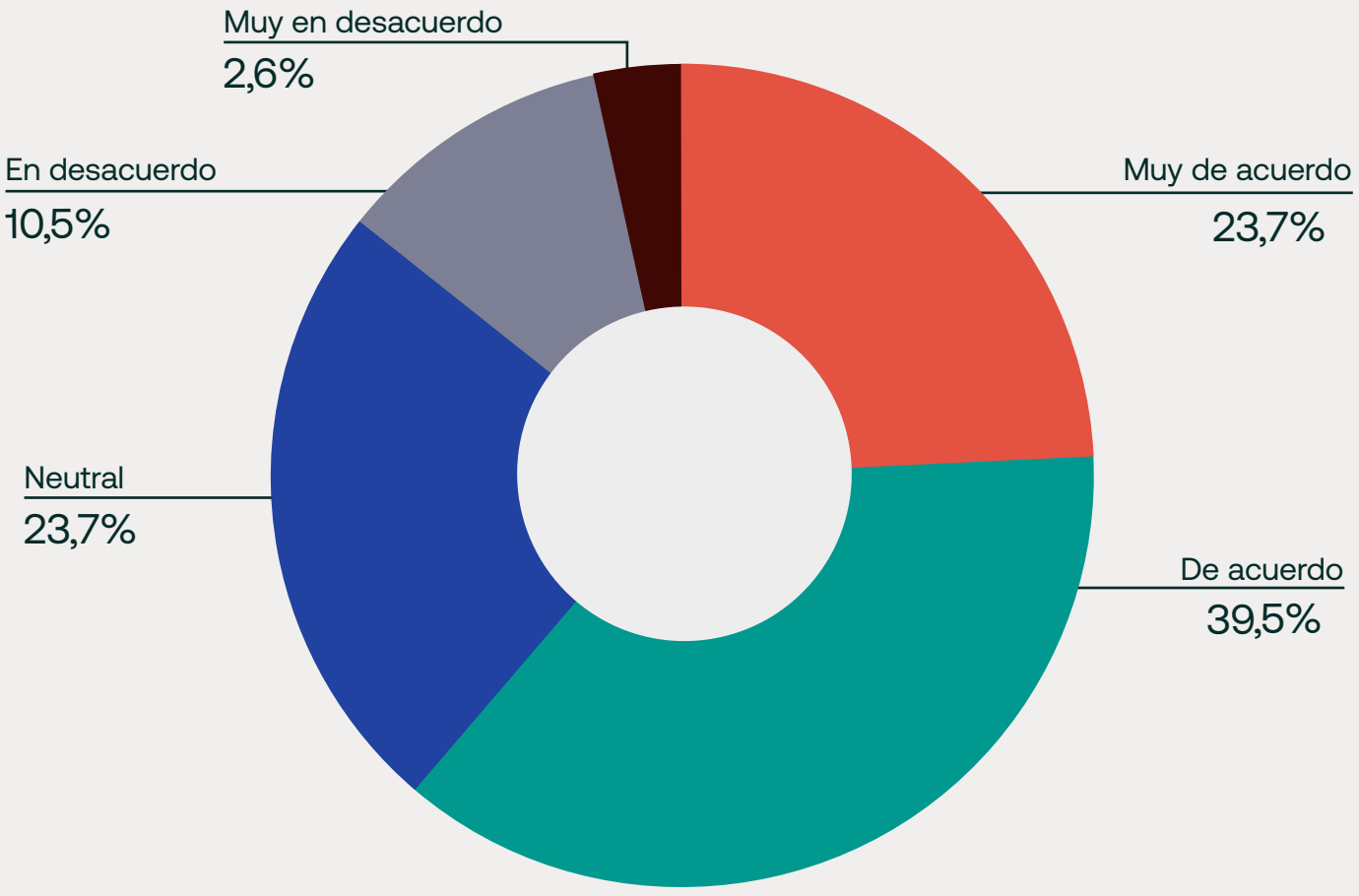


Más allá de la dificultad para incorporar talento, esta situación también tiene un impacto directo en los **costes de contratación y retención.** La creciente competencia por el talento ha dejado de ser un simple reto de selección para traducirse en un **incremento de los costes operativos.** La menor disponibilidad de determinados perfiles está obligando a las organizaciones a reforzar sus propuestas de valor, elevando tanto los costes como los esfuerzos para atraer y fidelizar talento.

En este sentido, el **63,2%** de los encuestados reconoce un aumento de los costes asociados al talento, con una mayor concentración en valoraciones de nivel 4 **(39,5%)**, seguido de un **23,7%** que otorga la máxima puntuación.

Aun así, no todas las organizaciones viven esta situación de la misma manera. Mientras una mayoría ya incorpora este incremento de costes como parte de su operativa habitual, otras lo perciben de forma más puntual **(23,7%)** o, directamente, no lo identifican **(13,1%).**

La competencia por el talento está incrementando los costes de contratación y retención (en %)





La **escasez de perfiles** y la **competencia entre empresas** están redefiniendo la forma en que las organizaciones abordan la atracción y fidelización del talento.

Los perfiles tecnológicos, técnicos y altamente especializados concentran las mayores dificultades de cobertura.





LA VOZ DEL EXPERTO

La escasez de talento: de desafío a oportunidad estratégica

Eva Ortega
Head of Talent Management, Engagement & Diversity
Carglass España

En los últimos años, la escasez de talento se ha consolidado como uno de los principales desafíos para las organizaciones. Aunque los perfiles tecnológicos, técnicos y altamente especializados siguen concentrando las mayores dificultades de cobertura, esta tensión ya no es exclusiva de estos ámbitos. Se trata de un fenómeno creciente y transversal que afecta a múltiples tipologías profesionales, evidenciando un **desajuste estructural entre la oferta y la demanda de talento.**

A esta realidad se suma la creciente complejidad para atraer talento joven con potencial y, al mismo tiempo, captar o retener perfiles de liderazgo senior. Este contexto ha intensificado la conocida **"guerra por el talento"**, incrementando de forma significativa los costes de atracción y fidelización. Más allá del impacto directo en el presupuesto, sus efectos alcanzan los resultados del negocio: retrasos en proyectos, menor capacidad productiva o comercial, pérdida de oportunidades y una creciente presión sobre los equipos existentes.

Sin embargo, el impacto no se limita a la falta de cobertura. Cuando las organizaciones operan con procesos poco estandarizados o rígidos, incapaces de ajustarse con agilidad a las necesidades cambiantes, los costes se multiplican. No solo se deja de producir o vender, sino que se generan **ineficiencias adicionales:** incremento de costes de gestión, mayor dependencia de soluciones externas o temporales, sobrecarga operativa, rotación no deseada y desgaste organizativo.

Ante este escenario, las compañías deben replantear su enfoque. **Apostar por la especialización y la cualificación interna**, desarrollando nuevos "oficios", deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica. Este enfoque no solo resulta atractivo para el talento joven —que busca desarrollo



y aprendizaje continuo—, sino también para el talento senior, cada vez más interesado en reinventarse y seguir aportando valor en un entorno en constante transformación.

El cambio de paradigma implica poner el **foco en las competencias y el potencial,** más que en el conocimiento previo. Formar, reconvertir y acompañar profesionalmente a las personas permite construir un modelo de talento sostenible, reducir la dependencia del mercado externo y contener costes a medio y largo plazo.

Debemos pensar en soluciones y ver la escasez de talento no como un riesgo, sino como una oportunidad para las organizaciones que sepan anticiparse, adaptarse y apostar decididamente por el desarrollo de su capital humano como motor de competitividad.

Bloque 04



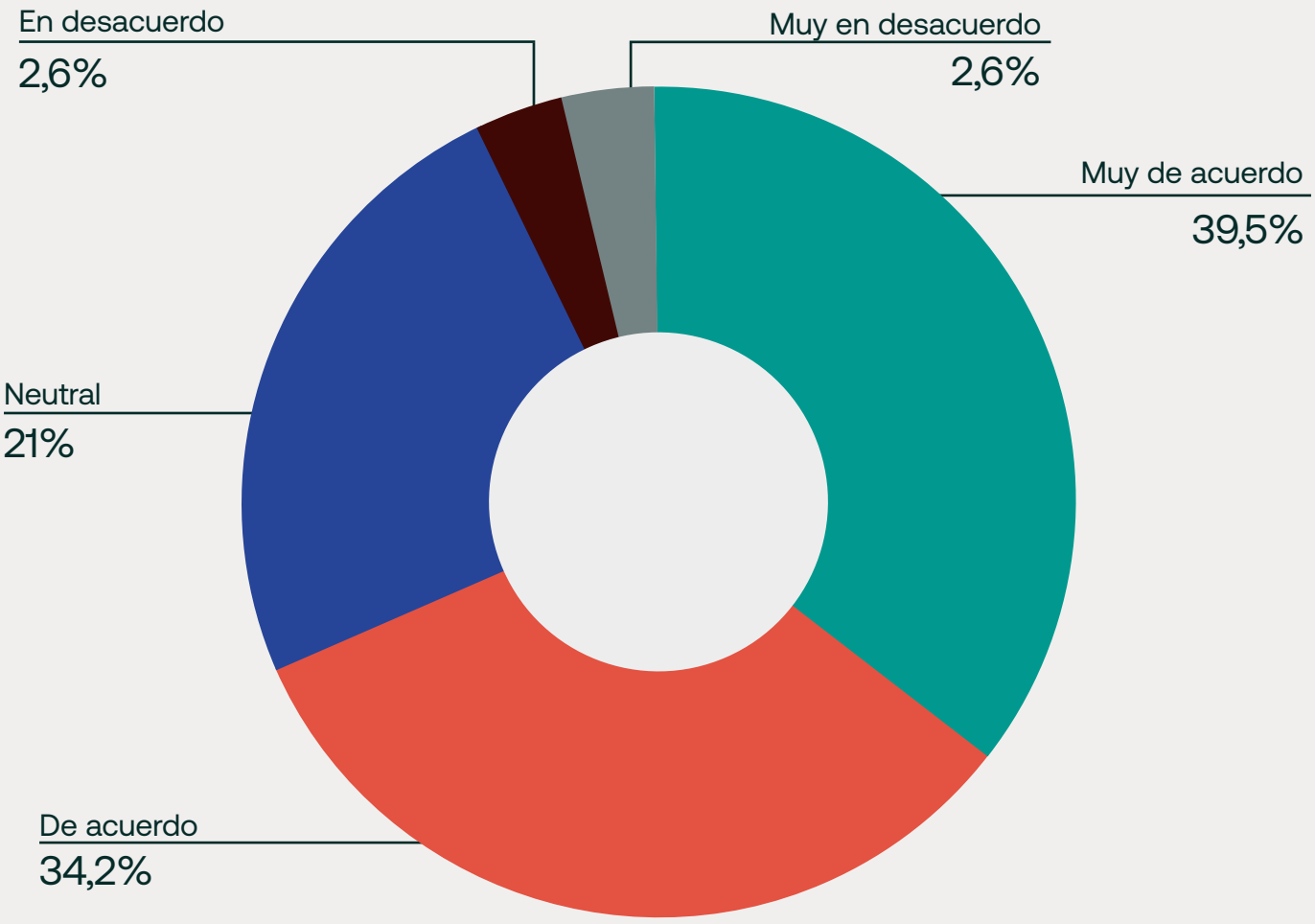
Bienestar y experiencia del empleado

El bienestar y la salud organizacional se han consolidado como ejes prioritarios en la agenda de Recursos Humanos. En un entorno marcado por la transformación de los modelos de trabajo y una mayor demanda de equilibrio personal, las organizaciones están integrando el bienestar emocional no solo como un beneficio social, sino como un **pilar estratégico en la gestión de personas.**

En concreto, más del **70%** de los profesionales considera que el **bienestar emocional de la plantilla se ha convertido en una prioridad para el área.** La solidez de este posicionamiento se refleja en la alta concentración de respuestas en los niveles superiores de la escala, con un **39,5%** en el grado máximo de acuerdo (5) y un **34,2%** en el nivel inmediatamente inferior (4).

Sin embargo, esta tendencia mayoritaria convive con un **21%** de posiciones intermedias, dato que apunta a un **despliegue todavía desigual de estas políticas.** Por el contrario, el desacuerdo se sitúa en un **5,2%**, confirmando la aceptación general de la medida.

El bienestar emocional de los empleados se ha convertido en una prioridad para RRHH (en %)

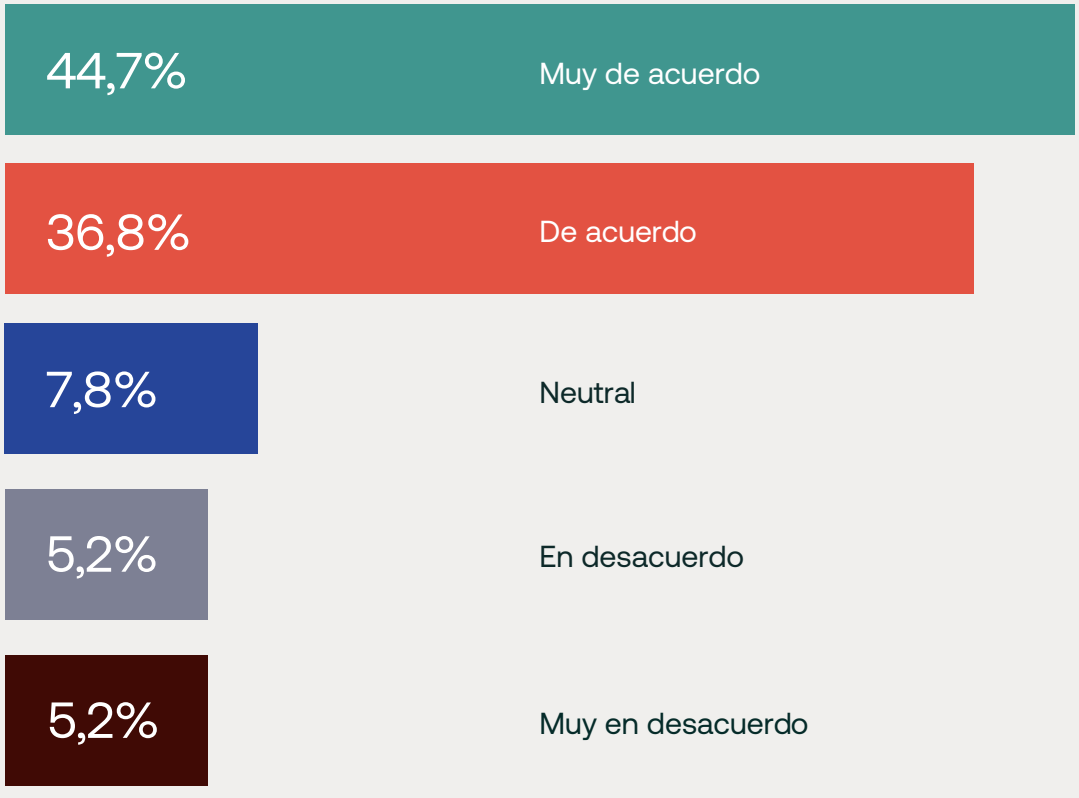




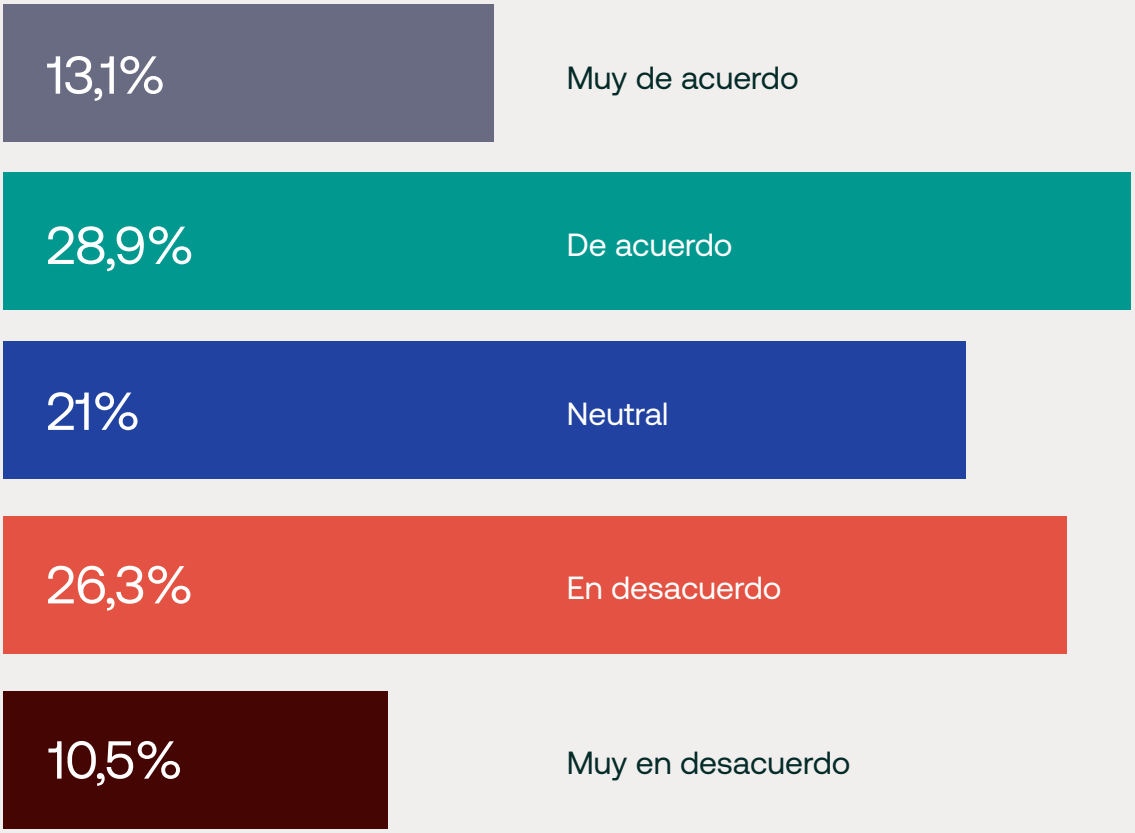
Esta tendencia se refuerza al analizar la relación entre bienestar y resultados de negocio. El **81,5%** de los encuestados coincide en que **la inversión en programas de salud y *wellbeing* tiene un impacto directo en la productividad.**

Bajo este enfoque, el bienestar deja de ser una medida aislada para entenderse como una inversión en la salud integral del equipo. La fuerte concentración de respuestas positivas, frente al reducido **10,5%** de desacuerdo, confirma que las organizaciones sitúan el bienestar como un elemento cada vez más vinculado al rendimiento, más allá de su consideración tradicional como beneficio social.

Invertir en programas de salud y *wellbeing* impacta directamente en la productividad (en %)



Nuestra organización cuenta con indicadores y métricas claras para medir el bienestar de los equipos (en %)



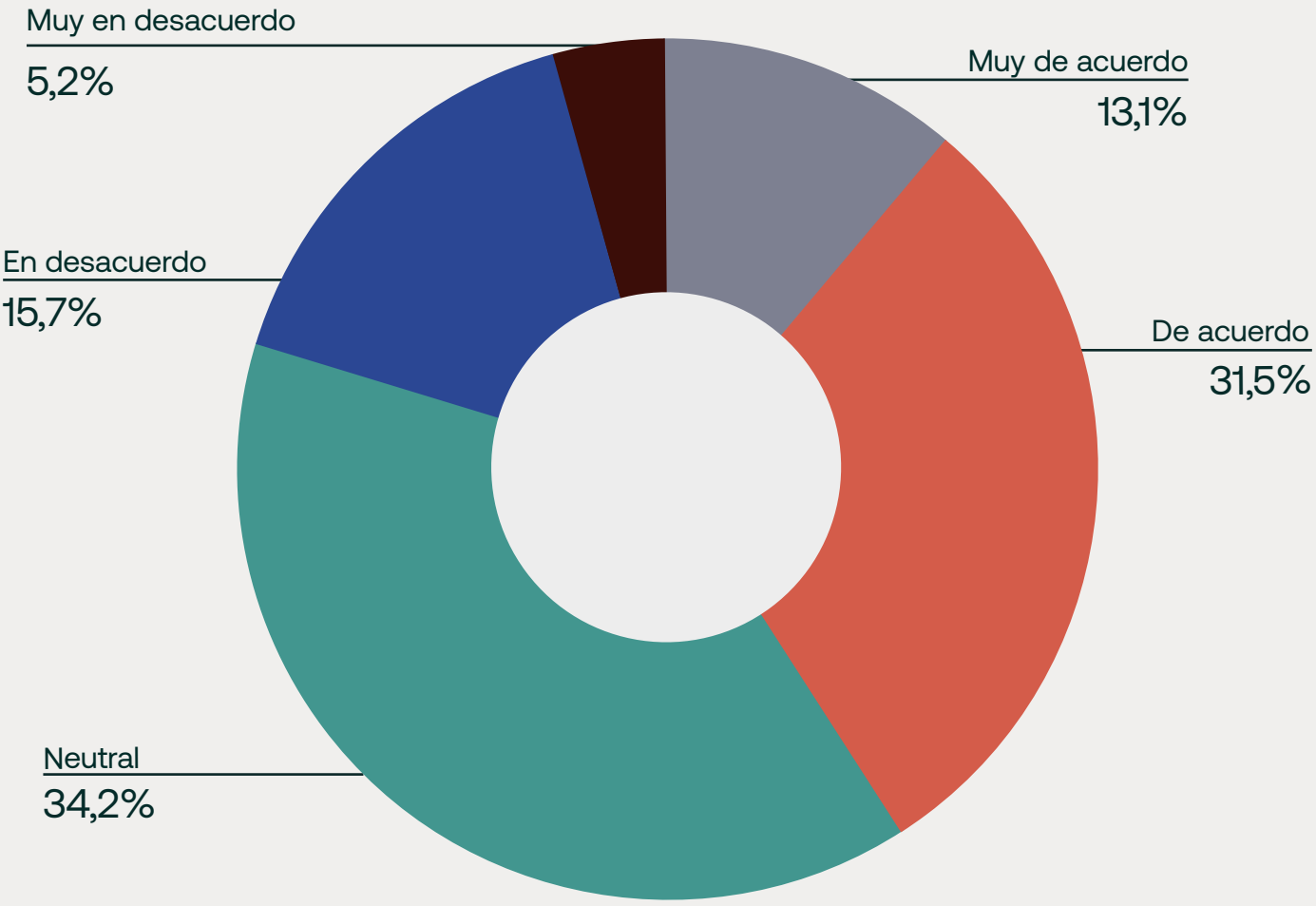
Sin embargo, este reconocimiento contrasta con su nivel de desarrollo en términos de medición. Aunque el bienestar se ha consolidado como una prioridad teórica, su seguimiento y evaluación no presentan el mismo grado de implantación.

La medición del bienestar continúa siendo uno de los principales retos estructurales: solo el **42,1%** de las organizaciones afirma contar con indicadores y métricas claras, frente a un **36,8%** que reconoce no disponer de ellas. La proximidad entre ambos porcentajes evidencia una brecha relevante entre la importancia atribuida al bienestar y su aplicación práctica.

En un entorno de trabajo híbrido y digitalizado, la percepción de los riesgos asociados al bienestar presenta un comportamiento heterogéneo. Además, **el 44,7% de los profesionales identifica el *burnout***, entendido como agotamiento laboral, y la **desconexión digital** como tendencias crecientes en sus plantillas.

No obstante, el elevado volumen de respuestas en posiciones intermedias (**34,2%**) sugiere que la gravedad de estos riesgos se percibe de forma dispar. Esta falta de consenso, sumada a las dificultades de medición analizadas anteriormente, pone de relieve la necesidad de **establecer mecanismos de diagnóstico más precisos** para prevenir el impacto de estos riesgos en la productividad y la retención del talento.

El “burnout” y la desconexión digital son riesgos crecientes en nuestra plantilla (en %)



Más del 70% de los profesionales de RRHH sitúa el bienestar como una prioridad, pero solo el 42,1% dispone de métricas para medirlo.





LA VOZ DEL EXPERTO

El bienestar como parte de la cultura corporativa

Delia Martínez
Human Resources & Business Services Director Nestlé Iberia

Durante años, el bienestar emocional en las organizaciones se abordó como una cuestión complementaria, vinculada principalmente a acciones puntuales o programas aislados dentro de Recursos Humanos. Sin embargo, el contexto actual ha cambiado profundamente esta percepción. Hoy, **hablar de bienestar ya no es una cuestión accesoria ni reputacional**: es una necesidad estratégica directamente relacionada con la productividad y la capacidad de atraer y fidelizar talento.

Las empresas operan en entornos cada vez más exigentes, marcados por la incertidumbre, la aceleración constante y una creciente presión sobre los equipos. En este escenario, la **fatiga emocional**, el **estrés sostenido** o la **desconexión** de los profesionales dejan de ser cuestiones individuales para convertirse en desafíos organizativos que impactan directamente en el negocio.

Por eso, uno de los grandes retos actuales de Recursos Humanos consiste en **evolucionar desde modelos reactivos hacia culturas preventivas**, donde el bienestar forme parte real de la manera de liderar, trabajar y relacionarse dentro de las compañías.

Esto implica ir más allá de iniciativas aisladas. Las organizaciones necesitan construir entornos donde las personas puedan desarrollar hábitos saludables, sentirse escuchadas y disponer de herramientas para gestionar la presión y los cambios constantes que exige el entorno profesional actual. Pero, sobre todo, requiere entender que **el bienestar no depende únicamente de programas específicos**, sino también de la cultura, de los estilos de liderazgo y de la calidad de las relaciones dentro de los equipos.

En este contexto, el papel de los líderes adquiere una relevancia decisiva. Cada vez es más evidente que la experiencia emocional de los profesionales está profundamente condicionada por el entorno que generan sus responsables directos: la confianza, la comunicación, la flexibilidad, la capacidad de escucha o la gestión de la presión tienen un impacto directo sobre el compromiso y la salud emocional de los equipos.



Por ello, muchas organizaciones están reforzando la formación y sensibilización de *managers*, impulsando conversaciones más abiertas sobre salud mental y promoviendo redes de apoyo internas capaces de detectar situaciones de vulnerabilidad antes de que se conviertan en problemas mayores.

Además, **el bienestar evoluciona hacia una visión mucho más integral.** Las personas esperan trabajar en compañías que entiendan que la salud emocional, física y social forman parte de una misma realidad y que sean capaces de integrar esta dimensión humana de manera coherente en su cultura organizativa.

En los próximos años, las organizaciones que marcarán la diferencia no serán necesariamente las que impulsen más iniciativas, sino aquellas capaces de **integrar el bienestar en su cultura, en su liderazgo y en su forma de tomar decisiones.**

Bloque 05



Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

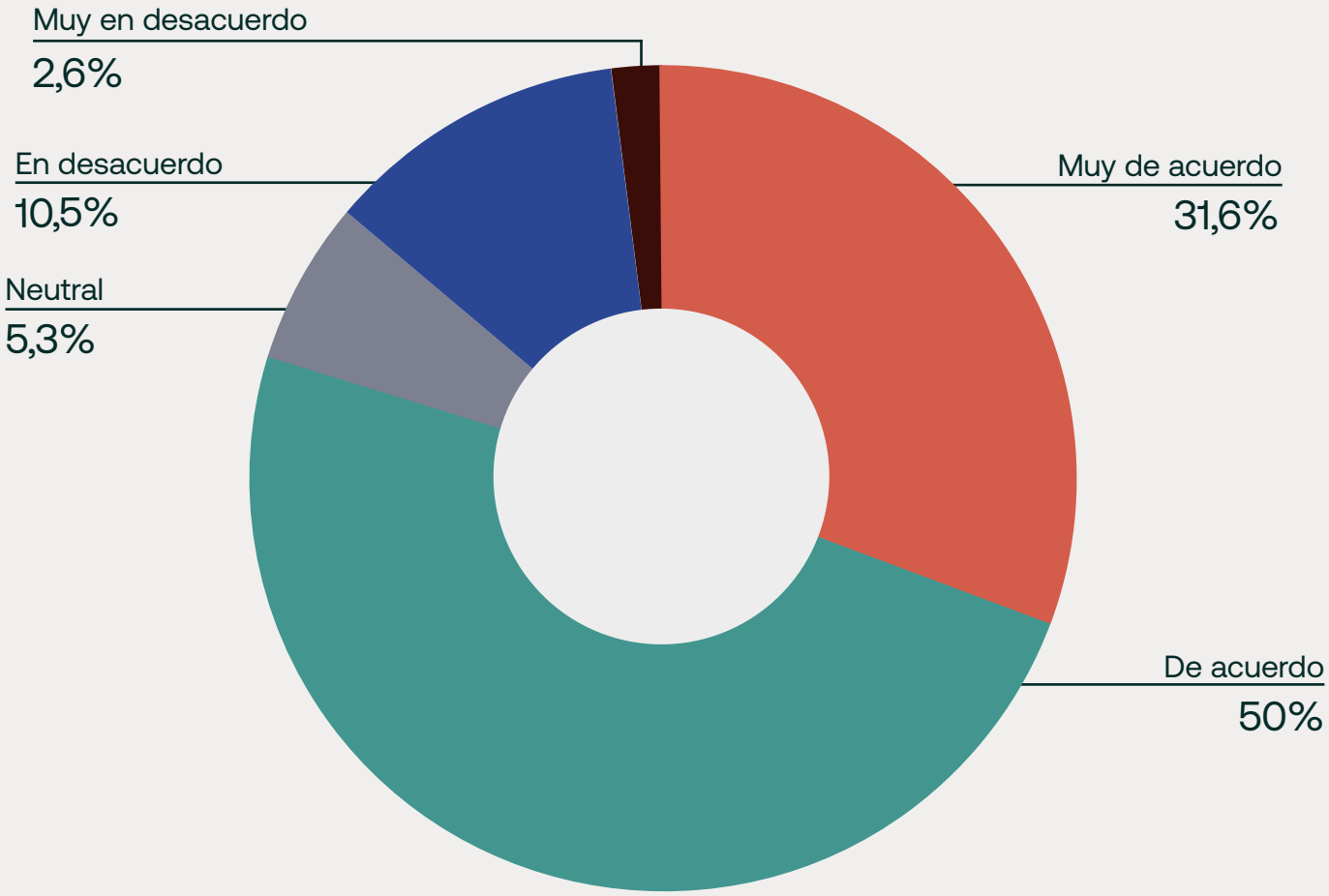
La diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) forman parte de las palancas que las organizaciones están incorporando para responder a los nuevos retos en la gestión de personas. Los resultados de este capítulo muestran que, aunque existe un amplio consenso sobre su valor especialmente como factor de innovación, su desarrollo en políticas estructuradas y medibles presenta todavía distintos niveles de avance entre organizaciones.

En este sentido, el análisis aborda el DEI desde tres perspectivas complementarias: su **valor como factor estratégico**, su **desarrollo en políticas internas** y su **impacto en la reputación corporativa.** Este enfoque permite entender cómo las compañías están integrando estas dimensiones, tanto desde el reconocimiento de su importancia como desde su aplicación práctica.

El **81,6%** de los profesionales encuestados reconoce **la diversidad como un factor clave para la innovación y la competitividad.** Este amplio nivel de acuerdo refleja que el valor estratégico del DEI está ya asumido en la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, esta percepción no es homogénea en su intensidad. La mitad de los encuestados (**50%**) se sitúa en el nivel 4, mientras que un **31,6%** alcanza el máximo nivel de acuerdo.

Esta distribución sugiere que, aunque la diversidad forma parte del discurso empresarial, **su grado de prioridad varía según la cultura corporativa y el sector de actividad.** Las posiciones de desacuerdo se mantienen en un margen reducido del **13,2%**, mientras que la neutralidad se limita al **5,3%.**

La diversidad es un factor estratégico para la innovación y la competitividad en nuestra compañía (en %)





El impacto del DEI en la marca empleadora alcanza un 78,9% de acuerdo, con una elevada concentración en las valoraciones más altas.

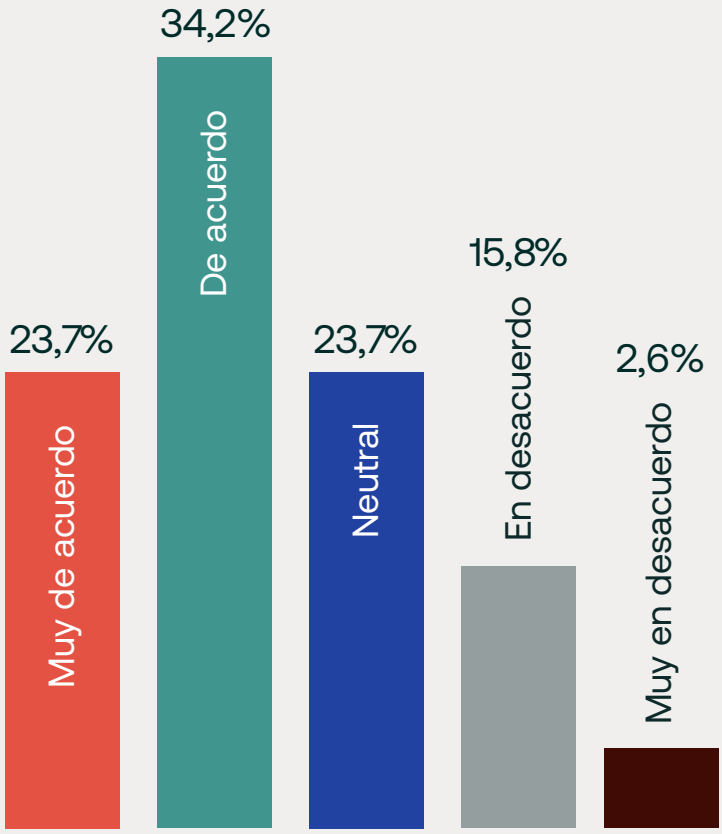
Políticas de DEI: brecha entre voluntad y desarrollo estructural

A diferencia del amplio consenso observado en torno al valor estratégico de la diversidad, el desarrollo de políticas concretas de DEI presenta un escenario menos homogéneo. Solo el **57,9%** de los profesionales afirma contar con políticas claras y medibles, una cifra que se sitúa muy por debajo del nivel de acuerdo registrado en la dimensión estratégica (81,6%).

Esta distancia, cercana a los 24 puntos, se acompaña de un mayor peso de las posiciones intermedias **(23,7%)** y del desacuerdo **(18,4%)**, lo que refleja una mayor variabilidad en el grado de desarrollo entre organizaciones.

En conjunto, estos resultados indican **que una parte significativa de las organizaciones no dispone todavía de políticas de DEI claramente definidas o con sistemas de seguimiento** establecidos. Esta distancia entre el reconocimiento del valor de la diversidad y su desarrollo en políticas concretas evidencia que su implantación presenta aún distintos niveles de avance entre organizaciones.

Contamos con políticas claras y medibles en materia de diversidad e inclusión (en %)



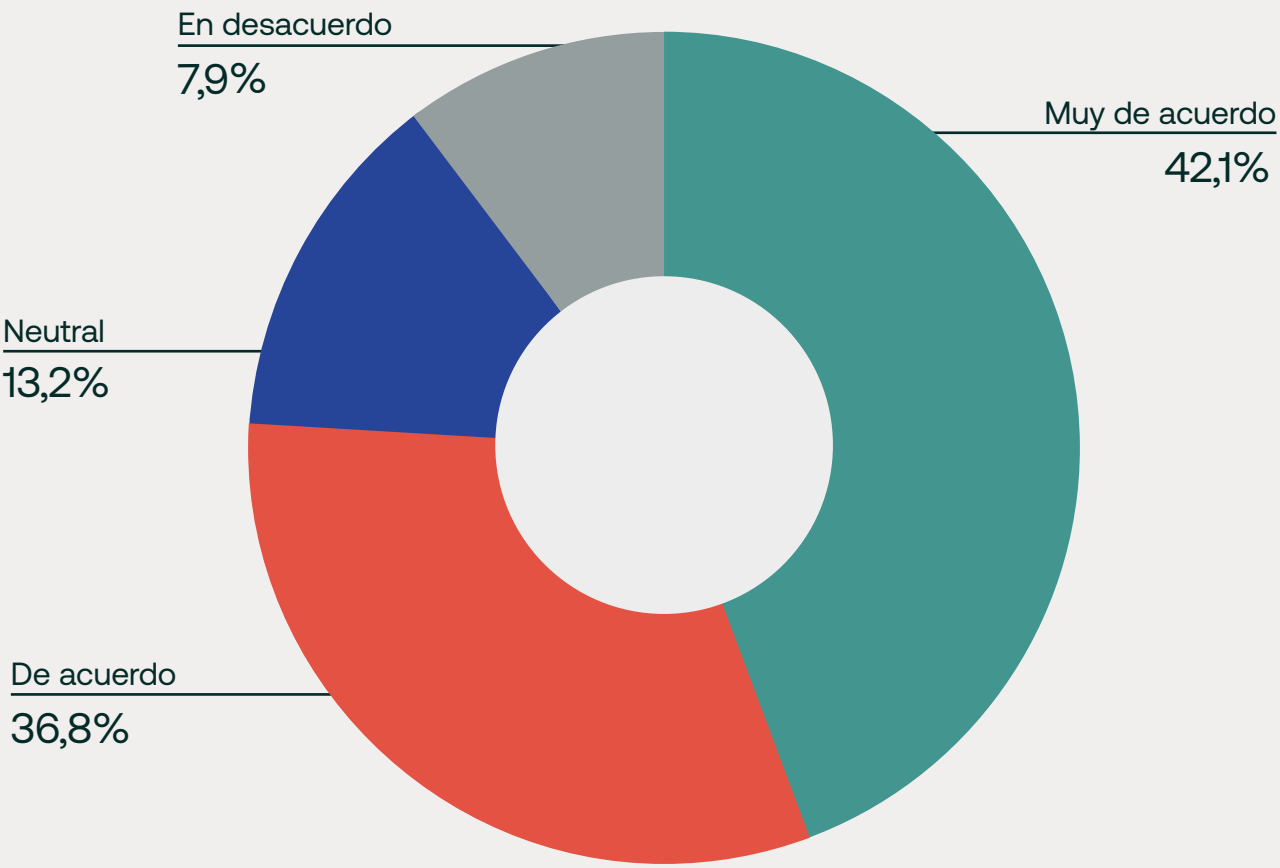
La relación entre el compromiso con la diversidad y su impacto positivo en la marca empleadora muestra un elevado nivel de acuerdo **(78,9%)**, con una clara concentración en las posiciones más altas de la escala: el **42,1 %** de los encuestados otorga la puntuación máxima (5), frente al **36,8%** que se sitúa en el nivel 4.

No se registran respuestas en el nivel mínimo, lo que refuerza el carácter generalizado de esta percepción. Las posiciones neutras se limitan al **13,2%** y el desacuerdo se sitúa en el **7,9%**.

En contraste con el desarrollo de políticas internas, donde los niveles de acuerdo son más contenidos, el impacto del DEI en la marca empleadora presenta una percepción más extendida y homogénea entre los profesionales encuestados.

El 81,6% de los profesionales reconoce la diversidad como factor estratégico, pero solo el 57,8% cuenta con políticas claras y medibles para gestionarla.

El compromiso con la diversidad impacta positivamente en la marca empleadora (en %)





LA VOZ DEL EXPERTO

DE&I: el reto no está en los datos, sino en la cultura

Beatriz Vila
Chief People, Culture & Comms Officer Ferrer

Las organizaciones han avanzado significativamente en la gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I). Hoy disponen de más datos, más herramientas y una mayor capacidad para medir el progreso. Sin embargo, la evolución de los indicadores no siempre se traduce en una transformación real de la cultura organizativa.

Y es precisamente ahí donde se encuentra el principal desafío. Los porcentajes de representación, la distribución por género o la presencia de determinados colectivos son métricas necesarias. Permiten identificar desequilibrios, establecer objetivos y evaluar avances. Pero **la diversidad no se consolida en los cuadros de mando, sino en la experiencia cotidiana de las personas dentro de la organización.**

La inclusión real no comienza cuando se incorpora talento diverso. Comienza cuando ese talento participa, influye y contribuye de forma efectiva en la toma de decisiones. Cuando distintas perspectivas encuentran espacio para ser escuchadas y generar valor, es entonces cuando la diversidad deja de ser una característica de la plantilla para convertirse en una capacidad de la organización.

La cultura desempeña un papel determinante en este proceso. Define cómo se comunica el talento, cómo se gestiona el desacuerdo, qué estilos de liderazgo son reconocidos y qué criterios pesan realmente en los procesos de desarrollo profesional. Son dinámicas que rara vez aparecen reflejadas en un informe, pero que condicionan directamente la capacidad de una organización para aprovechar todo su potencial.

Frameworks como *"The Culture Map"*, de Erin Meyer, han puesto de manifiesto hasta qué punto las diferencias en comunicación, liderazgo o toma de decisiones pueden influir en la eficacia de los equipos. En entornos cada vez más globales y diversos, comprender estas dinámicas no es únicamente una cuestión de inclusión; es una cuestión de gestión y de rendimiento organizativo.

Por este motivo, **las iniciativas de DE&I generan un impacto limitado cuando se abordan como programas aislados.** Su alcance es necesariamente transversal, ya que afecta a la gestión del talento, a los modelos de liderazgo y a la forma en que las organizaciones colaboran y toman decisiones.

La cuestión de fondo ya no es cuántas personas diferentes forman parte de una organización, sino hasta qué punto esa organización es capaz de transformar la diversidad de perspectivas, experiencias y formas de pensar en una fuente de innovación, adaptación y creación de valor.

La evolución de la agenda DE&I exigirá dedicar tanta atención a la cultura como a los indicadores. No porque los datos hayan perdido importancia, sino porque constituyen únicamente una parte de la ecuación. La verdadera diferencia competitiva no está en medir mejor la diversidad, sino en construir organizaciones capaces de convertirla en una fortaleza.



Bloque 06



Relevo generacional y gestión del conocimiento

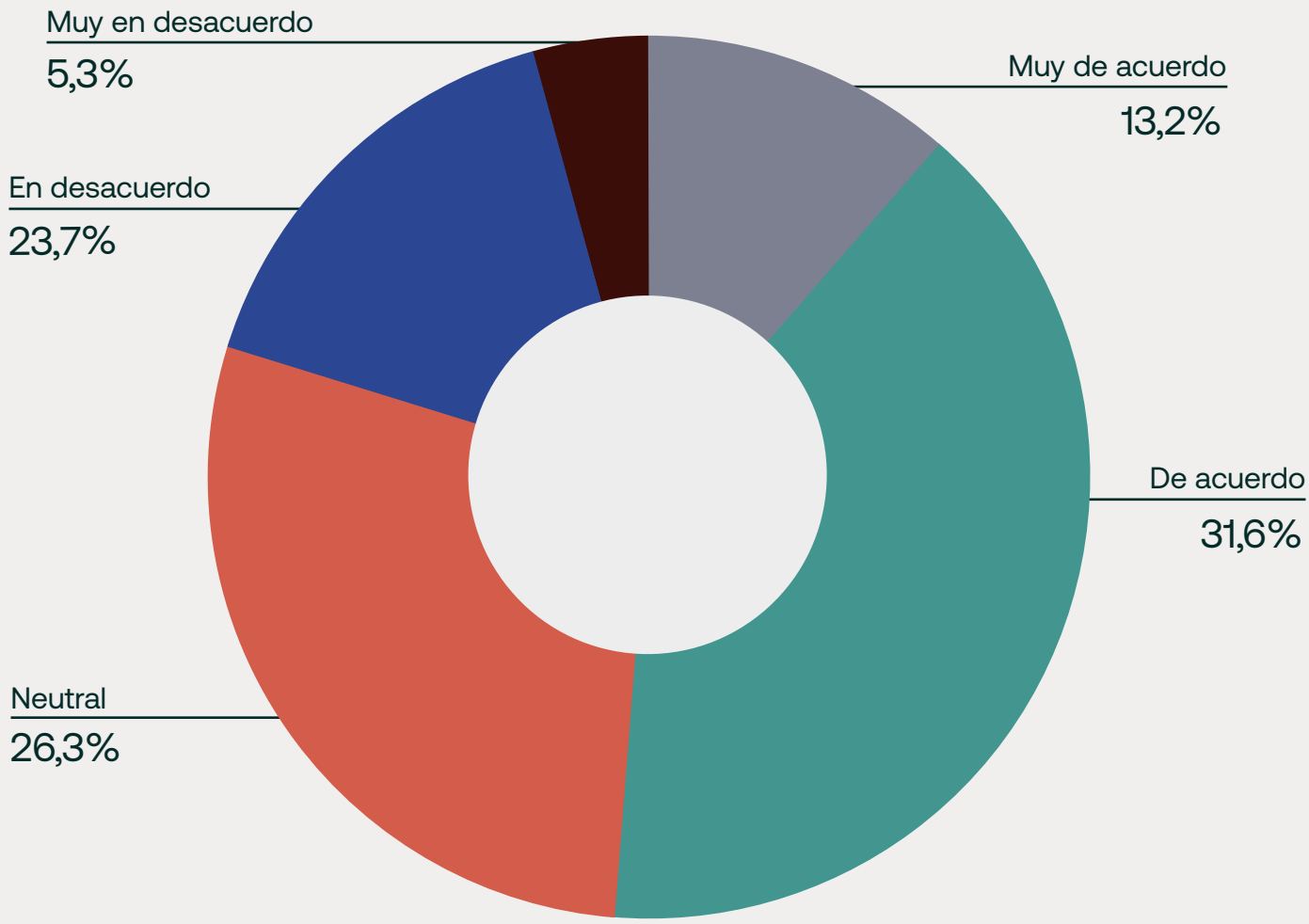
El relevo generacional se consolida como uno de los principales retos para la función de Recursos Humanos, no solo por el impacto demográfico derivado de la salida de profesionales sénior, sino también por **la transformación de los modelos de liderazgo**, **gestión del talento y transmisión del conocimiento** dentro de las organizaciones.

La percepción de la salida de la generación “baby boomer” como un desafío crítico presenta una distribución desigual: un **44,7%** de los encuestados se sitúa en posiciones de acuerdo o muy de acuerdo, frente a un **28,9%** en desacuerdo y un **26,3%** en posiciones intermedias.

La concentración más alta se da en el nivel 4, de acuerdo con esta afirmación **(31,6%)**, mientras que solo el **13,2%** otorga la máxima puntuación, lo que indica que quienes sí lo identifican como un reto lo hacen mayoritariamente con una intensidad media-alta, sin llegar al nivel de urgencia que presentan otras cuestiones analizadas en el Barómetro.

Esta distribución refleja que **el relevo boomer no constituye un reto homogéneo**. Su impacto depende en gran medida de la estructura demográfica de cada organización, lo que explica que para algunas represente una prioridad a corto plazo, mientras que para otras no ocupa una posición central en la agenda actual.

La salida progresiva de la generación “baby boomer” supondrá un desafío crítico para nuestra organización (en %)





La afirmación relativa al **impacto de las generaciones Z y Alpha en la cultura y los estilos de liderazgo es la que genera un mayor nivel de consenso** en este capítulo. El **86,8%** de los encuestados se sitúa en posiciones de acuerdo o muy de acuerdo, con una elevada concentración en el nivel 4 (60,5%) y un 26,3% en el nivel máximo. El desacuerdo es prácticamente residual (5,3%) y la posición neutra apenas alcanza el 7,9%.

Este elevado nivel de consenso contrasta con la percepción desigual del relevo de la generación “baby boomer”, lo que evidencia que ambos fenómenos presentan comportamientos distintos en función de la realidad de cada organización.

Mientras que la salida de los perfiles sénior depende en gran medida de la planificación y la estructura interna de cada empresa, el impacto de las nuevas generaciones se reconoce de forma generalizada en el conjunto de las organizaciones.

La incorporación de nuevas generaciones (Z, Alpha) está impactando en la cultura y los estilos de liderazgo (en %)



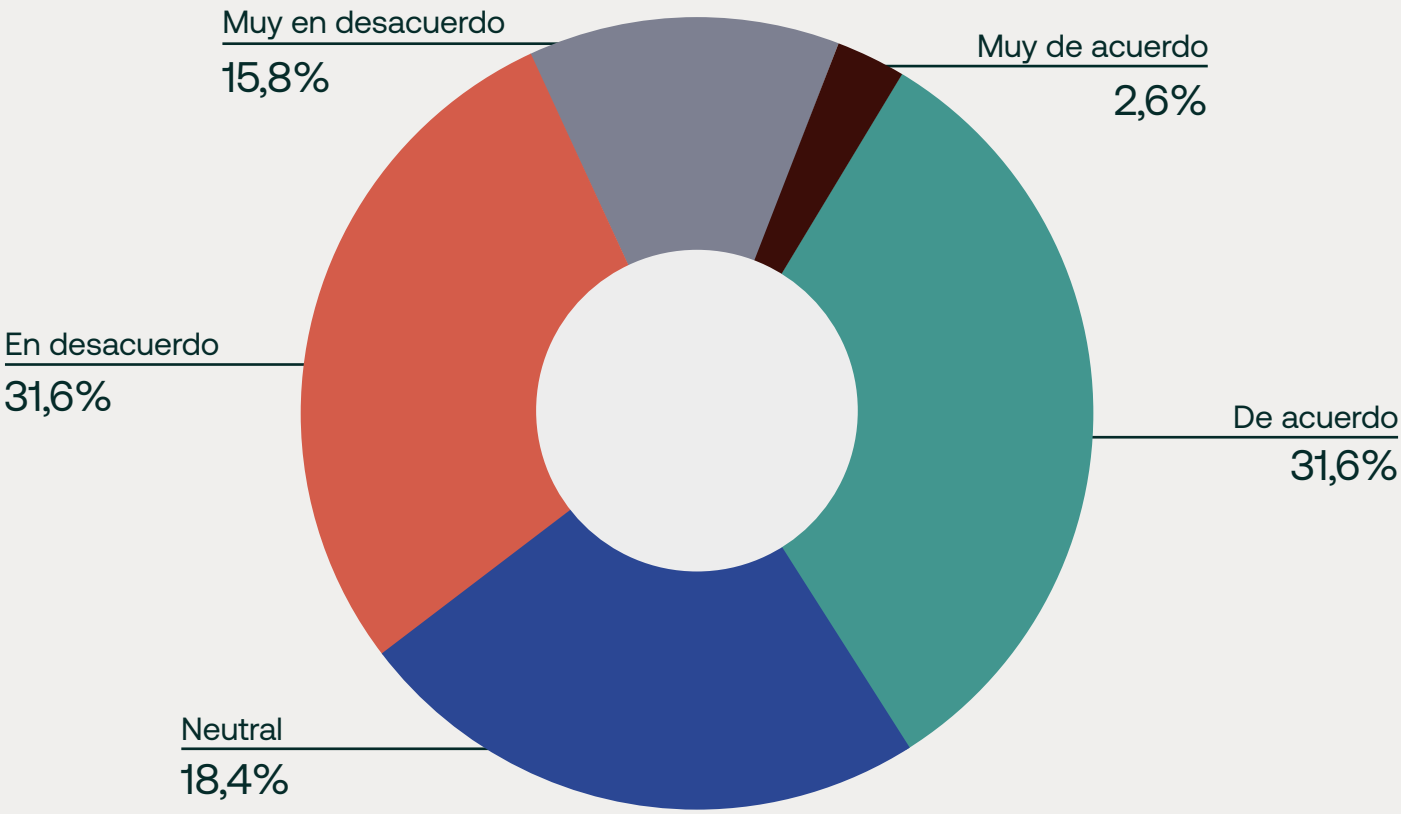
Si la percepción sobre el impacto cultural de las nuevas generaciones es casi unánime, la disponibilidad de planes estructurados de gestión del conocimiento y relevo generacional presenta un desarrollo más limitado.

El **47,4%** de los encuestados reconoce no contar con planes estructurados en este ámbito, mientras que solo el **34,2%** se sitúa en posiciones de acuerdo, con una marcada concentración en el nivel 4 **(31,6%)** y apenas un **2,6%** en el máximo.

El **18,4%** restante se sitúa en posiciones intermedias, lo que sugiere que, en muchos casos, estas iniciativas se encuentran en fases iniciales o no están plenamente formalizadas.

La comparación con el impacto de las nuevas generaciones resulta especialmente relevante: mientras el **86,8%** de los profesionales reconoce su efecto sobre la cultura y el liderazgo, **solo una parte menor de las organizaciones dispone de mecanismos estructurados para gestionar el relevo y la transferencia de conocimiento.** Esto indica que, aunque el cambio generacional es ampliamente reconocido, su gestión sigue siendo limitada en muchas organizaciones.

Nuestra compañía cuenta con planes estructurados de gestión del conocimiento y relevo generacional (en %)



Los resultados muestran que el reto generacional ya no se limita únicamente a la sustitución de perfiles sénior, sino que implica una transformación más amplia de la cultura organizativa y de las dinámicas de trabajo. En este contexto, la capacidad de las organizaciones para gestionar el conocimiento, adaptar sus modelos de liderazgo y responder a las nuevas expectativas del talento será un factor cada vez más relevante para la función de Recursos Humanos.

El impacto de las nuevas generaciones en la cultura y el liderazgo es ampliamente reconocido (86,8%), mientras que el relevo de la generación ‘baby boomer’ se percibe de forma desigual entre organizaciones.





LA VOZ DEL EXPERTO

Más allá del relevo: el valor de la experiencia compartida

Montserrat Castilla
People Director
Hospital de la Santa Creu i Sant Pau

El relevo generacional es uno de los grandes retos que hoy afrontan las organizaciones, especialmente en sectores altamente especializados como el sanitario, donde gran parte del conocimiento profesional se construye con los años, la experiencia y la toma de decisiones en contextos complejos.

En un hospital conviven generaciones con trayectorias y capacidades muy distintas. Mientras los perfiles más sénior aportan experiencia y criterio consolidado, las nuevas generaciones incorporan nuevas competencias técnicas y una mayor familiaridad con los entornos digitales. Conseguir que ambas miradas se complementen es clave para garantizar la continuidad del conocimiento y la calidad asistencial.

Los datos reflejan la urgencia de este reto: uno de cada tres médicos en España supera los 55 años y el 25% tiene 65 años o más, según datos del INE (2023). Esto sitúa al sector ante una importante **oleada de jubilaciones en la próxima década**, una realidad que ya condiciona la planificación de equipos en muchas instituciones sanitarias.

Sin embargo, **el relevo generacional sigue abordándose en muchas ocasiones como un proceso administrativo orientado únicamente a cubrir vacantes.**

El verdadero desafío está en preservar el conocimiento, la capacidad de interpretación y el valor que aportan las personas a la organización.

A ello se suma una dimensión humana muchas veces invisible. Los profesionales con mayor experiencia no siempre encuentran espacios adecuados para compartir lo que saben, mientras que los perfiles más jóvenes pueden percibir que sus nuevas competencias no son suficientemente valoradas. Gestionar correctamente este equilibrio requiere **crear entornos donde el intercambio de conocimiento sea natural, reconocido y bidireccional.**

Por eso, afrontar este reto exige ir más allá de los programas tradicionales de *mentoring*. El *mentoring* inverso, las comunidades de práctica intergeneracionales o el codiseño de procesos entre perfiles de distintas generaciones son algunas de las fórmulas que permiten convertir la transferencia de conocimiento en parte del funcionamiento diario de las organizaciones.

Las organizaciones que entiendan la gestión del conocimiento como una prioridad estratégica estarán mejor preparadas para afrontar los procesos de transformación y mantener su nivel de excelencia en los próximos años.

Bloque 07



Tendencias y contrastes en la gestión de personas

Los retos de los próximos cinco años en RRHH

Más allá de los indicadores cuantitativos analizados a lo largo del Barómetro, las respuestas abiertas sobre los principales retos de RRHH en los próximos cinco años permiten identificar las grandes preocupaciones que hoy marcan la evolución de la función de personas.

Las respuestas muestran un escenario en transformación acelerada, condicionado por el impacto de la inteligencia artificial, la evolución de los modelos organizativos, la escasez de talento y el cambio en las expectativas de los profesionales. Pero, sobre todo, evidencian una preocupación compartida: **cómo afrontar esta transición sin perder la dimensión humana de las organizaciones.**

Se identifican **cinco grandes ejes** que concentran buena parte de los desafíos que marcarán la evolución de la función de RRHH en los próximos años.



EJE 1

La integración de la IA: del potencial a la gestión ética y humana

La inteligencia artificial aparece como el reto más recurrente en las respuestas abiertas del Barómetro. Sin embargo, los participantes no la abordan únicamente desde una perspectiva tecnológica, sino también desde su **impacto sobre las personas, la cultura y los modelos de trabajo.**

Las respuestas reflejan preocupación por cómo integrar la IA preservando aspectos como el bienestar, el propósito o el desarrollo profesional, especialmente en entornos donde la automatización transformará procesos y dinámicas organizativas a gran velocidad.

- "*Integrar la IA sin perder lo esencial: culturas donde las personas sigan sintiéndose vistas, desarrolladas y con propósito.*"

Al mismo tiempo, varios profesionales apuntan al impacto que la IA tendrá sobre la evolución de roles, la estructura de las organizaciones y la necesidad de incorporar criterios éticos en su implementación.

- *"Cómo impactará la IA y la digitalización exponencial de los procesos tanto en el diseño de las organizaciones como en el número de personas empleadas."*

EJE 2

El liderazgo como factor crítico de transformación

Junto con la inteligencia artificial, el liderazgo emerge como uno de los grandes retos estratégicos del sector. Se observa una demanda creciente de perfiles capaces de combinar visión estratégica, orientación a negocio y gestión del cambio con habilidades relacionales y capacidad para generar compromiso.

En este sentido, el liderazgo deja de entenderse únicamente como una función de gestión para consolidarse como un **elemento clave de cohesión cultural y adaptación organizativa.**

- "*Ser capaces de tener líderes que sepan combinar humanidad con orientación a negocio, gestión del cambio y excelencia en la ejecución y la estrategia.*"

Los participantes subrayan también la necesidad de desarrollar liderazgos capaces de acompañar procesos de transformación continuos y gestionar nuevas formas de trabajo en contextos de elevada incertidumbre.

- *"Acompañar a los líderes y colaboradores en la gestión del cambio nuevas formas de trabajar, IA, performance de forma ágil y con impacto."*





EJE 3

Atracción, retención y fidelización del talento

La atracción y fidelización del talento se mantienen como una de las principales preocupaciones de RRHH, especialmente en un contexto marcado por la escasez de perfiles especializados y el cambio en las expectativas de los profesionales.

Las respuestas apuntan a la dificultad para cubrir determinados perfiles técnicos y especializados, así como a la necesidad de garantizar una fuente estable de talento en un mercado laboral marcado por la elevada rotación y la dificultad para cubrir determinadas competencias

- "*La escasez de talento especializado. La alineación cultural de nuevas generaciones.*"

A esta dificultad se suma además **el cambio en las expectativas de los profesionales**, especialmente entre las generaciones más jóvenes, que priorizan aspectos vinculados al bienestar, la flexibilidad, el desarrollo profesional o el propósito de las organizaciones.

En este contexto, la propuesta de valor al empleado adquiere un peso cada vez más estratégico, obligando a las compañías a revisar no solo sus políticas de compensación, sino también sus modelos de trabajo, cultura organizativa y capacidad de generar compromiso.

- *"Ofrecer unas condiciones de trabajo; salario, beneficios, modelo híbrido, seguridad psicológica, etc. Centradas en el bienestar del empleado, de forma honesta transparente."*

EJE 4

La gestión del cambio y la transformación cultural

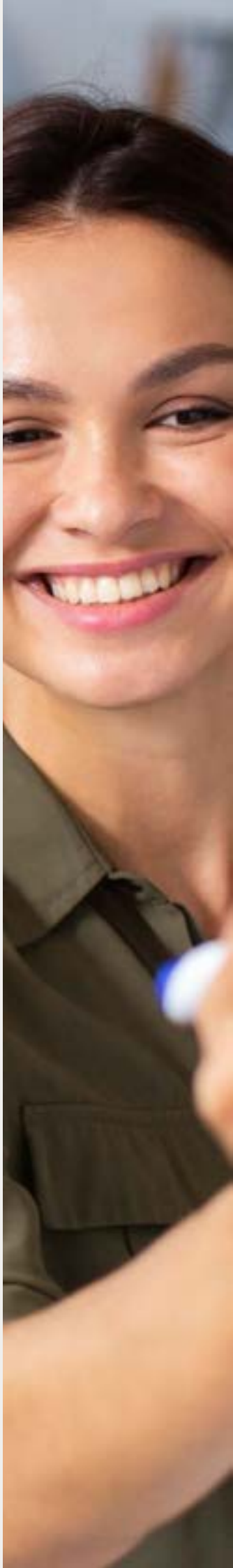
La transformación de los modelos de negocio, la digitalización y la incorporación de nuevas formas de trabajo aparecen también como algunos de los grandes desafíos para la función de RRHH en los próximos años.

Los encuestados manifiestan la necesidad de **adaptar estructuras, dinámicas internas y modelos de gestión a entornos cada vez más cambiantes**, donde la capacidad de transformación organizativa será clave para mantener la competitividad.

- "*El principal reto será transformar la gestión del talento para sostener un sector que está cambiando su modelo operativo, tecnológico y comercial.*"

En este contexto, RRHH asume un **papel cada vez más relevante como motor de transformación**, acompañando procesos de cambio cultural y adaptación organizativa.

- *"Adaptar la organización a un negocio decreciente y por tanto necesidad de reinventarse."*





EJE 5

La convivencia generacional y la longevidad profesional

Por último, varias respuestas apuntan a un fenómeno que previsiblemente ganará peso en los próximos años: la convivencia de generaciones con expectativas, motivaciones y trayectorias profesionales cada vez más diversas.

Las respuestas apuntan tanto al **impacto del relevo generacional como a la prolongación de la vida laboral**, en un contexto donde convivirán perfiles sénior, nuevas generaciones y modelos de trabajo profundamente transformados por la tecnología y la inteligencia artificial.

- "*La longevidad profesional de las personas y su compatibilidad con la evolución de la IA.*"

Al mismo tiempo, se identifican desafíos vinculados a la gestión de expectativas, la equidad intergeneracional y la adaptación de los modelos de trabajo a **plantillas cada vez más heterogéneas.**

- *"La equidad intergeneracional, el impacto de la IA y la adaptación a sistemas más eficientes de trabajo, y la comunicación interna."*

En conjunto, los profesionales reflejan una función de Recursos Humanos inmersa en un proceso de transformación, donde la tecnología, el cambio generacional y la evolución de las expectativas profesionales están redefiniendo el papel de las organizaciones y de las personas dentro de ellas.

Más allá de los desafíos operativos, los próximos años estarán marcados por la **capacidad de RRHH para equilibrar transformación y dimensión humana**, adaptando los modelos de liderazgo, cultura y gestión del talento a un entorno cada vez más complejo, dinámico e incierto.



LA VOZ DEL EXPERTO

De gestionar personas a rediseñar organizaciones: el nuevo papel de RRHH

Pilar Del Barco
CHRO España, Portugal y América Latina
Penguin Random House Grupo Editorial

La función de Recursos Humanos está entrando en una etapa de redefinición profunda. Durante años, nuestra área ha evolucionado desde un rol principalmente operativo hacia una posición más estratégica, pero el contexto actual exige un nuevo salto: convertirse en el motor de transformación de las organizaciones.

La irrupción de la inteligencia artificial marcará un antes y un después en el diseño organizativo. No se trata únicamente de automatizar procesos o ganar eficiencia, sino de **repensar cómo trabajamos, qué capacidades necesitaremos y cómo evolucionarán los roles.** En este escenario, los directivos de RRHH tendrán que asumir un liderazgo mucho más decisivo como arquitectos de la organización del futuro. Diseñar nuevos puestos, redefinir funciones, impulsar procesos de *reskilling* y *upskilling* o gestionar modelos híbridos de colaboración dejarán de ser iniciativas puntuales para convertirse en prioridades estratégicas permanentes.

Este cambio implica también una **transformación en las capacidades del propio líder de personas.** Ya no bastará con dominar la gestión del talento tradicional. Será imprescindible comprender el negocio, interpretar el impacto de la tecnología, liderar procesos de cambio complejos y gestionar organizaciones cada vez más dinámicas y menos previsibles. El liderazgo en RRHH deberá combinar visión estratégica, capacidad analítica y una comprensión profunda del comportamiento humano.

A este desafío se suma otro igualmente relevante: la convivencia generacional. **Las nuevas generaciones incorporan expectativas y valores diferentes a los de los modelos directivos tradicionales.** La búsqueda de propósito, la flexibilidad, la conciliación, el bienestar o una relación distinta con el tiempo y el trabajo están modificando la cultura organizativa. Las empresas que no sean capaces de integrar estas nuevas prioridades tendrán más dificultades para atraer y fidelizar talento.



Por otro lado, las estructuras organizativas también están evolucionando. Los modelos excesivamente jerárquicos pierden eficacia en entornos que requieren velocidad, innovación y colaboración transversal. **Las organizaciones tenderán hacia estructuras más ágiles, menos verticales y basadas en equipos multidisciplinares.** Esto obligará a redefinir la toma de decisiones, los estilos de liderazgo y la manera en que se mide el desempeño y el impacto.

En este nuevo contexto, **RRHH no puede limitarse a acompañar la transformación: debe liderarla.** Porque el futuro de las organizaciones dependerá, en gran medida, de su capacidad para anticipar el cambio y construir entornos de trabajo más adaptativos, humanos y sostenibles.

3. Conclusiones



El Barómetro AdQualis sobre Tendencias de RRHH 2026 revela una función de Recursos Humanos con una visión estratégica sólida y ampliamente compartida, pero con un nivel de implantación que todavía no refleja esa misma madurez. En un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la escasez de talento especializado y la transformación de los modelos de trabajo, los profesionales de personas muestran un consenso transversal en torno a los grandes ejes que definirán la función en los próximos años:
la inteligencia artificial, el bienestar organizacional, la diversidad e inclusión y el relevo generacional.

Sin embargo, cuando el análisis se traslada de la percepción a la implantación real, el escenario cambia de forma significativa. Solo el 23,7% de los profesionales trabaja con soluciones de IA integradas en sus procesos de gestión de personas, a pesar de que más del 90% reconoce su capacidad para liberar tiempo y mejorar la eficiencia operativa.

En bienestar organizacional, apenas el 42,1% dispone de indicadores claros para medir el impacto de sus iniciativas, pese a que más del 70% lo considera una prioridad estratégica. En materia de diversidad e inclusión, el 81,6% reconoce su valor competitivo, pero solo el 57,9% cuenta con políticas claras y medibles para gestionarla.

En relevo generacional, aunque el 86,8% identifica el impacto de las nuevas generaciones en la cultura y el liderazgo, solo un tercio dispone de planes formalizados de sucesión generacional.

Estos datos no reflejan una falta de visión estratégica, sino una dificultad todavía pendiente: **la capacidad de convertir esa agenda en transformación operativa real.**





En paralelo, esta dificultad para trasladar la estrategia a la práctica convive con una **presión creciente por atraer y fidelizar perfiles tecnológicos, técnicos y altamente especializados**, precisamente aquellos con mayores dificultades de cobertura, lo que obliga a las organizaciones a evolucionar sus propuestas de valor, sus modelos de liderazgo y su cultura. Una presión que, según los resultados, ya se traduce en un incremento de los costes operativos para el 63,2% de los encuestados.

Más allá de los indicadores cuantitativos, las respuestas abiertas del estudio reflejan preocupaciones recurrentes entre los profesionales de RRHH: integrar la inteligencia artificial sin perder la dimensión humana, desarrollar liderazgos preparados para gestionar el cambio, atraer talento en un mercado cada vez más competitivo y gestionar una convivencia generacional más diversa y compleja.

De cara a los próximos años, las organizaciones que lideren la evolución de la función de personas no serán necesariamente las que mejor identifiquen las tendencias, sino aquellas capaces de equilibrar transformación y dimensión humana: **integrar la tecnología sin perder el propósito, medir el bienestar para gestionarlo de forma objetiva y abordar el relevo generacional no como un riesgo demográfico,** sino como una oportunidad de transformar su cultura desde dentro.

En un entorno cada vez más complejo y dinámico, esa capacidad de convertir la agenda estratégica en transformación operativa real será el **principal factor de diferenciación para la función de Recursos Humanos.**

AdQualis
Human Results

Your integral solutions' partner in HR

www.adqualis.com

BARCELONA
Muntaner 479-483, Ático 4
08021 Barcelona
T. +34 93 434 23 10

MADRID
Ps. de la Castellana 129, 1ºA
28046 Madrid
T. +34 91 330 46 38