

ESTRATEGIAS LIDERAZGO PARA 2026

Informe Talengo 2026

talengo 



ÍNDICE

01

Introducción

02

**Perfil empresas
participantes**

03

**Prioridades de
talento para 2026**

04

**Momentos clave para
abordar retos de talento**

05

**Distribución de
presupuestos 2026**

06

Sobre Talengo

01. INTRODUCCIÓN

Las compañías llegan a 2026 con la necesidad de revisar prácticas que durante años han dado por válidas. La tecnología influye, por supuesto, pero no es el único factor. También pesan las nuevas regulaciones, la presión por competir en mercados más exigentes y una forma de trabajar que ya no responde igual a las expectativas de las personas ni a lo que los negocios necesitan para avanzar.

Desde Talengo observamos un cambio claro. **Las decisiones sobre talento ya no vienen después de hablar de negocio: sino que pasan a estar en el centro con el negocio.**

Y en las conversaciones que mantenemos con los líderes de las compañías, aparece con más frecuencia una pregunta sencilla pero clara: *¿Tenemos a las personas y a los líderes preparados para sostener lo que queremos conseguir?*

Este año, además, se suma otro reto que aplica a todas las compañías: cómo integrar la inteligencia artificial en el día a día de una manera realista y coherente.





La IA está entrando de forma desigual en las compañías. Dentro de las organizaciones hay áreas que avanzan con naturalidad, que prueban, que encuentran utilidades rápidas; y otras donde su uso apenas existe porque el liderazgo es más prudente, más escéptico o directamente reticente. Este contraste está generando diferencias visibles entre equipos: en ritmo de trabajo, en eficiencia y en la sensación de estar, o no, preparados para el futuro inmediato. Hoy conviven entusiasmo, miedo, presión por ser más ágiles y preguntas sobre el impacto real que tendrá en las personas y en los roles.

Todo esto ocurre mientras las compañías siguen lidiando con cuestiones que no desaparecen: atraer talento, desarrollarlo, fidelizarlo y construir modelos de trabajo que no desgasten a los equipos. Los datos de este año reflejan precisamente ese equilibrio: las prioridades que estarán en el día a día y las que marcarán la evolución del talento en 2026.

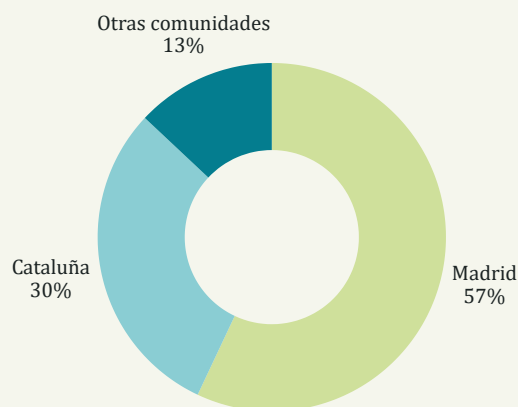
Desde nuestra mirada como firma, vemos que la conversación está cambiando: la gestión del talento ya no se mide por iniciativas aisladas, sino por la capacidad real de crear entornos donde las personas puedan aportar valor, aprender y adaptarse a la dirección que la compañía quiere tomar.

Pamela Parra, Socia de Talengo

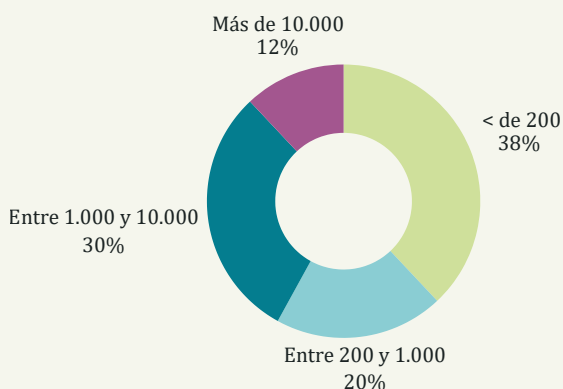
02. PERFIL EMPRESAS PARTICIPANTES

En la encuesta han participado casi 70 empresas.

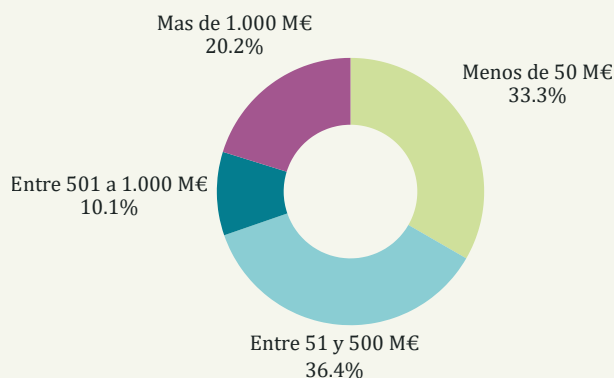
El 87% de las empresas están ubicadas en la Comunidad de Madrid (57%) y Cataluña (30%). Una minoría opera en País Vasco, Andalucía, Valencia y, otras comunidades.



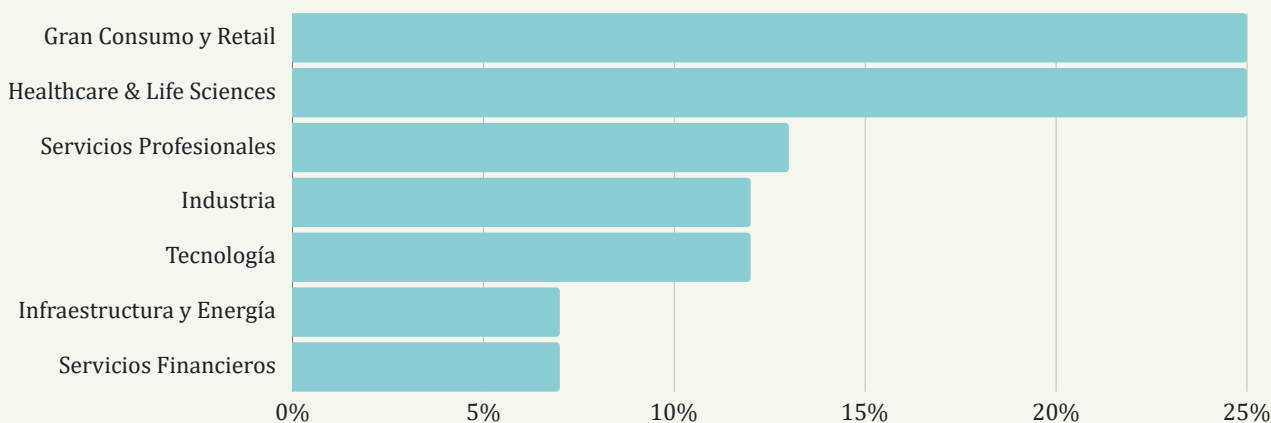
Número de empleados



Volúmen de facturación



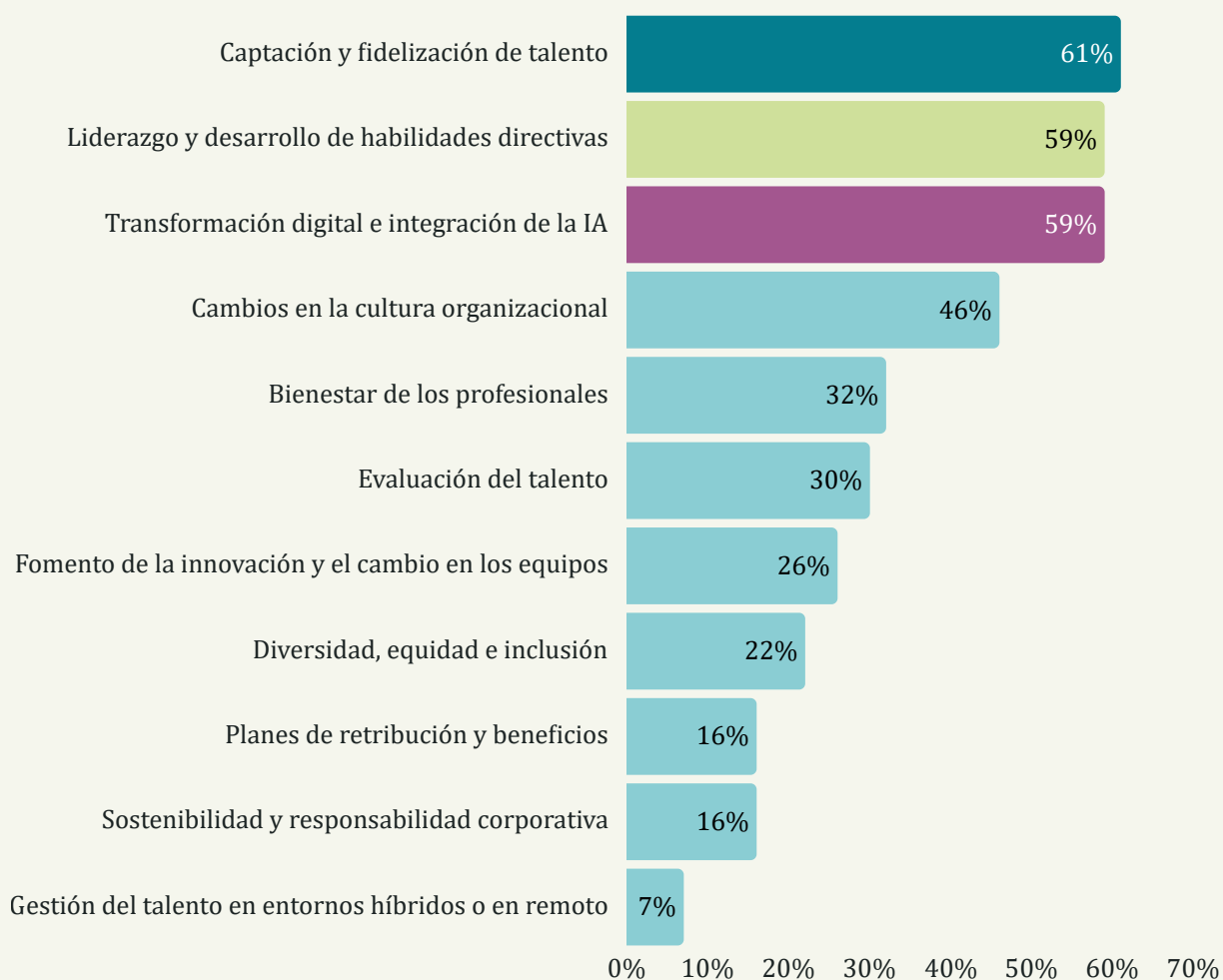
Sectores



03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026

Analizamos las prioridades clave que configurarán la agenda de las compañías para el 2026.

El 61% de las compañías identifican la captación y fidelización de talento como la principal prioridad; seguido del liderazgo (59%) y la integración de la IA (59%).



03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026



Atracción y fidelización del talento: la prioridad que define 2026

La atracción y fidelización del talento vuelve a situarse en el **primer lugar de las prioridades para este 2026**, y lo hace con una lectura más profunda que la del 2025. Ya no hablamos de un reto ligado a la incorporación de perfiles concretos, sino de algo más estructural: las compañías necesitan ser lugares donde las personas quieran construir su recorrido profesional.

Lo que buscan hoy los profesionales es trabajar en entornos donde haya un **propósito, claridad** sobre hacia dónde va la compañía y donde exista **congruencia** con lo que se comunica.

La llegada de la IA está acelerando esta tendencia. En los equipos donde se integra con acompañamiento y con un marco de uso claro, se genera una sensación de futuro y de crecimiento. En cambio, cuando el uso o la no adopción depende del estilo personal de cada líder, surge una brecha interna que ya estamos viendo en muchas compañías: unos equipos avanzan y otros se quedan atrás. Y esa diferencia no es solo operativa; afecta a cómo cada profesional imagina su futuro dentro de la compañía.

En comparación con el año 2025, el tipo de preguntas que lanza el talento antes de incorporarse a una compañía ha cambiado. Cada vez escuchamos con más frecuencia: *“¿cómo se lidera aquí?”, “¿cómo se toman las decisiones?”, “¿cómo es realmente trabajar en esta compañía?”*.

La cultura vivida, no declarada, se ha convertido en un factor determinante para que los profesionales decidan continuar en un proyecto o explorar nuevas oportunidades fuera. Por eso, en 2026, la fidelización no se explica por beneficios, paquetes retributivos o programas puntuales, conecta directamente con temas de coherencia y congruencia que se vive en la cultura de esa compañía.

03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026

Liderazgo: claridad y estabilidad en un entorno que no se detiene

En 2025 ya veíamos un cambio: las compañías comenzaban a requerir líderes más humanos y menos centrados en lo técnico. En 2026 ese cambio se consolida; **lo que más se valora ahora es la capacidad del líder para aportar dirección, criterio y estabilidad** en un momento de inmediatez total, como el que estamos viviendo.

Por lo tanto, **lo que las personas necesitan no es un ideal de liderazgo, sino referentes que generen confianza**. La congruencia, que ya anticipábamos es la primera tendencia como condición para construir carrera, aquí se convierte en el núcleo del liderazgo que da credibilidad y dirección.

Y es en este contexto donde aparecen las **habilidades directivas que más peso ganan en 2026**; aquellas que ayudan a los equipos a orientarse en un entorno que cambia a velocidad de vértigo. Mantener una visión clara, saber separar lo importante de lo accesorio y comunicar las decisiones de forma sencilla para evitar confusiones, se están convirtiendo en competencias clave. Lo mismo ocurre con la escucha, no solo para acompañar, sino para detectar fricciones, anticipar dudas y ajustar antes de que los problemas crezcan.

A esto se suma la capacidad de gestionar la presión sin que el equipo la reciba incrementada. Los líderes que mejor funcionan son los que introducen claridad, priorizan con sentido práctico y dan a los equipos el espacio necesario para avanzar sin sobrecarga.

En esencia, no hablamos de un liderazgo extraordinario, sino un liderazgo cercano, claro y coherente, capaz de dar orientación en un escenario en constante cambio y de crear entornos donde las personas deciden quedarse y seguir creciendo.

03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026

Integración de la IA: un cambio que obliga a reorganizar cómo trabajamos

La IA ya forma parte del día a día de las compañías, pero no de forma uniforme ni sencilla. La tecnología empieza a influir de verdad en cómo se trabaja, cómo se decide y cómo se sienten las personas dentro de la compañía. **Y con ello aparece un nuevo reto: integrar la IA sin descolocar a los equipos, ni generar la sensación de que algunos roles pierden valor.**

Las compañías, de manera cada vez más frecuente, tienen que contestar a preguntas como: *“¿Qué va a pasar con nuestro trabajo cuando incorporem la IA?”*

Y esa pregunta no es tecnológica, es emocional y organizativa. Las compañías que están gestionando mejor esta transición son las que no dan por hecho que todo el mundo avanzará al mismo ritmo ni con el mismo nivel de seguridad.

En 2025 predominaba la fase de aprender, probar y entender posibilidades. En el 2026, tenemos claro que el desafío es diferente: ordenar la integración de la IA para que no genere incertidumbre, desigualdades internas o una carga adicional para los equipos.



Esto implica revisar expectativas, clarificar qué aportación humana es irremplazable y dar un marco claro para que las personas puedan crecer en lugar de compararse con la tecnología.

La IA está acelerando procesos, sí; pero también está obligando a redefinir roles, criterios de decisión, reglas de uso, maneras de colaborar. Por ello, **la prioridad no es “usar la IA”, sino “construir “con la IA”.**

Las compañías que consigan esto en 2026 serán las que transformen la tecnología en competitividad y no en ruido interno.

03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026



Cultura, bienestar e innovación: lo que sostiene de verdad a las compañías

Cultura, bienestar e innovación no aparecen como las principales prioridades. Aun así, desde nuestra visión, en la práctica actúan como un conjunto. Lo vemos continuamente en nuestro día a día: cuando una compañía se estanca, casi nunca es por falta de tecnología o de inversión; suele deberse a problemas en alguno de estos tres elementos.

La cultura marca cómo se trabaja realmente. No hablamos de poner los valores en una presentación, sino de cosas muy concretas: cómo se toman decisiones, cómo se prioriza, cómo se comunica, qué comportamientos se permiten y cuáles no.

En el estudio del año pasado ya se identificaba esta idea, pero en 2026 se vuelve crítica. Para que las compañías puedan trabajar las tres primeras tendencias identificadas en el estudio de este año, necesitan una cultura que no genere contradicciones.

El bienestar también ha cambiado de interpretación. Ya no se asocia a iniciativas puntuales, sino a condiciones básicas para poder trabajar bien: claridad, autonomía, ritmos sostenibles y equipos dimensionados de forma realista.

Si estas condiciones fallan, ocurre lo que vemos en muchas organizaciones: cuesta fidelizar, los líderes se desgastan y cualquier novedad, incluida la IA, genera más tensión que avance.

La innovación, por su parte, deja de ser un “proyecto” y pasa a ser un reflejo del contexto de trabajo de los equipos. En 2026, innovar significará que las personas tengan espacio y permiso para proponer, cuestionar y ajustar lo que no funciona.

En nuestra experiencia, cuando ese espacio existe, la compañía avanza. Cuando no existe, los equipos se limitan a operar en piloto automático y la organización pierde capacidad de adaptación.

03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026

Evaluación del talento: la base para anticipar y decidir con rigor

En 2026, la evaluación del talento aparece como la 6ª prioridad, pero su impacto es mucho mayor de lo que refleja la posición en el ranking. Las compañías están viendo que, en un entorno donde los roles cambian, la IA redistribuye tareas y las estructuras se ajustan con más frecuencia, no contar con una evaluación objetiva y actualizada deja a la compañía sin capacidad de anticipación.

La evaluación vuelve a ser estratégica porque permite tener algo que hoy es indispensable: **contar con un mapa de talento real, no supuesto**. Saber quién puede asumir más responsabilidad, quién necesita acompañamiento, qué capacidades faltan y dónde están los riesgos.

Esto está impulsando a muchas compañías a revisar sus sistemas o procesos: quieren evaluaciones que ayuden a tomar decisiones, no procesos formales sin impacto. Y esto se traduce en elementos muy concretos:

- Planes de sucesión sólidos, basados en datos y no en percepciones
- Movimientos transversales más seguros, porque se conoce mejor el potencial, la motivación y la madurez de cada profesional
- Planes de contingencia más realistas, especialmente en áreas críticas
- Una lectura fina de capacidades para avanzar en la integración de la IA sin improvisar

Esta tendencia conecta de forma directa con todas las anteriores. No se puede fidelizar sin ofrecer caminos de desarrollo reales. No se puede liderar bien sin criterios claros. Y no se puede transformar una compañía, tecnológica o culturalmente, sin tener visión de qué talento tengo disponible para gestionar el cambio.

03. PRIORIDADES DE TALENTO PARA 2026

¿Qué está pasando con DEI y con sostenibilidad?

En 2026, sostenibilidad y diversidad vuelven a situarse por debajo de otras prioridades. La presión por los resultados a corto plazo, la tensión económica, la incertidumbre geopolítica y un clima social polarizado claramente han ralentizado el ritmo de ambas iniciativas. Pero ese freno no implica un retroceso. Lo que nos encontramos como firma es que **las compañías continúan, pero con un avance más prudente, con menos visibilidad externa, pero sin dar marcha atrás.**

Aun así, conviene recordar algo importante: que bajen en el ranking no significa que hayan dejado de ser estratégicas. Cuando estos temas pierden espacio en la agenda, su impacto en cultura, reputación, atracción de talento y cohesión interna sigue siendo decisivo.

Cuando una organización avanza en DEI y sostenibilidad, transforma su manera de trabajar, de decidir y de relacionarse con las personas, la sociedad y los negocios. **No son programas: son una forma de construir futuro.**

Por eso, no son áreas donde las organizaciones deban retroceder y los motivos son claros:

- La regulación en sostenibilidad, transparencia y equidad seguirá intensificándose, independientemente del ruido social o político
- En las compañías conviven hasta cinco generaciones con expectativas muy distintas
- La reputación y la competitividad se juegan aquí. Clientes, talento e inversores observan estos temas como indicadores de visión a largo plazo.
- La cultura necesita referencias estables. En un momento donde casi todo cambia, estos compromisos actúan como ancla: sostienen decisiones, reducen tensiones y alinean prioridades.



En síntesis, aunque no encabezan la lista de urgencias, sostenibilidad y DEI permanecen como pilares que influyen directamente en la confianza, el atractivo y la capacidad de adaptación de las compañías.

04. MOMENTOS CLAVE PARA LOS RETOS DE TALENTO

Cuando miramos los resultados de este año, hay un mensaje que se impone con bastante claridad: **la mayor parte de las compañías concentra las decisiones importantes de talento en la primera mitad del año.**

Lo que nosotros vemos en la práctica es sencillo: si una compañía no orienta su agenda de talento en el Q1 y Q2, el resto del año se vuelve una carrera detrás de los acontecimientos. La operativa marca, la presión por los resultados está presente, la IA exige ajustes continuos y la posibilidad de revisar con calma lo que pasa en los equipos se hace más difícil. Esto hace que muchas decisiones, que deberían ser estructurales, acaben tomándose tarde, con poco margen y con mayor desgaste para los líderes y para los equipos.

Por eso **el Q1 se ha convertido en el trimestre donde se ordenan las prioridades:** qué capacidades serán críticas, qué líderes necesitan acompañamiento, cómo se va a integrar la IA en los equipos, qué fricciones culturales habrá que atender y qué proyectos requieren empezar con foco desde el principio.

Y el Q2 será la segunda oportunidad para ajustar. Es el momento de validar si la dirección marcada en el Q1 funciona de verdad: si los equipos siguen el ritmo, si los cambios en roles tienen sentido, si la integración de la IA avanza o si hace falta reforzar algunas áreas antes de que el día a día absorba por completo la agenda.

A partir del verano, la dinámica cambia. Q3 y Q4 no son malos trimestres; simplemente, son trimestres distintos. Más operativos, con menos espacio mental para repensar cosas importantes y con una energía distinta. En ese periodo, cualquier tema de talento que no haya sido abordado en la primera mitad del año tiene más probabilidades de quedarse para el siguiente ejercicio.

Por eso los datos reflejan lo que ya venimos viendo como firma: las compañías están adelantando a Q1 y Q2 todo lo que realmente importa. No solo porque haya más tiempo, sino porque hay más disponibilidad directiva, más capacidad de alinear criterios y más margen para que los cambios tengan recorrido dentro del mismo año.



05. DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTOS 2026

Que casi **un 90% de las compañías vaya a mantener o aumentar su presupuesto de talento en 2026**, pese al contexto en el que nos encontramos (presión económica, inflación persistente y una presión clara sobre los márgenes), dice más que cualquier declaración formal sobre prioridades. El talento ha dejado de ser un área donde se ajusta cuando la economía presiona; hoy es uno de los pocos ámbitos donde las compañías saben que recortar tiene un impacto directo en su competitividad futura.

Este movimiento tiene lógica si lo conectamos con todo lo que hemos venido analizando en las tendencias del estudio: atraer y fidelizar talento es cada vez más exigente, los líderes tienen un papel decisivo en cómo se ordena y se vive el trabajo, la IA está obligando a revisar roles y dinámicas que antes parecían estables, y las culturas que no acompañan estos cambios terminan generando desgaste y salida de profesionales. Nada de esto puede desarrollarse sin una inversión consistente.

La comparación con el año pasado también es reveladora. En 2025 veíamos un mayor equilibrio entre aumentar y mantener. **En 2026, aunque sigue habiendo compañías que incrementan presupuesto (33%), crece el porcentaje de las que lo protegen (55%).** Desde nuestra visión esto no es inmovilismo: es una forma de decir “no podemos permitirnos retrocesos”, incluso cuando otras partidas sí se ajustan. Es una apuesta más prudente, pero igual de estratégica.

En nuestras conversaciones con líderes, se repite la misma idea: la transformación tecnológica, cultural o de negocio, no puede sostenerse si no se sostiene primero al talento que tiene que llevarla adelante.

Por eso interpretamos estos datos como una señal clara: la inversión en talento ya no depende del ciclo económico, sino del ciclo estratégico de la compañía. Y ahora, más que nunca, las organizaciones necesitan líderes preparados, equipos capaces de adaptarse y estructuras que no se queden atrás.

En definitiva, que casi el 90% mantenga o aumente el presupuesto no es optimismo; es consciencia. Es la lectura madura de que, en 2026, proteger la inversión en talento es proteger la capacidad de la compañía para seguir avanzando.



07. SOBRE TALENGO

Somos una firma independiente de expertos en liderazgo.

Ayudamos a nuestros clientes a encontrar a los profesionales que lideren la transformación de sus negocios para asumir los retos de un mundo globalizado. Identificamos el talento dentro de la organización construyendo el mapa de talento y riesgos organizativos. Preparamos a los líderes para asumir retos actuales y futuros, generando entornos culturales que faciliten la consecución de la estrategia.

En Talengo combinamos el rigor profesional con un enfoque humanista; el profundo expertise con una mentalidad de start-up, ágil y atrevida; el asesoramiento con criterio y sin miedo al cambio. Todo ello, guiando hacia un liderazgo que no solo inspira, sino que también transforma.

Esta es la esencia de Talengo: equilibrio perfecto entre sabiduría y renovación, profesionalidad y cercanía, expertise e innovación.



Madrid
+34 91 575 12 00
madrid@talengo.com



Barcelona
+34 93 302 26 28
barcelona@talengo.com



www.talengo.com



@Talengo



@talengoint

talengo 

BALANCED LEADERSHIP