

GUÍA PRÁCTICA

# Tendencias RR.HH 2026.

Comprender lo que de  
verdad importa.

# Editorial

## Cuando los modelos alcanzan sus límites...

Digitalización, trabajo híbrido, nuevas herramientas, nuevas expectativas de los empleados, inteligencia artificial... Las transformaciones se han sucedido, a veces a un ritmo acelerado. Los RR. HH. han aprendido a integrar, estructurar y adaptarse. Han multiplicado los dispositivos, los indicadores y los procesos, a menudo con sinceridad y compromiso.

Pero, en 2026, hay que reconocer una cosa: **el problema ya no es la falta de soluciones**.

Por lo tanto, esta guía no sale de una pregunta clásica del tipo «**¿qué tendencias de RR. HH. hay que integrar?**».

Sale de otra pregunta: **¿qué es lo que ya no funciona como antes en las prácticas de RR. HH.?**

A través de esta miniguía, hemos optado por no acumular tendencias, sino por poner de relieve **cuatro grandes tensiones** que atraviesan hoy en día las organizaciones. Cuatro puntos de fricción que cuestionan el rol de RR. HH., de los managers y de los empleados, y que exigen menos recetas prefabricadas... y más discernimiento humano.

Porque en 2026, más que nunca, el valor añadido de los RR. HH. no residirá en lo que implementan, sino en la **calidad de las decisiones que hacen posibles**.

# Índice

## | Parte 1

### **Demasiadas herramientas, pocas decisiones humanas claras**

Cuando la digitalización de los RR. HH. complica más de lo que aclara.

## | Parte 2

### **Autonomía, flexibilidad, compromiso:** promesas bajo presión

Lo que las nuevas organizaciones (a veces) imponen a las personas.

## | Parte 3

### **Máñagers bajo presión:** el punto de ruptura silencioso

Por qué el rol directivo se vuelve difícilmente sostenible sin una redefinición.

## | Parte 4

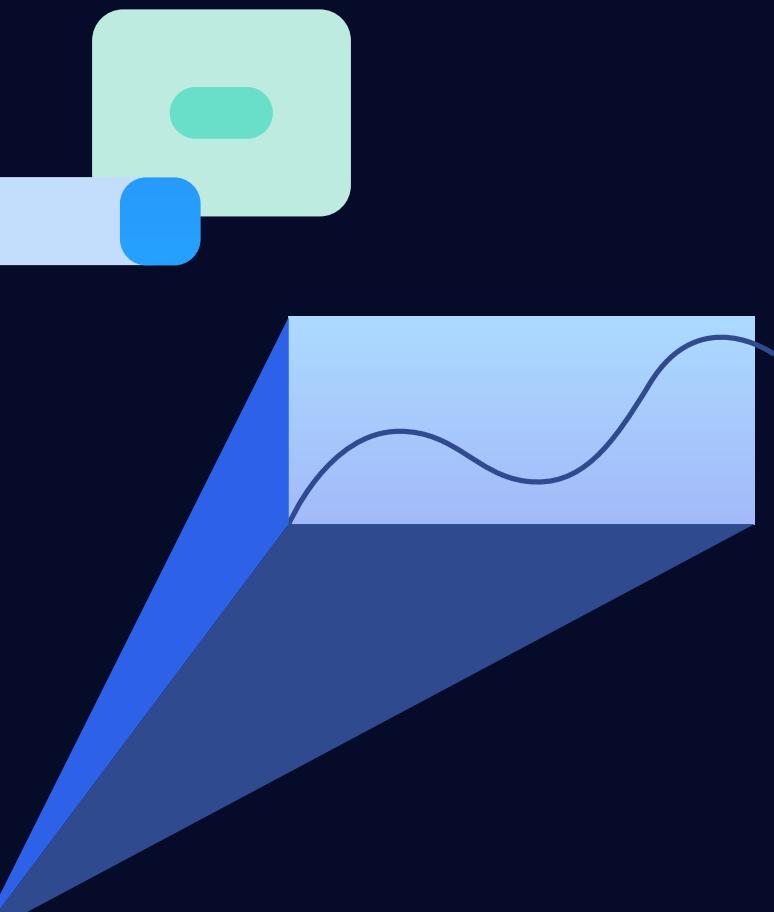
### **Evaluar menos, decidir mejor**

Salir de la inflación evaluativa para restaurar la confianza y el sentido.

## | Conclusión

Menos recetas, más discernimiento.

**Demasiadas  
herramientas, pocas  
decisiones humanas  
claras.**



# 70%

de las iniciativas de transformación no alcanzan sus objetivos, **a menudo porque no se tiene suficientemente en cuenta el factor humano.**

## Demasiadas herramientas, pocas decisiones humanas claras

En los últimos años, las funciones de RR. HH. se han dotado de numerosas herramientas: SIRH, ATS, plataformas de evaluación, herramientas de feedback continuo, cuadros de indicadores, soluciones de IA... El ecosistema de RR. HH. nunca ha sido tan rico ni tan sofisticado. **Ahora parece que cada problema puede encontrar su respuesta en una herramienta específica, una funcionalidad adicional, un indicador más.**

**Sin embargo, se está produciendo una paradoja.** A pesar de esta abundancia de datos y dispositivos, las decisiones de RRHH siguen siendo a menudo complejas, lentas de tomar, a veces controvertidas y rara vez asumidas plenamente. Las herramientas producen información, pero no siempre claridad. Miden, comparan, analizan... sin ayudar necesariamente a decidir.

# Cuando la objetividad se convierte en una ilusión

La promesa inicial de la digitalización de RR. HH. era clara: más objetividad, más equidad, más fiabilidad.

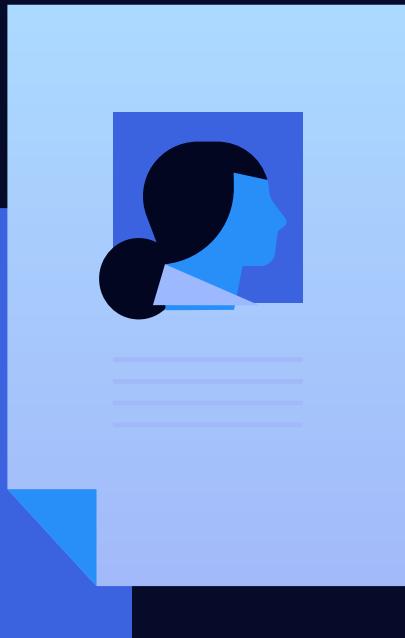
En la práctica, la acumulación de herramientas puede producir el efecto contrario. Al querer medirlo todo, acabas enturbiando la lectura. Los indicadores se multiplican, las puntuaciones se suman, los cuadros de indicadores se enriquecen... pero la decisión final se vuelve más difusa, no más sólida.

Entonces se instala una confusión frecuente entre **los datos y la decisión**.

Los datos se perciben como neutros, casi incuestionables. La decisión humana, por su parte, se vuelve sospechosa, ya que se considera subjetiva. El resultado: se retrasa, se evita, se diluye la responsabilidad detrás de las cifras.

**Sin embargo, ningún dato, por muy preciso que sea, decide en lugar de los seres humanos.**

## La dilución de la responsabilidad de RR. HH.



En algunas organizaciones, la multiplicación de las herramientas de RR. HH. ha desplazado progresivamente la responsabilidad de la decisión.

¿Quién decide realmente? ¿El Mánager? ¿RRHH? ¿La herramienta? ¿El algoritmo?

Cuando los roles ya no están claros, la decisión se convierte en colectiva... y, por lo tanto, a veces inexistente. Nos basamos en puntuaciones sin interpretarlas. Recurrimos a indicadores sin arbitrar. Aseguramos el proceso, pero debilitamos el sentido.

Esta dilución no es señal de una falta de competencia en RR. HH. Es síntoma de un modelo saturado, en el que la herramienta a veces ocupa más espacio que la intención humana que debería guiarla.

# Lo que 2026 exige a los RR. HH.

En 2026, el verdadero reto no es añadir una nueva herramienta, sino devolver a la decisión de RR. HH. el lugar que le corresponde.

## Esto implica:

- Aclarar el rol de las herramientas: informar, nunca sustituir.
- Asumir que toda decisión de RR. HH. conlleva una parte de juicio humano;
- Distinguir entre lo que es una medida y lo que es una decisión arbitraria.

**Las herramientas son valiosas cuando sirven para tomar una decisión explícita, asumida y comprensible. Se vuelven contraproducentes cuando se utilizan para evitar tomar una decisión.**



## El punto de vista de PerformanSe

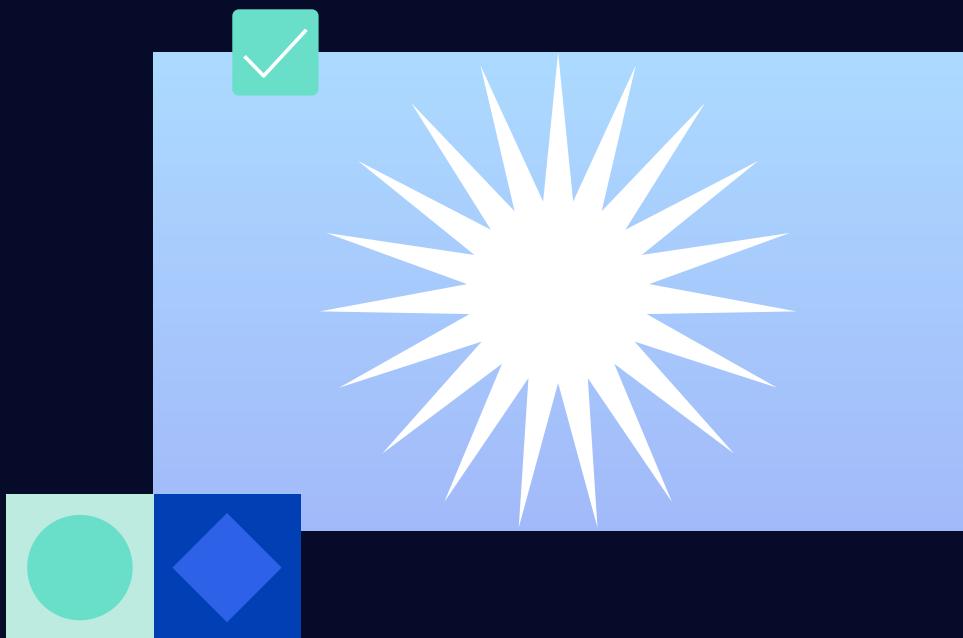
Lo importante no es disponer de más datos, sino de **puntos de referencia fiables para tomar** decisiones. Una evaluación realmente útil no es una puntuación aislada ni una decisión automatizada. Es una herramienta estructuradora, con base científica, que permite objetivar lo que no lo es de forma espontánea, sin sustituir nunca el juicio humano. En otras palabras, la evaluación solo tiene valor cuando **aclara una decisión asumida**, y no cuando sirve para eludirla o retrasarla.

En este caso, las pruebas psicométricas cobran todo su sentido cuando se utilizan como **ayuda para la toma de decisiones**, capaces de aportar claridad sobre las competencias conductuales, los modos de funcionamiento y el potencial de evolución. Permiten estructurar el análisis, asegurar las decisiones y alimentar el diálogo entre las diferentes partes interesadas, sin reducir al ser humano a un simple resultado numérico.



En 2026, la diferencia no estará entre las organizaciones que evalúan mucho y las que evalúan poco, sino entre las que utilizan la evaluación como un acto de responsabilidad decisoria y las que la utilizan como un simple dispositivo de conformidad.

# Autonomía, flexibilidad, compromiso: promesas bajo tensión.



# 33%

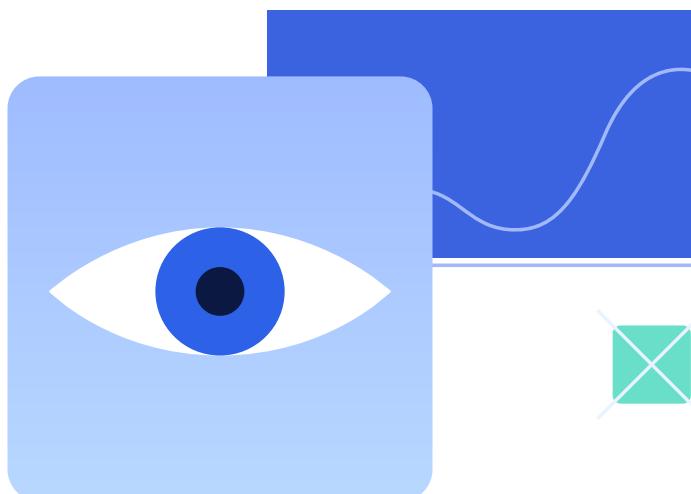
de los empleados afirman no tener suficiente flexibilidad en el trabajo para **mantener un equilibrio entre la vida profesional y la**

## **Cuando la libertad organizativa se convierte en una presión silenciosa**

En los últimos años, la autonomía y la flexibilidad se han impuesto como pilares de las nuevas organizaciones laborales. Teletrabajo, horarios flexibles... Todas estas transformaciones se presentan a menudo como avances importantes en materia de calidad de vida en el trabajo y compromiso de los empleados.

Sobre el papel, la promesa es atractiva: más libertad, más sentido, más equilibrio. En la realidad, es más ambivalente.

**Descubramos juntos los dos factores clave:**



# Dos factores clave



## La autonomía

En muchas organizaciones, la flexibilidad se ha implantado rápidamente, a veces sin un marco suficientemente explícito. La autonomía se ha convertido entonces en una norma implícita, incluso en una expectativa tácita: saber organizarse por sí mismo, gestionar sus prioridades, mantener su rendimiento a distancia, estar disponible sin ser controlado.

**Sin embargo, ser autónomo no es algo que se dé por sentado.**

Para algunos empleados, esta libertad es un motor de realización personal. Para otros, se convierte en una fuente de sobrecarga mental, culpa o sensación de aislamiento. Sin puntos de referencia claros, la autonomía puede derivar en una forma de exigencia permanente: hacer más, hacer mejor, sin saber siempre dónde están los límites.

**La flexibilidad prometida se convierte entonces en presión interiorizada.**



## El compromiso

**En este contexto, el compromiso también se vuelve ambiguo.**

Se espera que los empleados estén implicados, sean proactivos, responsables, estén alineados... al tiempo que se les deja una gran libertad de organización. Esta combinación, aparentemente virtuosa, puede generar exigencias contradictorias: ser autónomo, pero eficaz; flexible, pero siempre disponible; comprometido, pero nunca sobrecargado.

Cuando estas expectativas no se plantean de forma explícita, el compromiso deja de ser una elección para convertirse en una obligación tácita. Algunos empleados se adaptan a ello, otros se desconectan progresivamente, sin ruido, sin conflicto, pero con una difusa sensación de cansancio o desalineación.

# Lo que exige el año 2026 a los RR. HH.

**En 2026, el reto ya no es promover la autonomía, sino acompañarla realmente. Esto supone:**

- reconocer que la autonomía es una competencia, no un requisito previo universal;
- establecer marcos explícitos, incluso en organizaciones flexibles;
- ayudar a los empleados a desarrollar su capacidad para organizarse, establecer prioridades y poner límites;
- formar a los managers para que regulen, y no solo deleguen.

**La flexibilidad solo es sostenible cuando se basa en referencias colectivas claras y compartidas.**

**La autonomía no es innata ni uniforme.**



## El punto de vista de PerformanSe

Se basa en competencias conductuales específicas: capacidad de organización, gestión del estrés, toma de decisiones, relación con el entorno, gestión de prioridades. Estas dimensiones varían mucho de un individuo a otro y evolucionan con el tiempo, según los contextos y las responsabilidades.

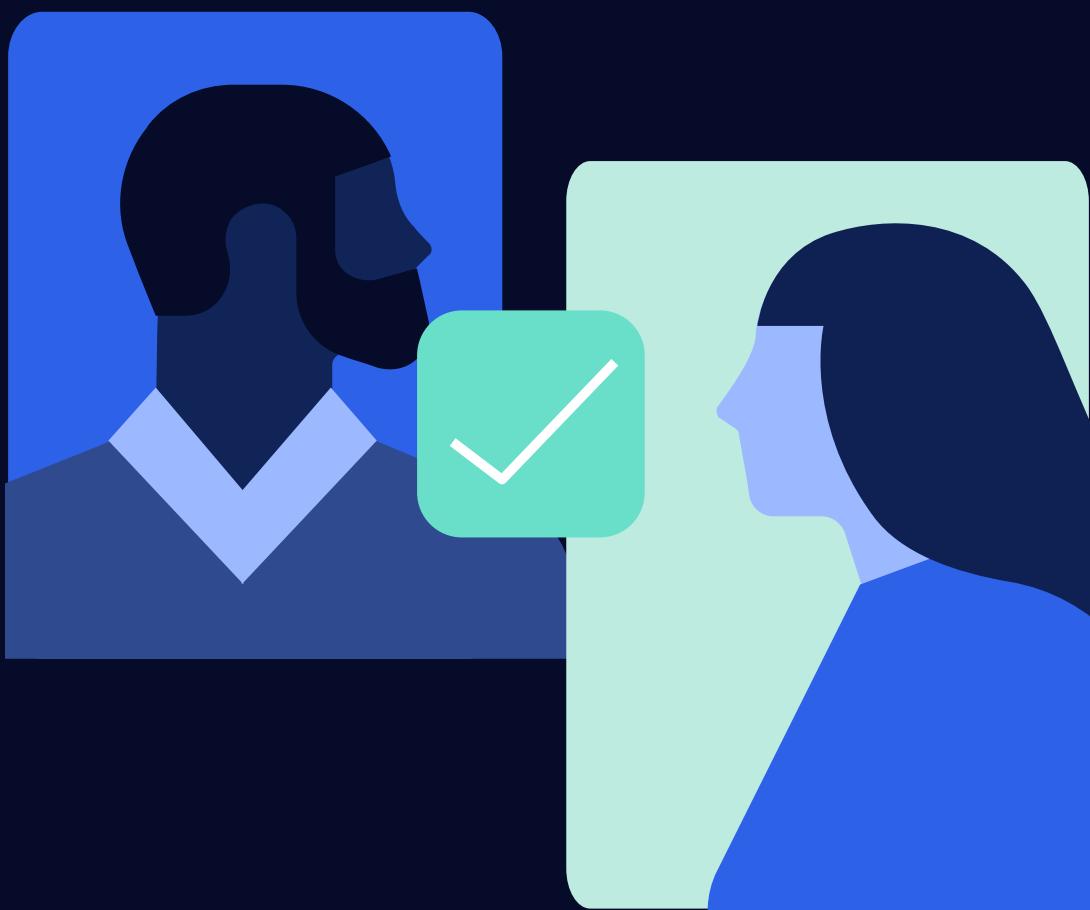
Evaluar estas competencias permite superar un enfoque idealizado de la autonomía y acompañar mejor a los colaboradores en entornos de trabajo flexibles.

En 2026, las organizaciones más maduras no serán las que más defiendan la autonomía, sino las que sepan adaptarla al funcionamiento humano real, en lugar de a modelos teóricos.



En 2026, las organizaciones más maduras no serán las que más defiendan la autonomía, **sino las que sepan adaptarla al funcionamiento humano real, en lugar de a modelos teóricos.**

# Mánagers bajo presión: el punto de ruptura silencioso.



# 61%

de los mánagers afirman que el estrés laboral se extiende a su vida personal, **y el 75 % se sienten abrumados por sistemas que consideran desorganizados y que complican su rol.**

## Cuando el rol directivo se vuelve difícilmente aguantable

En los últimos años, el rol de los mánagers ha cambiado profundamente. Ya no se trata solo de dirigir el rendimiento u organizar el trabajo, sino también de acompañar a las personas, mantener el compromiso, prevenir los riesgos psicosociales, gestionar equipos híbridos, encarnar la cultura empresarial y absorber las transformaciones continuas.

**Poco a poco, el mánager se ha convertido en el punto de convergencia de todas las expectativas organizativas.**



## Un rol más amplio... sin una reducción real de la carga de trabajo

En muchas empresas, a los mánagers se les asignan nuevas responsabilidades sin que se aligere realmente su ámbito de competencia histórico. Tienen que seguir produciendo, decidiendo y arbitrando, al tiempo que asumen un rol cada vez mayor de regulación humana y emocional.

### **A esto se suman:**

- órdenes a veces contradictorias,
- equipos dispersos,
- múltiples herramientas de gestión,
- grandes expectativas en materia de postura y comunicación.

Esta acumulación crea una presión difusa pero constante. El mánager se convierte en responsable de lo que la organización tiene dificultades para regular colectivamente: tensiones relacionales, sobrecarga de trabajo, pérdida de referencias, desvinculación progresiva.

## El agotamiento directivo, un fenómeno discreto pero profundo

Contrariamente a algunas ideas preconcebidas, la fatiga gerencial no siempre se manifiesta mediante un retramiento visible o un conflicto abierto. Los mánagers siguen asumiendo su rol, pero con menos margen de maniobra.

### **Esta fatiga se traduce en:**

- dificultad para establecer prioridades,
- una tendencia a evitar situaciones complejas,
- una toma de decisiones más prudente, a veces excesiva,
- un sentimiento de ilegitimidad ante expectativas percibidas como poco realistas.

A la larga, este fenómeno debilita no solo a los propios mánagers, sino también a los equipos que dirigen.

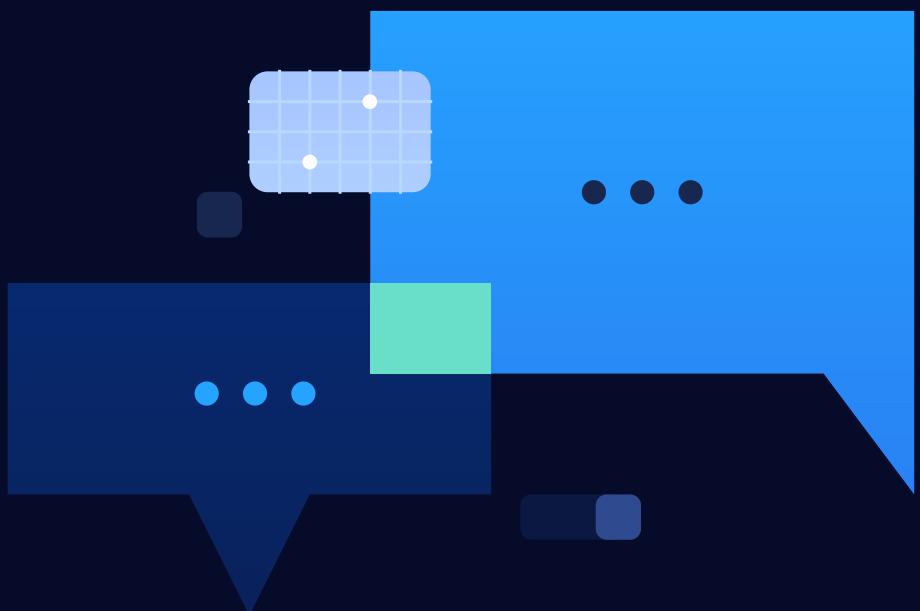
## Una paradoja de RR. HH. difícil de resolver

Los recursos humanos suelen ser muy conscientes de esta presión gerencial. Pero se enfrentan a una paradoja: el mánager es a la vez quien sufre el sistema... y quien se encarga de regularlo.

### Se espera que:

- apoye a sus equipos,
- encarne las transformaciones,
- absorba las tensiones,
- aplique dispositivos a veces complejos, sin dejar de ser eficaz y estar disponible.

**Sin una clarificación del Rol y sin un apoyo específico, el riesgo es real:** convertir al Mánager en el fusible de organizaciones cada vez más exigentes.



# Lo que 2026 exige a las organizaciones

En 2026, la cuestión ya no es cómo «motivar» a los mánagers, sino cómo redefinir un rol de management sostenible.

## Esto implica:

- aclarar qué es lo que realmente corresponde al rol del Mánager y qué es lo que ya no debería recaer sobre él/ella;
- reconocer la carga decisoria y emocional asociada a la función;
- adaptar las expectativas a los contextos reales, especialmente en las organizaciones híbridas;
- ofrecer un acompañamiento diferenciado, en función de los perfiles y los entornos.

**Apoyar a los mánagers no consiste únicamente en formarlos, sino en devolverles un margen de maniobra real.**



## El punto de vista de PerformanSe

**No todos los mánagers se enfrentan a las mismas presiones ni cuentan con los mismos recursos.**

Su forma de decidir, gestionar el estrés, regular las relaciones o establecer un marco depende de competencias comportamentales específicas, a menudo poco visibles, pero determinantes a largo plazo.

Evaluar estas dimensiones permite comprender mejor las áreas de fragilidad y los factores que contribuyen a la solidez directiva. No se trata de juzgar o estandarizar las posturas, sino de adaptar el acompañamiento, garantizar la toma de decisiones y prevenir el agotamiento silencioso.



Por eso, algunas organizaciones optan por utilizar herramientas de evaluación dedicadas al funcionamiento de Management, **como Manage-R, para comprender mejor las palancas, los puntos de atención y las necesidades de acompañamiento específicas de cada Mánager.**

# Evaluar menos, decidir mejor.



# 90%

de las evaluaciones de rendimiento tradicionales son consideradas **ineficaces por las organizaciones**, sin que necesariamente mejoren el rendimiento o aclaren la decisión», lo que ilustra que más evaluaciones no equivalen a mejores decisiones.

## Salir de la inflación evaluativa para volver a dar sentido a las decisiones de RR. HH.

Hoy en día, la evaluación ocupa un lugar central en las prácticas de RR. HH.

Las entrevistas anuales, el feedback continuo, las evaluaciones de 360°, los indicadores de rendimiento, las encuestas de compromiso, las herramientas digitales y los cuadros de indicadores se han ido imponiendo progresivamente como pasos obligatorios en la vida organizativa.

La intención es loable: comprender mejor, objetivar y asegurar las decisiones.

Pero en 2026, una pregunta comienza a surgir cada vez con más claridad: **¿seguimos evaluando para decidir... o para tranquilizarnos?**



# Hacemos balance

## Cuando la evaluación se convierte en un fin en sí misma

En muchas organizaciones, la evaluación se ha multiplicado por acumulación. Un dispositivo llama a otro, un indicador justifica uno nuevo. Entonces se vuelve omnipresente, a veces hasta saturar a los empleados y managers.

Se produce una paradoja: cuantas más evaluaciones hay, menos claras parecen las decisiones. Los resultados se acumulan, pero las decisiones se retrasan o se diluyen. La evaluación, que se supone que debe aclarar la acción, acaba confundiendo el mensaje.

## La pérdida de sentido de los dispositivos de evaluación

Cuando la evaluación se repite sin dar lugar a decisiones claras, pierde progresivamente su legitimidad.

Los empleados responden, participan, se prestan al ejercicio... pero sin percibir siempre el impacto real de su implicación. Los managers, por su parte, pueden sentirse atrapados entre los resultados que deben comentar y las decisiones que no siempre se atreven a asumir.

## Replantearse el rol de la evaluación en la toma de decisiones de RR. HH.

Evaluar menos no significa evaluar a ciegas.

Significa evaluar en el momento adecuado, por las razones adecuadas, con las herramientas adecuadas y, sobre todo, con una intención decisoria clara.

Replantearse la evaluación supone plantearse preguntas sencillas, pero estructurantes:

- ¿Por qué evaluamos, aquí y ahora?
- ¿Qué decisión se supone que debe informar esta evaluación?
- ¿Quién es responsable de esta decisión?
- ¿Cómo se utilizarán y explicarán los resultados?

# Lo que 2026 exige a las organizaciones

En 2026, la madurez de los recursos humanos no se medirá por el número de herramientas de evaluación desplegadas, sino por la coherencia entre la evaluación y la decisión.

## Esto implica:

- aclarar el rol de cada dispositivo de evaluación;
- aceptar que toda decisión conlleva una parte de responsabilidad humana;
- abandonar la lógica de la conformidad para volver a la lógica del discernimiento;
- restaurar un vínculo de confianza entre la evaluación, el diálogo y la acción.

**Evaluar menos a menudo significa darse la oportunidad de decidir mejor.**

Una evaluación pertinente no es aquella que acumula resultados, sino aquella que **da sentido a las decisiones**.



## El punto de vista de PerformanSe

Las herramientas de evaluación, en particular las psicométricas, adquieren todo su valor cuando se utilizan para objetivar dimensiones clave, competencias comportamentales, modos de funcionamiento, potenciales y alimentar un diálogo decisorio claro y asumido.

Desde esta perspectiva, el reto no es multiplicar los dispositivos, sino basarse en evaluaciones sólidas, comprendidas e integradas en una reflexión global. Una evaluación útil es aquella que aclara una elección, facilita la arbitraje y permite explicar las decisiones de forma transparente y legítima.

En 2026, la credibilidad de las prácticas de RR. HH. se basará menos en la cantidad de evaluaciones realizadas que en la calidad de las decisiones que estas permiten tomar.

# RR. HH. 2026: menos recetas, más discernimiento

En 2026, los recursos humanos no se quedan atrás ni están obsoletos. Evolucionan en un entorno que se ha vuelto más complejo, más incierto y más exigente. Las herramientas se han multiplicado, las expectativas han aumentado y las responsabilidades se han ampliado. Y con ellas, las zonas de tensión.

Esta miniguía no pretendía elaborar una lista de tendencias a seguir ni proponer soluciones listas para usar. **Su objetivo era poner de relieve los puntos de ruptura: situaciones en las que los modelos tradicionales de RR. HH. muestran sus límites y requieren un replanteamiento.**

Ya se trate de la saturación de herramientas, las exigencias en torno a la autonomía, la presión directiva o la inflación evaluativa, se perfila una misma conclusión: **las respuestas puramente técnicas ya no son suficientes.** Lo que marca la diferencia es la calidad de los arbitrajes, la claridad de las decisiones y la capacidad de asumir elecciones humanas en contextos complejos.

En 2026, el valor añadido de los RR. HH. residirá menos en lo que despliegan que en lo que hacen comprensible. Menos en la multiplicación de dispositivos que en su coherencia. Menos en la promesa de soluciones universales que en el discernimiento aplicado a situaciones reales.

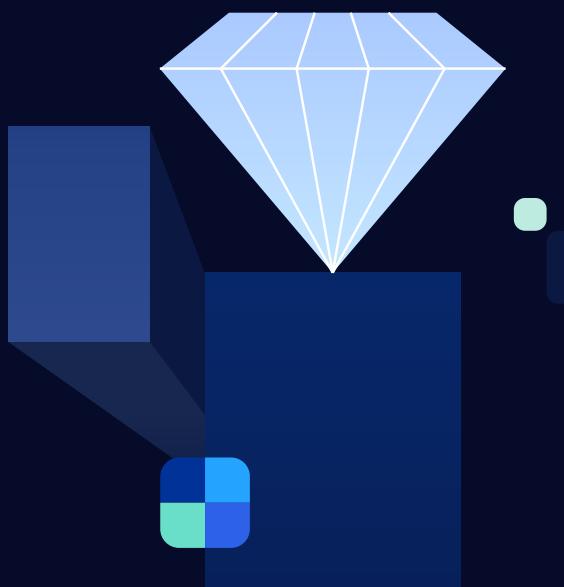
Solo así las prácticas de RR. HH. seguirán desempeñando plenamente su rol: acompañar las transformaciones, garantizar la seguridad de las decisiones y apoyar de forma duradera a las personas y las organizaciones.

# El rol de PerformanSe ante los retos de RR. HH. de 2026

En este contexto, PerformanSe se posiciona como un actor que ayuda en la toma de decisiones, al servicio de prácticas de RR. HH. más justas, más legibles y más responsables. Basándose en herramientas de evaluación psicométrica científicamente validadas, PerformanSe acompaña a las organizaciones en la comprensión detallada de las competencias conductuales, los modos de funcionamiento y el potencial humano.

**El objetivo no es sustituir el juicio, sino aclararlo, estructurarlo y asegurarlo, para permitir a los responsables de RR. HH. y a los managers tomar decisiones responsables en entornos complejos.** Ante las tensiones que se ponen de manifiesto en esta guía, la evaluación se convierte en una herramienta de discernimiento, al servicio de un rendimiento sostenible y profundamente humano.

¿Te gustaría probar nuestras herramientas?



# Recursos útiles

## Para equipar las prácticas de RR. HH. en 2026

Los retos abordados en esta miniguía requieren prácticas de RR. HH. más estructuradas, más legibles y más responsables. Para acompañar estos cambios a largo plazo, algunos recursos pueden constituir puntos de referencia útiles, tanto para anticipar como para decidir y actuar con mayor tranquilidad.

### Manage-R: comprender el funcionamiento del Management

Un dispositivo de evaluación dedicado al funcionamiento de los máñagers, que permite identificar sus palancas, sus áreas de vigilancia y sus necesidades de acompañamiento, con el fin de asegurar sus decisiones y prevenir el agotamiento silencioso.

**Objetivo:** ofrecer un acompañamiento directivo más justo, más específico y más sostenible.

### Ebook «IA y RR. HH.: 50 % de confianza, 100 % de vigilancia»

Un análisis pragmático para comprender las ventajas, los riesgos y las condiciones de uso de la inteligencia artificial en las prácticas de RR. HH. Este libro digital ayuda a posicionar mejor la IA como un socio en la toma de decisiones, sin perder de vista sus limitaciones y su impacto en las personas.

**Objetivo:** proporcionar las claves para utilizar la IA de forma informada, responsable y ética.

