



pulso aedipe

Radiografía del pulso de
la Dirección y Desarrollo
de Personas en España

Pulso AEDIPE 2026 es posible gracias a nuestros patrocinadores

Sage

endalia

 **ZUCCHETTI**

/seresco

 Wolters Kluwer

AON

 KYOCERA

 CaixaBank

Índice

01	Palabras del Presidente	04	02	Contexto, metodología y muestra	05	03	Hallazgos por bloques temáticos	09
04	Conclusiones estratégicas	20	05	Recomendaciones prácticas: seis frentes de acción	27	06	Bibliografía y fuentes de referencia	31

01. Palabras del Presidente

Pedro Ribes Preckler
Presidente de AEDIPE



Escuchar para transformar

Estimados colegas:

Presentamos con especial ilusión la primera edición del Pulso AEDIPE, una publicación que nace con vocación de convertirse en una radiografía periódica del sentir estratégico de la Dirección y Desarrollo de Personas en España. Este primer volumen recoge la voz de 74 líderes de RR. HH. que han compartido con nosotros su lectura del momento actual: sus prioridades, sus incertidumbres y su convicción sobre el rumbo que debe tomar la función de personas.

Escuchar es la primera responsabilidad de nuestra función. Escuchar al negocio, escuchar al empleado, escuchar al mercado. Y escucharnos entre nosotros, como comunidad profesional. Este Pulso responde a esa vocación: dar forma colectiva a lo que sentimos y pensamos quienes lideramos el desarrollo de las personas en las organizaciones españolas.

Los datos que encontrarás en las páginas siguientes revelan una función de personas que se mueve entre la estabilidad macro y la tensión micro. La IA ya no es un debate: es una realidad que exige rigor. El modelo de trabajo se recalibra hacia un híbrido más maduro. La escasez de talento se consolida como el reto estructural de nuestra década. Y la regulación emerge como un factor competitivo de primer orden.

Desde AEDIPE queremos poner esta lectura en manos de nuestra comunidad y de la sociedad. Convertir la escucha en análisis, y el análisis en acción. Ese es el sentido de esta publicación, que se editará con periodicidad trimestral para acompañar la evolución del sector.

Agradezco a todas las personas que han hecho posible esta primera entrega: a quienes respondieron el cuestionario, al equipo editorial y a las delegaciones territoriales de AEDIPE. Confiamos en que este Pulso sea una herramienta útil, honesta y estimulante para todos los profesionales de la función.

Un abrazo,

Pedro Ribes Preckler
Presidente de AEDIPE

02.

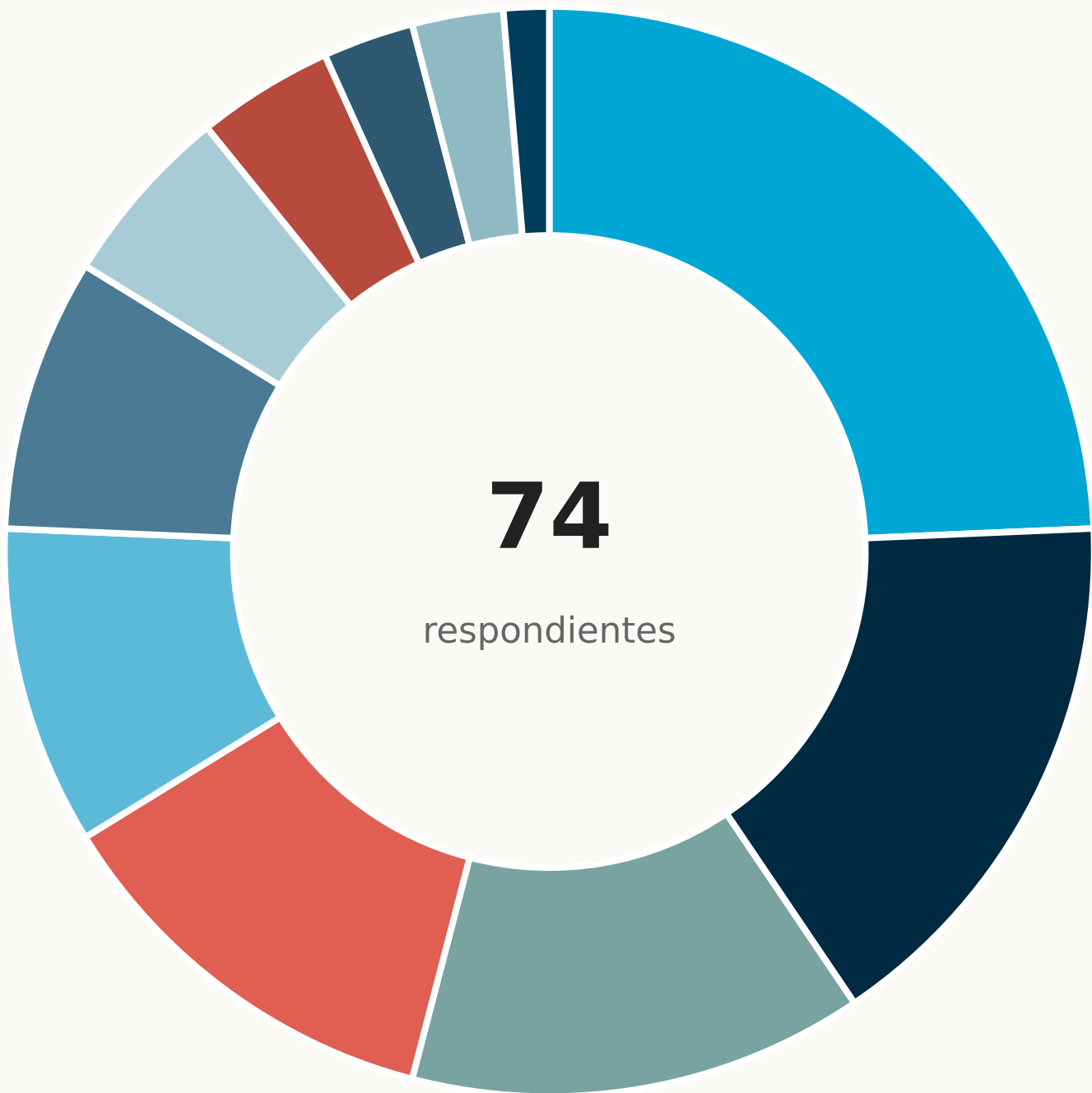
Contexto, metodología y muestra

Ficha técnica

Periodo de campo	abril – junio de 2026
Cuestionario	10 preguntas cuantitativas + variables sociodemográficas (sector, tamaño, CCAA)
Muestra	74 líderes de RR. HH. de organizaciones establecidas en España
Territorios	11 comunidades autónomas
Sectores	11 sectores productivos representados
Periodicidad	publicación trimestral

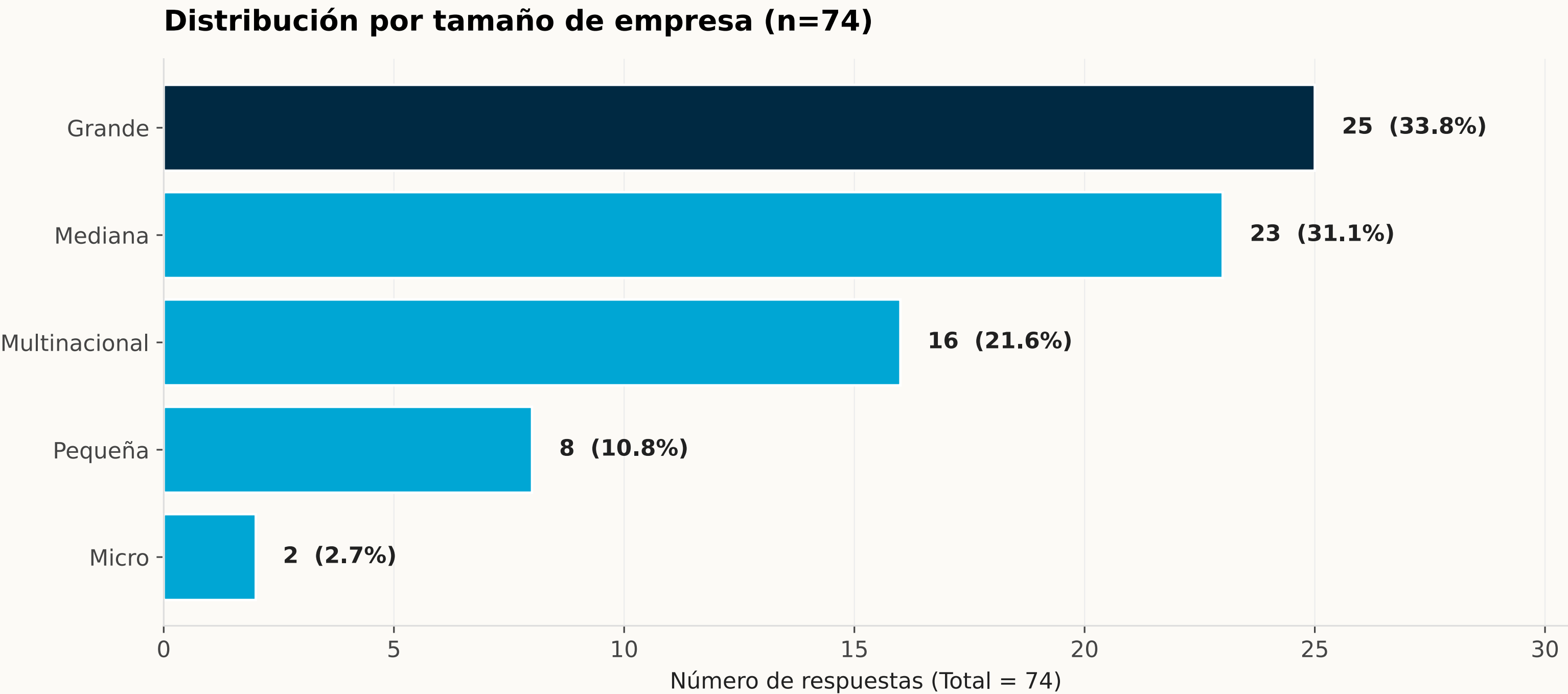
Distribución de la muestra por sector

Distribución por sector (n=74)

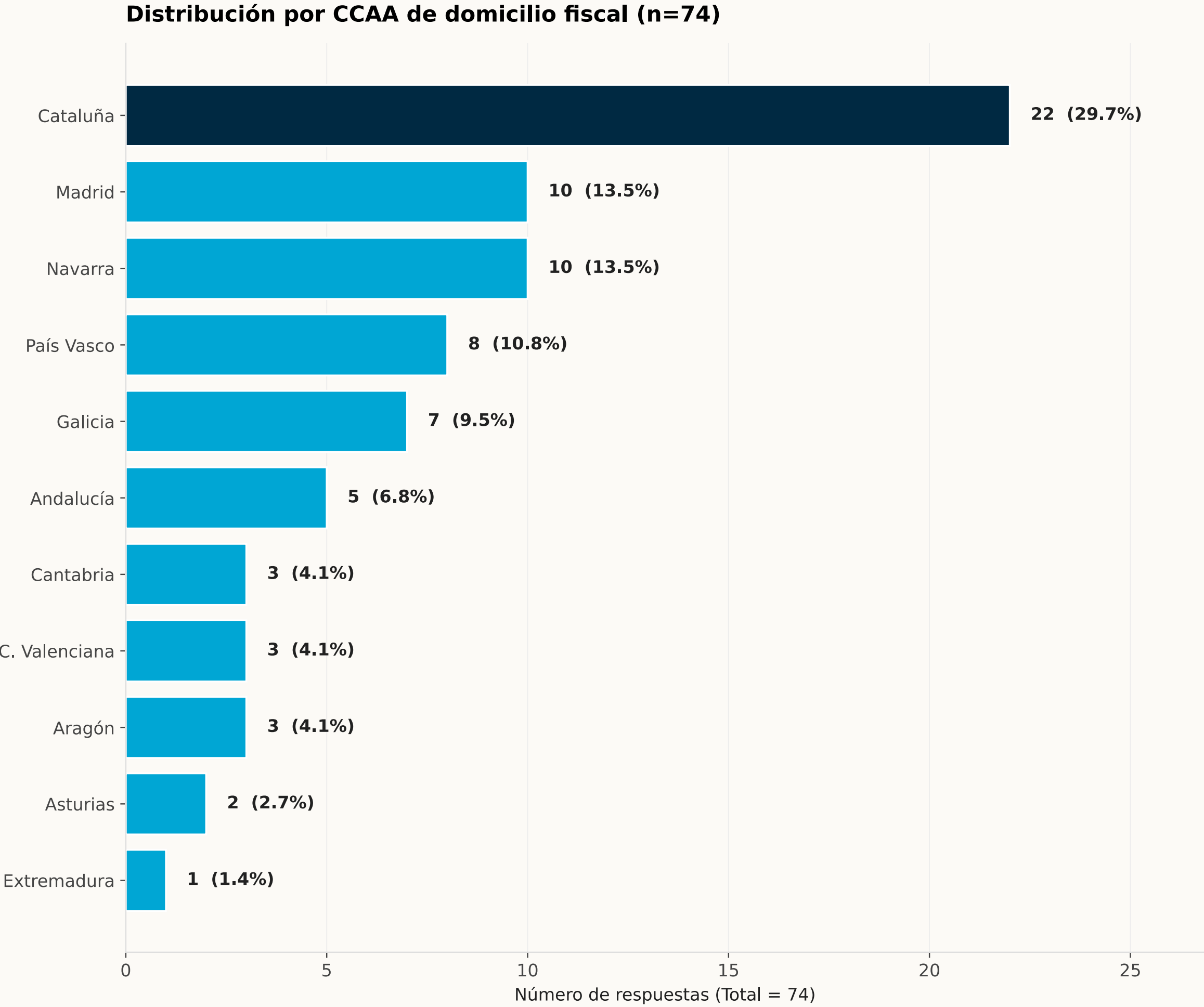


- 18 • 24.3% Alimentación y bebidas
- 12 • 16.2% Industria y manufactura
- 10 • 13.5% Automoción y componentes
- 9 • 12.2% Servicios profesionales y consultoría
- 7 • 9.5% Salud, farma y biotech
- 6 • 8.1% Tecnología y distribución IT
- 4 • 5.4% Banca, seguros y servicios financieros
- 3 • 4.1% Logística y transporte
- 2 • 2.7% Retail y consumo
- 2 • 2.7% Energía y utilities
- 1 • 1.4% Tercer sector y ONG

Distribución de la muestra por tamaño



Distribución de la muestra por CCAA



03.

Hallazgos por bloques temáticos

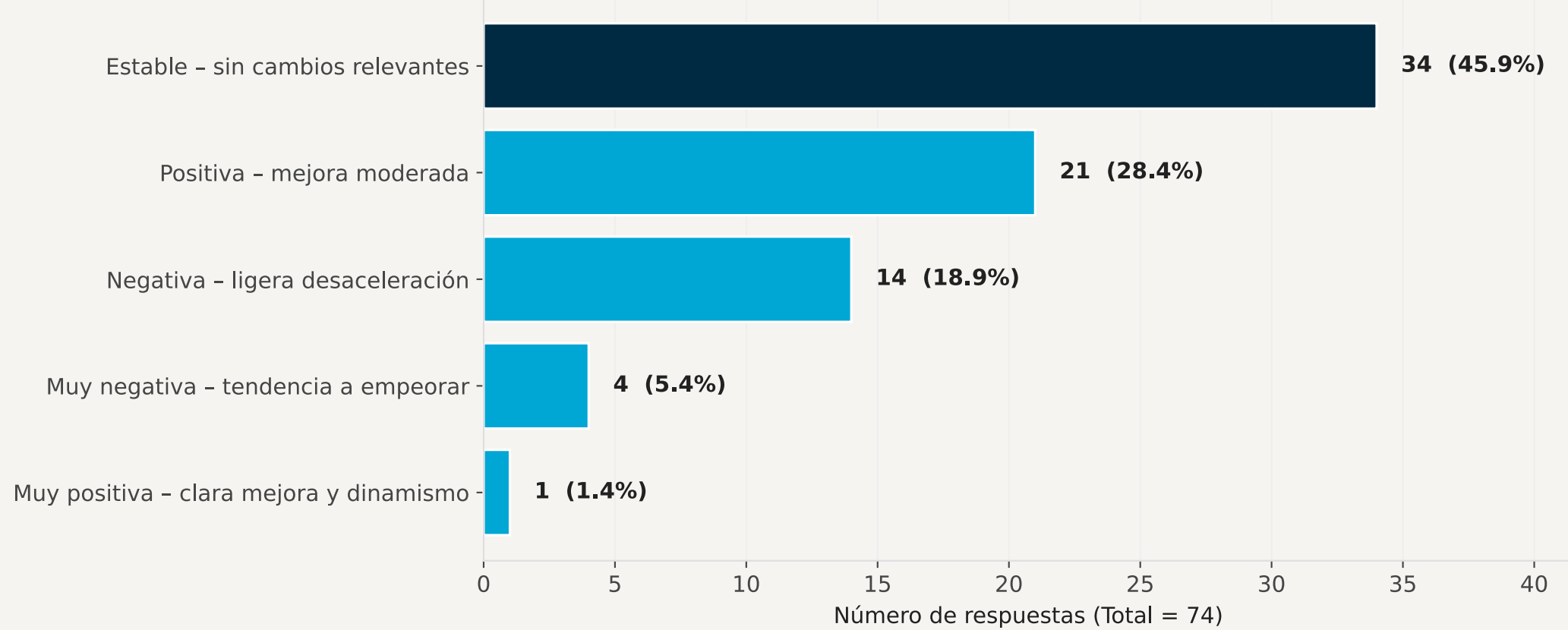
A Contexto macro y situación del empleo	Q1 · Q8	B Retos estratégicos	Q2
C Inteligencia Artificial	Q3 · Q4	D Modelo de trabajo y jornada	Q5 · Q6
E Atracción de talento	Q7	F Productividad y desarrollo del talento	Q9 · Q10

El 74% ve estabilidad o mejora moderada del empleo en España

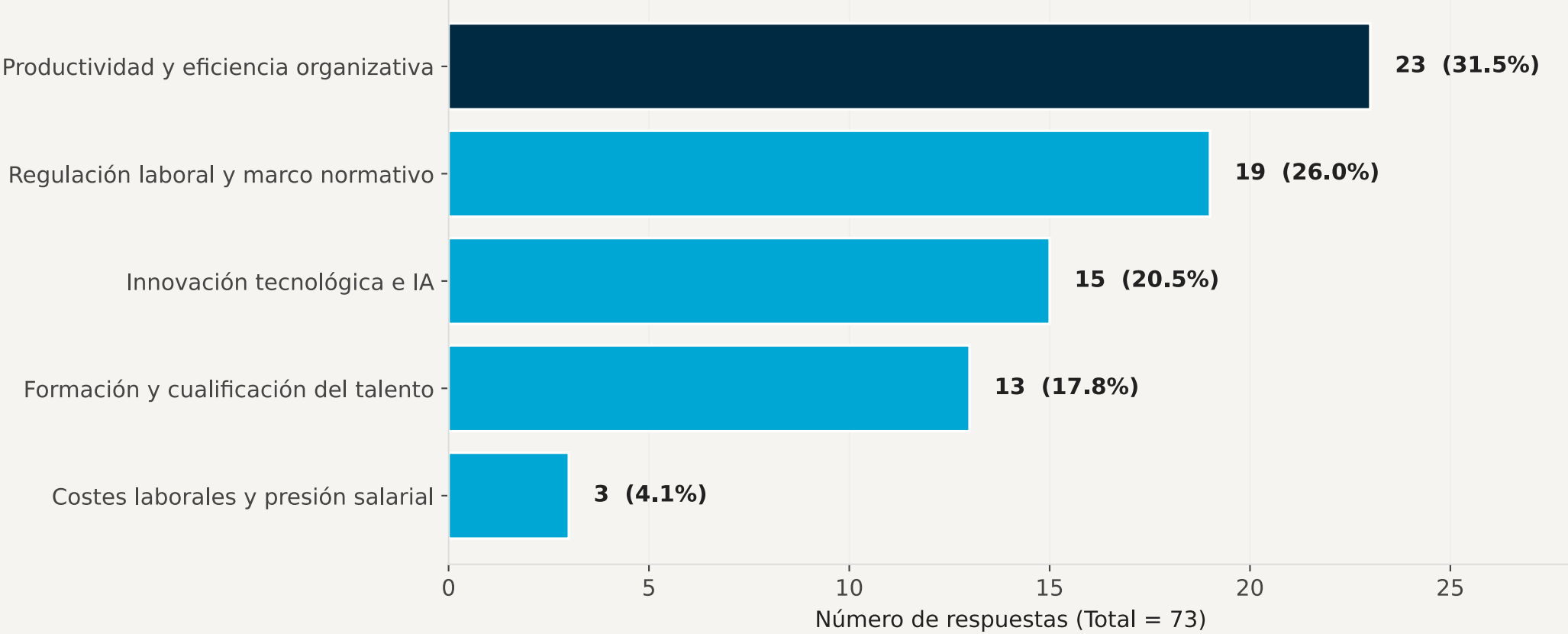
A

Contexto macro y situación del empleo

Q1 - Valoración de la situación del empleo en España (próximos 12 meses)

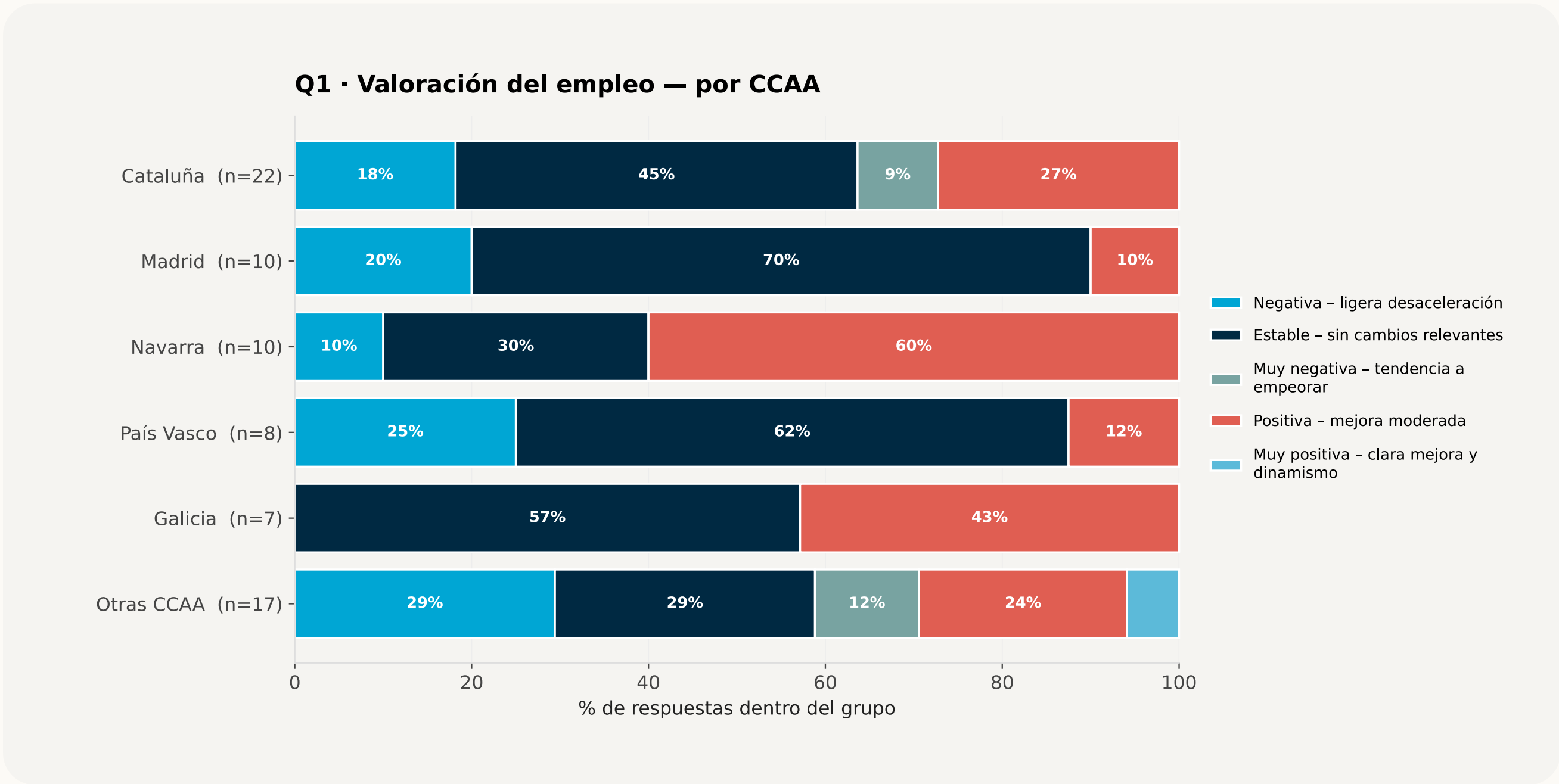


Q8 - Factor más determinante para la competitividad del empleo



El pulso más optimista late fuera de Madrid y Barcelona

A Contexto macro y situación del empleo

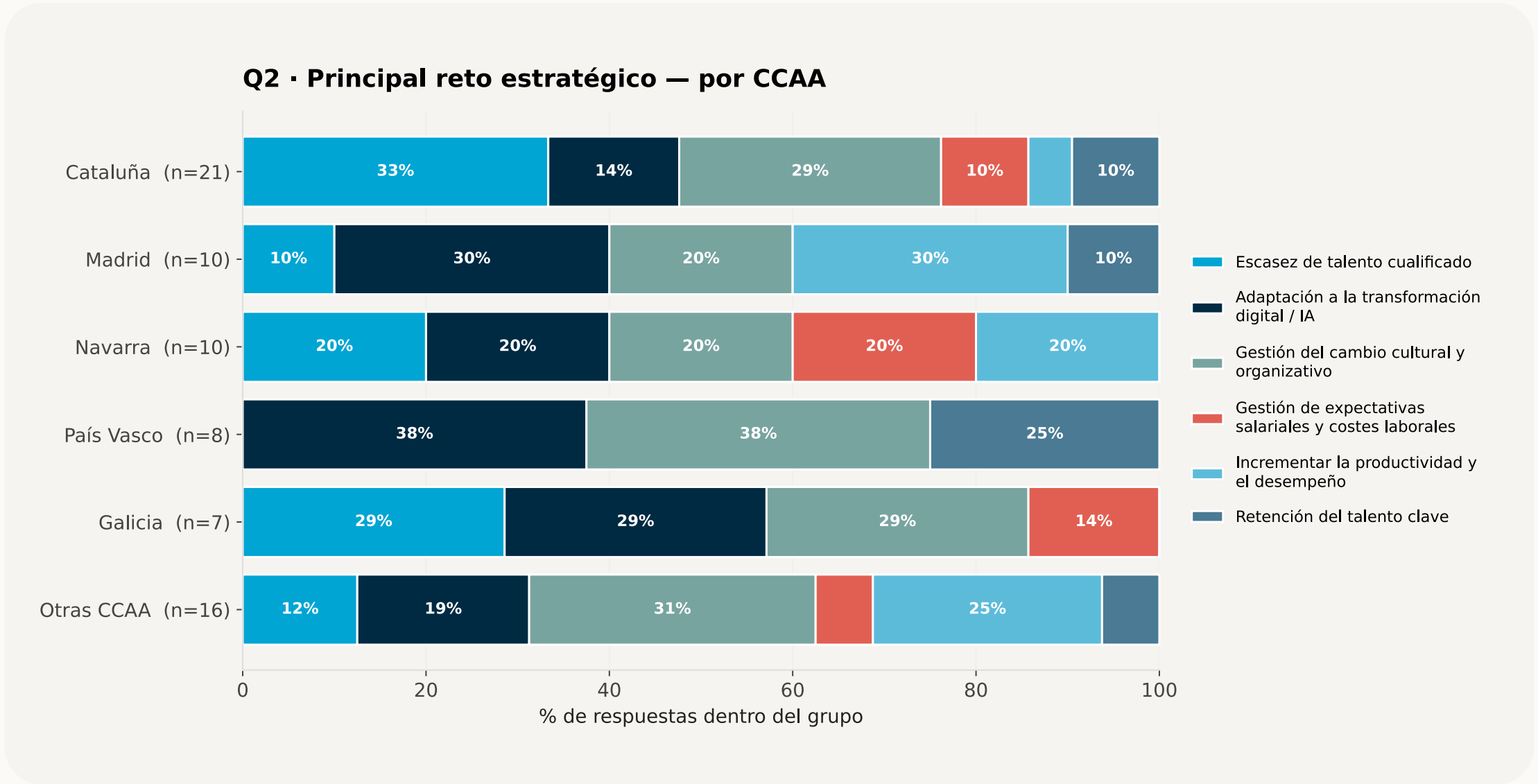
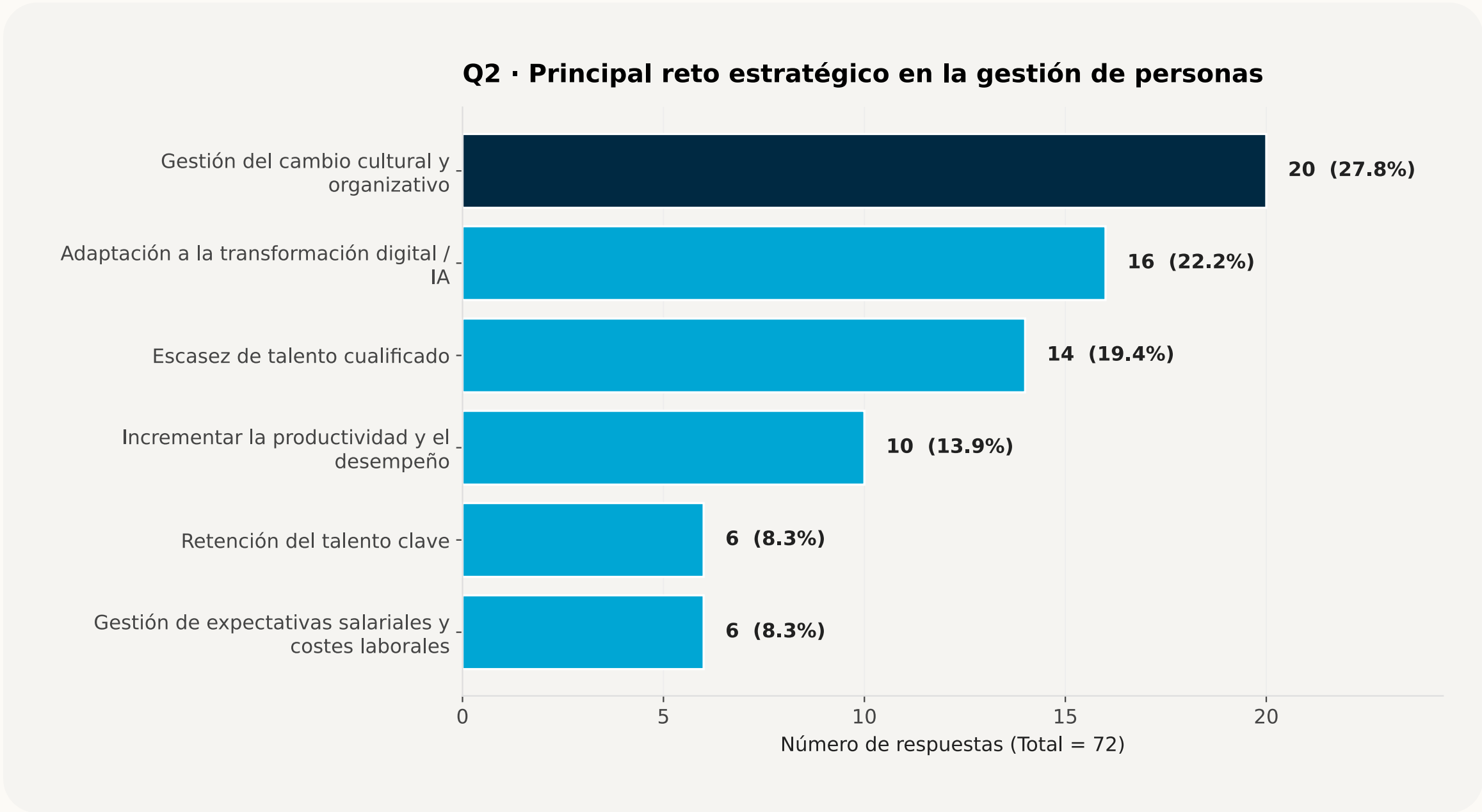


INSIGHT CLAVE.
Los corredores industriales de tamaño medio — con Navarra y Galicia a la cabeza — lideran la percepción de mejora del empleo en España, marcando el pulso de la próxima ola de crecimiento.

La mitad de la agenda de RR. HH. es transformación cultural y digital

B

Retos estratégicos

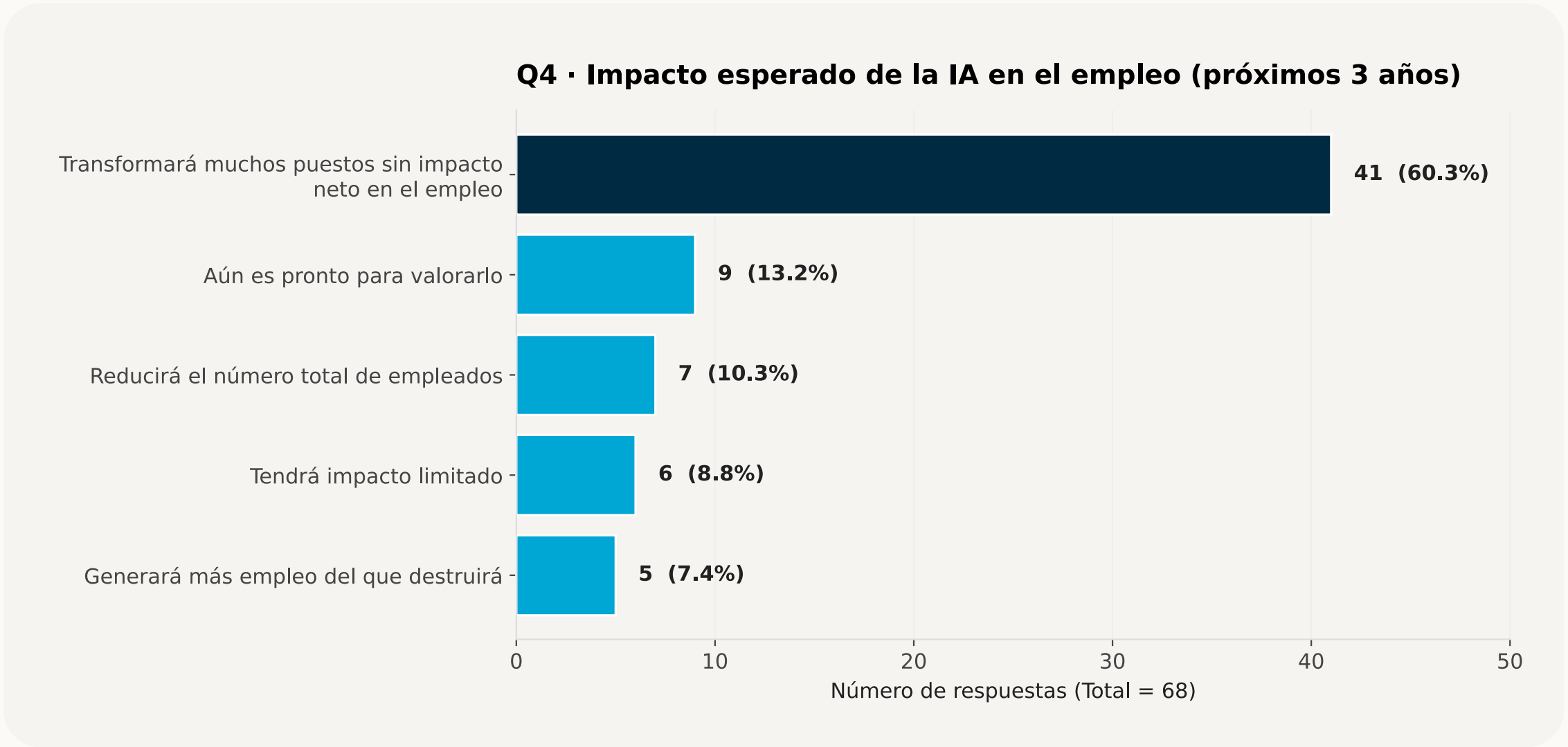


INSIGHT CLAVE.

Cultura y digital dejan de ser proyectos autónomos: se leen como una misma agenda de transformación.

La IA se aborda con criterio: primero implantar, formar y observar impacto

C Inteligencia Artificial

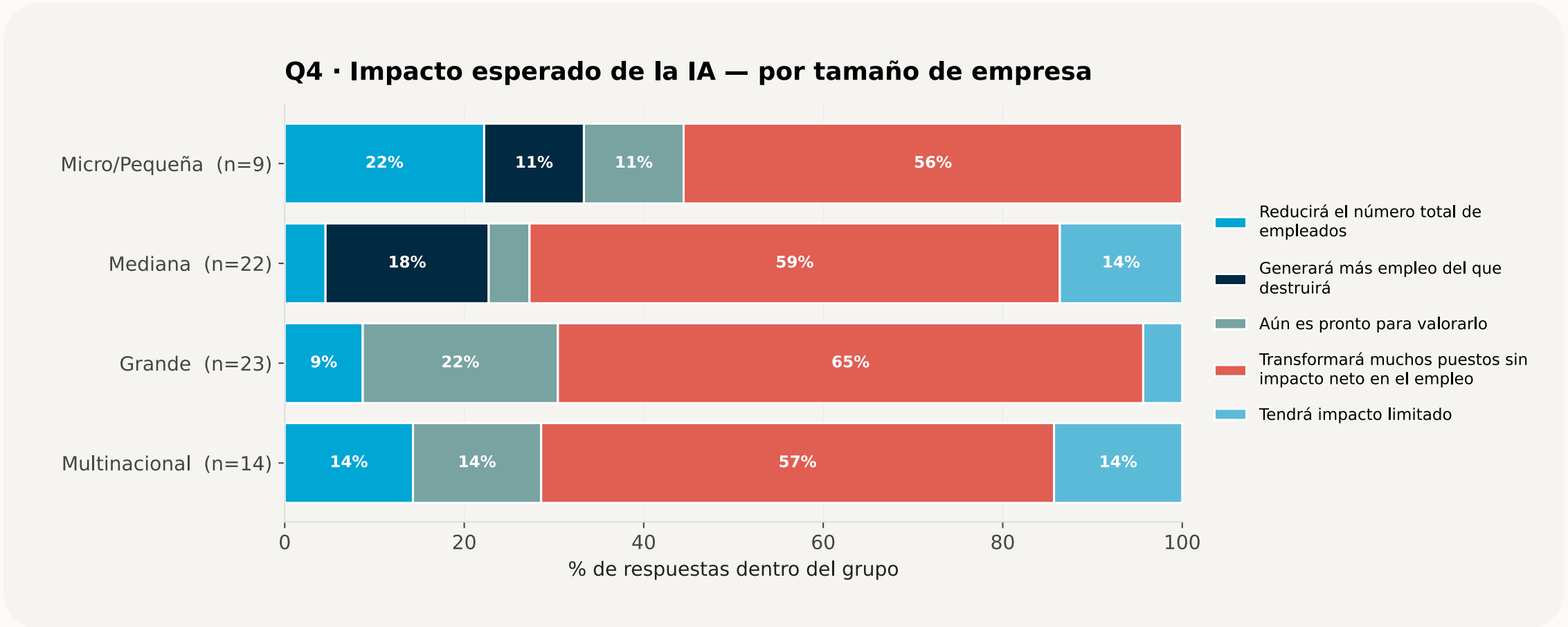
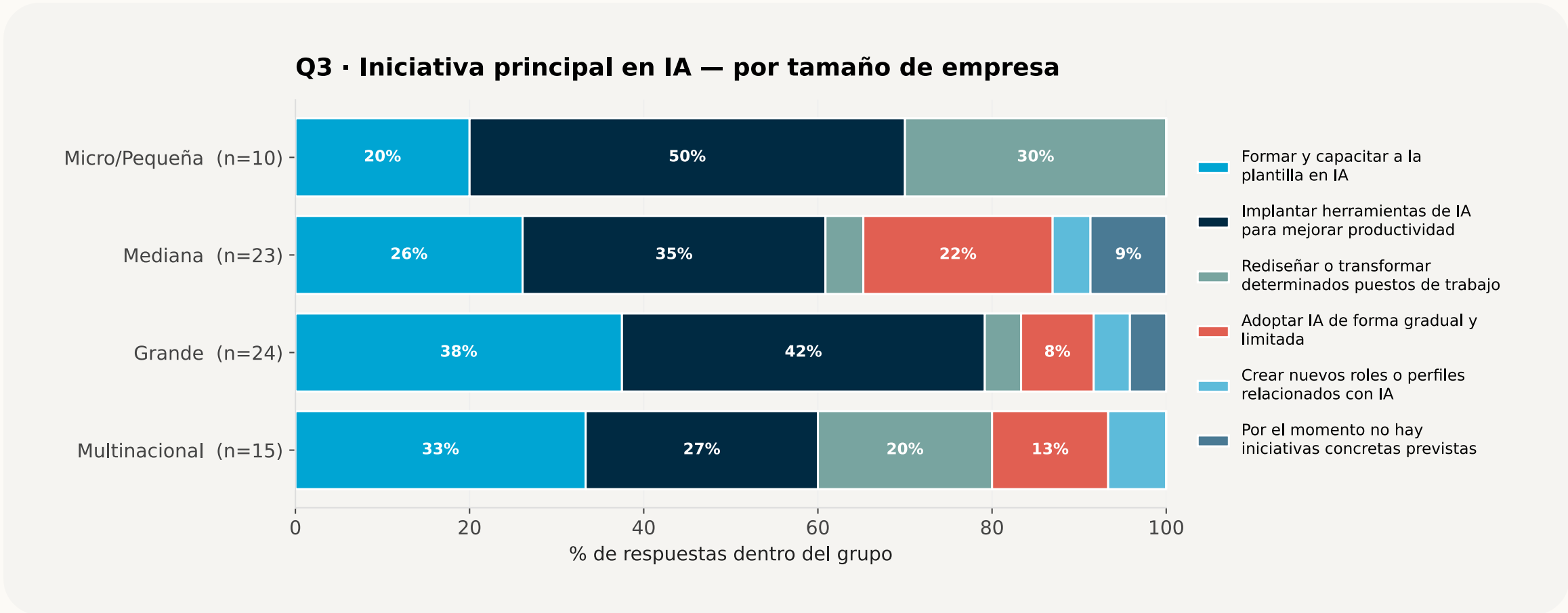


CONTRASTE EXTERNO.

McKinsey State of AI 2024 muestra que el 65% de las organizaciones ya usa IA generativa habitualmente. PwC AI Jobs Barometer 2024 confirma un impacto neto de transformación de tareas (no destrucción masiva de empleo), en línea con la lectura de la muestra.

Cuanto más grande la empresa, más pronto la implantación; **cuanto más pequeña, más foco en formar**

C Inteligencia Artificial



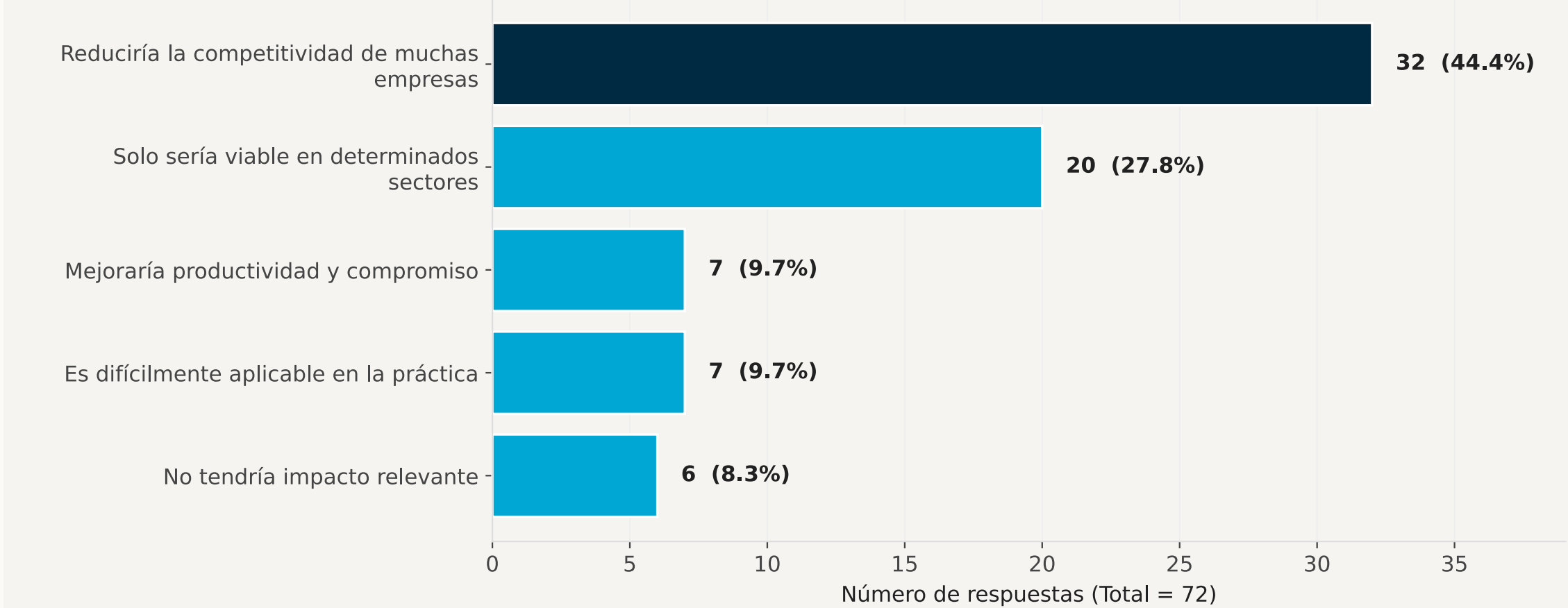
INSIGHT CLAVE.

En multinacionales y grandes pesa más la implantación de herramientas de IA (fase de ejecución), mientras que medianas y pequeñas concentran esfuerzo en formación y capacitación (fase de habilitación). La lectura conjunta refuerza una narrativa positiva: la IA se está adoptando por etapas, con foco en las personas.

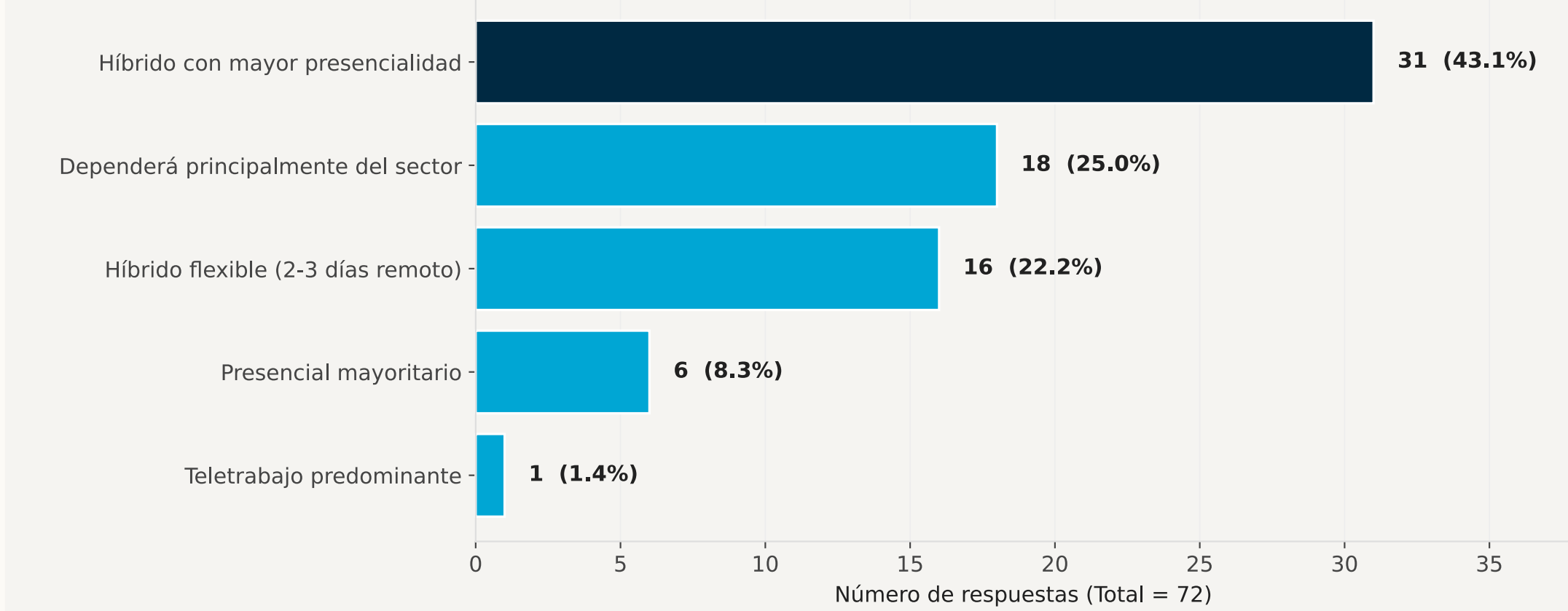
El futuro es híbrido con más presencialidad; la **jornada de 37,5h** abre debate

D Modelo de trabajo
y jornada

Q5 · Impacto de la reducción de jornada laboral en competitividad



Q6 · Modelo de trabajo que se consolidará en España

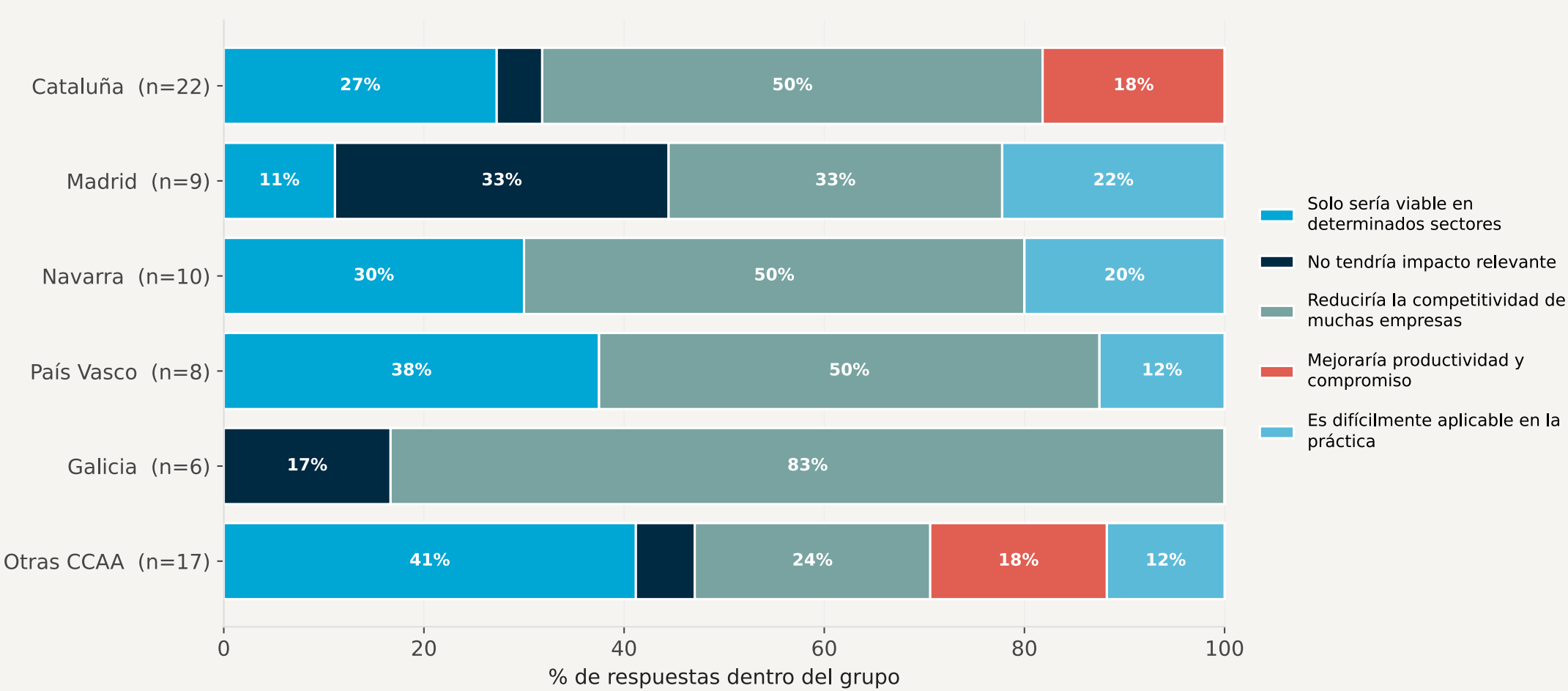


El mapa de la jornada dibuja dos Españas: la industrial-defensiva y la terciaria-abierta

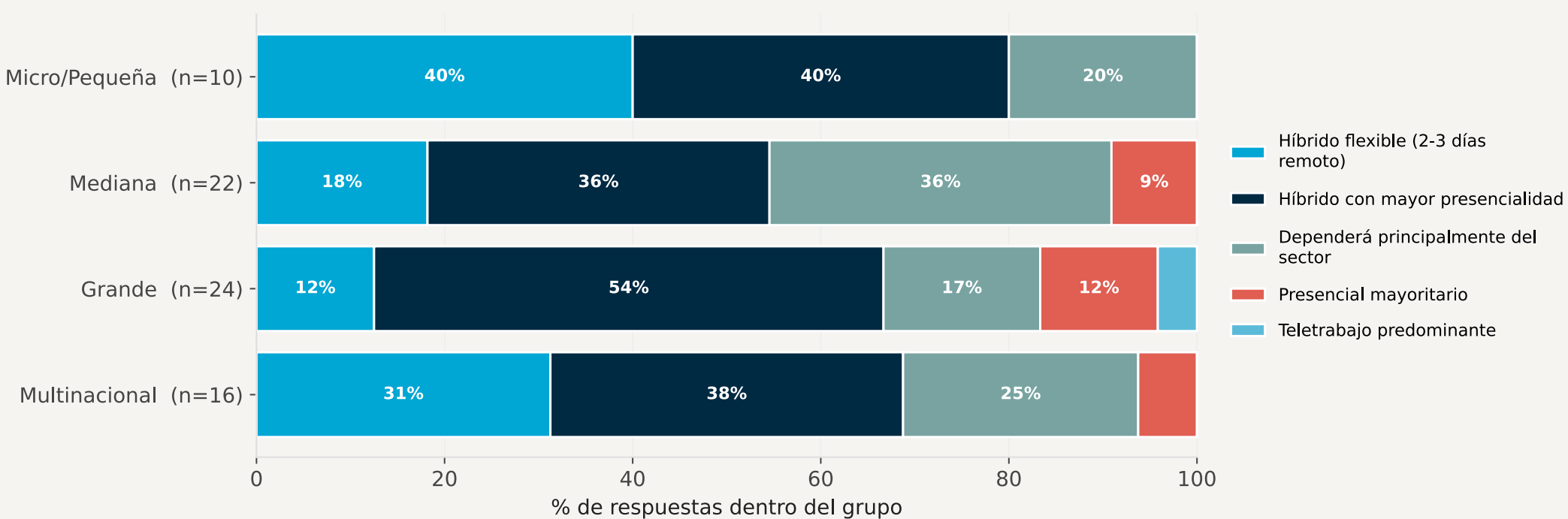
D

Modelo de trabajo y jornada

Q5 · Impacto de reducción de jornada — por CCAA



Q6 · Modelo de trabajo previsto — por tamaño de empresa



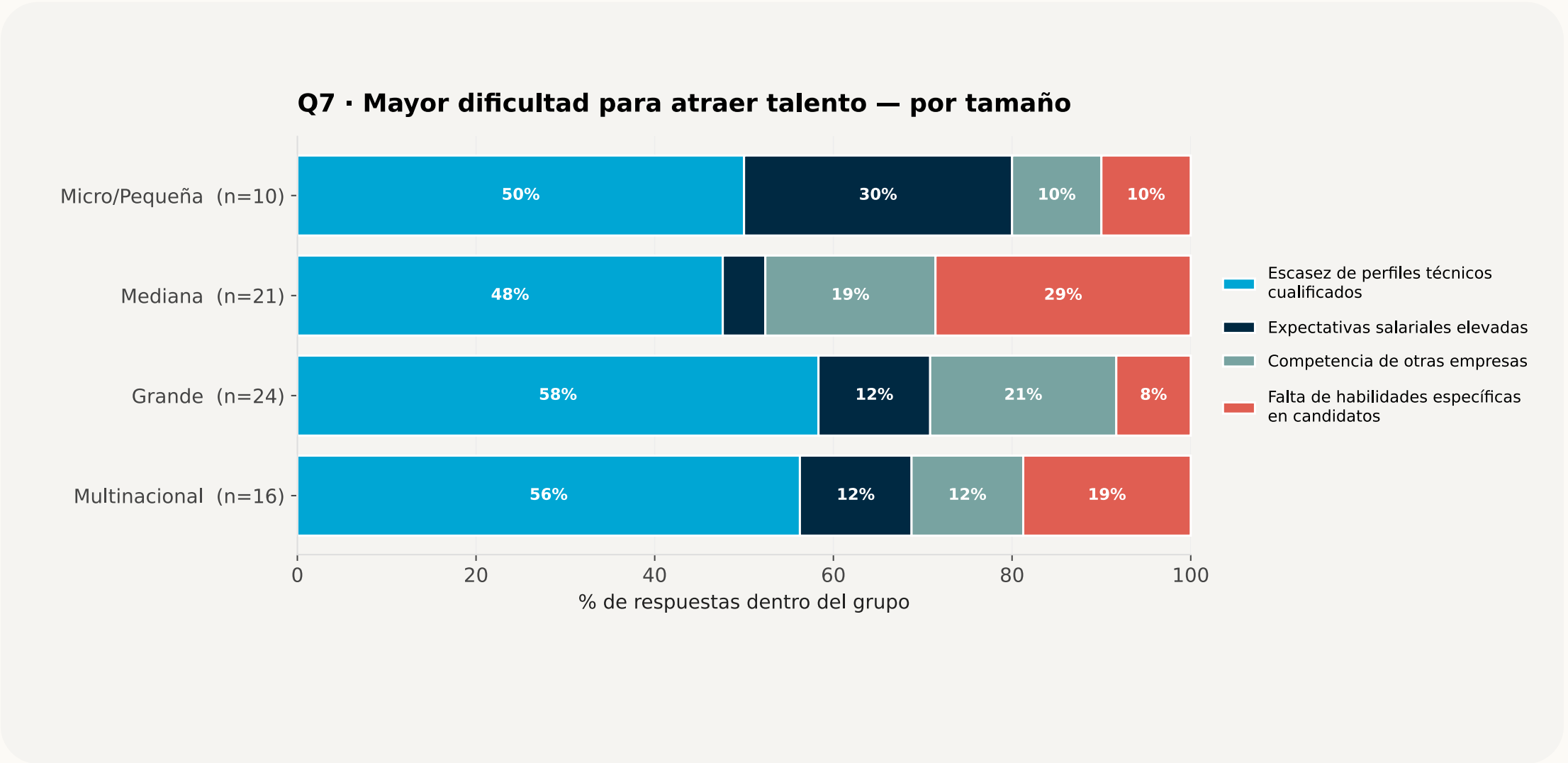
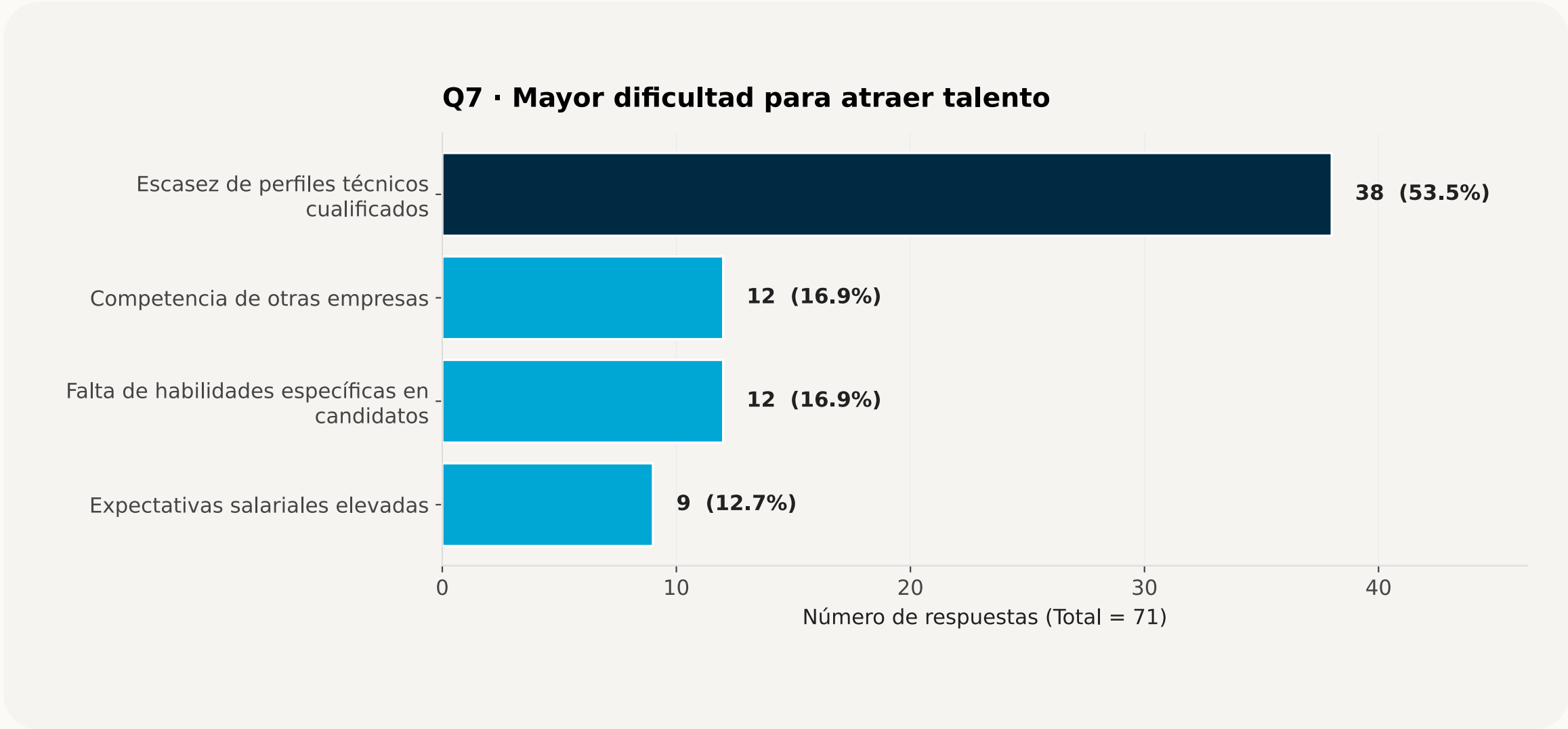
INSIGHT CLAVE.

La jornada no divide a España por territorios, sino por modelo productivo. En el **arco industrial atlántico-mediterráneo** — Galicia, País Vasco, Navarra y Cataluña — uno de cada dos líderes la ve como amenaza competitiva. En **Madrid y los territorios más terciarios**, gana la lectura de oportunidad.

70% de la dificultad es escasez de skills

E

Atracción de talento

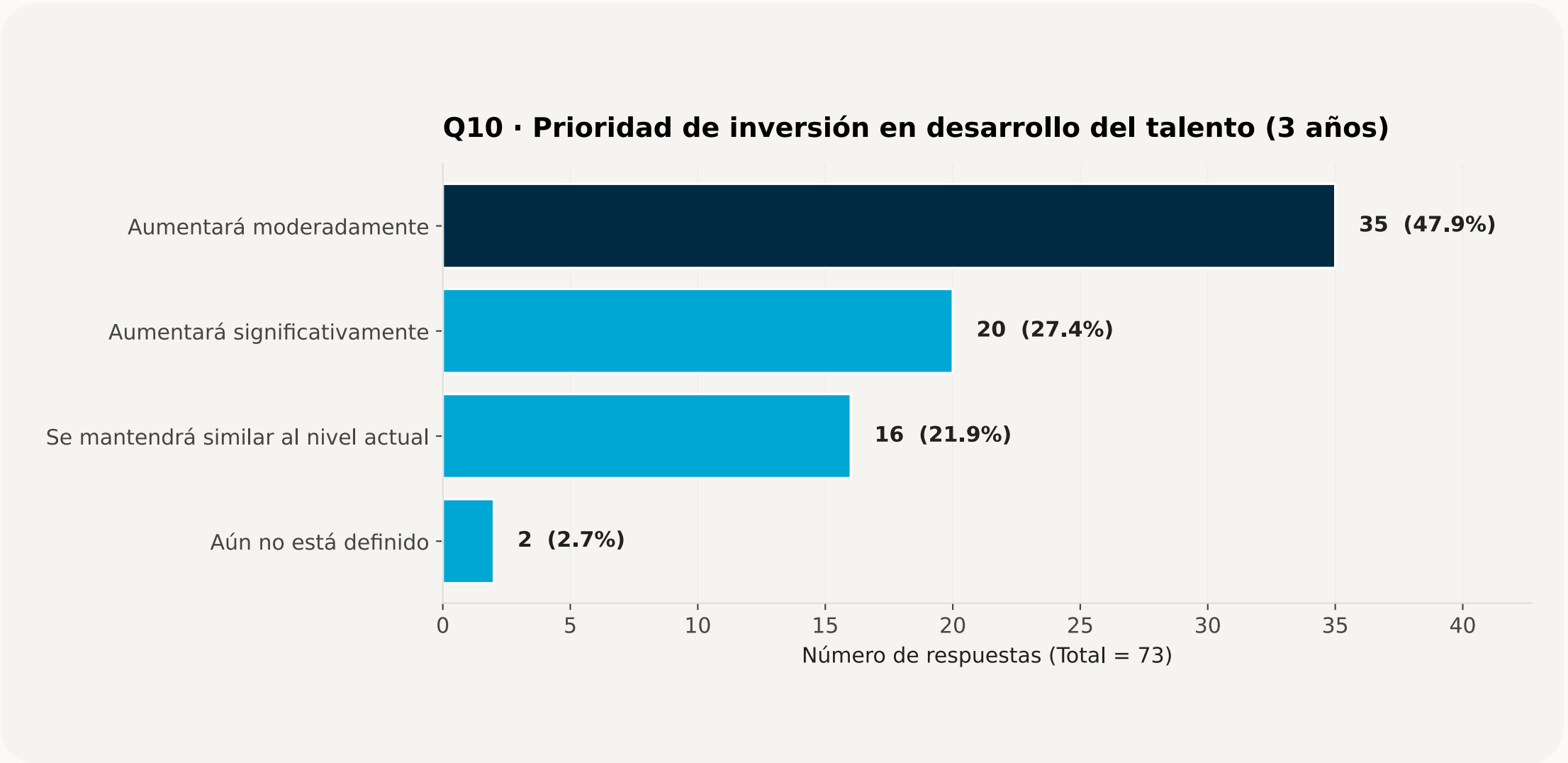


INSIGHT CLAVE.

La escasez de perfiles técnicos se agudiza en grandes empresas y multinacionales, donde la competencia por talento tecnológico es más intensa.

Tres de cada cuatro líderes van a **invertir más** en desarrollo del talento

F Productividad y desarrollo del talento

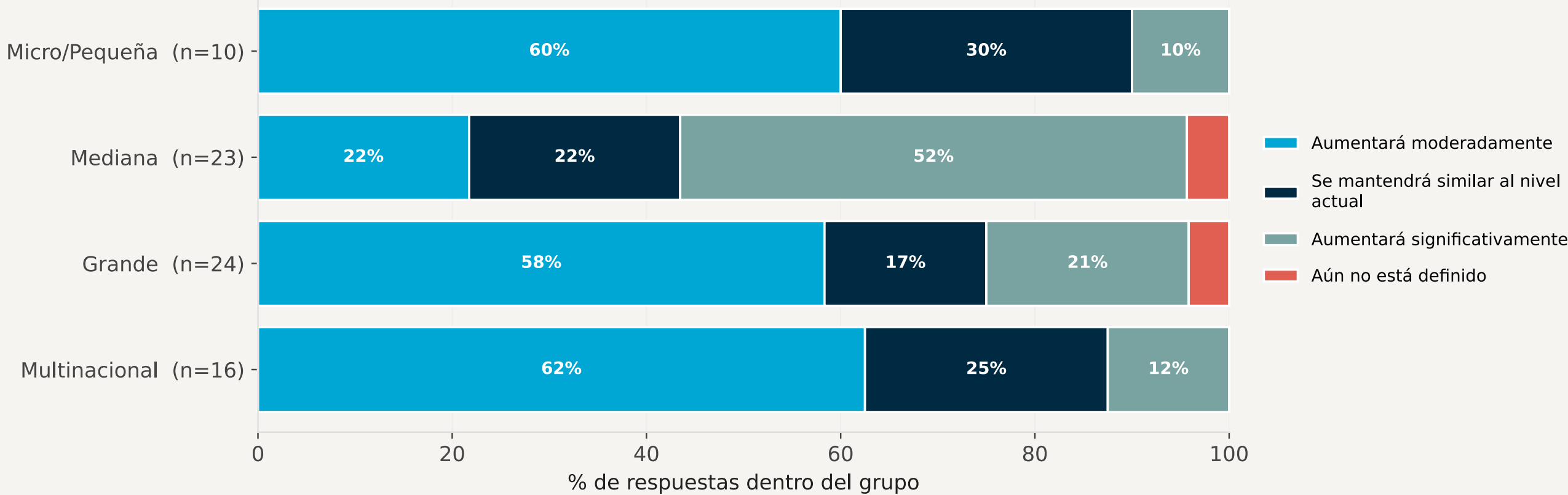


La mediana empresa española lidera la apuesta por el talento

F

Productividad y desarrollo del talento

Q10 · Prioridad de inversión en desarrollo — por tamaño



INSIGHT CLAVE.

La inversión en desarrollo crece de forma generalizada, pero la ambición está en la mediana empresa. La multinacional ya lo estaba haciendo; la micro no puede acelerar más; la gran empresa se mueve con prudencia.

04.

Conclusiones estratégicas

(Pulso × tendencias globales)

01.

RR. HH. en España está en fase de transformación cauta

02.

La IA se percibe como enabler de productividad, no como disruptor

03.

El back-to-office es real y consolidado, con reglas más maduras

04.

La escasez de talento es el problema n.º 1 y no se resuelve con dinero

05.

Existe una “paradoja del desarrollo”

06.

La regulación pesa más de lo que suele reconocerse

Conclusión 01

RR. HH. en España
está en fase de
transformación
cauta



Ni euforia ni pesimismo: adaptar antes
que revolucionar

El discurso dominante en la muestra combina confianza contenida con prudencia estratégica. Tres de cada cuatro líderes prevén estabilidad o mejora del empleo, pero se abstienen de proyectar escenarios de expansión vigorosa. La narrativa se orienta a adaptar, no revolucionar.

Este pulso es coherente con el resto de Europa. El WEF Future of Jobs 2025 anticipa creación neta de empleo del 7% global hacia 2030, con transformación intensa pero sin destrucción masiva. El Randstad Workmonitor 2025 refuerza la percepción de un mercado estable en el corto plazo.

Sin embargo, contrasta con un mercado laboral tensionado por la escasez estructural de talento: ManpowerGroup 2024 sitúa a España en un 76% de dificultad de contratación. El Banco de España (Informe Anual 2024) confirma una recuperación del empleo con productividad todavía por debajo de la media UE.

Patrón a retener: estabilidad macro + tensión micro. El agregado se mantiene, pero cada organización opera con brechas de talento y presión regulatoria crecientes. La lectura pide decisiones firmes y calibradas, no movimientos disruptivos.

Dato propio:

74%
ve estabilidad o
mejora moderada
del empleo (Q1)

Dato externo:

76%
de dificultad de
contratación en España
(ManpowerGroup 2024)

Conclusión 02

La IA se percibe como enabler de productividad, no como disruptor



Más transformacional que creador: brecha entre capacitar y rediseñar

El Pulso muestra una función de personas que ya se ha subido a la ola de la IA con criterio, pero más desde el rol de habilitador que del de arquitecto organizativo. El 37,5% prioriza implantar herramientas y el 30,6% formar a la plantilla; solo el 4,2% contempla crear nuevos roles y el 11,1% rediseñar puestos.

Los estudios globales confirman este patrón. McKinsey State of AI 2024 reporta que el 65% de las organizaciones usa IA generativa habitualmente, pero solo un 27% ha rediseñado sus flujos de trabajo a partir de ella. El WEF Future of Jobs 2025 refuerza la misma lectura: hay pilotos de IA en todas partes, pero el rediseño organizativo va muy por detrás.

La brecha importa porque es precisamente ahí donde se captura el ROI real. Automatizar tareas concretas ofrece ganancias marginales; rediseñar procesos y roles con la IA en el centro puede transformar la economía de la función. Si RR. HH. se queda solo en “capacitar”, se pierde la ventana más valiosa.

Riesgo a evitar: que la IA se instale como capa productiva individual sin traducirse en un rediseño de trabajo. La formación masiva sin auditoría de tareas y rediseño de puestos rara vez llega a impacto medible.

Dato propio:

69%
apuesta por
implantar +
formar (Q3)

Sólo

4%
crea nuevos
roles

11%
rediseña
puestos

Conclusión 03

El back-to-office es real y consolidado, con reglas más maduras

Volver a la oficina, pero con reglas más maduras – y una tensión emergente

El 44,4% que ve la reducción de jornada como un riesgo competitivo y el 43,1% que prevé un híbrido con mayor presencialidad rompen con el discurso de flexibilidad radical post-COVID. La línea dominante se ha desplazado hacia un modelo maduro: flexibilidad sí, pero con anclaje presencial y regulada.

Los estudios externos coinciden con la muestra. JLL Global Occupancy 2024 reporta el retorno progresivo a la oficina en todos los mercados maduros. PwC Hopes & Fears 2024 y EY Work Reimagined España 2024 refuerzan que el híbrido se está estabilizando en formatos de 3-4 días en oficina.

El punto sensible es la brecha con las preferencias del empleado: Randstad Workmonitor 2025 reporta que el 83% de los profesionales priorizan la flexibilidad al elegir empleo. Este desalineamiento entre discurso empresarial y deseo de empleado será un foco de tensión en 2026-27, especialmente por su impacto en rotación silenciosa.

Señal a monitorizar: la convivencia entre empresas que suben la presencialidad y empleados que valoran la flexibilidad como factor decisivo puede convertirse en la principal palanca de fuga silenciosa de talento del próximo bienio.

Dato propio:

73%
cauto con reducción
de jornada (Q5)

43%
revé híbrido con más
presencialidad (Q6)

Dato externo:

83%
de empleados priorizan
flexibilidad (Randstad
Workmonitor 2025)

Conclusión 04

La escasez de talento es el problema n.º 1 y no se resuelve con dinero

La respuesta no es pagar más: es construir talento en lugar de comprarlo

El 53,5% señala la escasez de perfiles técnicos y el 16,5% adicional apunta a la ausencia de skills, sumando cerca del 70% de dificultad de supply (no hay perfiles disponibles o no tienen las capacidades necesarias). Solo el 17,4% cita la competencia salarial como el reto principal.

La implicación es clara: no es un problema que se resuelva con dinero. El límite es estructural, no salarial. La estrategia ganadora se desplaza desde el buy hacia el build: reskilling, upskilling, FP dual, employer branding sectorial, movilidad interna y skills-based hiring.

Hays Guía 2024 y DigitalES Skills 2024 confirman la brecha en perfiles tecnológicos y digitales. ManpowerGroup Talent Shortage 2024 sitúa España entre los países con mayor dificultad de contratación de Europa. El Fundación Adecco IA 2024 muestra que solo el 15% de las plantillas se siente preparada para trabajar con IA.

Cambio de eje: de estrategia de compensación a estrategia de construcción de talento. La ventaja competitiva vendrá de quien logre convertir su organización en una máquina interna de reskilling y de quien haga marca empleadora sectorial, no genérica.

Dato propio:

70%
de la dificultad
de atraer es de
supply (Q7)

53,5%
escasez de perfiles
técnicos

Conclusión 05

Existe una “paradoja del desarrollo”

Se invierte más, pero no se le atribuye poder de productividad

El 75,3% de la muestra prevé aumentar la inversión en desarrollo del talento (Q10), pero solo el 10,3% considera que la formación es la palanca principal de productividad (Q9). Esta doble señal configura una paradoja de fondo: se compromete gasto en desarrollo, pero no se le reconoce capacidad de generar valor en el negocio.

La explicación está en la forma. La productividad se sigue asociando a tecnología y liderazgo, no a habilidades. Cuando la formación no se conecta con habilidades críticas de negocio, con procesos rediseñados y con resultados medibles, se convierte en gasto sin impacto.

Estudios como LinkedIn Workplace Learning 2024/2025, BCG AI at Work 2024 e IBM AI Adoption muestran que las organizaciones con mayor ROI en formación son las que conectan skills, negocio y métricas: cada programa se ancla en una capacidad requerida, cada capacidad en una acción de negocio, y cada acción se mide. Palanca subutilizada: la inversión crece, pero el enfoque debe cambiar. Pasar de programas genéricos por volúmenes a skills críticas por caso de negocio. Ese es el desbloqueo de ROI que hoy no aparece.

Dato propio:

75%
aumentará la inversión en desarrollo (Q10)

Sólo:

10%
ve la formación como palanca principal de productividad (Q9)

Conclusión 06

La regulación pesa más de lo que suele reconocerse

Estabilidad y previsibilidad, no rebajas o incentivos concretos

Uno de cada cuatro líderes señala el marco normativo como el factor competitivo más determinante para el empleo en España. Es un mensaje difícil de ignorar y demasiadas veces subestimado en la conversación pública: cuando se combinan reformas laborales, regulación del uso de IA, protección de datos y normativa de igualdad, la incertidumbre acumulada afecta directamente a la toma de decisiones de talento.

La lectura coincide con lo que el KPMG CEO Outlook 2024 detecta a nivel global: el marco regulatorio se ha consolidado como uno de los top-3 concerns del CEO europeo. El CEOE/CEOE-CEPYME y la Sagardoy Business Law insisten en el mismo diagnóstico para España. RR. HH. no pide privilegios ni rebajas fiscales: pide estabilidad y previsibilidad regulatoria. Reglas claras, ventanas de adaptación razonables y un diálogo técnico con el regulador. Es una petición que redimensiona el rol de la función de personas y, con ella, el papel de AEDIPE como interlocutor colectivo.

Implicación institucional: la demanda es de arquitectura, no de subsidio. AEDIPE puede convertir esta señal en un activo estratégico para la comunidad de personas: interlocución técnica sostenida con el regulador.

Dato propio:

25%
señala el marco normativo como factor competitivo n.º 1 (Q8)

05.

Recomendaciones prácticas: seis frentes de acción

Frente 01

Cerrar la brecha IA-habilitación vs. IA-transformación

Frente 02

Estrategia de talento build over buy

Frente 03

Modelo de trabajo con flexibilidad estructurada

Frente 04

Productividad = tecnología + liderazgo + procesos

Frente 05

Inversión en desarrollo con ROI medible

Frente 06

Voz institucional de RR. HH

Frente 01.

Cerrar la brecha IA–habilitación vs. IA–transformación

Auditoría de puestos con exposición a IA: mapear qué roles tienen ≥30% de tareas automatizables y priorizar el rediseño de al menos 3–5 puestos críticos en 12 meses. Referencia metodológica: WEF “Task-level Redesign”.

AI Learning Journeys segmentados por perfil (directivos, técnicos, back-office). No sirve una única formación transversal.

Nombrar un AI Talent Champion: un solo rol (no un comité) que actúe como puente entre RR. HH., IT y las áreas de negocio.

Métrica objetivo:

≥ 40% de la plantilla con al menos un caso de uso productivo de IA en su día a día a 12 meses.

Fuentes cruzadas: WEF Future of Jobs 2025 · McKinsey State of AI 2024.

Frente 02.

Estrategia de talento build over buy

Programas de FP Dual + becas de reconversión con universidades y centros técnicos locales, con foco en perfiles STEM e Industria 4.0.

Marketplaces internos de talento (gigs, rotaciones, mentoring cruzado). Objetivo: elevar la movilidad interna al 15–20% (benchmark Deloitte 2024).

Employer branding sectorial, no genérico: comunicar el propósito industrial-productivo hacia talento joven, crítico en Alimentación y Bebidas, Automoción e Industria.

Skills-based hiring: sustituir requisitos de titulación por evaluación de habilidades demostrables. Reduce fricción y amplía el pool.

Dirección de fondo:

de comprar talento a construir talento. Toda organización competitiva será una máquina interna de reskilling.

Fuentes cruzadas: Hays Guía 2024 · Deloitte HCT 2024 · ManpowerGroup Talent Shortage 2024.

Frente 03.

Modelo de trabajo con flexibilidad estructurada

Política de presencialidad por tipo de trabajo, no por rol: colaborativo y creativo – presencial; deep work – remoto.

Flexibilidad temporal: jornada intensiva, semana comprimida, horarios asincrónicos. Es la vía menos contestada para dar flex sin renunciar a presencialidad.

Employee listening trimestral para acortar la brecha entre discurso empresarial y deseo del empleado. El desalineamiento con Randstad Workmonitor 2025 anticipa rotación silenciosa si no se corrige.

Señal a monitorizar:
rotación voluntaria por segmento de flexibilidad.
Comparar contra engagement y eNPS.

Fuentes cruzadas: JLL Global Occupancy 2024 · PwC Hopes & Fears 2024 · EY Work Reimagined España 2024 · Randstad Workmonitor 2025.

Frente 04.

Productividad = tecnología + liderazgo + procesos

Leadership readiness con foco en managers intermedios: son el mayor cuello de botella de productividad (Gartner HR Priorities 2025).

Rediseño de procesos AI-first: no digitalizar los procesos actuales, sino repensarlos con IA en el corazón del flujo.

Cultura de foco y desempeño: menos reuniones, más OKRs, medición por outputs. La productividad de personas empieza por eliminar drenajes.

Rechazar el atajo:
la formación aislada NO es la palanca principal. Sin liderazgo intermedio ni procesos rediseñados, el gasto en desarrollo no llega a productividad medible.

Fuentes cruzadas: Gartner HR Priorities 2025 · McKinsey Superagency Ene 2025.

Frente 05.

Inversión en desarrollo con ROI medible

- **Conectar cada € de formación a una skill crítica de negocio.** No aprobar programas sin business case.
- **Learning analytics:** dashboards con % de skill coverage vs. planes de negocio y auditoría del time-to-productivity de nuevas incorporaciones.
- **Micro-learning + shadowing en lugar de programas largos:** mayor aplicabilidad, mayor engagement y mejor tasa de transferencia al puesto.

Regla de oro:
si una skill no se puede vincular a un objetivo de negocio, la formación asociada no debe aprobarse.

Fuentes cruzadas: LinkedIn Workplace Learning 2024/2025 · BCG AI at Work 2024 · IBM AI Adoption.

Frente 06.

Voz institucional de RR. HH.

- **AEDIPE puede posicionarse como interlocutor técnico frente al regulador.** El 25% que señala regulación como factor n.º 1 está pidiendo voz.
- **Policy brief semestral** con los datos del Pulso y su lectura frente a la tendencia global. Herramienta viva para dirigirse al legislador, medios, universidades y asociados.
- **Mesas técnicas territoriales** con las delegaciones autonómicas para asegurar que la voz de AEDIPE integra la diversidad regional del tejido productivo.

Posicionamiento: de observador a interlocutor.
AEDIPE como voz técnica de la función de personas ante el regulador y la sociedad.

Fuentes cruzadas: KPMG CEO Outlook 2024 · CEOE/CEOE-CEPYME · Sagardoy · IESE Barómetro RR. HH.

06.

Bibliografía y fuentes de referencia

Empleo y macro

World Economic Forum — Future of Jobs Report 2025.
OCDE — Employment Outlook 2024.
Banco de España — Informe Anual 2024.
CEOE / CEOE-CEPYME — Informes sobre mercado laboral y competitividad 2024.
Fundación BBVA — Ivie — Productividad, empleo y capital humano 2024.

Talento y contratación

ManpowerGroup — Talent Shortage Survey 2024.
Hays — Guía del Mercado Laboral 2024.
Randstad — Workmonitor 2025.
Mercer — Global Talent Trends 2024.
PwC — Hopes & Fears Survey 2024.

Inteligencia Artificial

McKinsey & Company — The State of AI 2024.
McKinsey & Company — Superagency in the Workplace (enero 2025).
PwC — AI Jobs Barometer 2024.
BCG — AI at Work 2024.
IBM Institute for Business Value — AI Adoption 2024.
Fundación Adecco — Informe IA y empleo 2024.
DigitalES — Skills 2024. Perfiles digitales en España.

Modelo de trabajo

JLL — Global Occupancy Planning Benchmarking Report 2024.
EY — Work Reimagined España 2024.
Autonomy UK — Estudios sobre reducción de jornada.

Dirección y RR. HH.

KPMG — CEO Outlook 2024.
Deloitte — Human Capital Trends 2024 & 2025.
Gartner — Top 5 HR Priorities 2025.
LinkedIn Learning — Workplace Learning Report 2024 & 2025.
IESE Business School — Barómetro RR. HH.
HR Digital Summit — CHRO Insights.
APD — Insight Panel de Dirección.
ORH — Informe Anual de RR. HH.
Sagardoy — Análisis regulatorio 2024.

Sectoriales

AMETIC 2024 · FIAB · ANFAC · Farmaindustria · AEC.

Nota metodológica: las cifras propias del Pulso AEDIPE 2026 provienen del trabajo de campo realizado entre abril y junio de 2026 (N=74). Los estudios externos se citan como referencias comparativas y de contexto; sus cifras corresponden íntegramente a las publicaciones originales.

Pulso AEDIPE 2026 es posible gracias a nuestros patrocinadores

Sage

endalia

 **ZUCCHETTI**

/seresco

 Wolters Kluwer

AON

 KYOCERA

 CaixaBank



2026

Radiografía del pulso de la Dirección y Desarrollo de Personas en España

Créditos de la publicación

Publicación:	Pulso AEDIPE 2026 · Vol. 01
Edición y análisis:	AEDIPE España
Trabajo de campo:	abril – junio 2026
Muestra:	N = 74 líderes de RR. HH.
Territorios:	11 comunidades autónomas
Sectores:	11 sectores productivos
Periodicidad:	trimestral
Presidencia AEDIPE:	Pedro Ribes Preckler

© 2026 AEDIPE. Todos los derechos reservados. La reproducción parcial o total requiere la autorización expresa de la asociación. Los estudios externos citados corresponden a sus respectivos autores y publicaciones.