Seis tendencias empresariales para 2026

La geopolítica y la inteligencia artificial marcarán el escenario empresarial de 2026.



5 de diciembre de 2025

La economía global mantiene su crecimiento en 2026, pero sobre un terreno más inestable. La inteligencia artificial empieza a ganar profundidad; el talento reflejará los cambios geopolíticos y tecnológicos; la sostenibilidad avanza mientras se politiza; y hasta el deporte se convierte en un nuevo campo de batalla cultural.

©IESE Business School

Los profesores del IESE, junto con otros expertos internacionales, analizan cómo está cambiando el panorama empresarial. Estas son las seis tendencias que marcarán el año y que ningún directivo puede ignorar.

1. La economía seguirá creciendo si la incertidumbre lo permite

Pese al resurgir del discurso del "decrecimiento", Martin Wolf, editor adjunto de *Financial Times*, subrayó en un evento del IESE que, probablemente, la economía mundial continúe siendo el motor de crecimiento que ha sido durante los últimos 70 años. El FMI prevé un avance del 3,1% del PIB global en 2026.

Pero las condiciones que sostienen esa previsión son hoy mucho más frágiles. El Índice Internacional de Incertidumbre Económica del IESE muestra que la incertidumbre global ha retrocedido recientemente a niveles medios tras los máximos de la pandemia y la guerra de Ucrania, lo que favorece la normalización de la inversión y el comercio. Sin embargo, el índice del IESE revela una tendencia estructural: desde 2008, los episodios de incertidumbre extrema –que se traducen en una desaceleración de la economía– son más frecuentes y están más sincronizados entre grandes economías.

2. Las empresas deben esperar lo inesperado

Javier Díaz-Giménez advierte que los líderes empresariales deben mantenerse alerta ante los riesgos sistémicos. Las tensiones geopolíticas mueven los precios de la energía y las materias primas; esos cambios influyen en la inflación y en la política monetaria; y cualquier ajuste fiscal o regulatorio en Estados Unidos, China o la Unión Europea se transmite casi de inmediato al resto del mundo. En un sistema tan interdependiente, un shock inesperado puede propagarse con rapidez y amplificar su impacto, revirtiendo en poco tiempo la aparente calma que hoy reflejan los indicadores.

Los tensos lazos entre Estados Unidos, China y Rusia son fuentes evidentes de tensión, especialmente cuando la administración Trump es tan imprevisible. "Las guerras, conflictos y golpes de estado que vemos a nuestro alrededor son señales del colapso de la era de la globalización y del surgimiento de un nuevo orden mundial", afirma Mike Rosenberg. "Ese nuevo orden mundial aún está evolucionando y depende en gran medida del liderazgo en el gobierno, los negocios y la sociedad civil, y ahí radica el desafío".

©IESE Business School

Otra preocupación es un posible estallido de la burbuja de la inteligencia artificial. El mercado de bonos está inquieto por el endeudamiento de los gobiernos y la creciente fragilidad de las economías nacionales. Las recientes quiebras en el mercado de crédito privado pueden ser un anticipo de lo que está por venir. Los mercados también podrían comenzar a reflejar cómo suben los costes de la deuda pública como consecuencia de la destrucción ambiental. Dependiendo de quién sea elegido, el nuevo presidente de la Reserva Federal de Trump podría desencadenar una crisis más amplia en el sistema monetario internacional. La confianza en la fiabilidad del dólar se tambalea, aunque aún no existe una alternativa real a la moneda estadounidense.

3. La IA se vuelve menos dispersa y gana profundidad

2026 podría ser el año en que la IA empiece a integrarse de verdad en el trabajo, ya que hoy su uso es amplio, pero todavía superficial. Para usarla de forma más estratégica, conviene empezar por preguntas simples: ¿qué puedo dejar de hacer gracias a ella?, ¿qué puedo hacer mejor?, ¿y qué cosas nuevas puedo hacer ahora que antes no podía?

A nivel empresarial, la aparente facilidad de estas herramientas esconde la complejidad de desplegarlas a gran escala. Sampsa Samila propone un marco útil para guiar decisiones: GAS (Generalidad–Precisión–Simplicidad), que ayuda a entender el equilibrio entre lo versátil que es un modelo, su precisión en contextos concretos y su facilidad de uso. Los grandes modelos de lenguaje no eliminan la complejidad: solo la desplazan. Y entender dónde reside ahora esa complejidad es clave para escoger la aproximación de IA que mejor encaje con la estrategia de cada compañía. Para Christoph Zott, la verdadera revolución de productividad llegará cuando la IA se incorpore a los procesos que generan nuevos modelos de negocio.

4. El talento se adapta a los cambios geopolíticos y tecnológicos

2026 también podría marcar un punto de inflexión en la organización empresarial y en la estructura de los trabajos del conocimiento, especialmente los más junior. Hasta ahora, la adopción de IA no ha reducido el empleo agregado, pero eso podría cambiar. Las investigaciones indican que los salarios de entrada se están contrayendo en nuevos puestos de los sectores expuestos a la IA. Desde el lanzamiento de ChatGPT, los salarios medios han

©IESE Business School

caído un 4,5%; los de perfiles junior se han desplomado un 6,3%, mientras que las retribuciones de puestos senior se han mantenido estables o incluso han subido.

Según Sebastian Reiche, las empresas tendrán que diseñar puestos con un alto contenido de aprendizaje continuo, para que los empleados desarrollen las capacidades que realmente marcarán la diferencia en un entorno cada vez más impulsado por la IA. Junto con el conocimiento tecnológico, se valorarán las habilidades de análisis avanzadas y la experiencia en el sector. Además, para prosperar en estos tiempos geopolíticos inciertos, las empresas buscarán personas que demuestren resiliencia, flexibilidad, liderazgo y pensamiento creativo.

5. La sostenibilidad avanza por debajo del radar

Los criterios ESG se han convertido en un asunto profundamente polarizado, pero eso no significa que la preocupación por el planeta vaya a desaparecer en 2026. Algunas compañías mantienen firmes sus políticas de sostenibilidad, aunque evitan exhibirlas en ciertos mercados para eludir la confrontación. Es una estrategia útil en el nuevo mundo PLUTO en el que nos movemos: avanzar sin hacer bandera, protegiendo el propósito de la empresa de la batalla cultural.

A pesar de su uso del carbón a lo largo de los años, China seguirá liderando la tecnología verde. En Estados Unidos, las empresas se apresurarán a iniciar o completar proyectos verdes antes de que los créditos fiscales de la era Biden expiren en 2026, lo que, según comentó Jennifer Granholm, exsecretaria de Energía de Estados Unidos, en una sesión en el IESE, podría resultar en un auge de las energías renovables.

En Europa, es probable que en 2026 veamos cierta relajación de las regulaciones ambientales: políticas como el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM) podrían retrasarse o suavizarse. Una pieza legislativa clave será la Ley de Economía Circular de la UE, prevista para 2026, que para los profesores Anna Sáez de Tejada y Fabrizio Ferraro representa “una oportunidad histórica para avanzar hacia modelos de producción y consumo más sostenibles”, además de alinearse con el objetivo europeo de ganar autonomía y resiliencia.

©IESE Business School

6. La polarización salta al campo

Tom Standage, director adjunto de *The Economist*, se preguntó en un evento en el IESE si el deporte se convertirá en la próxima víctima de la guerra cultural. Con el Mundial de la FIFA llegando a Canadá, México y Estados Unidos en 2026, su capacidad para unir a públicos muy distintos va a ponerse a prueba. Las tensiones entre los tres anfitriones ya son visibles y, en particular, Estados Unidos está mostrando una actitud poco hospitalaria hacia los aficionados internacionales. “El deporte suele ser una plataforma para defender valores humanos”, recuerda Albert Fernández, codirector de la Sports Management Initiative del IESE. Pero advierte que la falta de consenso y las protestas descoordinadas pueden “causar daños económicos y deportivos considerables” a aficionados, organizadores, patrocinadores y ciudades anfitrionas. Para las empresas que gestionan el riesgo reputacional en patrocinios y asociaciones de marca, el consejo de John Almandoz es sencillo: mantenerse fieles a su propósito.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: ¿Cuáles fueron las tendencias para 2025? Relee 10 tendencias que impactarán en 2025, según Tom Standage, de *The Economist*

Prepárate para liderar en un mundo en conflicto

©IESE Business School