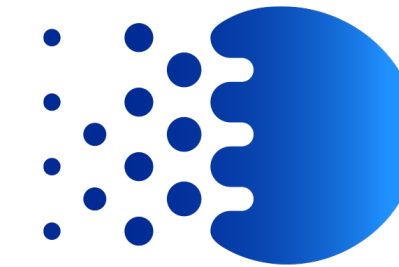


Posiciones y competencias más Demandadas 2025

El Estudio que no dejará
indiferente a casi nadie

EP⁺_D



asociación española
directores
recursos humanos

CRHIO
Recursos Humanos

 **EUDE** | EUROPEAN
BUSINESS
SCHOOL
ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA

 **Fundación
ONCE**

foro
inseta
responsable

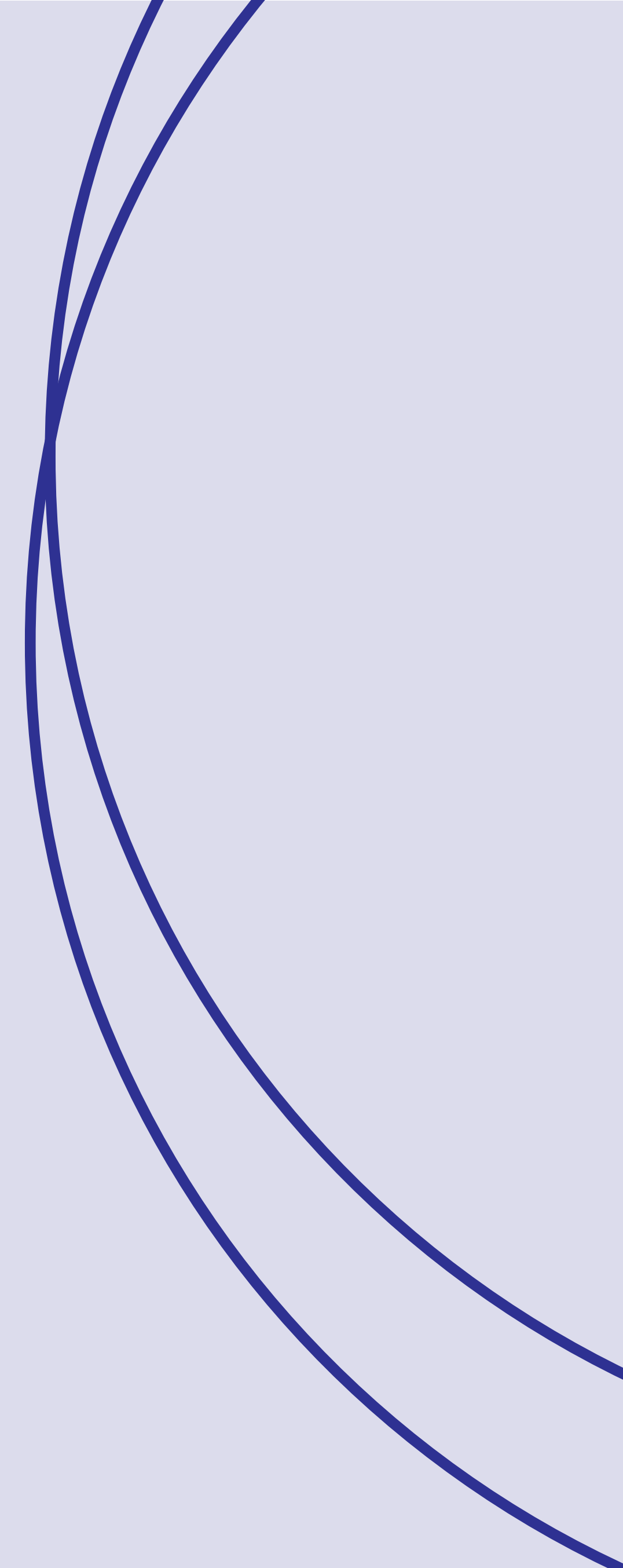
Índice

1. Introducción	3	12. Las posiciones más demandas por sector	39
2. Resumen Ejecutivo	7	a. Tecnologías de la Información	40
3. Universo del estudio	9	b. Digital	42
4. Perspectivas de contratación	16	c. Ingeniería	44
5. La guerra por el Talento	18	d. Life Sciences	46
6. El Sistema Educativo español	22	e. Energías Renovables	48
7. Los idiomas	25	f. Logística	50
8. El talento senior	28	g. Financiero	52
9. La flexibilidad en la selección	31	i. Marketing y Ventas	54
10. La Inteligencia Artificial	33	j. Recursos Humanos. Office Support	56
11. Los sectores más demandados	36	k. Retail	58
		l. Legal	60
		14. Las competencias más demandas	62
		a. Competencias más deseadas en perfiles Junior	63
		b. Competencias más deseadas en perfiles Senior	64
		15. Nuestras Conclusiones	65



OT

Introducción



María Sánchez

Directora de Personas, Calidad y RSC en IFEMA, miembro de la Comunidad de Talento y Liderazgo y de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH).



La Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), a través de la Comunidad de Talento y Liderazgo, y bajo el liderazgo de Juan Neble Hasta, Director de Recursos Humanos en Hipoges, asociado y miembro de la Comunidad de Talento y Liderazgo AEDRH e investigador principal del estudio, pusimos en marcha este proyecto con el objetivo de generar investigaciones que, año tras año, aporten valor tanto a la sociedad en general como a sus asociados en particular.

Desde una perspectiva amplia y considerando el papel crucial que los directivos desempeñan en sus organizaciones, este estudio busca ofrecer una visión actualizada, en consonancia con la realidad empresarial, haciendo especial énfasis en las necesidades contemporáneas en términos de competencias y posiciones.

El Informe EP+D 2025 que tienes en tus manos representa la segunda edición bajo esta denominación y la décima edición en total, ya que se apoya en los trabajos realizados en años anteriores bajo el título EpyCE, con un recorrido consolidado de ocho ediciones. Nuestro propósito principal es ofrecer un Observatorio de las variaciones y tendencias tanto de las competencias como de los puestos más demandados en el mercado laboral español, además de identificar las principales tendencias del mercado de reclutamiento durante 2025.

Como en ediciones anteriores, el EP+D 2025 ha sido impulsado por la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) a través de la Comunidad de Talento y Liderazgo, y ha contado con la colaboración de la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE), CRHEO Recursos Humanos y Foro Inserta Responsable. Este proyecto es fruto del trabajo conjunto y del compromiso de estas organizaciones.

Todas ellas han demostrado su interés y han aportado recursos con el fin de que, mediante esta investigación, sea posible identificar de manera rigurosa las posiciones y competencias más demandadas en el mercado laboral español.

Para la elaboración de la encuesta se han utilizado algunas de las preguntas recopiladas en ediciones anteriores, realizando ajustes cuando ha sido necesario. Además, se han incorporado cuestiones de máxima actualidad relacionadas con las nuevas generaciones, los sistemas educativos o la inteligencia artificial, entre otros aspectos.

La continuidad de esta investigación refleja el compromiso de los impulsores del proyecto y consolida un observatorio anual que aspira a convertirse en una herramienta clave para la toma de decisiones, tanto en el ámbito de la oferta laboral y la intermediación como en la gestión de competencias vinculadas a la empleabilidad y la educación, en los sectores público y privado.

El interés de la Comunidad de talento y liderazgo de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) como impulsores de este proyecto también se centra en comprender y dar a conocer las percepciones de los responsables de recursos humanos en España sobre las posiciones y competencias más solicitadas, así como sobre otros factores relevantes en los procesos de selección. El EP+D 2025 se renueva cada año incorporando preguntas adaptadas a la actualidad, reflejando el impacto creciente de la era digital en las operaciones diarias de las empresas españolas, en un entorno donde la adaptación, transformación y gestión del cambio es cada vez más esencial para ofrecer nuevos servicios y establecer dinámicas de trabajo innovadoras y mantener la competitividad empresarial.

El Informe EP+D 2025 ofrece, así, una valiosa visión del panorama laboral actual. Con una muestra representativa de más de 250 contribuciones, se erige como un recurso sólido y de gran valor para comprender en profundidad las dinámicas del mercado laboral en España.

Juan Díaz del Río Jáudenes

Director Académico y Director programa EMBA Profesor titular área de Dirección General y Estratégica de la Empresa y ESG en EUDE European Business School.



La colaboración entre **EUDE Business School** y la **Asociación Española de Directivos de Recursos Humanos**, en el marco del compromiso de ambas instituciones con la investigación científica aplicada, permitió nuevamente conformar un equipo multidisciplinar de investigadores y estudiantes, bajo la dirección del profesor Juan Neble Hasta, con el propósito de llevar a cabo un análisis actualizado sobre el **reclutamiento y las competencias profesionales en España**.

El objetivo principal de este estudio es generar resultados que puedan ser **aplicados, compartidos y desarrollados** en los ámbitos académico, empresarial y social, contribuyendo a enriquecer el campo de la gestión de personas mediante nuevas herramientas y enfoques.

Hoy el mercado laboral constituye un espacio en el que confluyen múltiples actores y perspectivas, por lo que este proyecto continúa beneficiándose de la visión de **Directores de Recursos Humanos, Directores de Talento y Responsables de Selección** de las principales empresas del país, lo que ha permitido obtener un análisis detallado acerca de las posiciones y competencias que hoy resultan prioritarias para las organizaciones. Esta información constituye una

referencia de gran valor para la **toma de decisiones estratégicas** tanto en la oferta y la demanda laboral como en los procesos de intermediación.

La **robustez y representatividad** de los datos recopilados se evidencia en la diversidad de los perfiles participantes y en la amplitud territorial de la muestra, que incluye directivos de todos los sectores de actividad y de prácticamente todas las Comunidades Autónomas.

El **segundo informe EP+D (Edición 2025)** es fruto de la colaboración entre distintos equipos de investigación y de la participación activa de más de **250 líderes de Capital Humano**, cuya dedicación y compromiso han hecho posible este trabajo. Su contribución resulta imprescindible para avanzar en el conocimiento sobre la evolución del mercado laboral y las competencias que demandan las organizaciones.

A todos ellos, nuestro más sincero agradecimiento.

Equipo de investigación

EP+D 2025 es un proyecto dirigido a documentar la percepción que los Directores de Recursos Humanos españoles tienen en torno a las posiciones y las competencias más demandadas y las más difíciles de cubrir.



D. Juan Neble Hasta, D^a Magda Yidney Elizalde Jaimes, D^a. Arantza Isabel López Guillén y D. Paolo Lombardo Expósito.

Equipo investigador EUDE BUSINESS School	Dirección del Proyecto EP+D 2025	Coordinación Técnica y Comunicación
<p>Investigador Principal: D Juan Neble Hasta - Director de Recursos Humanos de Hipoges España.</p> <p>D^a Magda Yidney Elizalde Jaimes.</p> <p>D^a. Arantza Isabel López Guillén.</p> <p>D^a. Valentina Pedraza Triana</p>	<p>D^a María Sánchez - Directora de Personas, Calidad y RSC en IFEMA, miembro de la comunidad de Talento y Liderazgo y de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH).</p> <p>D. Juan Díaz del Río Jáudenes - Director Académico y Director programa EMBA Profesor titular área de Dirección General y Estratégica de la Empresa y ESG en EUDE European Business School.</p> <p>D. Paolo Lombardo Expósito - Responsable académico del área de RR.HH. en EUDE European Business School.</p> <p>D. Juan Suanzes Miranda - Socio Director en CRHEO Recursos Humanos/ Fundador de ADiReLab (Asociación de Directivos de RRLL).</p> <p>D^a María del Mar Medeiros - Directora de Área de Empresas, Alianzas Estratégicas, y RSC- D. Inserta Empleo/Fundación ONCE.</p>	<p>D. Javier Escobar - Coordinador de Marketing y Comunicación de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH).</p> <p>D. Gonzalo Fuertes - Director Marketing y Comunicación en EUDE European Business School.</p>



Resumen Ejecutivo

Juan Neble Hasta

Director de Recursos Humanos de Hipoges España, Investigador Principal y Asociado de AERDH.



El mercado laboral continúa atravesando un proceso de transformación acelerada, impulsado por factores estructurales, tecnológicos y sociales que impactan de manera directa en las formas de empleo, en los perfiles más demandados y en las competencias requeridas por el sector productivo. La digitalización, la automatización de procesos, los cambios en los modelos de negocio y las nuevas expectativas de las personas respecto del trabajo están reconfigurando los vínculos laborales y plantean nuevos desafíos para empresas, trabajadores, instituciones educativas y organismos públicos a nivel nacional.

Haciendo el símil, el mercado laboral español en 2025 parece más una partida de Tetris que una estructura estable. Las piezas se mueven a toda velocidad: la tecnología, el talento joven que busca sentido antes que salario, y los directivos intentando encajar todo sin que se derrumbe la pantalla. Las empresas viven en modo “recalculando ruta” y los departamentos de RRHH ya no gestionan personas... gestionan incertidumbre.

En este escenario, disponer de información confiable, actualizada y contextualizada clave para comprender la evolución del empleo, anticipar tendencias y diseñar políticas efectivas de desarrollo del talento humano. El presente informe tiene como objetivo brindar un diagnóstico integral sobre la situación actual del mercado laboral, a partir del análisis de datos cuantitativos y cualitativos relevados a lo largo del último año. Se abordan temas como el volumen de contrataciones, los perfiles más requeridos y difíciles de cubrir, los canales de reclutamiento más utilizados, y las principales dificultades identificadas por las organizaciones en sus procesos de selección.

El estudio muestra un dato claro: el talento se ha vuelto exigente, pero

también más frágil. Los profesionales buscan proyectos que les ilusionen, no jefes que les supervisen. Quieren líderes que inspiren, no que griten, y empresas que sepan explicar para qué existen, más allá de los KPIs. Lo del “equipo comprometido” ya no se consigue con fruta gratis y viernes casual, sino con coherencia.

Asimismo, el informe busca ofrecer herramientas para la toma de decisiones en materia de formación, orientación profesional e inserción laboral, con especial foco en la articulación entre la oferta educativa y la demanda del mercado. En definitiva, se trata de una clave estratégica para quienes trabajan en la promoción del empleo, la mejora de la empleabilidad y el fortalecimiento del capital humano, con el objetivo de generar más y mejores oportunidades laborales en todo el territorio.

Durante el año 2025 el mercado laboral ha experimentado una transformación significativa impulsada por la incorporación acelerada de nuevas tecnologías, la evolución en los perfiles demandados y un marcado desajuste entre la oferta y demanda de talento. Este estudio, basado en encuestas a empresas de diversos sectores y regiones de España, evidencia que la mayoría de las organizaciones enfrenta dificultades crecientes para cubrir vacantes, especialmente por la escasez de profesionales con competencias técnicas especializadas y habilidades blandas críticas.

El estudio confirma que la incertidumbre económica ha ralentizado la contratación, pero se mantiene un optimismo moderado de cara a 2026. Las áreas con más demanda son tecnología, logística y ventas, mientras que sectores emergentes como energías renovables y salud presentan vacantes difíciles de cubrir.

El informe revela que un 20% de los procesos de selección no se completan con éxito, debido a la falta de candidatos adecuados, la lentitud interna o la desalineación entre áreas.

En cuanto a competencias, los perfiles junior más valorados son aquellos con compromiso, proactividad y orientación al aprendizaje continuo, mientras que en los senior destacan el liderazgo, la gestión de equipos, la flexibilidad y la visión estratégica. El liderazgo transformador y la capacidad de anticipar tendencias se consolidan como las cualidades más buscadas por las empresas.

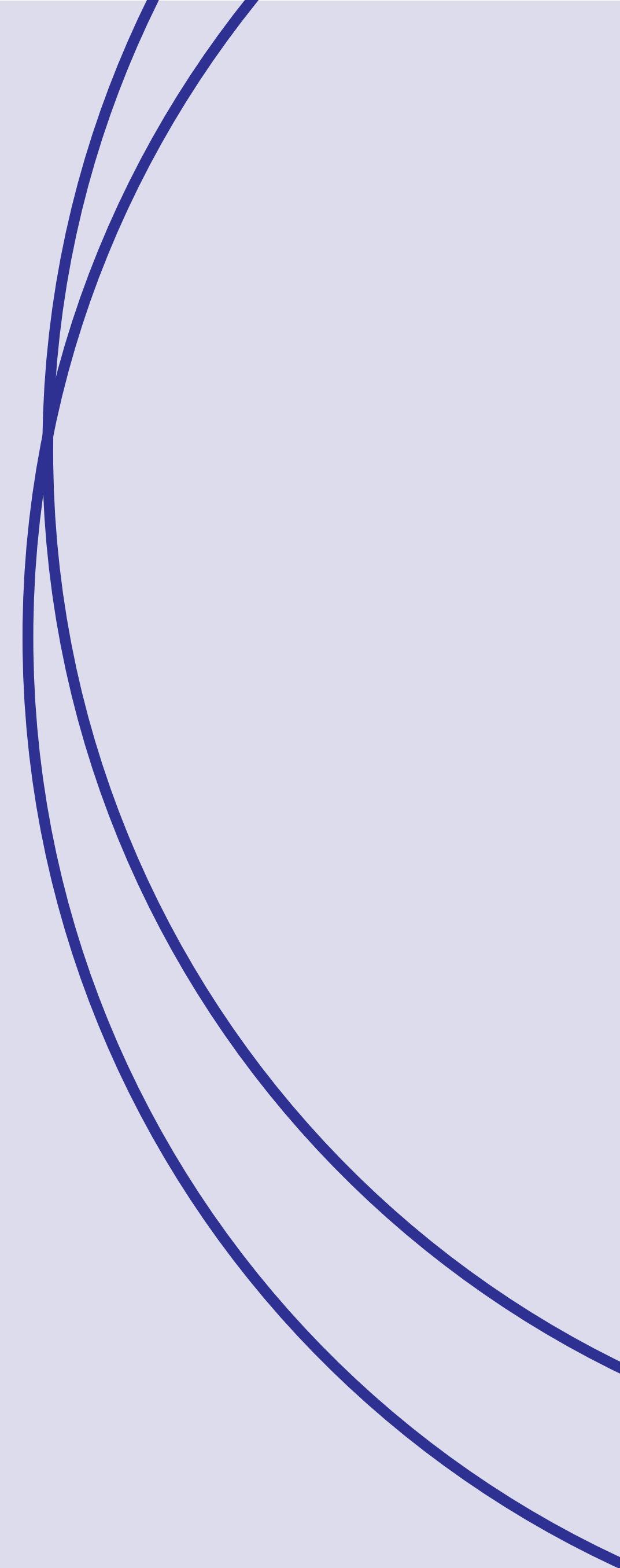
El estudio también destaca una evolución positiva en el dominio de idiomas: el porcentaje de empresas que considera a los candidatos bien preparados ha subido del 39% al 69%, confirmando una tendencia de mejora impulsada por la globalización y la formación bilingüe. En paralelo, la flexibilidad laboral se ha convertido en el nuevo factor crítico: el 77% de las empresas reconoce que las exigencias de flexibilidad dificultan sus procesos de selección, frente al 60% del año anterior.

Por último, la inteligencia artificial aparece como un elemento disruptivo que inquieta y entusiasma a partes iguales. Aunque todavía genera incertidumbre, la mayoría de los líderes de RRHH la perciben como una oportunidad para mejorar la eficiencia y el análisis del talento.

Y la conclusión final es casi poética: el futuro del trabajo ya no es tecnológico, es humano. La IA puede escribir correos, pero no inspirar propósito. La automatización puede liberar tiempo, pero no generar confianza. El reto de los RRHH no es adaptarse a la tecnología, sino hacer que la tecnología se adapte a las personas.



**Universo
del estudio**

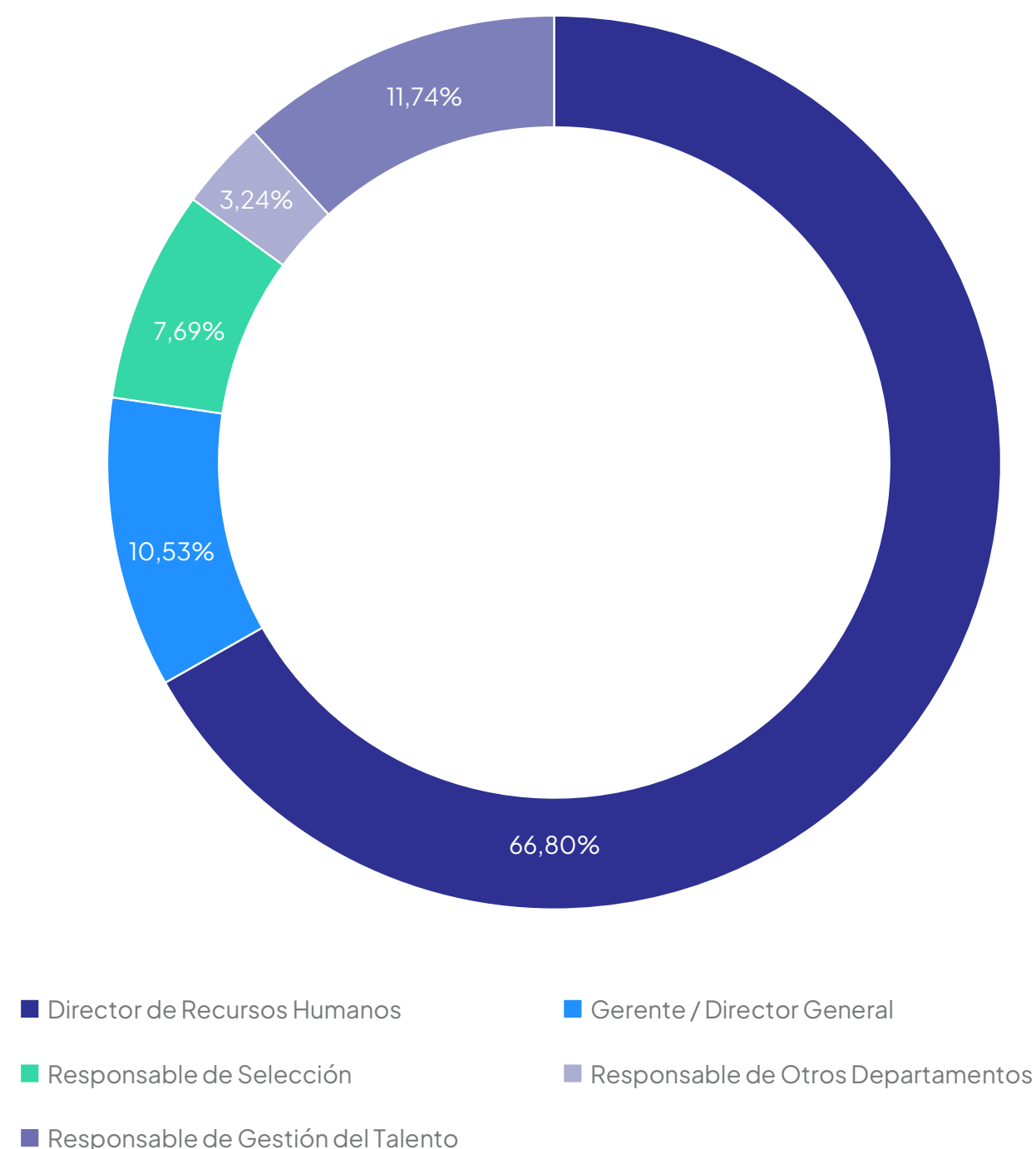


El estudio se basa en una encuesta aplicada a una muestra representativa de empresas de diversos tamaños y sectores. Participaron organizaciones grandes, medianas y pequeñas, con presencia en múltiples regiones del país. Las respuestas se recolectaron mediante formularios estructurados y entrevistas complementarias, lo que permitió capturar tanto datos cuantitativos como perspectivas cualitativas sobre el mercado laboral.

Una vez finalizado el plazo para el envío de respuestas, el equipo contabilizó un total de 252 encuestas completadas, lo que representaba una excelente noticia.

Al igual que el pasado año se optó por una muestra específica, centrándose especialmente en las respuestas proporcionadas por líderes con responsabilidades directas en recursos humanos. La intervención mayoritaria de Directores de Recursos Humanos en este estudio, con una participación de tres de cada cinco encuestados, subraya su gran relevancia para aquellos encargados de la gestión del capital humano en las organizaciones. Este hallazgo sugiere un interés particular por comprender las tendencias y desafíos del mercado laboral desde una perspectiva estratégica y de liderazgo en la gestión de las personas y su talento. Además, la presencia significativa de otros líderes empresariales, como gerentes y directores generales, indica un reconocimiento más amplio sobre la importancia que tiene este tema en los procesos de toma de decisiones a nivel organizativo.

Perfil de encuestados ¿Qué puesto ocupa en su organización?



Este gráfico muestra la composición profesional de las personas que participaron en la encuesta, donde se observa que una mayoría significativa corresponde a **Directores de Recursos Humanos (66,8 %)**, seguidos por responsables de selección (10,5 %), gestión del talento (7,7 %), y el 14,98% restante corresponde a otros perfiles vinculados a la dirección, administración o áreas técnicas. Esta distribución resulta clave porque representa una visión estratégica de quienes lideran o influyen directamente en las políticas laborales y de contratación dentro de sus organizaciones.

El predominio de respuestas dadas por profesionales que ocupan puestos directivos asegura que los resultados del informe reflejan **opiniones fundadas en la experiencia real de quienes toman decisiones en los procesos de gestión de talento**. A diferencia de estudios que recogen respuestas generalizadas, este se apoya en la percepción de actores clave que conocen las dinámicas internas del mercado laboral y tienen una visión integral del comportamiento organizacional.

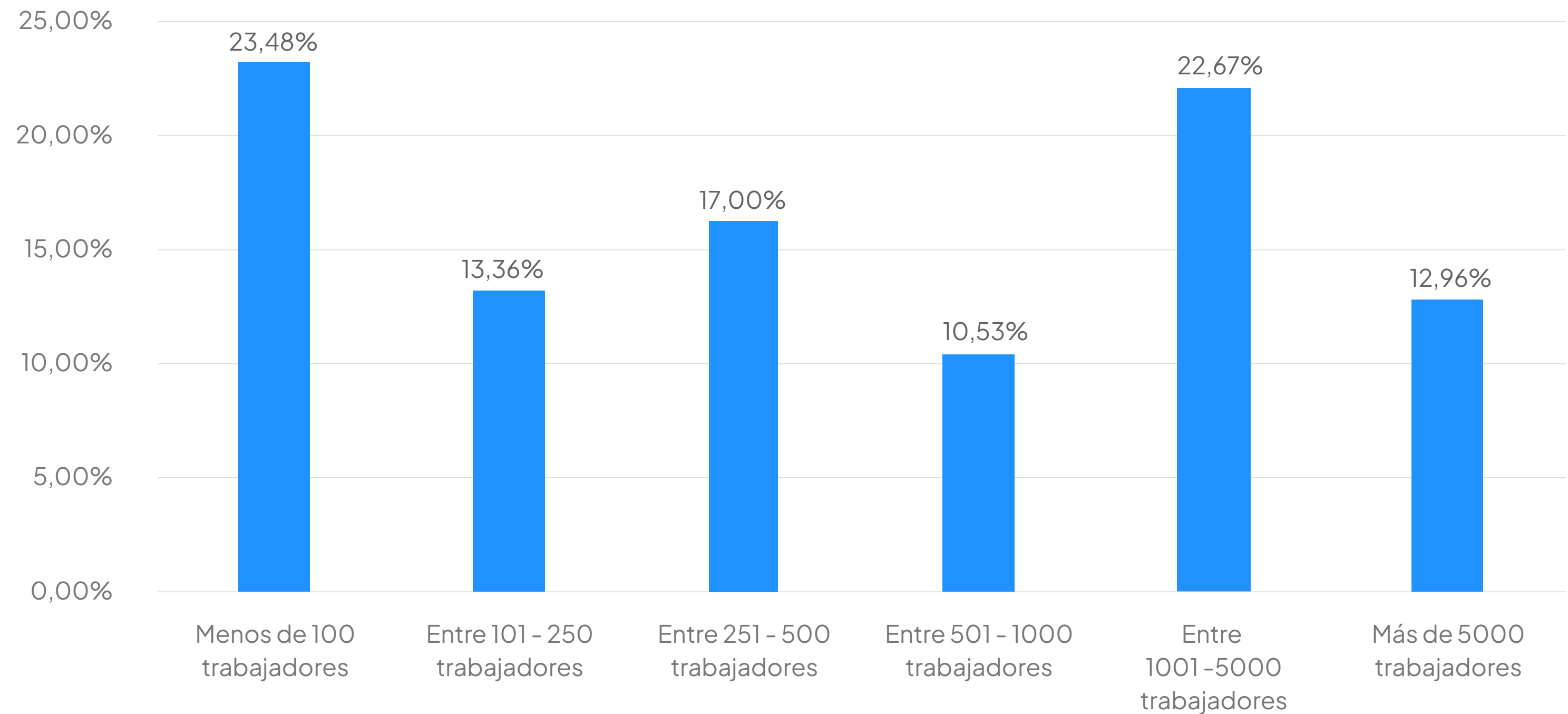
Este tipo de perfil encuestado también implica que sus respuestas tienen un carácter prospectivo, ya que los directivos no solo describen lo que ocurre actualmente en su empresa, sino que también **anticipan escenarios futuros en términos de planificación de dotaciones, formación, retención y automatización de tareas**, especialmente en sectores con alta volatilidad como tecnología, salud o servicios financieros.

Desde una perspectiva de análisis laboral, esta composición refuerza la validez del estudio como herramienta de diagnóstico sobre las principales preocupaciones del mercado: **falta de talento especializado, rotación creciente, brechas de habilidades y evolución de los modelos de trabajo**. Al contar con la mirada de quienes diseñan políticas y estrategias de recursos humanos, se obtiene información más útil para comprender cómo se está configurando la demanda de talento a nivel estructural.

Encuanto a los perfiles más demandados, esta composición de encuestados permite concluir que las empresas, a través de sus directivos, están enfocadas no solo en cubrir vacantes, sino también en alinear su capital humano con los nuevos desafíos empresariales. De ahí que se prioricen competencias como el liderazgo adaptativo, la digitalización, la innovación y la sostenibilidad, elementos que marcarán la pauta del empleo en los próximos años.

Este gráfico presenta la distribución de las empresas encuestadas según su tamaño, clasificado por número de empleados. Se evidencia una **representación equilibrada entre empresas grandes (más de 1000 empleados), medianas (entre 101 y 500) y pequeñas (menos de 100)**. Esta heterogeneidad resulta clave para obtener un diagnóstico más completo del mercado laboral, ya que cada tamaño organizacional enfrenta desafíos distintos en materia de contratación, retención y planificación de talento.

Distribución por tamaño de la empresa



Las grandes empresas suelen contar con **mayor infraestructura y recursos para atraer talento especializado**, así como departamentos de recursos humanos más profesionalizados y acceso a tecnologías de reclutamiento avanzadas. cambio las pymes, si bien tienen menor capacidad financiera, suelen ofrecer entornos más ágiles, multifuncionales y cercanos, lo que puede ser positivamente valorado por ciertos perfiles profesionales.

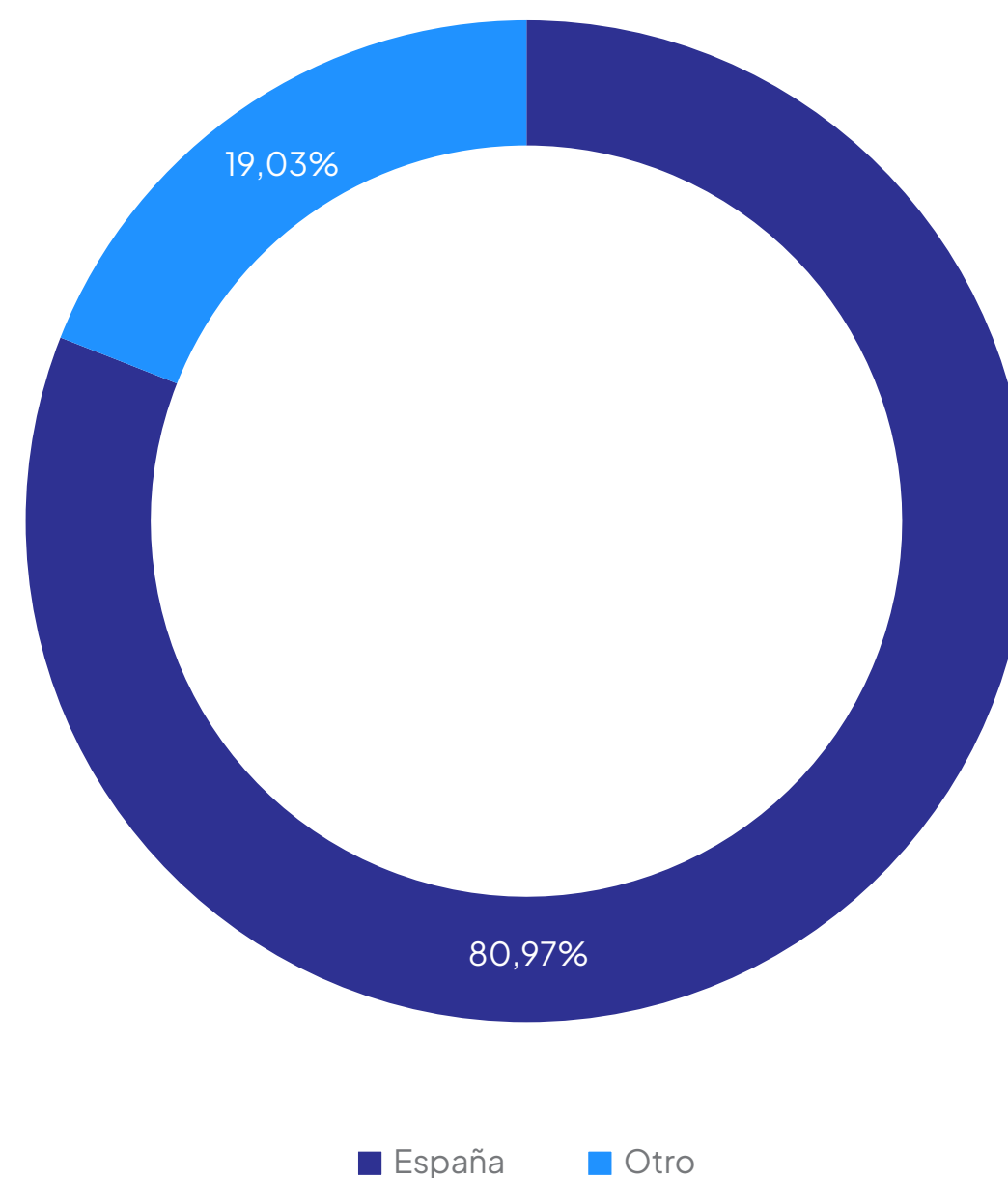
Desde una perspectiva evolutiva, el dinamismo del empleo ha venido acompañado de una **creciente profesionalización del área de recursos humanos en empresas medianas y pequeñas**, las cuales están incorporando herramientas más sofisticadas para competir por el talento. Esto se refleja en que la contratación no está concentrada únicamente en las grandes corporaciones, sino también en organizaciones más pequeñas que se encuentran en expansión, especialmente en sectores como tecnología, logística y servicios profesionales.

El tamaño de la empresa influye directamente en los perfiles más demandados. Las grandes compañías tienden a requerir **especialistas, ejecutivos de alto nivel y técnicos con certificaciones específicas**, mientras que las pymes buscan perfiles más versátiles, capaces de asumir múltiples funciones. Este dato resulta crucial para alinear la oferta formativa con las necesidades reales del mercado según tipo de empresa y sector.

Finalmente, esta diversidad de tamaños permite concluir que los retos del mercado laboral no son homogéneos. Mientras algunas organizaciones deben atraer talento altamente especializado, otras se enfocan en consolidar equipos estables y flexibles.

Por lo tanto, cualquier estrategia pública o privada de desarrollo del empleo debe considerar estas diferencias, para evitar soluciones generalistas que no respondan a las verdaderas necesidades de cada segmento empresarial.

País de la empresa de los encuestadores



Este gráfico ofrece una visión clara del origen geográfico de las empresas participantes en el estudio, revelando que una amplia mayoría (80,9 %) tiene sede en **España**, mientras que el 19,1 % restante corresponde a compañías ubicadas en el extranjero. Refleja con respecto al Estudio que desarrollamos el pasado año ligero incremento de las contestaciones el pasado año un 78% al casi 81% de este año. Esta distribución permite centrar el análisis en el contexto nacional sin perder una dimensión internacional comparativa que enriquece la comprensión de las tendencias globales del empleo.

La fuerte representación de empresas españolas **aporta una perspectiva localizada de los desafíos y oportunidades que enfrenta el mercado laboral nacional**, especialmente en lo que respecta a legislaciones aplicadas, dinámicas sectoriales, condiciones macroeconómicas y políticas públicas de empleo. Todo ello resulta clave para orientar estrategias formativas, institucionales y organizacionales que respondan de manera directa al entorno específico del país.

Al mismo tiempo, la participación de empresas internacionales permite contrastar diferentes prácticas y enfoques en materia de recursos humanos. Muchas de estas organizaciones suelen aplicar **estándares globales en atracción y desarrollo de talento**, lo que puede generar un efecto de modernización o benchmarking en empresas locales que buscan mejorar su competitividad frente a actores globales.

Además, la pertenencia a un entorno nacional o internacional influye en la **naturaleza de los perfiles demandados**. Las empresas globales tienden a demandar candidatos con habilidades interculturales, dominio de varios idiomas, experiencia en entornos

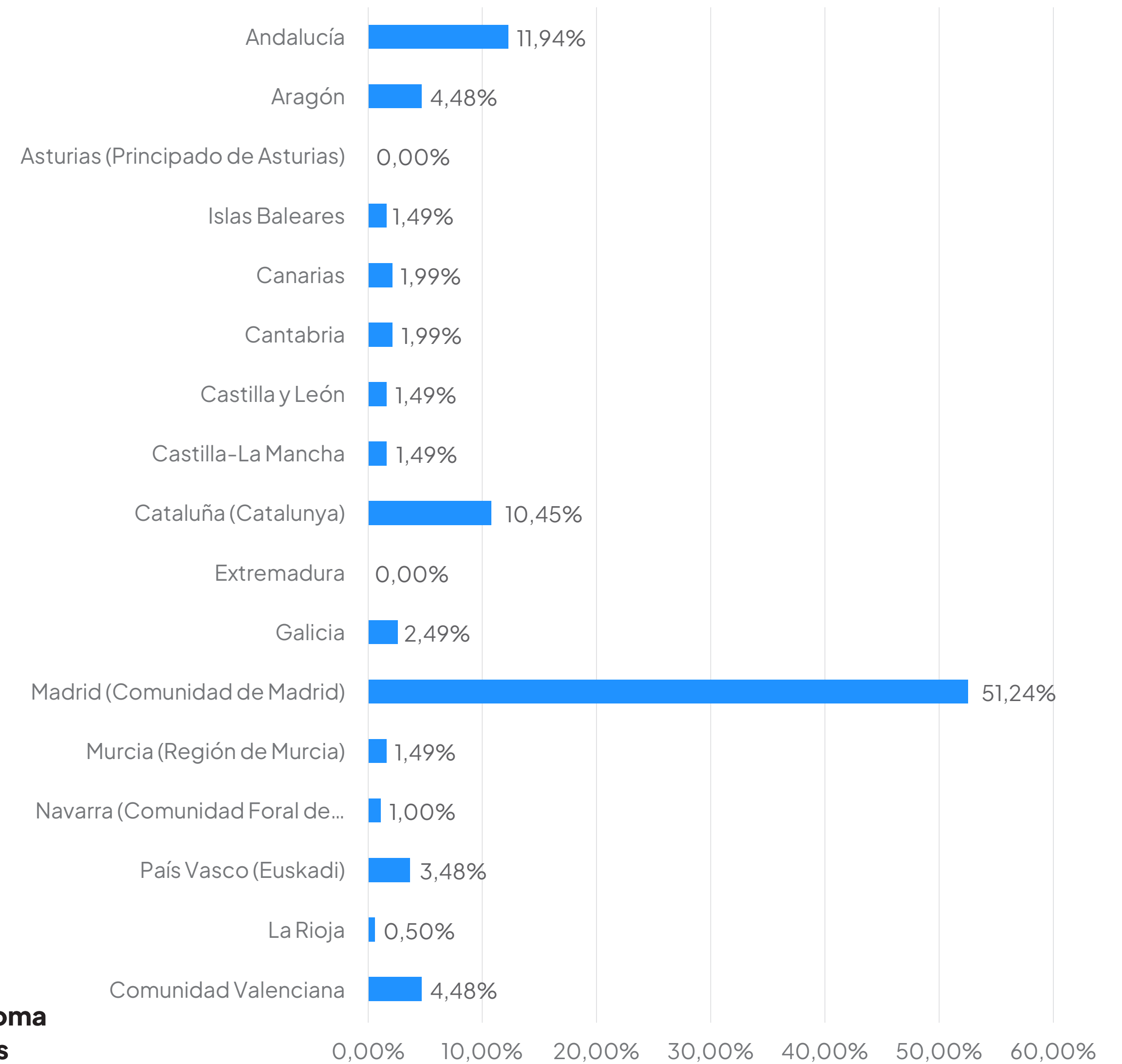
virtuales y competencias técnicas alineadas con estándares internacionales. Por su parte, las empresas locales suelen valorar más la familiaridad con el mercado interno, la adaptabilidad y el conocimiento del contexto normativo nacional.

En conclusión, este gráfico no solo delimita el alcance del estudio en términos geográficos, sino que permite entender cómo la **internacionalización de las empresas incide en las exigencias de talento y en la evolución de los modelos laborales**. Las organizaciones en España, ya sean locales o multinacionales, se enfrentan al reto común de captar y retener profesionales en un contexto donde la movilidad internacional, la digitalización y la competencia global están redefiniendo las reglas del juego.

Este gráfico muestra la distribución territorial de las empresas encuestadas según su ubicación en distintas comunidades autónomas de España. Los datos evidencian una clara concentración en **Comunidad de Madrid (51,2 %)**, **Cataluña (10,4 %)** y **Andalucía (11,9 %)**, regiones que históricamente lideran la actividad económica del país. Esta concentración no solo refleja el peso empresarial de estas zonas, sino que también sugiere una mayor capacidad para participar en estudios de este tipo, por su desarrollo institucional y digital.

Con respecto al Estudio que desarrollamos en 2024 vemos como en esta ocasión contamos con una muestra más rica, dado que en el anterior estudio se contó con una concentración de más del 85% de respuestas derivadas de Madrid y Cataluña, mientras que en 2025 representan poco más del 62%.

Comunidad autónoma de los encuestados



Este patrón geográfico pone de manifiesto **desigualdades estructurales en la composición y dinamismo del mercado laboral español**. Mientras que algunas comunidades concentran la mayor parte de las oportunidades de empleo y el desarrollo de sectores estratégicos (como tecnología, servicios financieros y salud), otras regiones muestran una baja representación, lo cual podría asociarse a un menor grado de industrialización, centralización de empresas o dependencia de actividades económicas menos diversificadas.

El análisis territorial también permite identificar diferencias significativas en la **demandas de perfiles profesionales**. Por ejemplo, en Madrid y Cataluña se observa una alta demanda de profesionales de los sectores tecnológico, financiero y consultoría, mientras que en Andalucía y otras comunidades con fuerte peso turístico o agrícola, los perfiles más buscados pueden relacionarse con logística, atención al cliente o gestión operativa. Este cruce de variables es clave para orientar políticas de formación regionalizadas.

Además, la localización geográfica influye directamente en las estrategias de atracción y retención de talento. Las grandes urbes ofrecen una mayor concentración de oportunidades, infraestructura y conectividad, pero también presentan **niveles de rotación más altos, costos de vida elevados y mayor competencia por el talento**. En cambio, las regiones menos densas pueden atraer perfiles que priorizan la calidad de vida, el teletrabajo o la estabilidad laboral, siempre que las condiciones lo permitan.

En definitiva, el gráfico de la siguiente página permite afirmar que la ubicación territorial no solo condiciona la oferta de empleo, sino también la forma en que las empresas diseñan sus procesos de selección, formación y fidelización del talento. Comprender estas dinámicas regionales es esencial para implementar políticas públicas y estrategias empresariales más equitativas, eficaces y alineadas con las características socioeconómicas de cada comunidad autónoma.

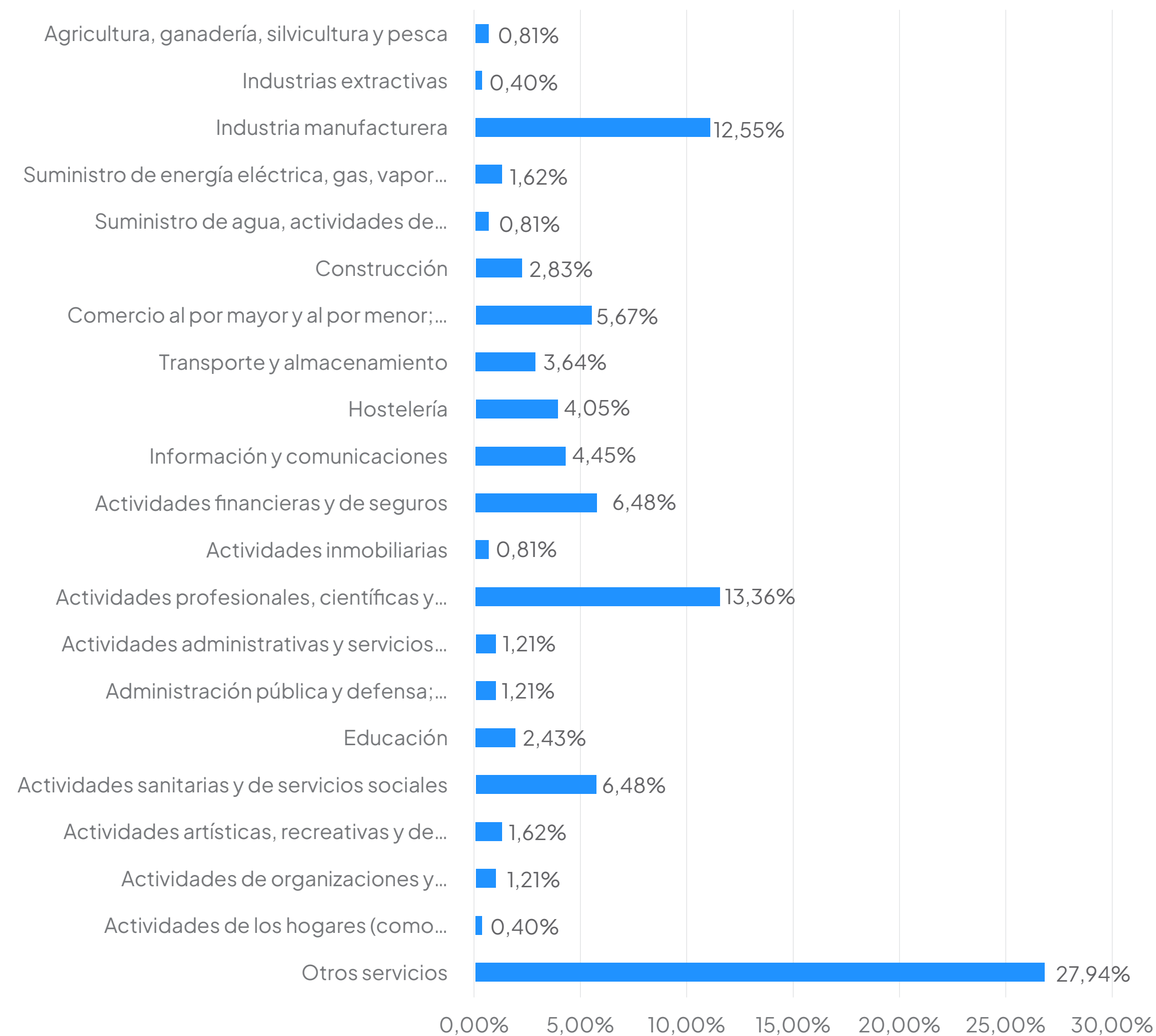
El gráfico segmenta a las empresas participantes en función de su **sector de actividad económica**, proporcionando una visión amplia del tejido empresarial que conforma el estudio. Las principales actividades representadas incluyen la **industria manufacturera (12,5 %)**, **actividades profesionales y científicas (13,4 %)** y **actividades sanitarias (6,5 %)**. Se trata de porcentajes muy semejantes a los que tuvimos en la edición anterior. Esta diversidad sectorial es valiosa para captar distintas realidades del mercado laboral, ya que cada sector enfrenta retos específicos en materia de talento, innovación y empleabilidad.

Esta heterogeneidad también refleja la **complejidad estructural del empleo en España**, donde conviven sectores tradicionales —como construcción, industria o agricultura— con otros emergentes y/o en transformación como tecnología, salud y servicios financieros. Esta coexistencia plantea desafíos importantes en términos de políticas de formación, actualización de competencias y adaptación organizacional.

La evolución del mercado laboral muestra una **clara tendencia hacia la tercerización y digitalización de la economía**, donde los sectores como tecnología, servicios profesionales, salud y logística han ganado protagonismo, especialmente después de la pandemia. Esta transformación implica que muchas empresas están reconfigurando sus estructuras internas, automatizando tareas operativas y elevando la exigencia en competencias técnicas y blandas de su personal.

Los sectores productivos, por su parte, enfrentan **dificultades para consolidar talento joven**, debido a su menor atractivo percibido, condiciones laborales más exigentes o limitadas oportunidades de crecimiento profesional. Esto genera un desbalance: mientras que hay sectores con alta oferta de empleo y baja demanda de candidatos, en otros se produce el fenómeno inverso. Esta polarización debe abordarse desde la formación técnica, la innovación sectorial y una mayor visibilidad de las oportunidades reales que ofrecen esos sectores.

Principal actividad de las empresas encuestadas



Finalmente, el gráfico permite identificar patrones en la **demanda de perfiles profesionales según el sector**. Por ejemplo, en la industria se requieren operarios cualificados, técnicos en mantenimiento y perfiles de ingeniería; en los servicios científicos y tecnológicos se demandan analistas de datos, desarrolladores, ingenieros de software y consultores especializados. En el comercio y logística, por su parte, los perfiles más buscados incluyen responsables de ventas, especialistas en e-commerce y operadores logísticos. Esta segmentación es fundamental para alinear la educación, la orientación laboral y las estrategias empresariales con las necesidades del entorno productivo.



4

**Perspectivas
de contratación**

El gráfico presenta las expectativas de contratación proyectadas por las empresas para los años 2024 y 2025. La mayoría de los encuestados anticipa que las contrataciones **aumentarán ligeramente (39%)** en 2025 respecto al año anterior, mientras que un **14,8% espera un incremento más fuerte**, y solo un un pequeño porcentaje prevé una disminución. Aunque ligeramente mejores que los obtenidos en 2024, estos datos reflejan un **clima de moderado optimismo empresarial**, aún con cautela, en un contexto económico cambiante y de recuperación gradual.

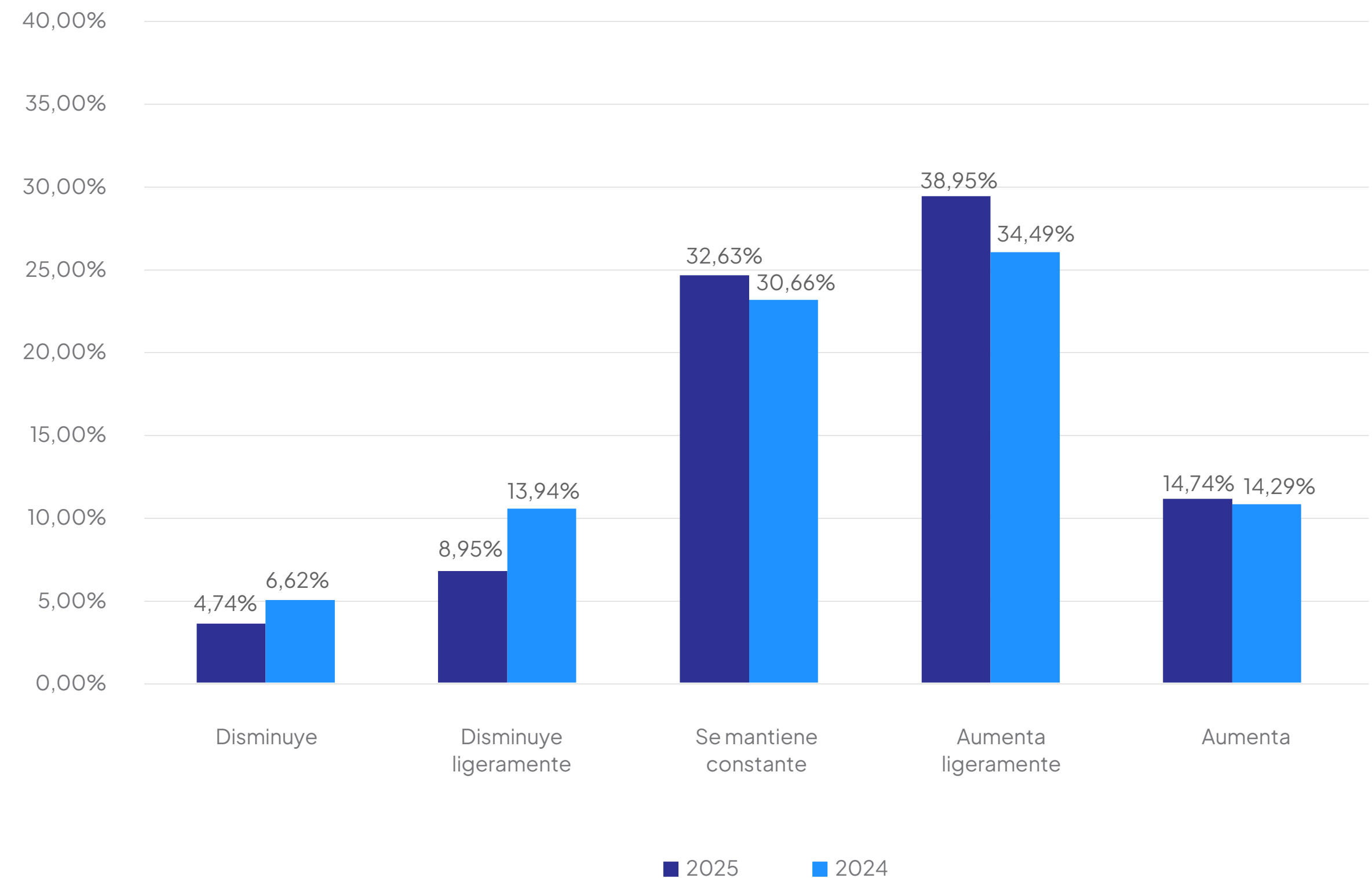
Esta expectativa de crecimiento sostenido sugiere que el mercado laboral **mantendrá una tendencia positiva en la generación de empleo**, particularmente en sectores estratégicos como tecnología, salud, servicios profesionales, logística y energía. Las empresas parecen haber retomado la planificación de mediano plazo tras años de incertidumbre marcados por la pandemia, la inflación y la transformación digital acelerada.

Desde el punto de vista organizacional, estas proyecciones implican una mayor presión sobre los equipos de selección, que deberán responder a una **demanda creciente de talento en entornos cada vez más competitivos y especializados**. Las empresas deberán adaptar sus procesos de reclutamiento, mejorar su propuesta de valor al empleado y reforzar sus canales de captación para cumplir con sus objetivos de expansión y sostenibilidad.

Además, estas cifras proyectadas deben interpretarse en conjunto con otras variables como la disponibilidad real de talento, la rotación laboral y la evolución demográfica. A pesar de las intenciones iniciales de incrementar sus contrataciones, muchas empresas ya enfrentan **graves dificultades para cubrir puestos clave**, especialmente aquellos que requieren formación técnica avanzada, experiencia digital o habilidades interpersonales complejas.

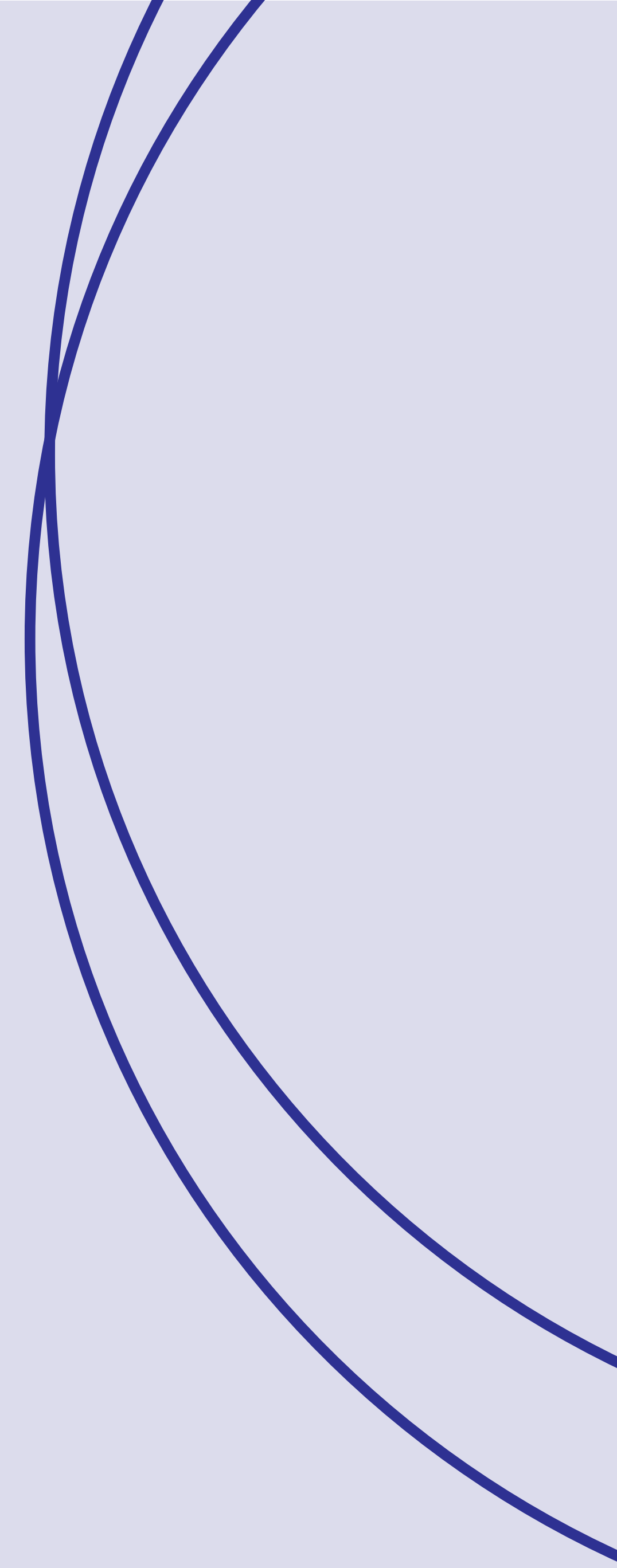
En síntesis, los resultados de este gráfico evidencian una **tendencia a la reactivación del empleo**, pero también anticipa un escenario de tensión entre la oferta y la demanda de talento. Para convertir estas perspectivas en resultados sostenibles será necesario reforzar las estrategias de formación, implementar políticas de retención más eficaces y fomentar el desarrollo de competencias transversales. Solo así será posible consolidar un crecimiento laboral inclusivo, competitivo y acorde con las transformaciones del siglo XXI.

Perspectivas de contratación



5

**La guerra
por el Talento**



El gráfico aborda uno de los desafíos más persistentes y estructurales del mercado laboral: **la dificultad de las empresas para encontrar talento que se ajuste a sus necesidades**. Una gran proporción de los encuestados declara haber tenido dificultades para encontrar candidatos que reúnan los conocimientos técnicos, las habilidades prácticas y las competencias personales necesarias para el desempeño del puesto. Este fenómeno no se limita a sectores altamente especializados, sino que se extiende a múltiples niveles jerárquicos y áreas funcionales.

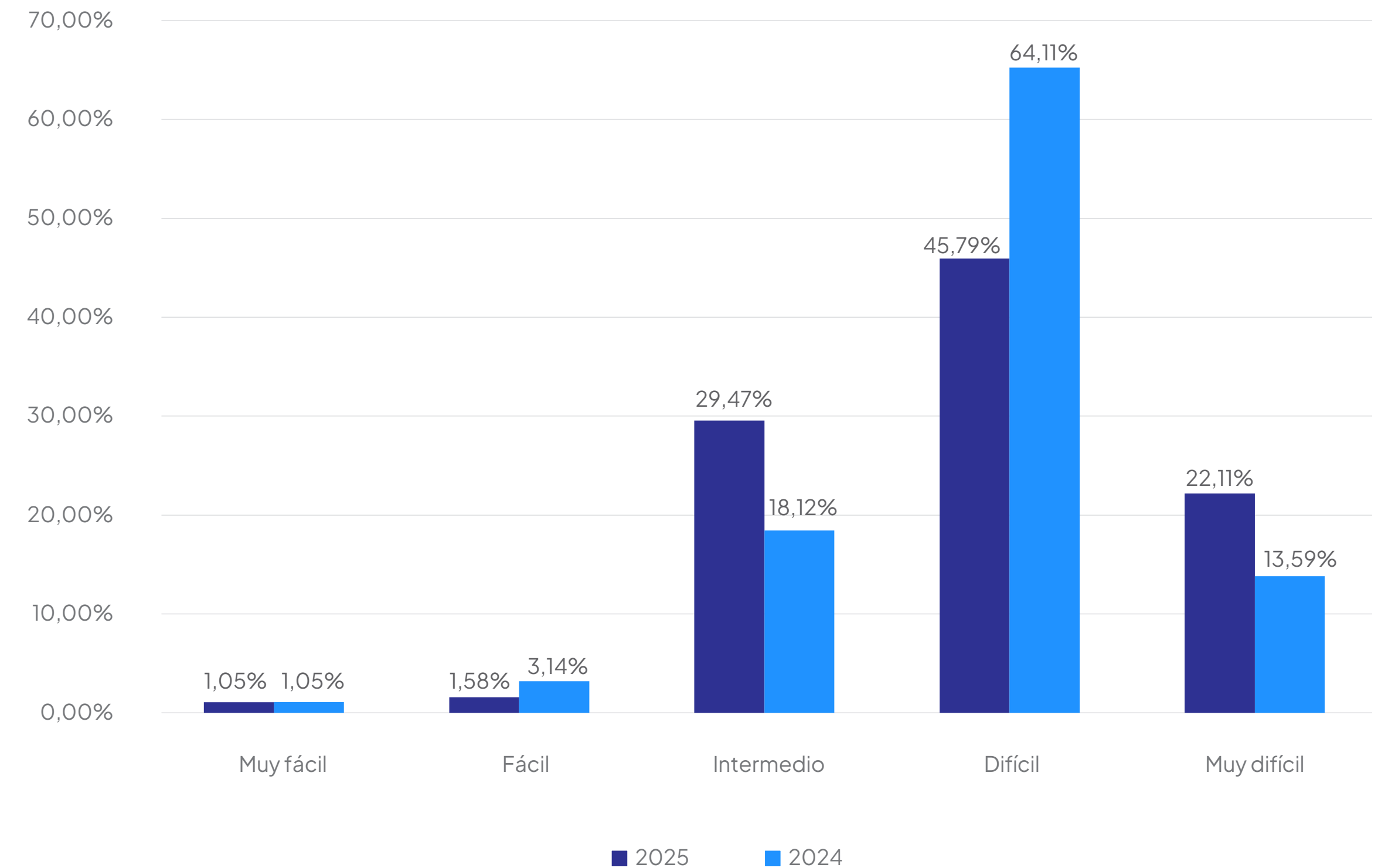
Esta falta de “talento adecuado” puede explicarse desde diversas dimensiones. En primer lugar, existe un **desfase entre la formación ofrecida por el sistema educativo y la demanda real del mercado laboral**, especialmente en sectores como tecnología, energías renovables, salud, logística y manufactura avanzada. A esto se suma la aceleración de los cambios tecnológicos que deja obsoletas ciertas competencias en plazos muy cortos, mientras que nuevas habilidades emergen a gran velocidad sin contar con suficiente cobertura formativa.

Además, esta brecha de adecuación también se ve agravada por las **altas expectativas de las empresas**, que muchas veces buscan un perfil “ideal” difícil de encontrar en el mercado: con experiencia previa exacta, habilidades técnicas de alto nivel, disponibilidad inmediata y competencias blandas perfectamente desarrolladas. Este tipo de búsqueda restringe el abanico de opciones y reduce las oportunidades de reconversión o formación interna.

En términos evolutivos la escasez de talento adecuado no es nueva, pero se ha profundizado tras la pandemia y con el auge del trabajo híbrido y remoto. Hoy muchas empresas demandan perfiles más versátiles, autónomos y adaptables, lo que **añade una capa adicional de complejidad a los procesos de selección**. Este contexto requiere volver a considerar no solo los requisitos de las vacantes, sino también los criterios de evaluación, incorporando un enfoque más flexible basado en el potencial y la capacidad de aprendizaje.

En conclusión, el concepto de “talento adecuado” está siendo redefinido. No se trata solamente de encontrar a la persona perfecta, sino de **crear las condiciones para que las personas apropiadas puedan desarrollarse en el puesto**. Esto exige a las organizaciones invertir más en formación continua, planes de carrera y procesos de inducción sólidos. Al mismo tiempo exige colaboración con instituciones educativas, impulsar las prácticas laborales y mantener la actualización constante de los perfiles profesionales más demandados.

Talento adecuado a las necesidades



El gráfico expone una problemática crítica en la gestión del talento: **el elevado número de procesos de selección que no se completan exitosamente**. Se trata de resultados muy alineados con los obtenidos en la anterior edición del estudio, donde se reconocía que un 20% de los procesos fracasaban al no poder contar con el talento demandado. Una proporción significativa de empresas reconoce que muchas vacantes quedan abiertas por largos periodos o incluso son descartadas sin haber encontrado un candidato idóneo. Este fenómeno afecta directamente la eficiencia organizacional, impactando negativamente en la productividad, la planificación operativa y el clima laboral.

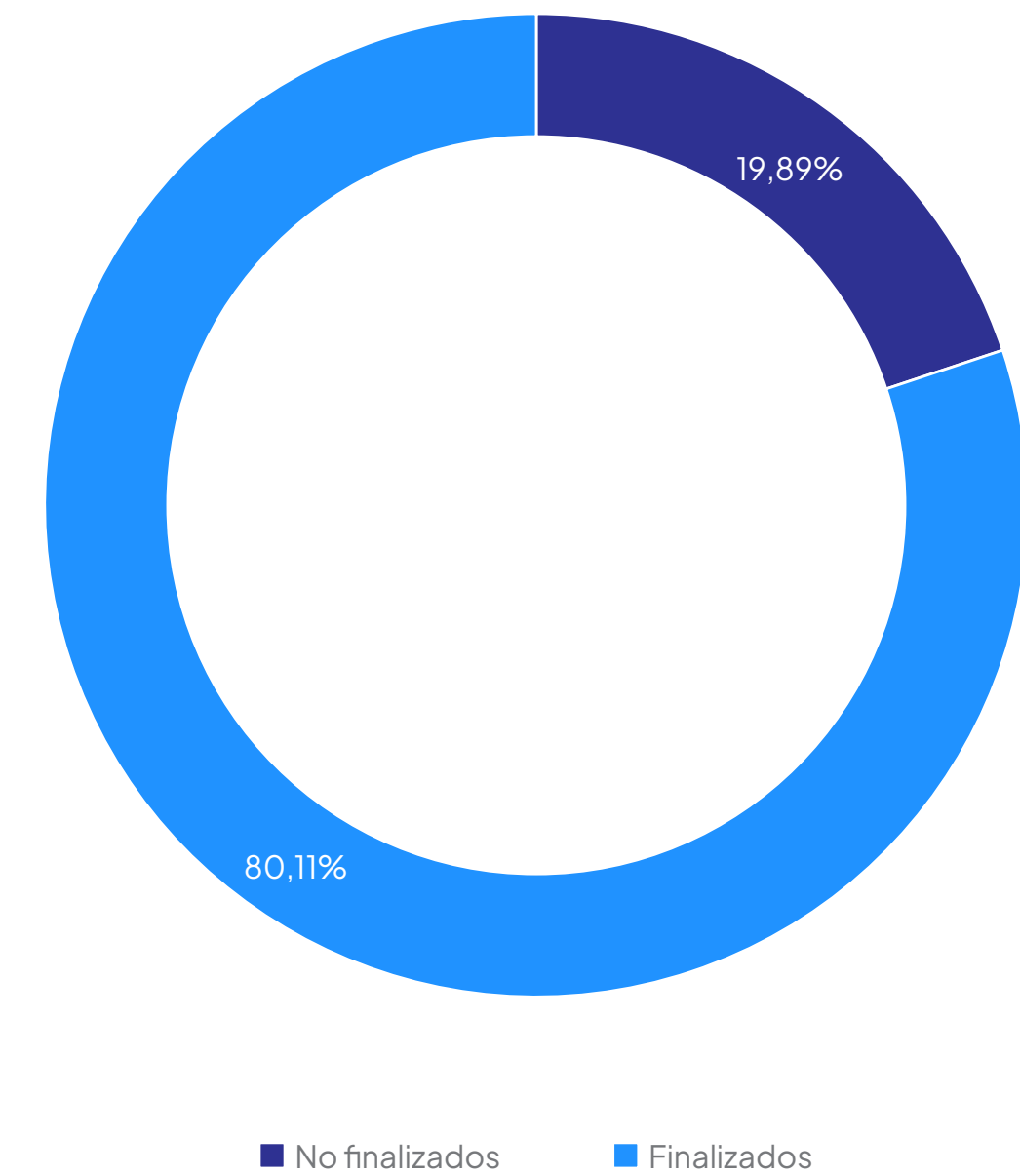
Las causas de esta interrupción en los procesos son múltiples y complejas. En muchos casos, los procesos fallan porque **los candidatos no cumplen con los requisitos técnicos exigidos, o bien rechazan la oferta por condiciones poco competitivas**. También influyen factores internos como la lentitud en la toma de decisiones, la falta de alineación entre áreas o cambios en la estrategia organizacional que posponen o cancelan la contratación.

Esta tendencia también refleja un **desbalance estructural entre oferta y demanda laboral**. Mientras algunos perfiles profesionales reciben múltiples propuestas, otros puestos —especialmente técnicos y especializados— enfrentan una escasez crítica de candidatos. La falta de políticas de formación alineadas con las necesidades del mercado, así como la escasa inversión en programas de reskilling, contribuyen a que las organizaciones no puedan cubrir posiciones clave, incluso en entornos de desempleo.

Desde una perspectiva organizativa, los procesos no finalizados generan un desgaste significativo en los equipos de recursos humanos, que **ven duplicado su esfuerzo sin obtener resultados concretos**. Además, afectan la percepción externa de la empresa como empleadora, especialmente si los candidatos sienten que su tiempo no es valorado o que los procesos son demasiado largos, confusos o desorganizados.

Para mitigar esta situación es imprescindible que las empresas adopten una visión más estratégica y proactiva de los procesos de selección, basada en **análisis de datos, definición clara de perfiles, mayor colaboración interdepartamental y mejora en la experiencia del candidato**. Asimismo, deben revisar su propuesta de valor para garantizar que las condiciones ofrecidas sean competitivas y atractivas, ajustando expectativas cuando sea necesario para adaptarse a la realidad cambiante del mercado laboral.

Procesos no finalizados por falta del talento necesario



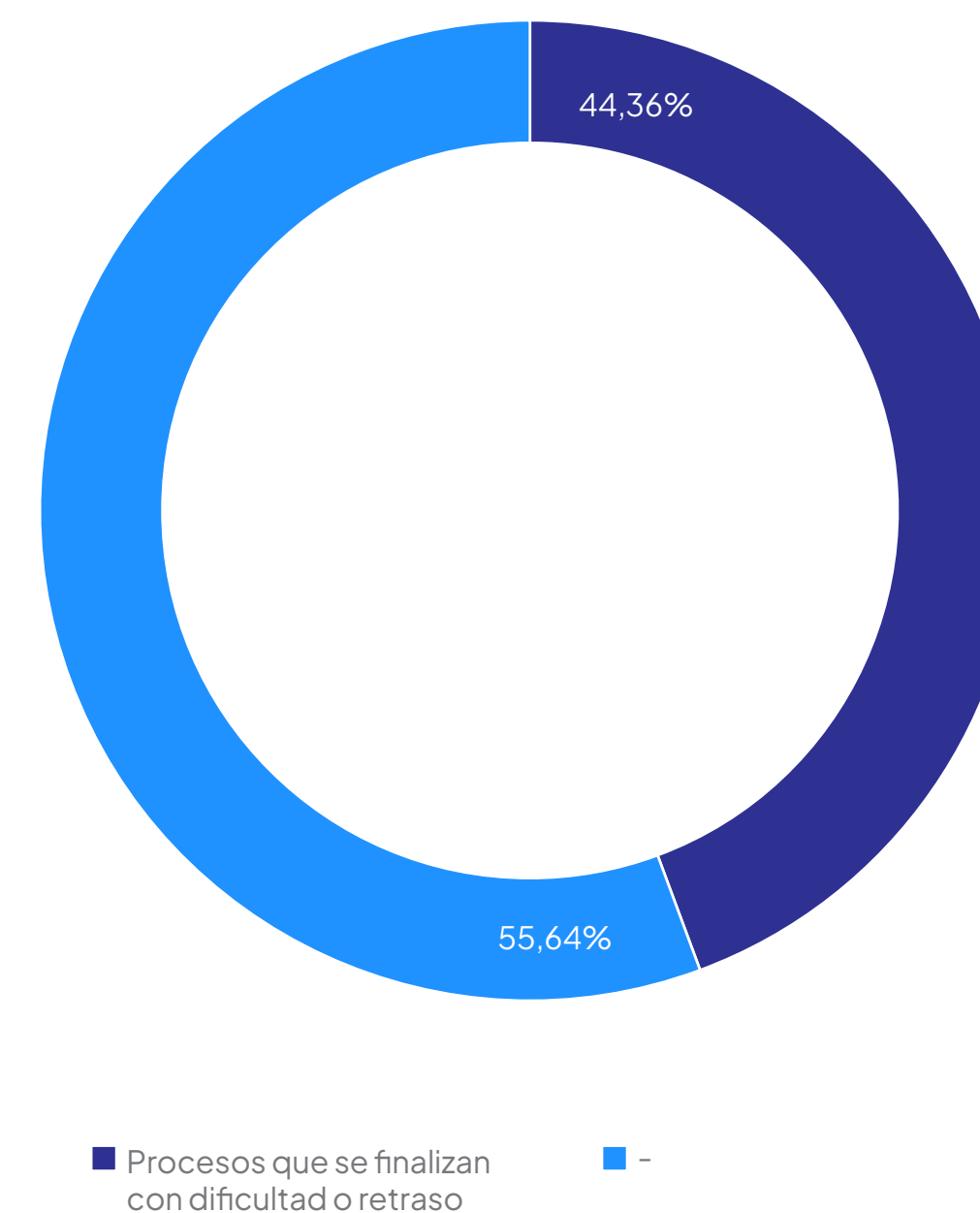
El gráfico revela una transformación notable en las dinámicas del mercado laboral: **el creciente número de candidatos que deciden rechazar propuestas de empleo**. Esta tendencia indica que el poder de decisión ya no recae exclusivamente en las empresas; ahora, los profesionales —especialmente los más demandados— también evalúan cuidadosamente cada oportunidad antes de aceptar. Esta reversión en la lógica de oferta-demanda exige un replanteamiento profundo de las estrategias de atracción y selección por parte de las organizaciones.

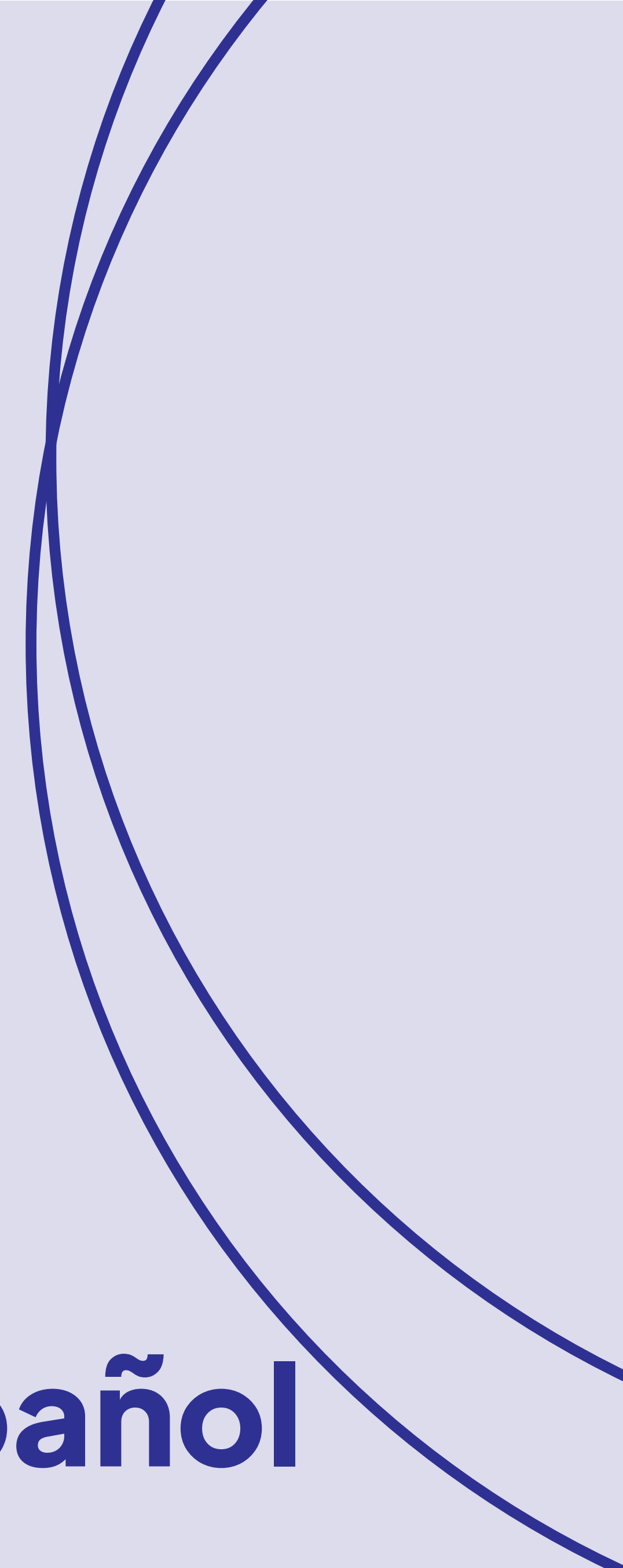
Los principales motivos de rechazo están relacionados con **condiciones laborales poco atractivas, ofertas salariales por debajo de la expectativa, falta de flexibilidad (especialmente en términos de trabajo remoto), y una débil propuesta de valor de la empresa**. Existen casos donde, incluso cuando la compensación es competitiva, los candidatos priorizan factores como el bienestar, el propósito del trabajo, el liderazgo interno y el potencial de desarrollo profesional. Y ello correlaciona positivamente con empresas que forman parte de sectores donde existe escasez de talento calificado, como tecnología, ingeniería, finanzas y salud. En éstos los profesionales suelen recibir múltiples ofertas simultáneamente, lo que los posiciona en un lugar privilegiado para **elegir no solo el “mejor trabajo”, sino el más alineado con sus valores, estilo de vida y aspiraciones**. Por eso las empresas que no transmiten claramente su identidad y beneficios corren el riesgo de ser descartadas por los candidatos más competitivos.

Además, el rechazo de ofertas suele estar relacionado con errores en el **proceso de selección**, como la falta de retroalimentación, entrevistas mal estructuradas, demoras excesivas o una experiencia del candidato poco cuidada. Estos aspectos, a menudo subestimados, pueden hacer que una persona talentosa decida retirarse del proceso, aún estando interesada inicialmente en la posición. En este sentido la percepción del proceso es tan importante como la oferta final.

Frente a esta realidad las organizaciones deben evolucionar hacia un modelo de selección más centrado en el candidato, mejorando la comunicación, acortando los tiempos, transparentando las condiciones y ofreciendo experiencias positivas desde el primer contacto. También deben fortalecer su **marca empleadora (employer branding)** para posicionarse como lugares deseables para trabajar, destacando no solo sus ventajas económicas, sino también su cultura, estabilidad, propósito y compromiso con el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Procesos de selección que se finalizan con dificultad y/o retraso por la escasez del talento necesario





El Sistema Educativo español

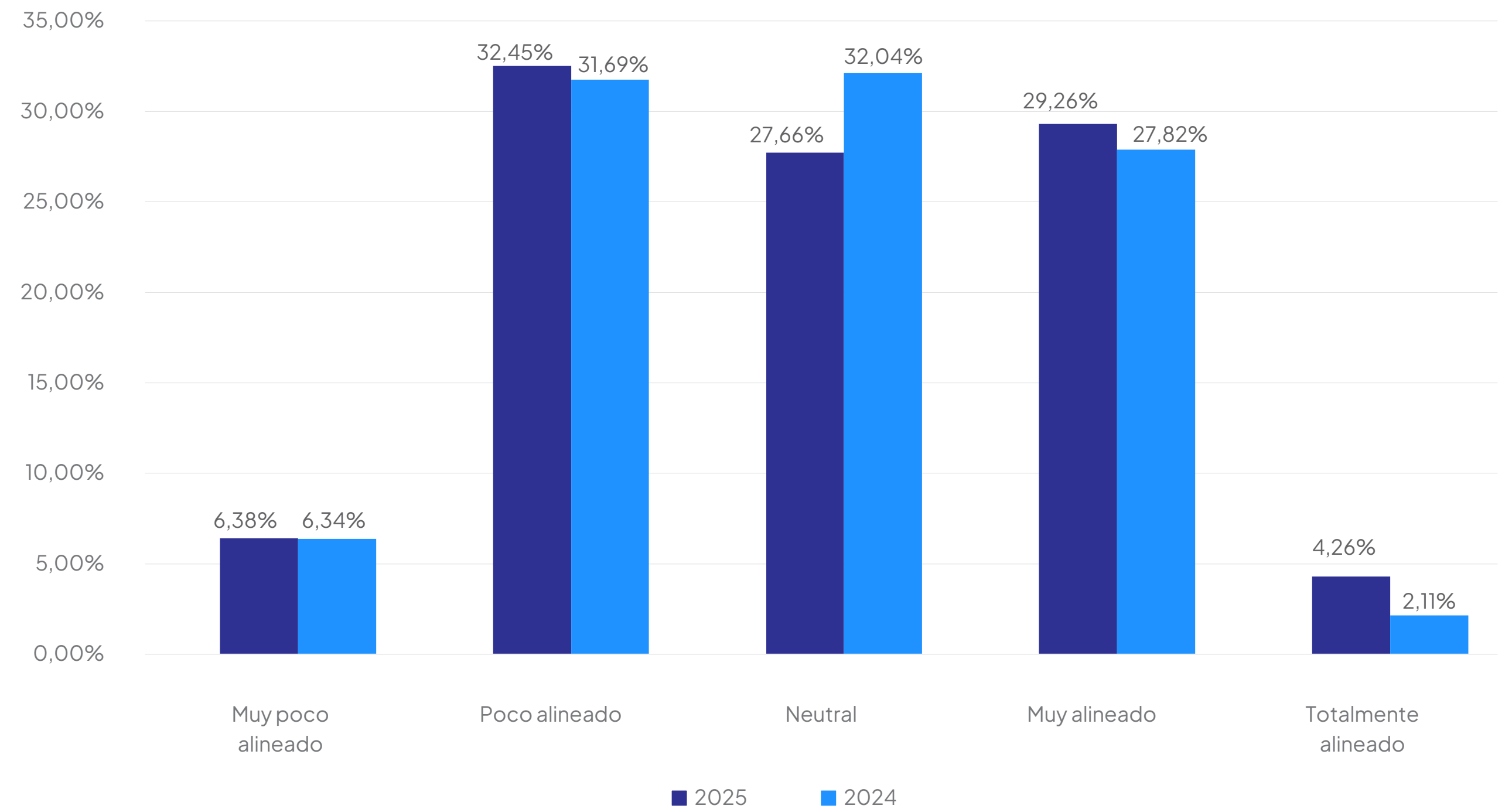
Los resultados muestran que el **Sistema de Formación Profesional (FP)** se percibe como el que mantiene un mayor nivel de alineación con la realidad empresarial, en comparación con la universidad. En 2025, un 33,52% de los encuestados lo considera “muy” o “totalmente” alineado, frente al 29,93% del año anterior. Además, disminuye ligeramente el peso de las respuestas neutrales, lo que sugiere que las opiniones se polarizan hacia una visión más clara de su utilidad. La mejora en la percepción positiva, aunque aún moderada, refleja que la FP está siendo vista como una vía formativa más ajustada a las demandas del mercado laboral.

El **Sistema Universitario**, por el contrario, continúa mostrando una desconexión relevante con las necesidades de las empresas. En 2025, un 50,53% de los encuestados lo sitúa entre “muy poco” y “poco” alineado, porcentaje muy similar al del año anterior (48,25%). Aunque los resultados neutros se mantienen altos, las valoraciones positivas (“muy” o “totalmente” alineado) apenas alcanzan el 16,49%, cayendo ligeramente respecto a 2024 (18,53%). Estos datos confirman una percepción generalizada de que la universidad no termina de adaptar sus programas a las competencias prácticas y habilidades que demandan los empleadores.

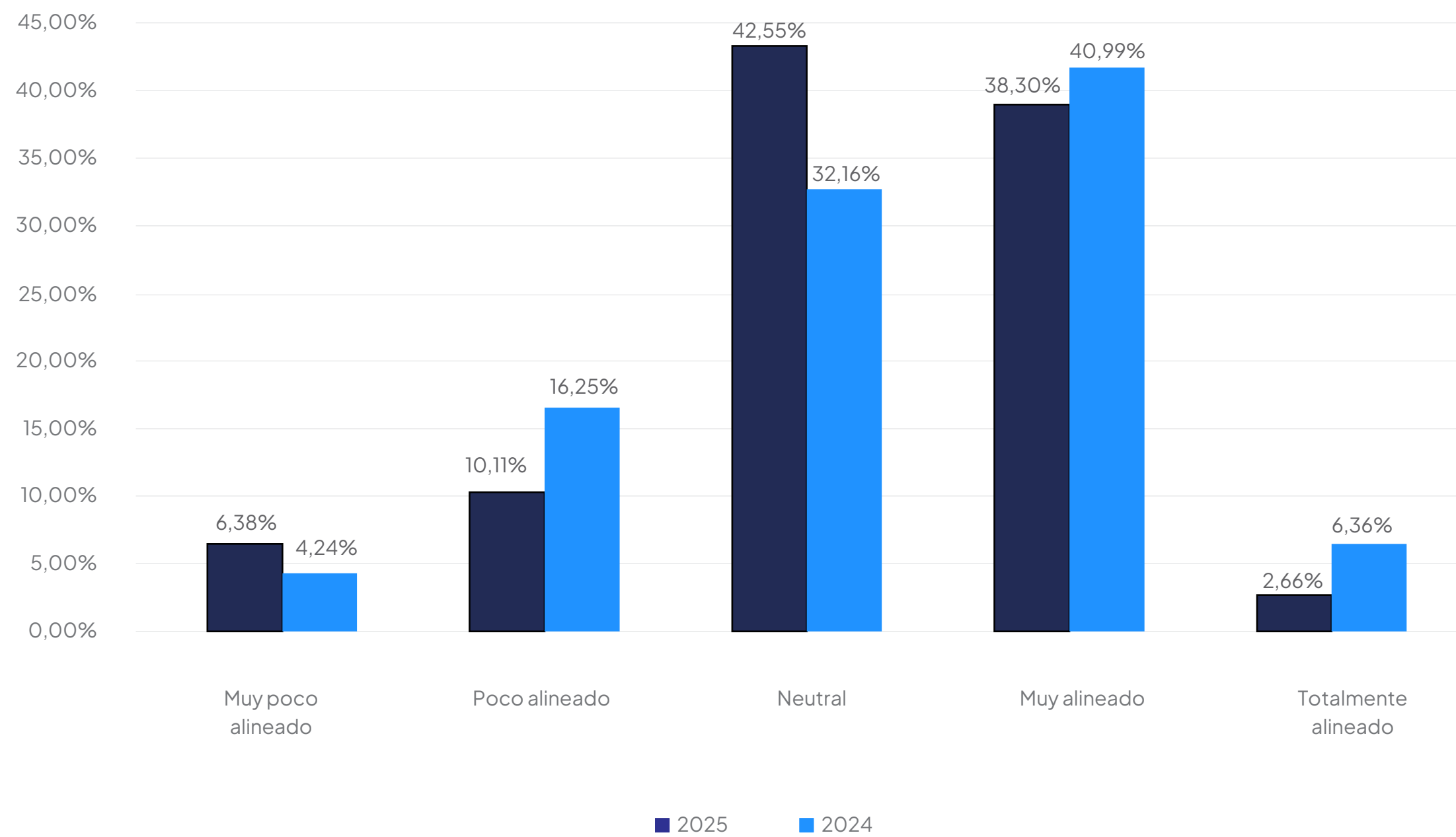
En el caso de las **Escuelas de Negocio**, el panorama es algo más complejo. En 2025, un 40,96% de los participantes las consideran “muy” o “totalmente” alineadas, un nivel todavía elevado aunque por debajo del 47,35% alcanzado en 2024. El peso de las respuestas neutrales crece significativamente hasta el 42,55%, lo que refleja un cierto estancamiento en la valoración. La caída de las percepciones más positivas puede estar vinculada a la saturación de programas, al desajuste entre coste y retorno, o a una menor diferenciación frente a otras vías formativas más prácticas y adaptables.

En conjunto, los datos ponen de relieve una brecha persistente entre los sistemas educativos y la realidad de las empresas. Mientras que la Formación Profesional gana terreno por su orientación práctica, la Universidad sigue siendo cuestionada respecto a su capacidad para preparar a sus estudiantes de manera tal que puedan afrontar las demandas reales del mercado que los absorberá en el futuro inmediato. Para los retos reales del mercado laboral. Las Escuelas de Negocio, tradicionalmente bien valoradas, experimentan un retroceso que apunta a la necesidad de renovar metodologías y vincularse aún más con los desafíos actuales de las organizaciones. La reflexión general es clara: las empresas siguen percibiendo que la formación académica, en sus distintas vertientes, no siempre está sincronizada con sus necesidades de talento.

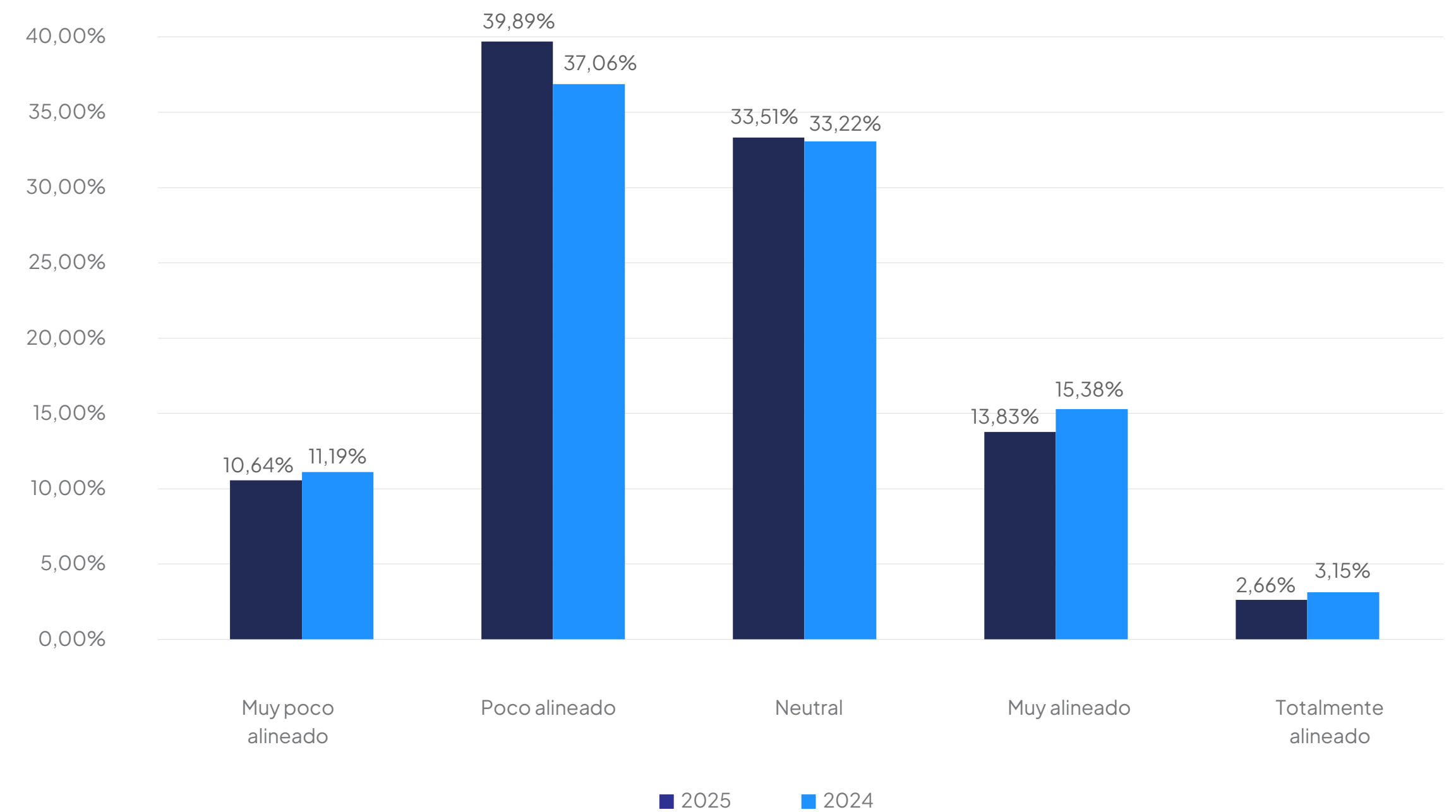
El Sistema de Formación Profesional

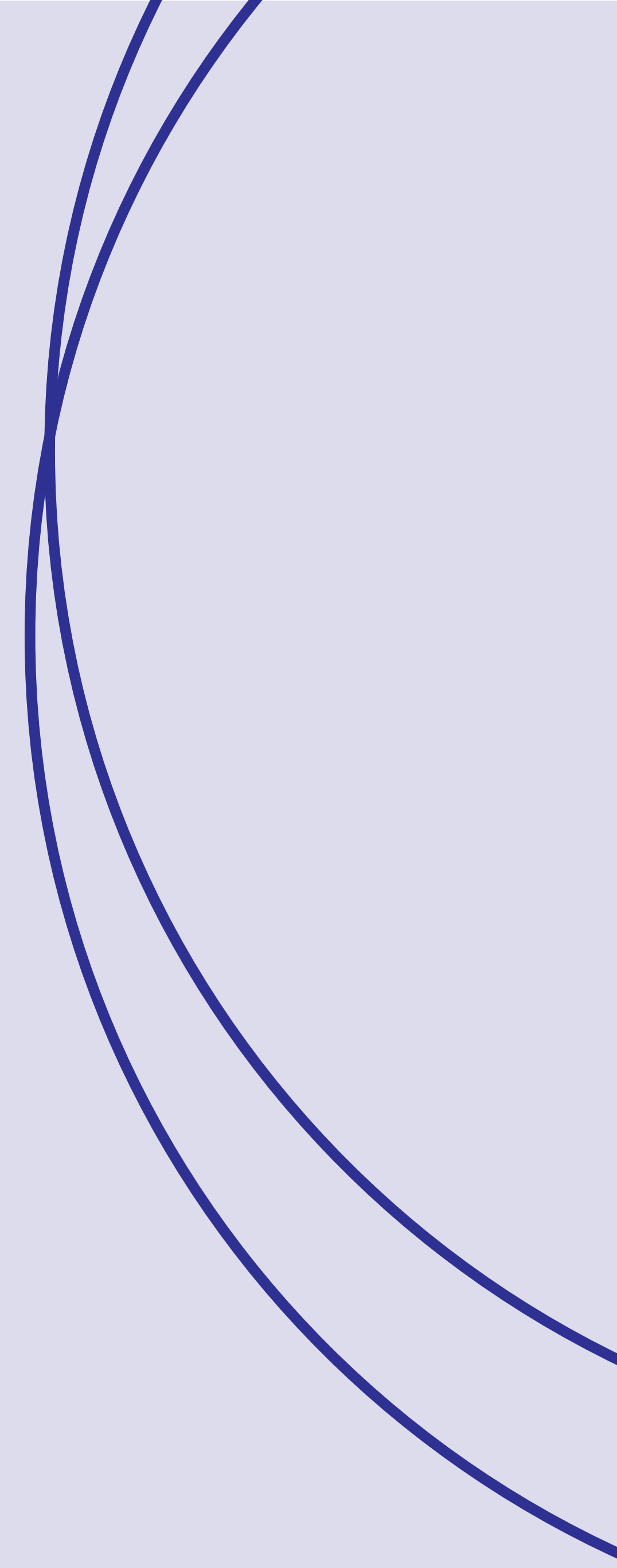


Las Escuelas de Negocio



El Sistema Universitario





Los idiomas

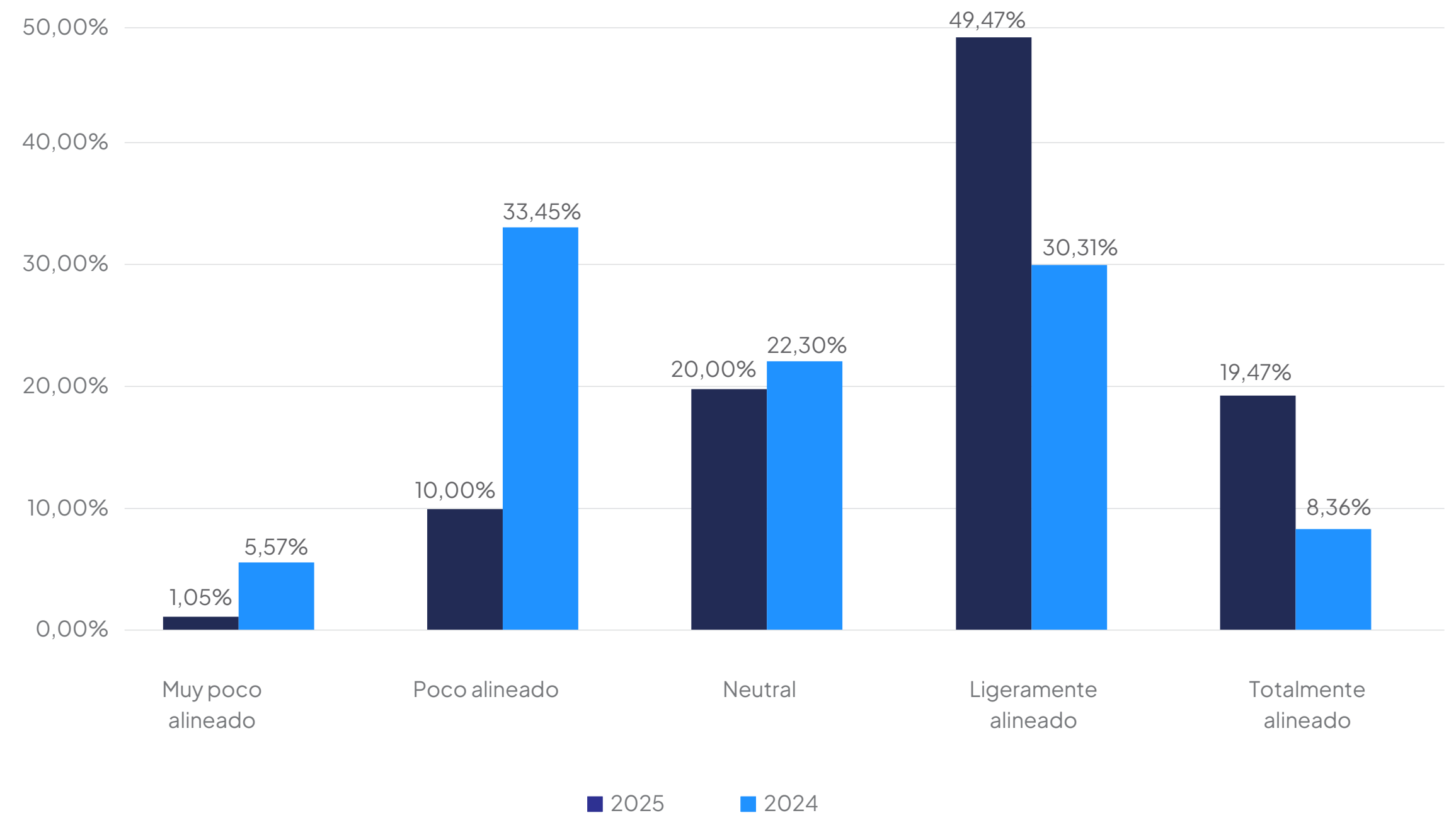
Los datos de 2025 muestran una mejora significativa en la percepción de los **idiomas de los candidatos** respecto a las necesidades de las empresas. Mientras en 2024 un 39,02% consideraba que los idiomas estaban “muy poco” o “poco” alineados, en 2025 este porcentaje cae de forma notable hasta apenas el 11,05%. Esto supone un cambio de tendencia muy positivo y evidencia que los candidatos llegan al mercado laboral mejor preparados en esta competencia clave.

La categoría de respuestas positivas (“ligeramente” o “totalmente” alineado) crece de forma muy destacada. En 2024, un 38,67% de los encuestados situaba los idiomas en este rango, mientras que en 2025 esta cifra se eleva hasta un 68,94%. Esto significa que más de dos tercios de los participantes reconocen ya un ajuste importante entre los niveles de idiomas de los profesionales y lo que demandan las organizaciones, lo que coloca a esta competencia como una de las más fortalecidas.

El peso de las respuestas neutras se mantiene relativamente estable (22,30% en 2024 frente a 20,00% en 2025), lo que indica que sigue habiendo una parte de la población que percibe una adecuación parcial o variable según los sectores y perfiles. No obstante, la fuerte caída de la visión negativa y el crecimiento de la positiva confirman que la evolución es clara y sostenida.

En conjunto, los resultados reflejan que los idiomas están dejando de ser una debilidad para convertirse en una **fortaleza competitiva** de los candidatos en el mercado laboral. La mejora en apenas un año es significativa y puede deberse tanto al impulso de la globalización, como a la creciente exigencia de las empresas en este ámbito y a la mayor preparación de los jóvenes en entornos bilingües o internacionales. Aun así, el reto pendiente está en seguir elevando el porcentaje de profesionales que alcanzan un nivel “totalmente alineado”, para consolidar los idiomas como un factor diferencial en la empleabilidad.

Idiomas de los candidatos



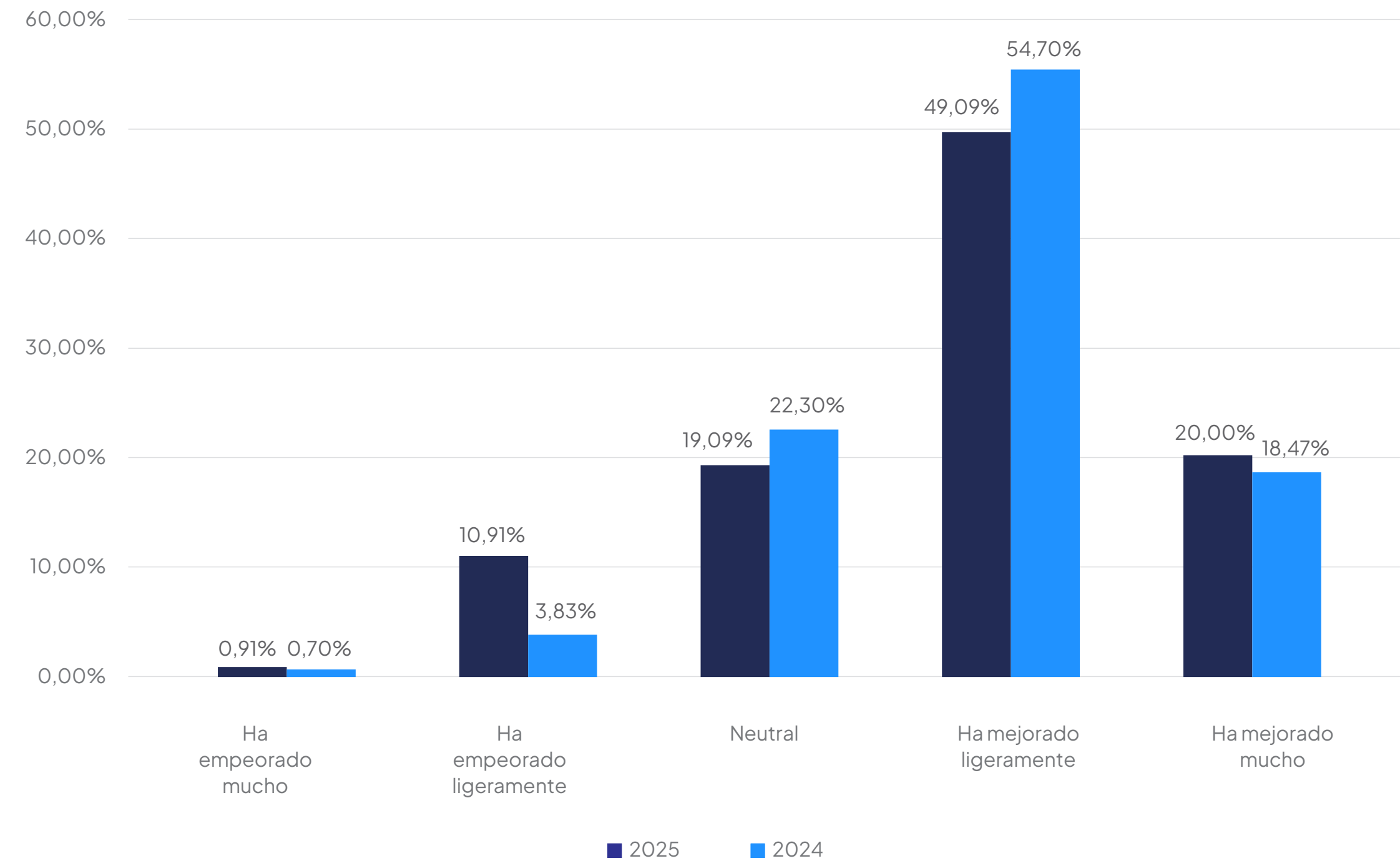
Los datos reflejan que la evolución de los idiomas en los candidatos sigue siendo **positiva en términos generales**, aunque con algunos matices respecto al año anterior. En 2025, un 69,09% de los encuestados afirma que el nivel de idiomas de los candidatos ha mejorado, ya sea ligeramente (49,09%) o de forma clara (20,00%). Esta cifra es muy similar a la de 2024 (73,17%), lo que confirma una tendencia estable en la mejora, aunque con un ligero retroceso en las valoraciones más optimistas.

El cambio más significativo se aprecia en la categoría de quienes perciben que los idiomas **han empeorado ligeramente**, que pasa del 3,83% en 2024 al 10,91% en 2025. Este aumento podría interpretarse como un indicio de mayor exigencia por parte de las empresas, que ahora detectan con más claridad la diferencia entre un nivel básico y uno realmente competitivo. Aun así, los porcentajes de “ha empeorado mucho” se mantienen residuales, lo que indica que no se percibe un deterioro generalizado.

En cuanto a las respuestas neutrales, se observa una leve mejora: del 22,30% en 2024 se pasa al 19,09% en 2025. Esto significa que cada vez menos participantes consideran que la evolución en idiomas es “ni buena ni mala”, y que las valoraciones tienden a polarizarse hacia percepciones positivas o, en menor medida, negativas. La lectura es clara: la competencia lingüística se percibe como un tema cada vez más decisivo y visible en los procesos de selección.

En conjunto, la conclusión es que los idiomas de los candidatos **siguen mejorando, aunque de manera menos contundente que en 2024**. La proporción de quienes valoran un progreso importante se mantiene en torno a uno de cada cinco, mientras que la mayoría sigue observando mejoras más moderadas. El reto para los próximos años será consolidar estas percepciones en la categoría de “ha mejorado mucho”, asegurando que los profesionales no solo cumplen, sino que superan las expectativas de las empresas en un contexto laboral cada vez más internacionalizado.

Evolución de idiomas en los candidatos de su empresa





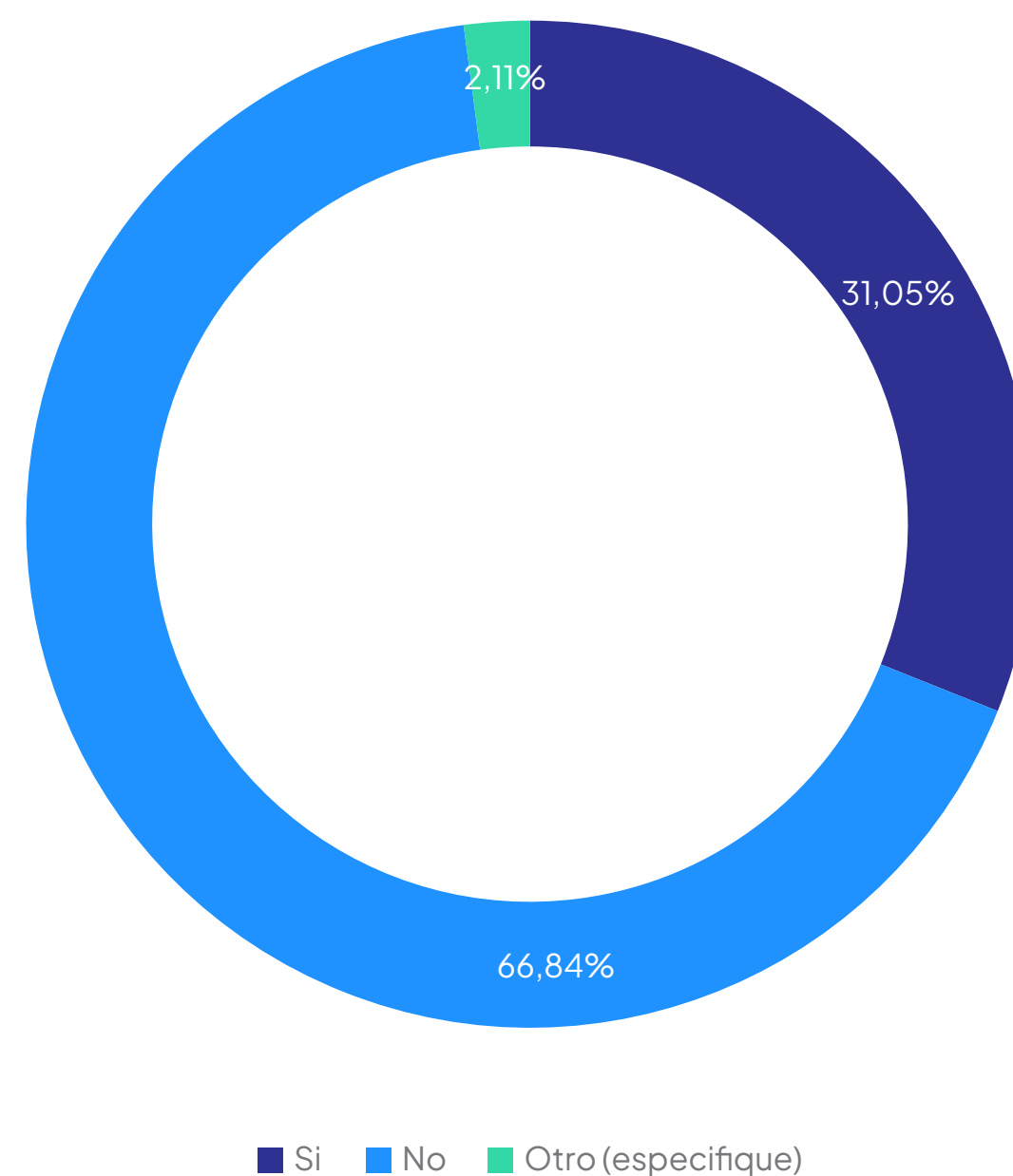
El talento senior

Los resultados muestran que solo un **31,05% de las organizaciones** afirma llevar a cabo un análisis sistemático de la edad de sus empleados, sus necesidades y las perspectivas de selección vinculadas a este factor. En contraste, un **66,84% reconoce no hacerlo**, lo que refleja una clara carencia en la gestión estratégica de la diversidad generacional en la mayoría de las empresas. La opción “Otro” apenas alcanza un 2,11%, lo que indica que las alternativas o enfoques distintos son marginales.

Este escenario pone de relieve un **vacío importante en la planificación de la fuerza laboral**, especialmente en un contexto donde la convivencia de varias generaciones en las empresas es cada vez más frecuente y estratégica. La falta de análisis puede traducirse en una menor capacidad para anticipar retos relacionados con el relevo generacional, la transferencia de conocimiento, la motivación en distintas etapas de la carrera profesional y la adecuación de los procesos de selección a perfiles de distintas edades.

En consecuencia, los datos sugieren que la mayoría de las organizaciones siguen gestionando la edad de manera **reactiva más que proactiva**, lo que limita su competitividad futura. Avanzar hacia políticas más estructuradas de gestión generacional no solo permitiría atender mejor las necesidades de los empleados, sino también aprovechar el valor que aporta la diversidad de edades en términos de innovación, experiencia y adaptación a los cambios del mercado.

Estructura de edad

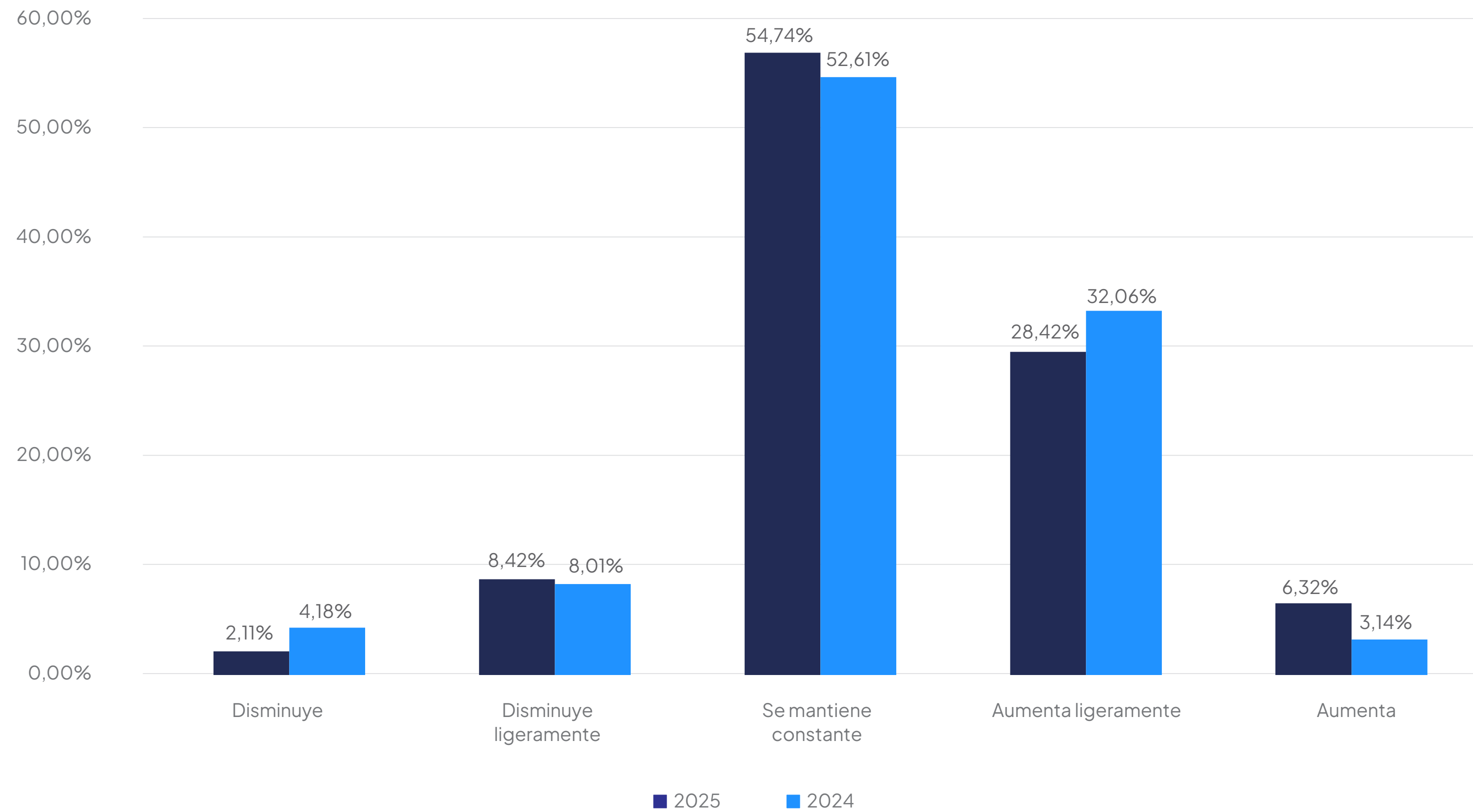


Los resultados indican que en 2025 la mayoría de las organizaciones espera que la contratación de perfiles senior **se mantenga constante** (54,74%), un porcentaje muy similar al del año anterior (52,61%). Ello refleja una visión de estabilidad en este segmento del mercado laboral, con pocas empresas anticipando cambios radicales en la incorporación de talento sénior a corto plazo.

En cuanto a las perspectivas de crecimiento, un 34,74% de las organizaciones prevé que la contratación senior en los próximos meses (28,42% ligeramente y 6,32% de manera clara). Este dato es superior al de 2024, cuando la cifra total apenas alcanzaba un 35,20% (32,06% + 3,14%). El incremento en la categoría de “aumenta mucho” es especialmente relevante, ya que se duplica en solo un año, lo que podría reflejar un cambio de percepción hacia el valor estratégico de este tipo de profesionales.

Por el lado contrario, las respuestas que apuntan a una **disminución** caen en comparación con el año anterior (10,53% en 2025 frente al 12,19% en 2024). Aunque siguen siendo minoritarias, muestran que el riesgo de una menor contratación de sénior se está reduciendo progresivamente. En conjunto, los datos sugieren que la figura del profesional sénior se percibe cada vez más como un activo estable y, en algunos casos, creciente, dentro de la planificación de talento de las empresas.

Aumenta el talento Senior





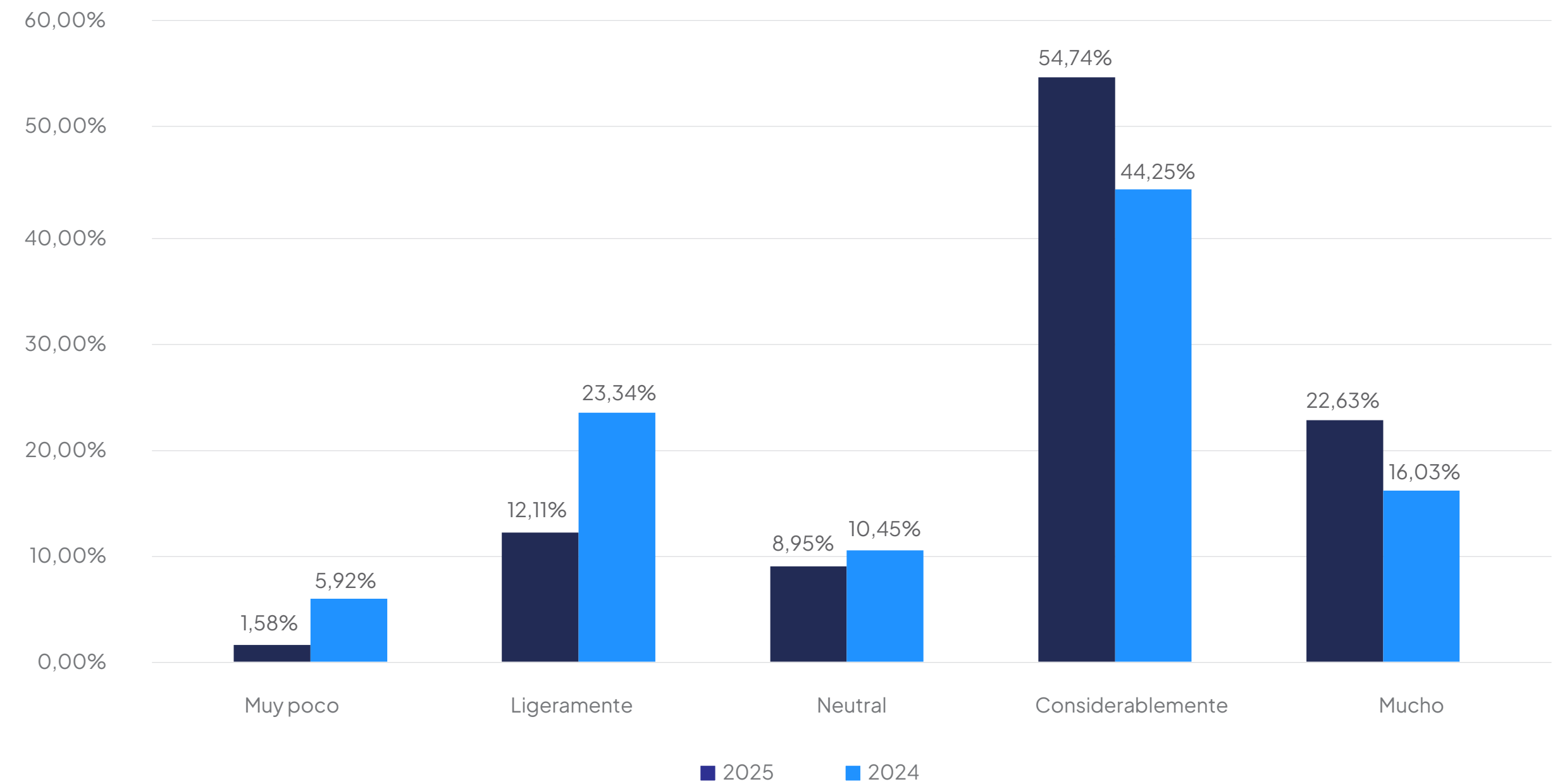
La flexibilidad en la selección

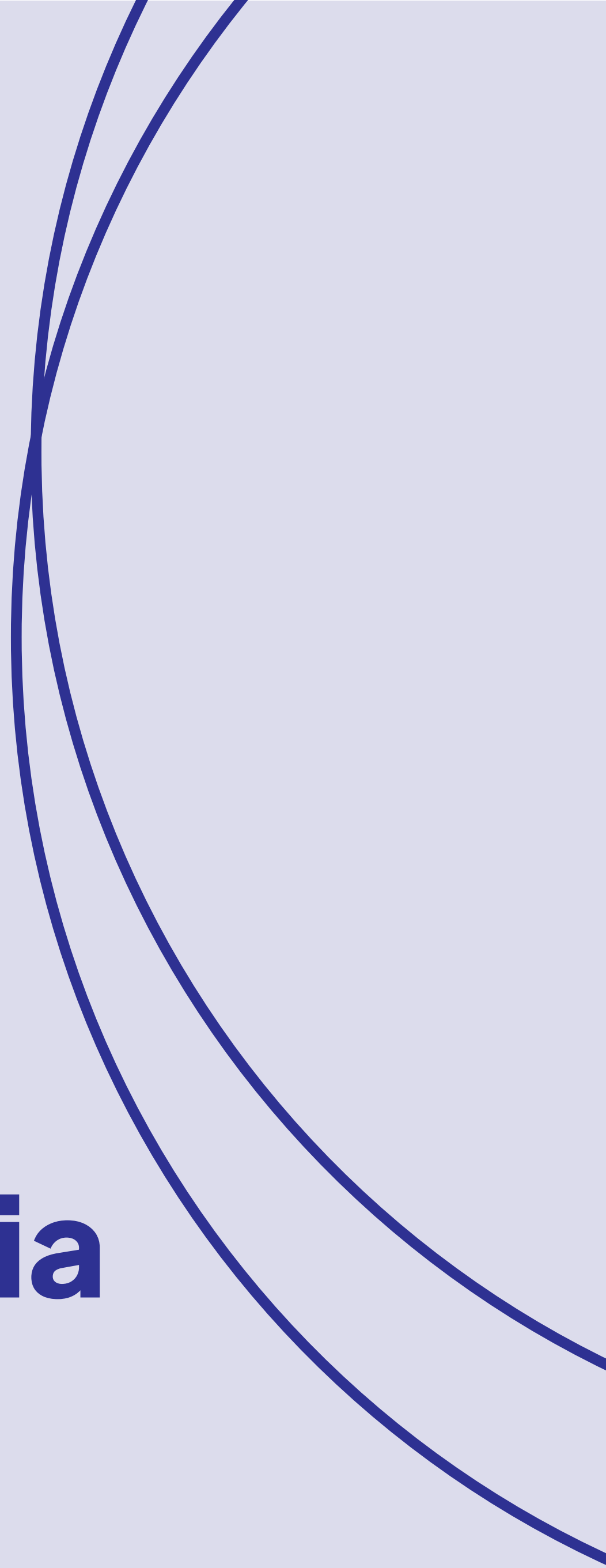
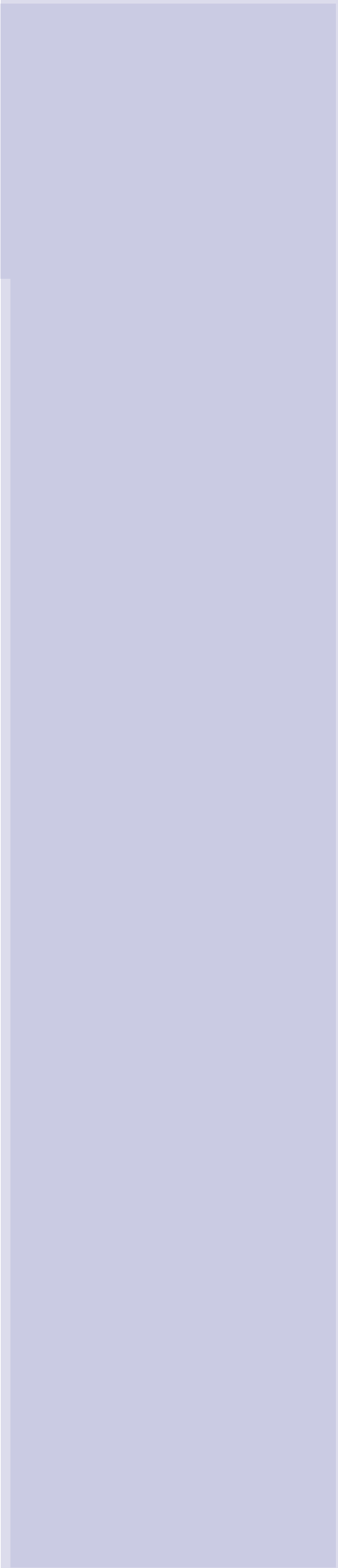
Los resultados muestran que en 2025 las **exigencias de flexibilidad de los candidatos están impactando de forma creciente en los procesos de selección**. Un 77,37% de las organizaciones considera que estas necesidades dificultan “considerablemente” (54,74%) o “mucho” (22,63%) la contratación, frente al 60,28% que lo manifestaba en 2024. Este salto es significativo y refleja cómo la flexibilidad se ha convertido en un factor crítico que condiciona la atracción de talento.

En paralelo, las respuestas que indican un bajo impacto se reducen de forma clara: la categoría “ligeramente” cae del 23,34% en 2024 al 12,11% en 2025, y el “muy poco” baja del 5,92% al 1,58%. Estos datos muestran que ya no se trata de un fenómeno marginal, sino de una tendencia generalizada que afecta a la mayoría de las empresas, obligándolas a replantear sus modelos de trabajo, esquemas de presencialidad y políticas de conciliación.

En conjunto, el análisis refleja un **cambio de equilibrio en la negociación laboral**: la flexibilidad, antes percibida como un beneficio adicional, se está consolidando como una condición casi imprescindible para muchos candidatos. Esto genera tensiones en los procesos de selección, especialmente en aquellas organizaciones que todavía no han adaptado su cultura ni sus estructuras a modelos más híbridos o flexibles. La conclusión es clara: la gestión de la flexibilidad se ha convertido en uno de los grandes retos estratégicos en la captación y retención de talento.

Flexibilidad laboral en los procesos de selección





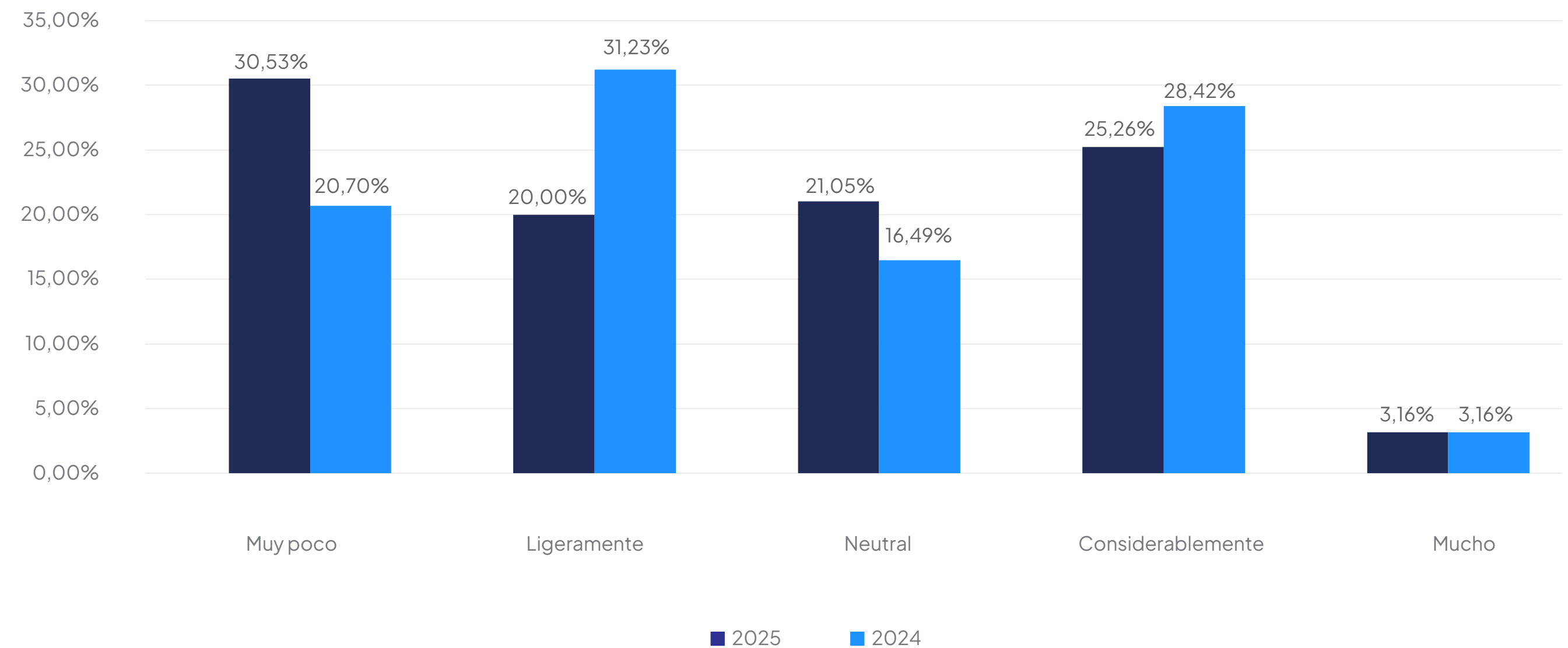
La Inteligencia Artificial

Los resultados muestran que la percepción sobre si la IA **cambiará las posiciones más demandadas** está más dividida que en otras áreas. En 2025, un 43,42% cree que lo hará “considerablemente” o “mucho”, mientras que un 30,53% opina que apenas lo hará. En comparación con 2024, se observa un leve descenso de quienes creen en un cambio fuerte (31,58% frente a 31,58% el año anterior, aunque con más peso en la opción “considerablemente” que en “mucho”). Esto refleja cierta cautela: aunque hay consenso en que la IA impactará, todavía existe un segmento importante que no percibe transformaciones tan profundas en las posiciones.

En lo referente a las **competencias y habilidades más demandadas** los datos son mucho más claros. En 2025, un 54,79% de los participantes plantea que cambiarán “considerablemente” o “mucho”, una cifra superior al 52,63% de 2024. La tendencia es firme: la IA no solo transforma puestos, sino que exige nuevas capacidades, como pensamiento crítico, manejo de datos, adaptabilidad tecnológica y comunicación en entornos híbridos. La percepción de neutralidad o impacto bajo disminuye, reforzando la idea de que las habilidades se están convirtiendo en el verdadero terreno de impacto.

El aspecto con mayor consenso es que la IA **implicará importantes procesos de aprendizaje continuo**. En 2025, un 78,84% de los encuestados señala que esto ocurrirá “considerablemente” o “mucho”, frente al 75,70% del año anterior. La mejora en la categoría “mucho” (del 18,66% al 29,63%) confirma que cada vez más organizaciones y profesionales entienden que la actualización permanente será la norma. La IA acelera la caducidad de competencias y obliga a replantear la formación como un proceso constante en lugar de un hito puntual.

IA versus las posiciones más demandadas



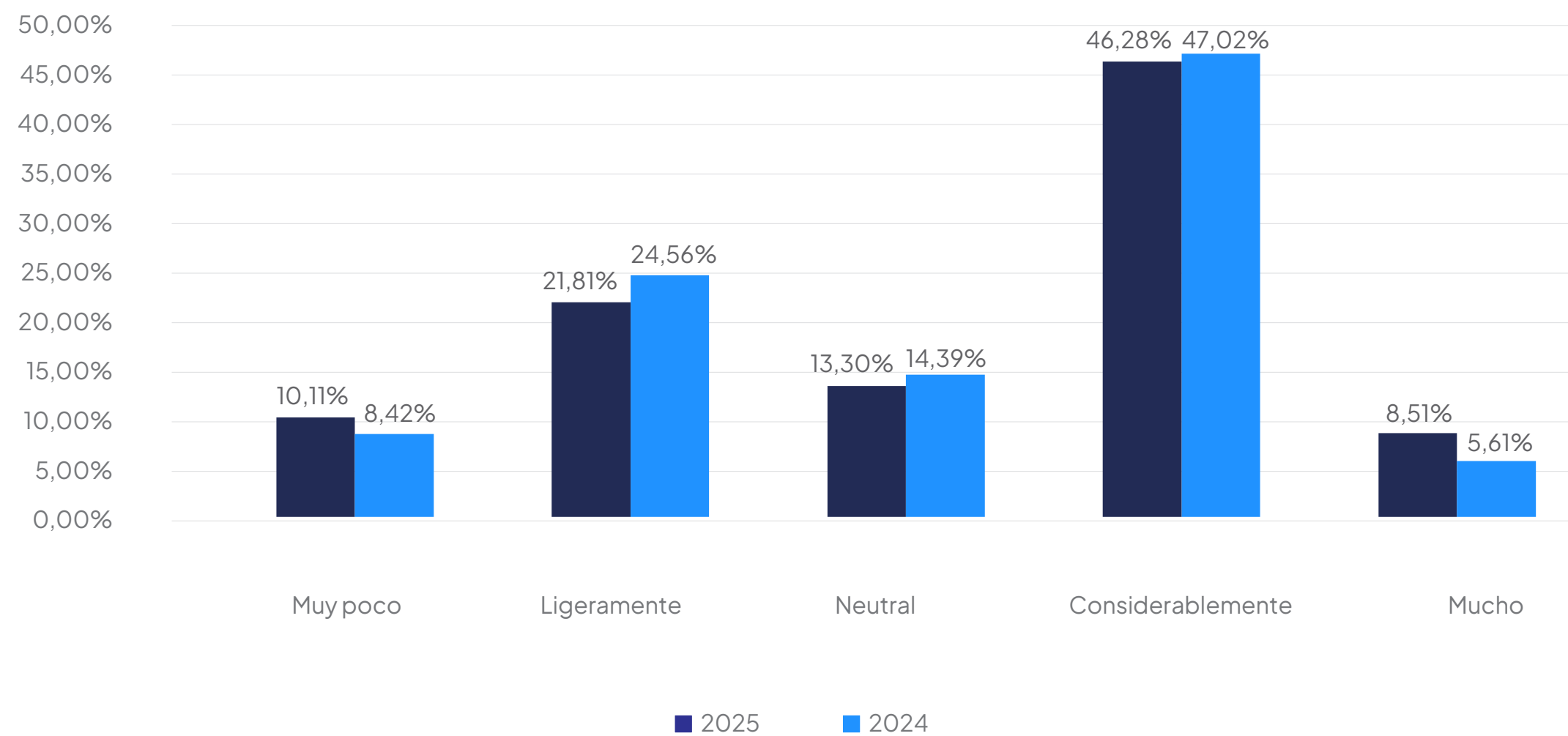
En conjunto, los resultados muestran que la IA impacta en tres niveles: posiciones, competencias y aprendizaje. Sin embargo, el grado de consenso varía: las posiciones aún generan dudas sobre la magnitud del cambio, las competencias son ya reconocidas como un área de fuerte transformación, y el aprendizaje continuo aparece como una necesidad innegociable. Esto sugiere que las empresas deberán priorizar el reskilling y upskilling como estrategia principal de adaptación.

Se concluye entonces que la inteligencia artificial trasciende el plano tecnológico, generando impactos significativos en la cultura organizacional y en las dinámicas institucionales.

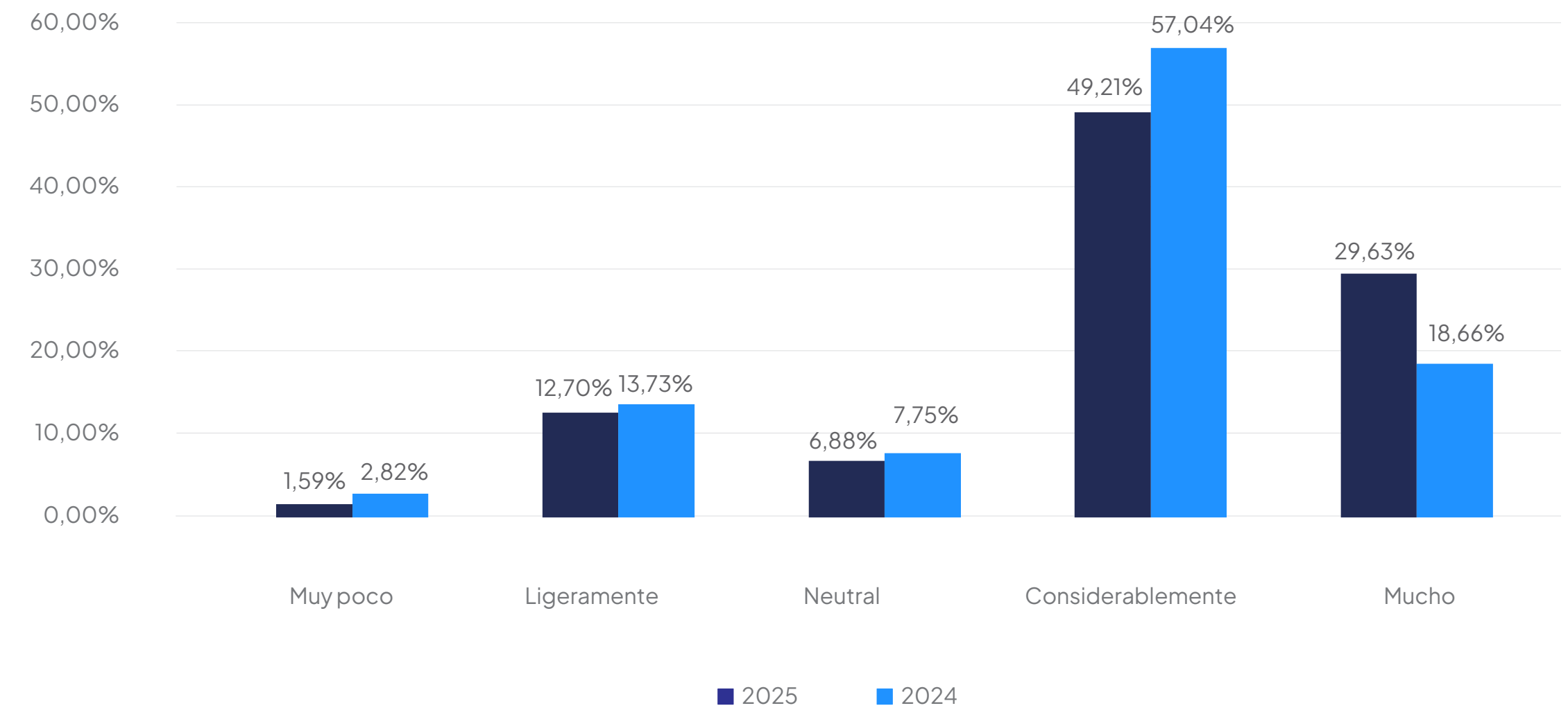
Exige a las compañías revisar qué roles mantienen vigencia, qué habilidades deben reforzarse y cómo estructurar sistemas de formación continua que permitan a

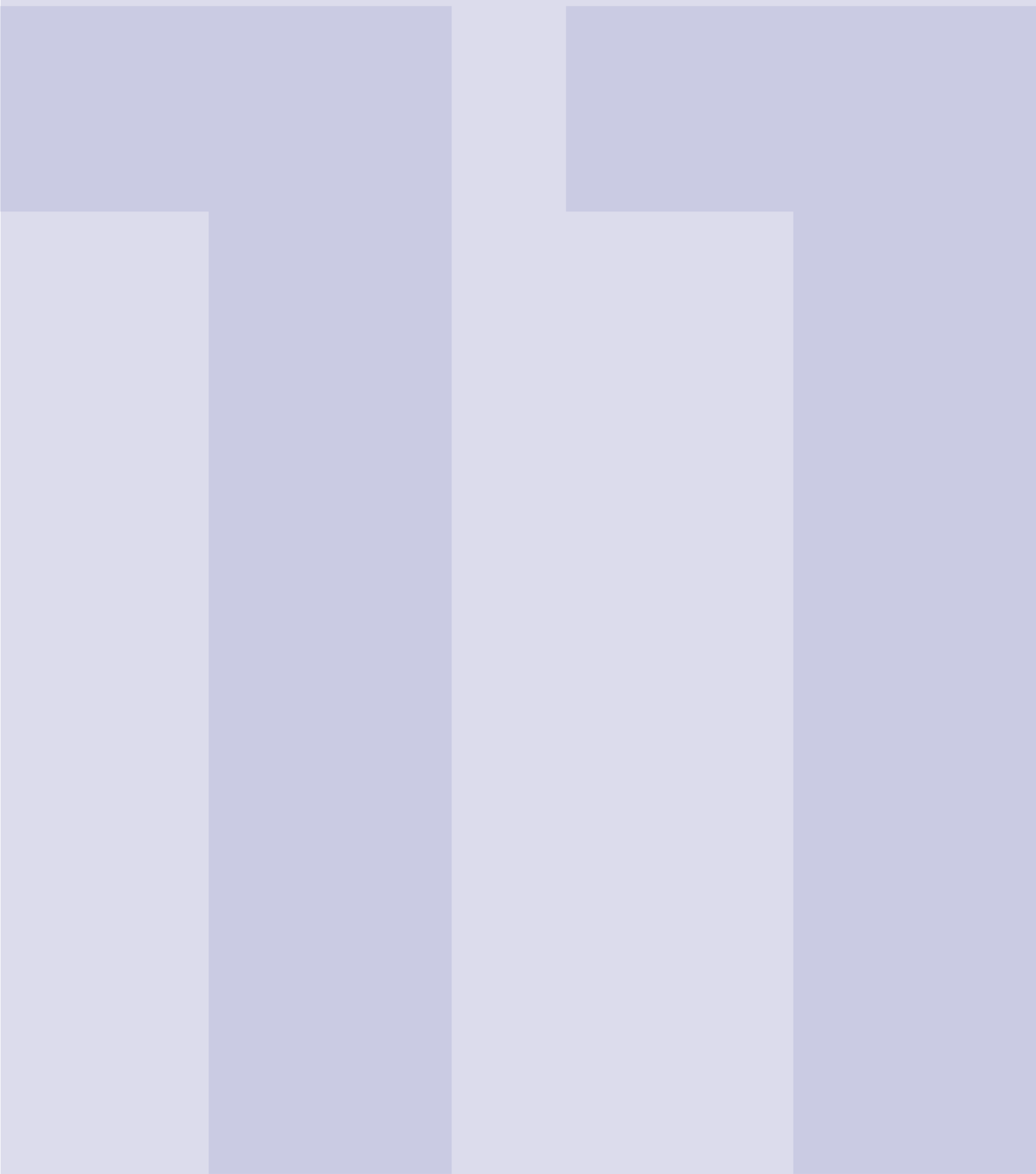
los empleados evolucionar al mismo ritmo que la tecnología. En este contexto, quienes logren integrar la IA como palanca de desarrollo y aprendizaje tendrán una ventaja competitiva clara frente a aquellas que la vean únicamente como una herramienta de eficiencia.

IA versus Competencias y habilidades más demandadas

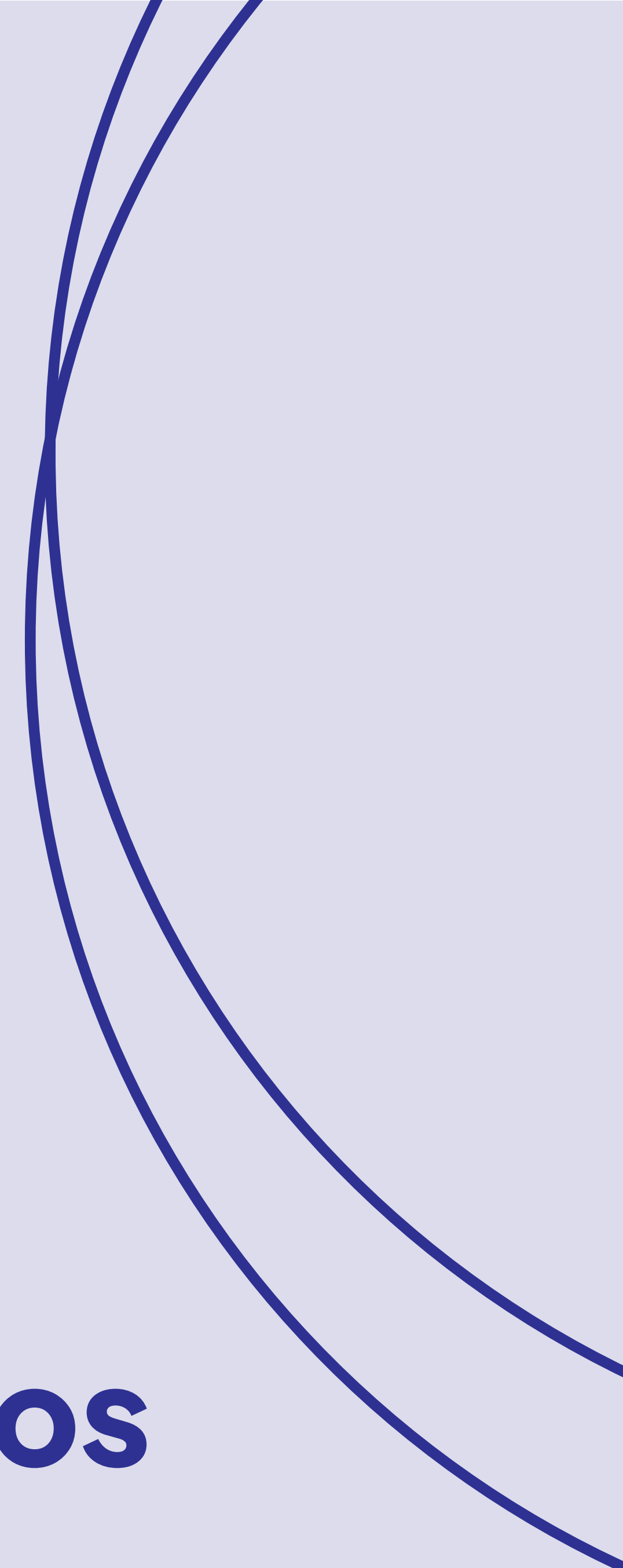


IA versus procesos de aprendizaje continuo





**Los sectores
más demandados**



El gráfico revela una clara heterogeneidad en la generación de empleo según el sector. Destacan áreas como **Digital**, con cerca del 9,7 % de las menciones, y **Comercio y Marketing**, con algo más del 4 %. Otros sectores, como **Administración y Gestión o Construcción e Inmobiliaria**, muestran porcentajes más moderados, mientras que áreas como **Artes Gráficas o Agraria** presentan oportunidades relativamente marginales. Esta disparidad confirma el peso creciente de las economías basadas en servicios

El liderazgo del sector Digital evidencia la consolidación de la transformación tecnológica como motor principal de empleo. La digitalización de procesos productivos, el comercio electrónico y la adopción de soluciones en la nube impulsan la demanda de profesionales en desarrollo de software, análisis de datos, ciberseguridad y experiencia de usuario. Esta tendencia se ve reforzada por la aceleración de la inteligencia artificial y la necesidad de innovación continua en entornos cada vez más competitivos.

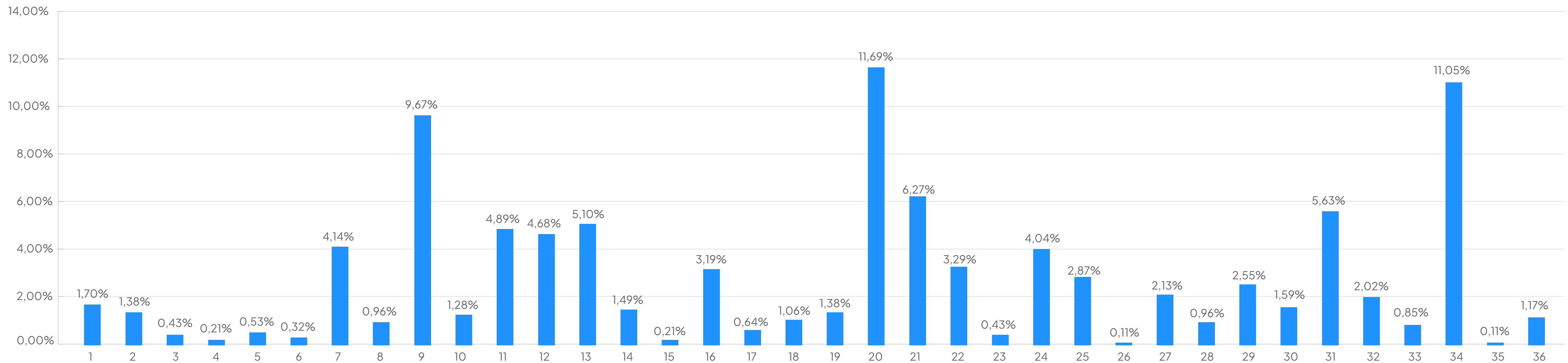
El segundo bloque de oportunidades se concentra en **Comercio y Marketing**, que supera el 4 % de las menciones. Esto refleja que, pese al avance tecnológico, la interacción con clientes y la gestión

de ventas siguen siendo pilares del crecimiento empresarial. El auge del marketing digital, las estrategias omnicanal y la personalización de la experiencia de compra continúan creando demanda de perfiles que combinan competencias analíticas con creatividad.

Sectores como **Administración y Gestión, Construcción e Inmobiliaria o Banca** muestran valores intermedios, lo que sugiere que se encuentran en una etapatransición. En estos ámbitos la modernización digital y la sostenibilidad se perfilan como factores clave para mantener su relevancia. Por ejemplo, la construcción se orienta a proyectos energéticamente eficientes, mientras que la banca avanza hacia servicios fintech, generando nichos de empleo en tecnología y regulación.

La distribución de oportunidades implica que la empleabilidad futura dependerá de la capacidad de los trabajadores para adquirir competencias digitales y multidisciplinarias. Las instituciones educativas y las políticas de formación deben alinear sus programas con estas tendencias, fomentando habilidades en programación, análisis de datos, comercio electrónico y marketing digital. De este modo, se facilita la inserción laboral y se contribuye a una fuerza de trabajo preparada para los sectores con mayor crecimiento.

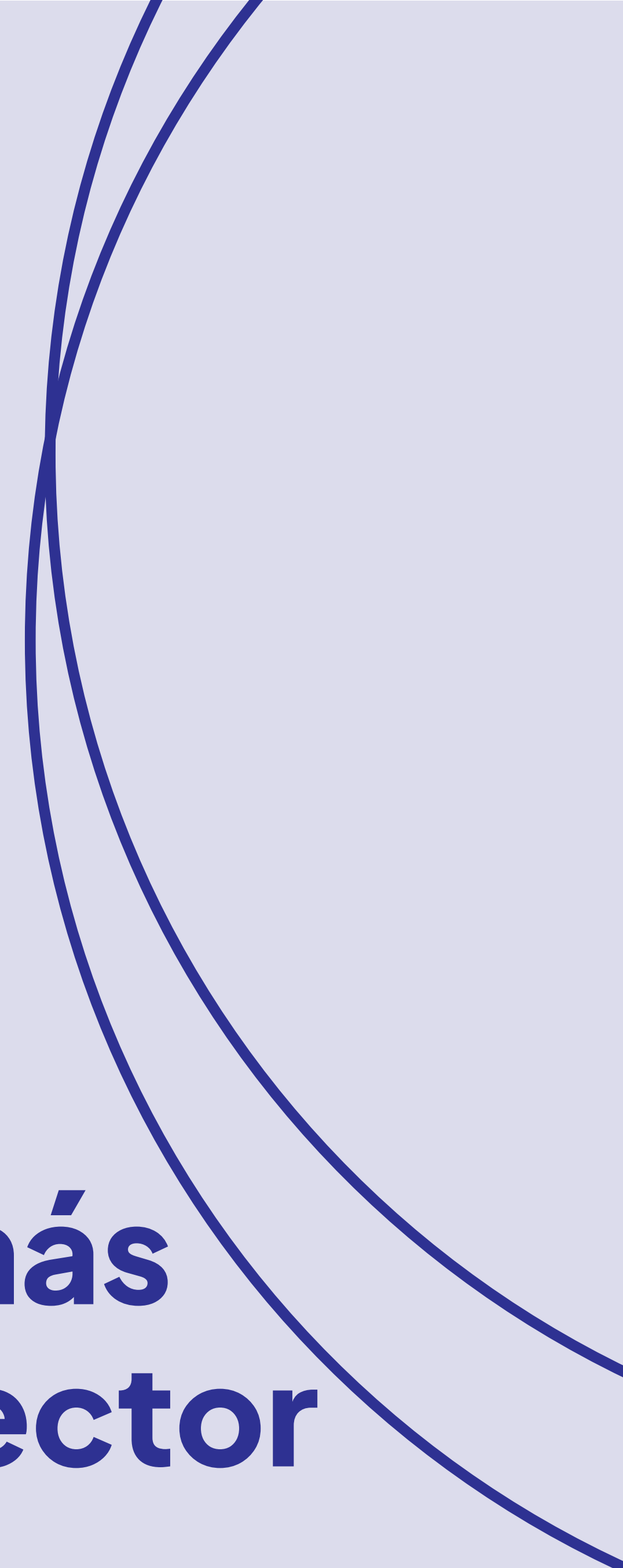
Sectores con más oportunidades de empleo



- | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1. Actividades Físicas y Deportivas | 9. Digital | 17. Imagen Personal | 25. Logística | 33. Servicios Socioculturales y a la Comunidad |
| 2. Administración y Gestión | 10. Edificación y Obra Civil | 18. Imagen y Sonido | 26. Madera, Mueble y Corcho | 34. Tecnologías de la Información |
| 3. Agraria | 11. Electricidad y Electrónica | 19. Industrias Alimentarias | 27. Marketing y Ventas | 35. Textil, Confección y Piel |
| 4. Artes Gráficas | 12. Energía y Agua | 20. Informática y Comunicaciones | 28. Química | 36. Transporte y Mantenimiento de Vehículos |
| 5. Atención al Cliente | 13. Energías Renovables | 21. Ingeniería | 29. Recursos Humanos / Office Support | |
| 6. Banca | 14. Fabricación Mecánica | 22. Instalación y Mantenimiento | 30. Retail / Seguros | |
| 7. Comercio y Marketing | 15. Finanzas | 23. Legal | 31. Sanidad | |
| 8. Construcción e Inmobiliaria | 16. Hostelería y Turismo | 24. Life Sciences | 32. Seguridad y Medio Ambiente | |



Las posiciones más demandadas por sector



a. Tecnologías de la Información de la Información

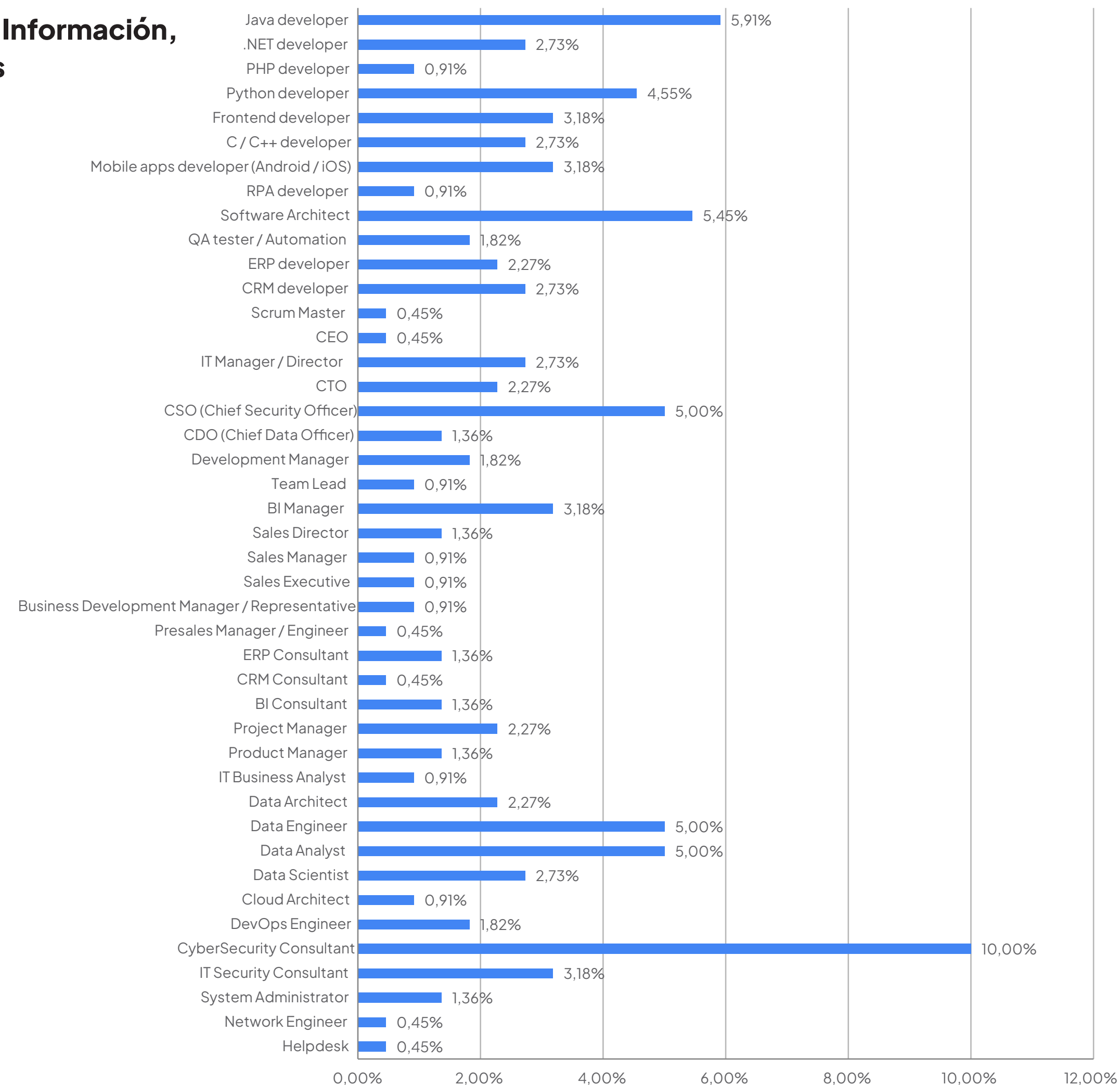
El sector de Tecnologías de la Información (TI) continúa mostrando un crecimiento sostenido y una alta demanda de profesionales especializados, lo cual responde a la acelerada digitalización de las organizaciones y la creciente complejidad de los sistemas tecnológicos. Esta evolución impulsa la necesidad de perfiles técnicos avanzados que puedan diseñar, desarrollar y mantener soluciones tecnológicas innovadoras, asegurando la competitividad en un mercado global cada vez más exigente y dinámico. La diversificación de roles, desde desarrolladores hasta especialistas en seguridad y análisis de datos, refleja la complejidad de las infraestructuras tecnológicas modernas.

Entre los perfiles más demandados se encuentran los desarrolladores especializados en lenguajes como Java (5,91%), Python (4,55%) y .NET (2,73%), lo que indica la importancia de estas tecnologías en la construcción de aplicaciones y sistemas empresariales robustos y escalables. Asimismo, la demanda de arquitectos de software (5,45%) y especialistas en seguridad informática, como los Chief Security Officers (5,00%) y consultores en ciberseguridad (10,00%), resalta la prioridad creciente que las organizaciones otorgan a la seguridad de la información frente a las amenazas cibernéticas, que se han intensificado en los últimos años.

Adicionalmente, perfiles vinculados al análisis y gestión de datos como Data Engineer (5,00%), Data Analyst (5,00%) y Data Scientist (2,73%) evidencian la relevancia estratégica del manejo eficiente de grandes volúmenes de datos para la toma de decisiones basada en inteligencia artificial y análisis predictivo. La capacidad para transformar datos en conocimiento útil se ha convertido en un factor diferenciador para las empresas, impulsando la demanda de especialistas capaces de gestionar plataformas de Big Data y arquitecturas de información.

Por último, roles relacionados con la gestión y coordinación de proyectos tecnológicos, como Project Manager (2,27%) y Scrum Master (0,45%), aunque en menor porcentaje, siguen siendo esenciales para asegurar que los desarrollos y transformaciones digitales se ejecuten con eficiencia y dentro de los plazos estipulados. La tendencia apunta hacia un equilibrio entre el dominio técnico y las habilidades de gestión, lo que genera un mercado laboral altamente competitivo donde la formación continua y la adaptación a nuevas tecnologías son imprescindibles para cubrir las vacantes más especializadas.

Tecnologías de la Información, más demandadas



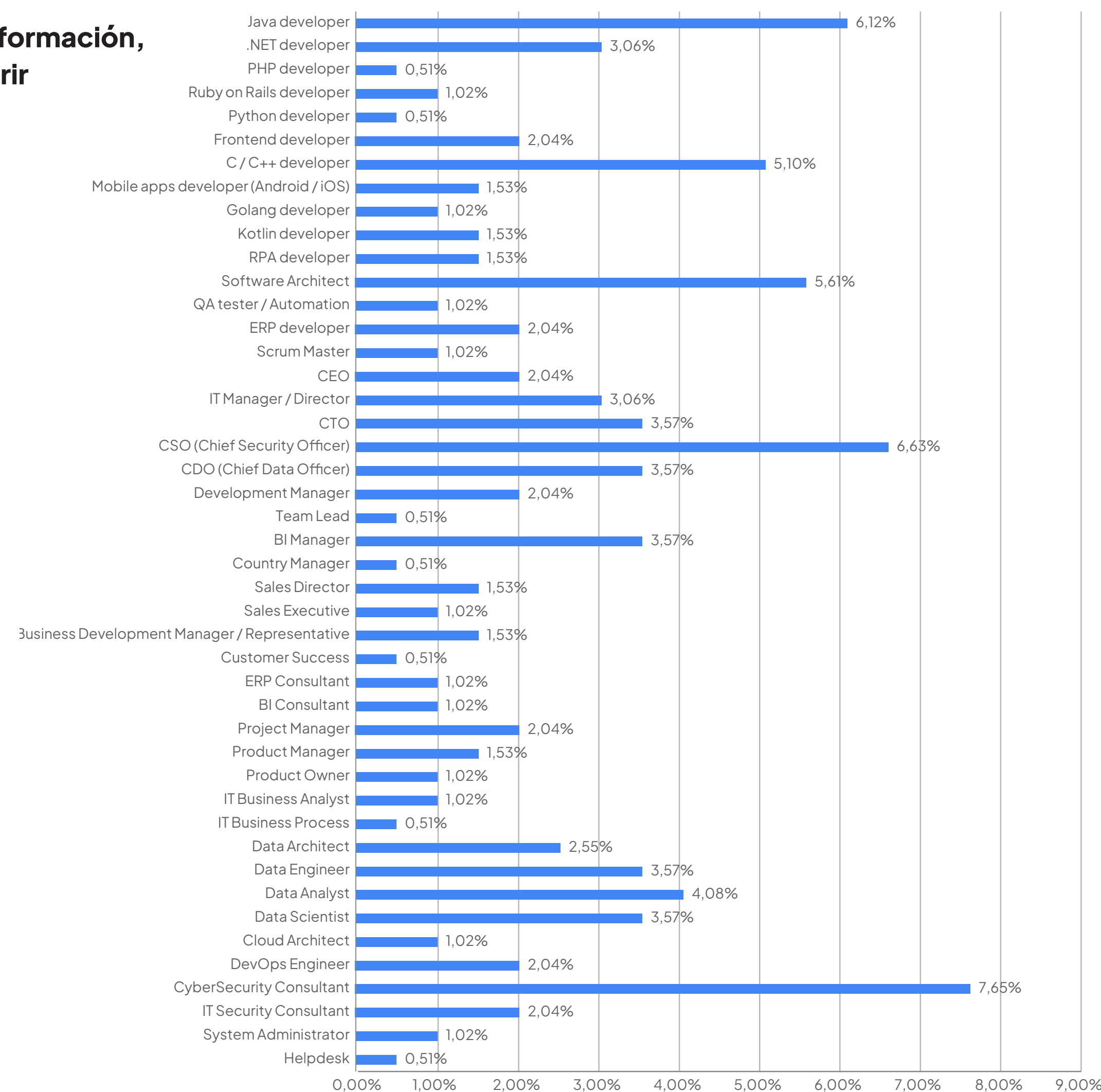
Tecnologías de la Información, más difíciles de cubrir

El mercado laboral en el sector de Tecnologías de la Información enfrenta un desafío significativo en la cobertura de ciertas posiciones especializadas, lo que refleja una brecha entre la oferta y la demanda de talento altamente cualificado. Los datos muestran que roles técnicos como desarrolladores Java (6,12%) y Recordar lo de destacar los nombres de los puestos con la misma regla 5,10%), así como arquitectos de software (5,61%), son particularmente difíciles de cubrir. Esto evidencia la necesidad crítica de profesionales con conocimientos avanzados en lenguajes y arquitecturas fundamentales para el desarrollo y mantenimiento de sistemas complejos, lo que se debe en parte a la rápida evolución tecnológica y a la escasez de formación especializada en estas áreas.

Además, el área de seguridad informática destaca con una alta dificultad para cubrir puestos como Chief Security Officer (6,63%) y consultores en ciberseguridad (7,65%). Este fenómeno responde al aumento exponencial de las amenazas cibernéticas que las organizaciones deben enfrentar, lo que genera una demanda intensa de expertos capaces de diseñar y supervisar estrategias efectivas de protección y respuesta ante incidentes. La especialización y actualización constante en este ámbito son factores que limitan la disponibilidad de profesionales adecuados en el mercado.

En paralelo, roles relacionados con la gestión y análisis de datos también presentan un grado significativo de dificultad para su cobertura, con posiciones como Data Analyst (4,08%), Data Scientist (3,57%) y Data Engineer (3,57%). La transformación digital y la importancia estratégica del Big Data han impulsado la demanda de estos perfiles, quienes deben combinar habilidades técnicas en manejo de datos con competencias analíticas para extraer valor y apoyar la toma de decisiones empresariales. La oferta actual no logra satisfacer plenamente esta demanda, evidenciando una oportunidad de desarrollo profesional en estas áreas.

Finalmente, se observa que puestos de alta dirección tecnológica y gestión de proyectos, como CTO (3,57%), IT Manager (3,06%) y Project Manager (2,04%), también son complejos de cubrir, debido a la necesidad de una combinación de habilidades técnicas, liderazgo y visión estratégica. La convergencia de competencias técnicas con capacidades directivas es un requerimiento que dificulta la incorporación rápida de talento en estos roles críticos para el éxito de las iniciativas digitales. En conclusión, el sector TI demanda perfiles especializados y multidisciplinares, lo que plantea un reto para las políticas de formación y retención de talento.



b. Digital

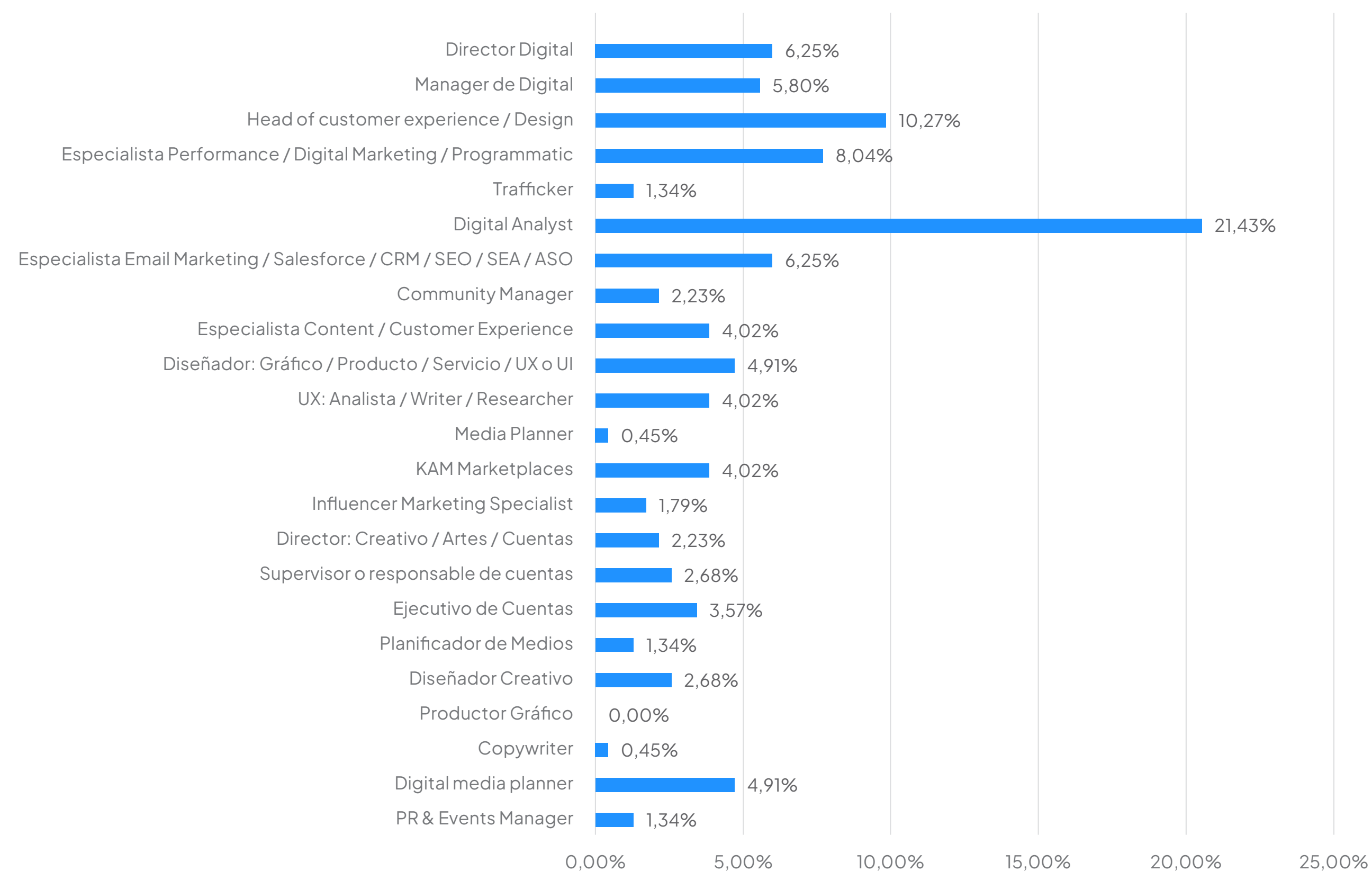
En los últimos años el mercado laboral vinculado al ámbito digital ha experimentado una transformación profunda, impulsada por la acelerada digitalización de procesos y servicios en todos los sectores económicos. Este cambio estructural ha generado una creciente demanda de perfiles especializados capaces de afrontar los desafíos tecnológicos y estratégicos de la era digital. La adaptación de las empresas a nuevas formas de consumo, comunicación y análisis ha favorecido la aparición de nuevos roles, así como la resignificación de otros existentes, consolidando así un ecosistema laboral altamente dinámico y multidisciplinario.

El análisis de los datos revela que los perfiles más demandados están directamente relacionados con la interpretación y el aprovechamiento de datos para la toma de decisiones. En este sentido destaca la figura del **analista digital**, que representa el 21,43% del total. Asimismo, los **especialistas en performance, marketing digital y programmatic** ocupan un lugar importante con un 8,04%, lo que refleja una clara prioridad por optimizar el rendimiento de las campañas y la experiencia del usuario. Otros perfiles técnicos, como los expertos en CRM, SEO, SEA, ASO y Salesforce también muestran alta demanda, indicando una necesidad de integrar herramientas avanzadas de automatización y personalización.

La diversidad de puestos presentes en el ámbito digital evidencia la amplitud y complejidad del ecosistema profesional en este sector. Desde posiciones estratégicas -como los directores y managers digitales-, hasta perfiles operativos -community managers, diseñadores gráficos, copywriters o media planners- cada función cumple un rol esencial en la construcción y gestión de experiencias digitales. Esta variedad responde a la integración constante de nuevas tecnologías, que exigen la colaboración de profesionales con competencias técnicas, creativas y analíticas para lograr resultados medibles y sostenibles.

De cara al futuro se espera que esta tendencia continúe y se profundice, con un mercado laboral cada vez más competitivo y orientado a la especialización. La adaptabilidad del talento a las innovaciones tecnológicas, así como su capacidad para adquirir nuevas habilidades en entornos de aprendizaje continuo, será determinante para su desarrollo profesional. Por su parte, las organizaciones deberán seguir fortaleciendo su propuesta de valor laboral para atraer y retener a estos perfiles clave, contribuyendo así a su transformación digital de manera efectiva y sostenible.

Digital, más demandadas



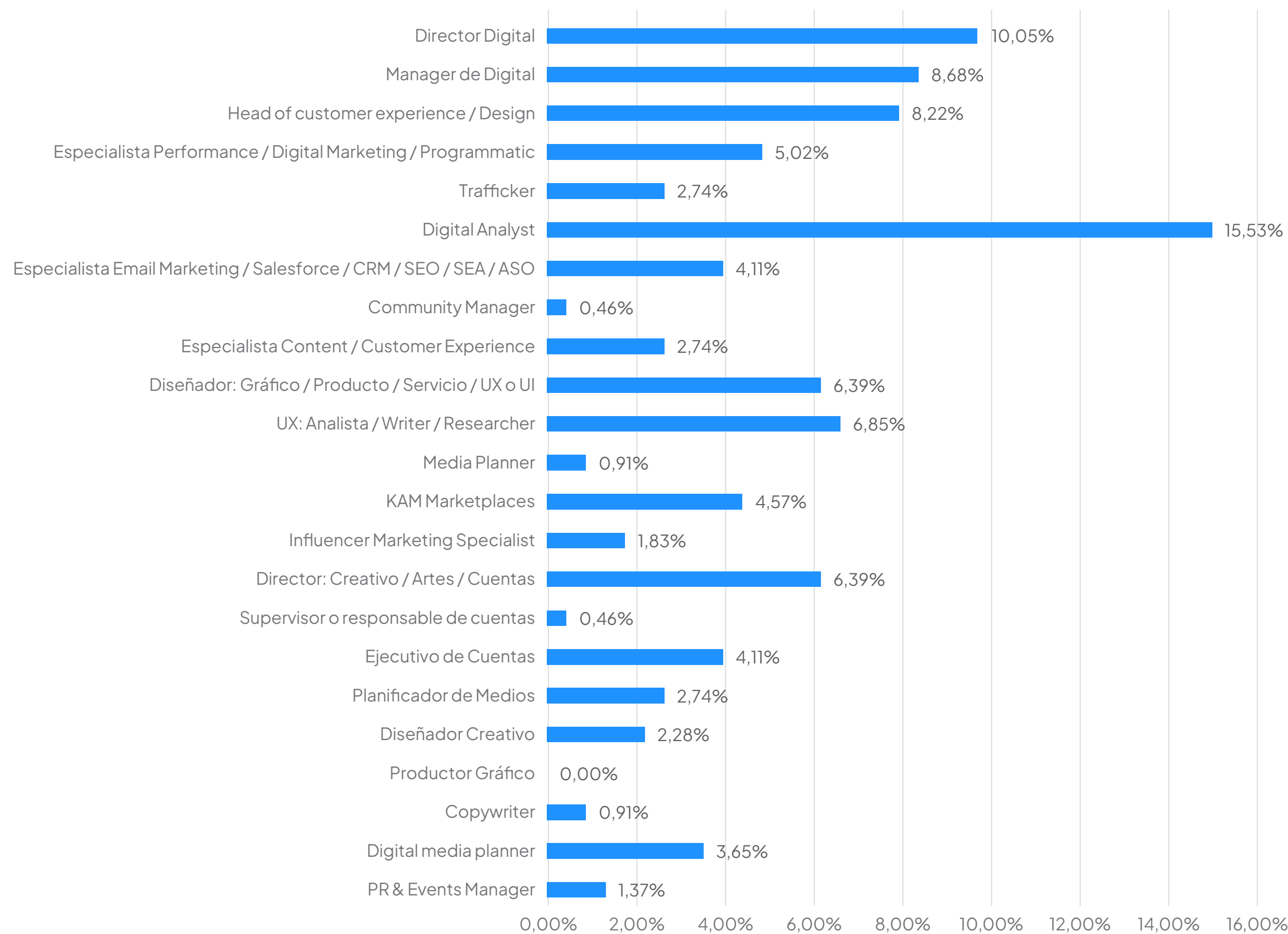
El análisis de los **perfiles digitales más difíciles de cubrir** revela una fuerte correlación con los puestos de mayor especialización técnica o estratégica. El puesto de **Solo un criterio para los nombres de puestos: negritas, cursiva o ambos... no puede ser que en cada análisis haya un criterio distinto**, posiciona como el más complejo de incorporar (15,53%), a pesar de ser también el más demandado en el mercado, lo que sugiere una escasez crítica de talento con capacidades analíticas sólidas y conocimientos en herramientas de medición, visualización de datos y toma de decisiones basadas en métricas. Le siguen puestos como *Director Digital* (10,05%) y *Manager de Digital* (8,68%), lo que indica que los perfiles con capacidad de liderazgo, visión estratégica y conocimientos técnicos integrados son particularmente escasos y difíciles de atraer.

Asimismo, se observa una alta dificultad para cubrir posiciones vinculadas a la experiencia del cliente y el diseño, como el *Head of Customer Experience / Design* (8,22%) y profesionales de UX (6,85%). Esta tendencia refleja la creciente importancia de la experiencia de usuario como diferencial competitivo, pero también evidencia una oferta limitada de profesionales con competencias avanzadas en diseño centrado en el usuario, investigación y arquitectura de información. Otros perfiles técnicos, como los especialistas en performance, programmatic y marketing digital (5,02%), así como los expertos en email marketing, CRM, SEO, SEA y ASO (4,11%), también figuran entre los más difíciles de encontrar, lo que resalta la alta demanda de conocimientos específicos en herramientas digitales de optimización y automatización.

En contraste, los puestos de carácter más operativo o generalista, como *Community Manager* (0,46%), *Media Planner* (0,91%) o *Copywriter* (0,91%), presentan menores niveles de dificultad para su cobertura. Esta diferencia sugiere que, si bien estos roles siguen siendo necesarios, la oferta de talento disponible para ocuparlos es más amplia, probablemente debido a la menor barrera de entrada en términos de especialización técnica o experiencia previa. Sin embargo, esto no necesariamente implica una menor importancia estratégica, sino una menor complejidad a la hora de reclutar.

Los resultados de este gráfico refuerzan la necesidad de invertir en formación específica y en el desarrollo de talento digital altamente calificado. Las empresas que buscan avanzar en su transformación digital deben enfrentar el doble desafío de identificar perfiles clave y ser competitivas en su atracción. A su vez, se vuelve fundamental que los profesionales adapten sus competencias a las nuevas exigencias del mercado, apostando por la especialización, la actualización constante y la adquisición de habilidades transversales que integren análisis, creatividad, tecnología y estrategia.

Digital, más difíciles



c. Ingeniería

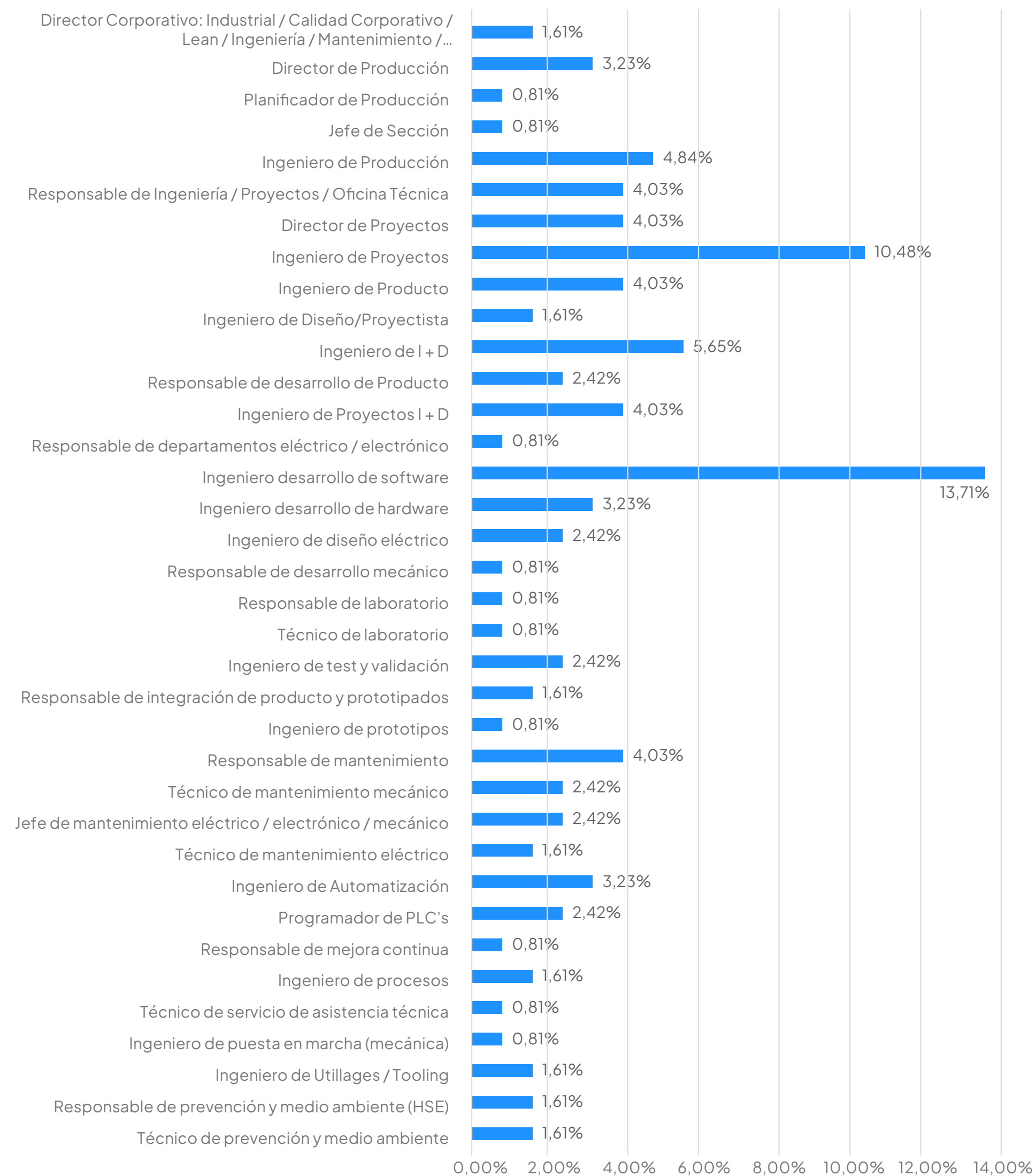
El sector de la ingeniería continúa siendo una de las áreas clave para el desarrollo industrial, tecnológico y productivo, tanto a nivel nacional como internacional. Su evolución reciente ha estado marcada por la automatización de procesos, el avance de la digitalización industrial y el impulso de la innovación como motor competitivo. Estos cambios han generado una creciente demanda de perfiles especializados en diseño, desarrollo de producto, automatización, mantenimiento y gestión de proyectos, dando lugar a una estructura laboral más técnica, diversa y orientada a la eficiencia operativa y a la mejora continua.

Según los datos analizados, el perfil más demandado actualmente es el de *Ingeniero de desarrollo de software* (13,71%), lo que refleja la convergencia creciente entre ingeniería tradicional e ingeniería digital. Este fenómeno se vincula a la integración de sistemas inteligentes, la conectividad de los procesos y el auge del Internet de las Cosas (IoT) en entornos industriales. Le sigue el *Ingeniero de Proyectos* (10,48%), un rol fundamental para la planificación, ejecución y supervisión de iniciativas técnicas complejas. Asimismo, se observa una demanda significativa de perfiles en I+D (5,65%), *Producción y Diseño de Producto*, evidenciando la necesidad de innovación constante en productos y procesos.

Además de los perfiles técnicos, hay un peso considerable de puestos con responsabilidad de coordinación, como *Responsables de Ingeniería/Proyectos, Directores de Proyectos y Responsables de mantenimiento*, que destacan con porcentajes cercanos al 4%. Estos roles implican habilidades de liderazgo, gestión de equipos multidisciplinares y visión estratégica, además del dominio técnico. La distribución de la demanda también deja ver la necesidad de perfiles específicos como *Programadores de PLCs, Ingenieros de automatización, Ingenieros de test y validación y Responsables de integración y prototipado*, que permiten implementar soluciones eficientes en tiempo real dentro del ciclo productivo.

Esta diversidad de perfiles refleja una transformación estructural en el ámbito de la ingeniería, que ya no se limita a tareas exclusivamente técnicas, sino que exige una combinación de competencias digitales, capacidades de gestión y orientación a la mejora continua. La formación especializada, la actualización permanente y el trabajo interdisciplinario se han vuelto condiciones esenciales para responder a las exigencias actuales del mercado. Por ello, tanto las empresas como las instituciones educativas deben articular estrategias que preparen a los profesionales para entornos industriales altamente automatizados, sostenibles e innovadores, donde la ingeniería actúe como eje transversal de competitividad.

Ingeniería más demandadas



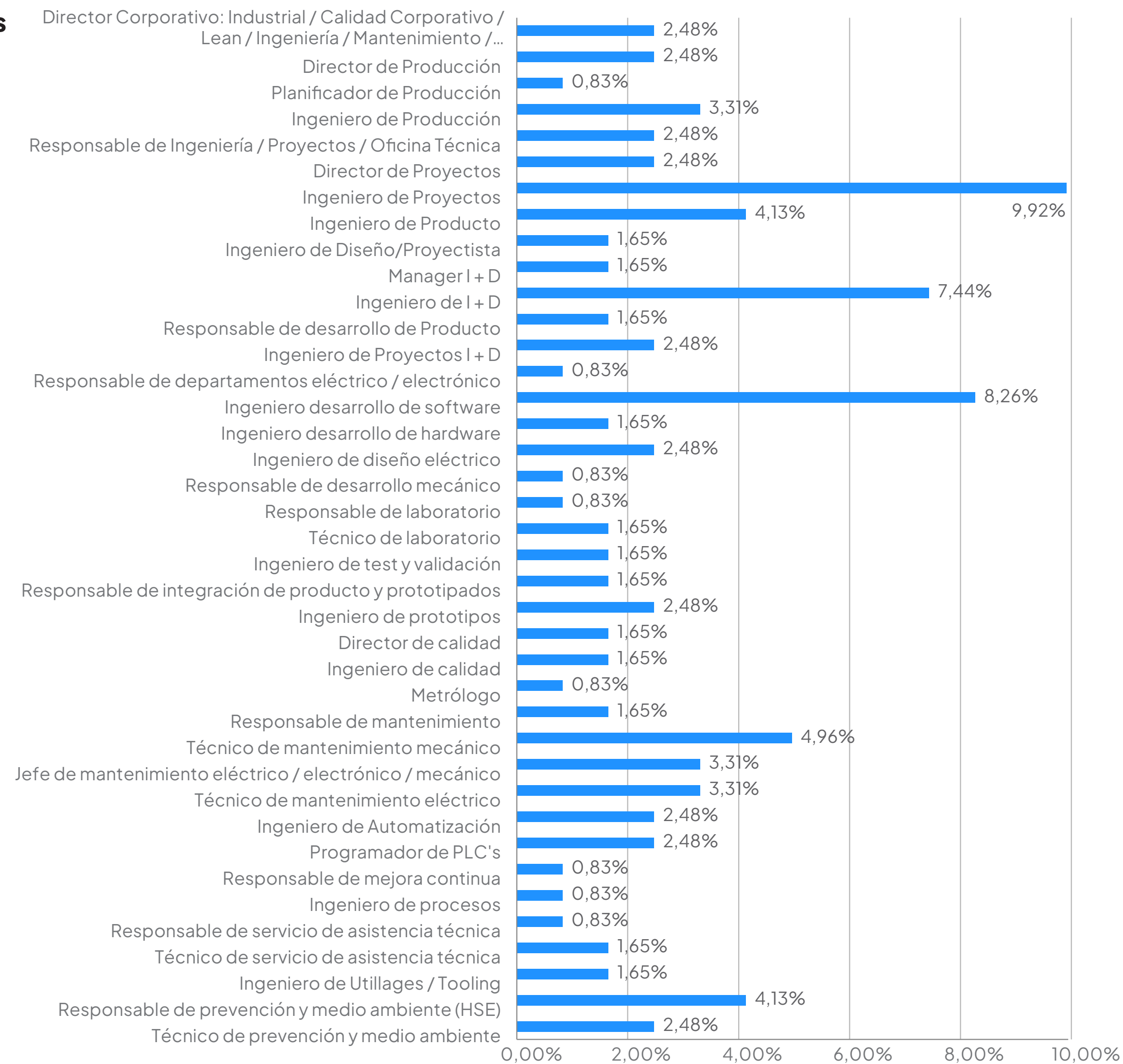
Ingeniería, más difíciles de cubrir

La creciente sofisticación de los procesos industriales y la transformación digital han provocado un aumento significativo en la demanda de talento técnico y especializado dentro del ámbito de la ingeniería. No obstante, este dinamismo también ha generado importantes tensiones en el mercado laboral, evidenciadas en las dificultades para cubrir ciertos perfiles críticos. Estas dificultades se relacionan tanto con la escasez de profesionales formados en tecnologías específicas como con la necesidad de competencias transversales en gestión, innovación y sostenibilidad. El resultado es una brecha entre la oferta formativa disponible y las necesidades reales del tejido industrial.

Entre los perfiles más difíciles de cubrir se destacan el *Ingeniero de Proyectos* (9,92%) y el *Ingeniero de desarrollo de software* (8,26%), que son además dos de los más demandados. Esto revela una doble presión sobre estos puestos, donde no solo se requieren conocimientos técnicos profundos, sino también experiencia en metodologías ágiles, herramientas digitales y capacidades de liderazgo en entornos multidisciplinares. Asimismo, el *Ingeniero de I+D* (7,44%) y el *Técnico de mantenimiento mecánico* (4,96%) presentan altas tasas de dificultad, lo cual pone en evidencia la necesidad de reforzar la formación en innovación tecnológica y mantenimiento avanzado, especialmente en sectores que trabajan con maquinaria automatizada o productos altamente tecnificados.

La dispersión de los datos también refleja problemas de cobertura en una amplia variedad de perfiles técnicos especializados, desde *Ingenieros de producto*, *Automatización*, *Diseño eléctrico*, hasta *Técnicos de servicio* y *laboratorio*. Esta fragmentación indica que no se trata únicamente de una escasez de talento en áreas estratégicas, sino también en posiciones operativas que requieren competencias muy específicas. La situación se agrava en perfiles híbridos como los *Responsables de prevención y medio ambiente (HSE)*, que exigen una integración de conocimientos técnicos, normativos y de sostenibilidad, los cuales no siempre están presentes en la formación tradicional de los ingenieros.

Ante este panorama, es necesario que las organizaciones, centros educativos y administraciones públicas articulen estrategias conjuntas para acortar las brechas de talento. Esto incluye desde el rediseño de programas de formación profesional y universitaria, hasta la promoción de prácticas duales, formación continua y programas de especialización en áreas críticas. Además, se vuelve indispensable valorar y profesionalizar los roles técnicos, a menudo subestimados, pero esenciales para la operatividad y competitividad de la industria. Solo con una inversión sostenida en el desarrollo del talento será posible responder a las exigencias crecientes del sector y asegurar su evolución hacia modelos más innovadores, sostenibles y resilientes.



**Life Sciences,
más demandadas**

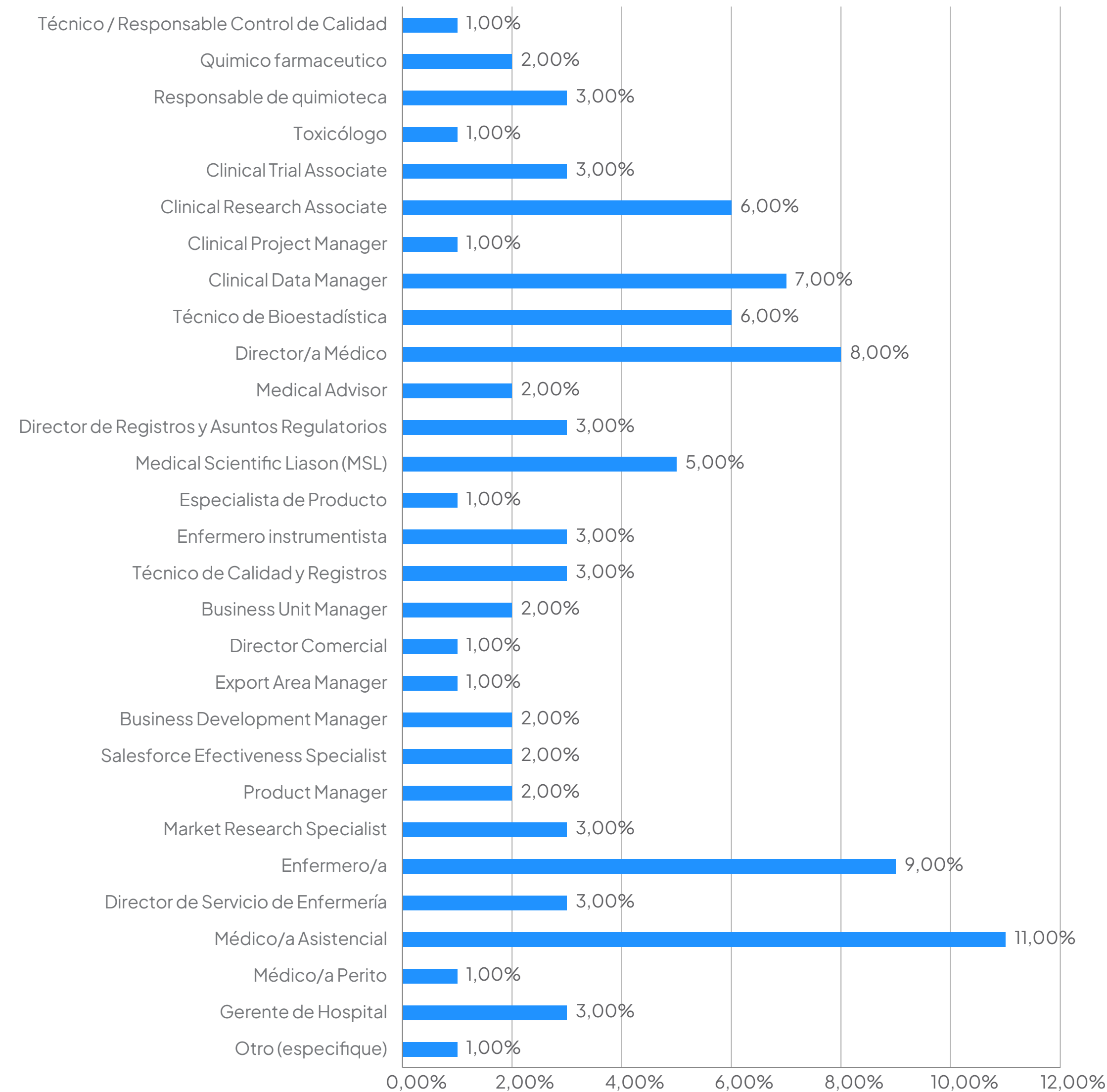
d. Life Sciences

El sector de Life Sciences ha vivido una transformación sustancial en la última década, impulsada por el envejecimiento poblacional, el avance de la biotecnología, el desarrollo de nuevos fármacos y la digitalización de la investigación clínica y hospitalaria. Estos cambios han provocado una reconfiguración del mercado laboral, con una demanda creciente de perfiles tanto técnicos como asistenciales, capaces de abordar desafíos complejos en contextos altamente regulados. La pandemia también actuó como acelerador de esta evolución, resaltando la importancia de funciones clave en salud pública, ensayos clínicos y gestión hospitalaria.

Según los datos analizados, los perfiles más demandados son *Médico/a Asistencial* (11%) y *Enfermero/a* (9%), lo cual evidencia una fuerte necesidad de recursos humanos en atención directa al paciente, tanto en el ámbito público como privado. Este dato es coherente con la presión que enfrenta el sistema sanitario y refleja un déficit estructural que se ha visto agravado por el aumento de la demanda asistencial y la escasez de profesionales sanitarios en determinadas regiones. Junto a ellos, aparecen perfiles técnicos y científicos altamente especializados como el *Clinical Data Manager* (7%), *Clinical Research Associate* (6%) y *Técnico de Bioestadística* (6%), fundamentales en la investigación clínica y la gestión de datos biomédicos.

Por otra parte, el peso relativo de posiciones como *Medical Scientific Liaison (MSL)*, *Director/a Médico*, *Director de Registros y Asuntos Regulatorios* y *Clinical Trial Associate* indica la creciente profesionalización y complejidad del área médico-regulatoria, así como la necesidad de establecer un puente técnico y científico entre las compañías farmacéuticas, el sistema sanitario y los organismos reguladores. Este grupo de profesionales no solo requiere un conocimiento profundo de las normativas internacionales, sino también habilidades de comunicación, análisis y gestión de la información médica y científica.

Finalmente, también se observa una demanda relevante en funciones comerciales, estratégicas y de soporte —como *Product Manager*, *Business Development Manager* y *Salesforce Effectiveness Specialist*— que apuntan a la necesidad de transformar la comercialización de productos sanitarios con un enfoque más basado en datos, resultados clínicos y segmentación de mercado. En este sentido, el sector Life Sciences no solo demanda talento científico, sino también perfiles híbridos, capaces de integrar conocimientos biomédicos con visión de negocio y habilidades tecnológicas, lo que plantea nuevos retos para la formación y especialización del capital humano en este ámbito.



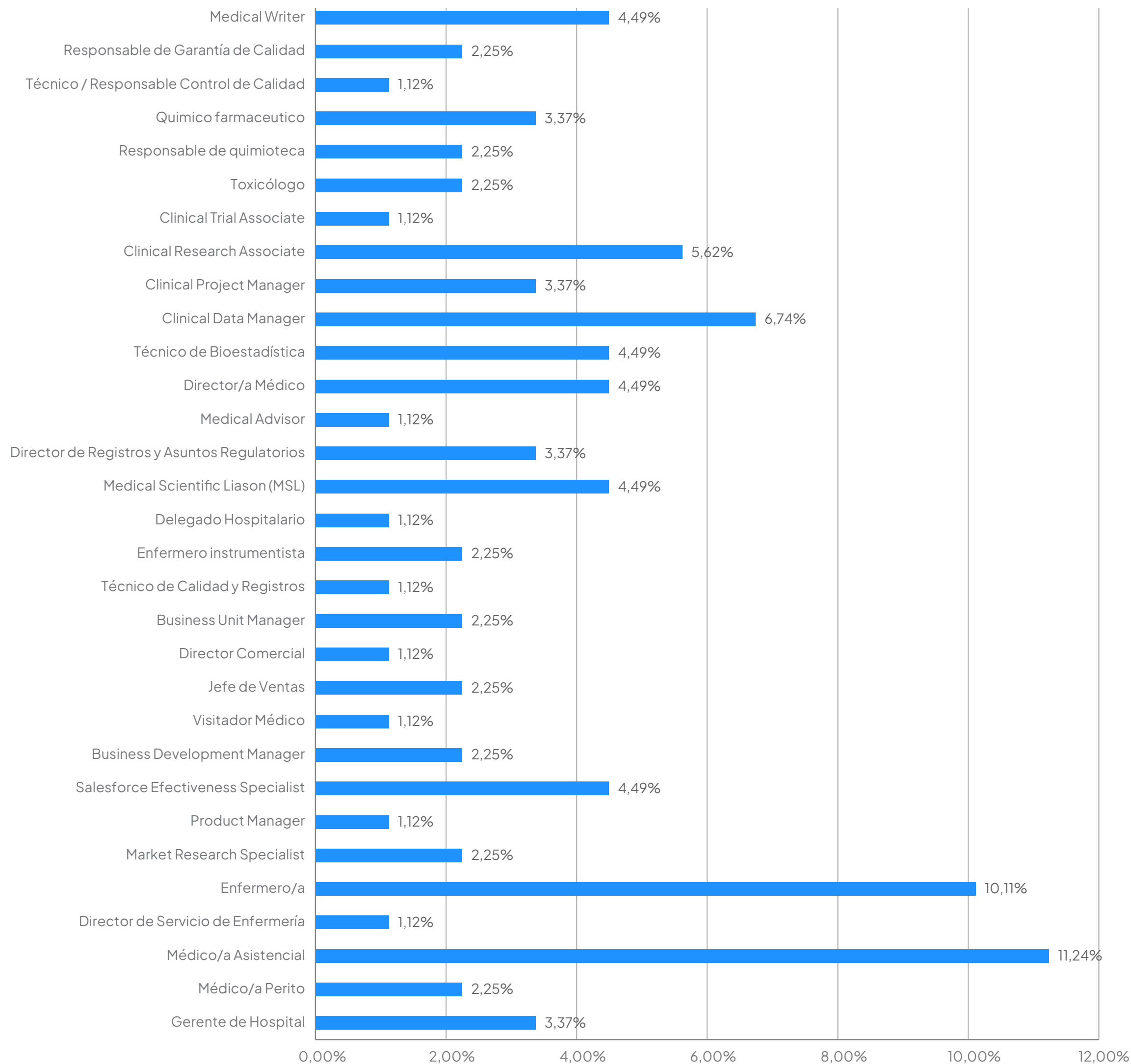
Life Sciences, más difíciles de cubrir

El sector de *Life Sciences* enfrenta actualmente importantes desafíos en materia de captación y retención de talento, especialmente en un contexto de creciente complejidad clínica, regulatoria y tecnológica. A pesar de que se trata de una industria con alto valor estratégico, tanto por su impacto en la salud pública como por su capacidad de innovación, muchas de las posiciones clave presentan dificultades de cobertura. Esto refleja una brecha significativa entre la oferta de profesionales especializados y la sofisticación creciente de los perfiles requeridos, especialmente en áreas donde convergen ciencia, tecnología y gestión clínica.

Los datos del gráfico muestran que los perfiles con mayor dificultad de cobertura son *Médico/a Asistencial* (11,24%) y *Enfermero/a* (10,11%), lo cual confirma un problema estructural ya señalado en los datos de demanda. Esta escasez se debe, en gran medida, a las condiciones laborales, la sobrecarga asistencial y las limitaciones en la formación de nuevos profesionales en ciertas regiones. A ello se suma la alta movilidad del personal sanitario y la competencia entre instituciones por captar talento, lo cual ha generado una situación de presión constante sobre el sistema asistencial y hospitalario.

Asimismo, destacan otros perfiles técnicos y científicos de difícil cobertura, como *Clinical Data Manager* (6,74%), *Clinical Research Associate* (5,62%), *Medical Writer* y *Técnico de Bioestadística* (ambos con 4,49%). Estos roles están directamente vinculados a los procesos de investigación clínica, generación de evidencia científica y gestión de datos biomédicos, todos ellos críticos en la industria farmacéutica y de dispositivos médicos. Su dificultad de cobertura radica tanto en el nivel de especialización requerido como en la escasa disponibilidad de formación práctica específica para estos puestos, lo que reduce significativamente el pool de candidatos calificados.

Este panorama pone en evidencia la necesidad urgente de fortalecer las estrategias de formación, especialización y desarrollo profesional en *Life Sciences*. La industria debe apostar por una colaboración más estrecha con universidades, hospitales y centros de investigación para formar perfiles con competencias técnicas, normativas y digitales avanzadas. Además, es fundamental mejorar las condiciones laborales y las perspectivas de carrera en los ámbitos asistenciales y científicos para atraer y retener talento. Solo mediante un enfoque integral será posible cerrar la brecha entre oferta y demanda y asegurar la sostenibilidad del sector en un entorno marcado por la innovación continua y la presión demográfica.



e. Energías renovables

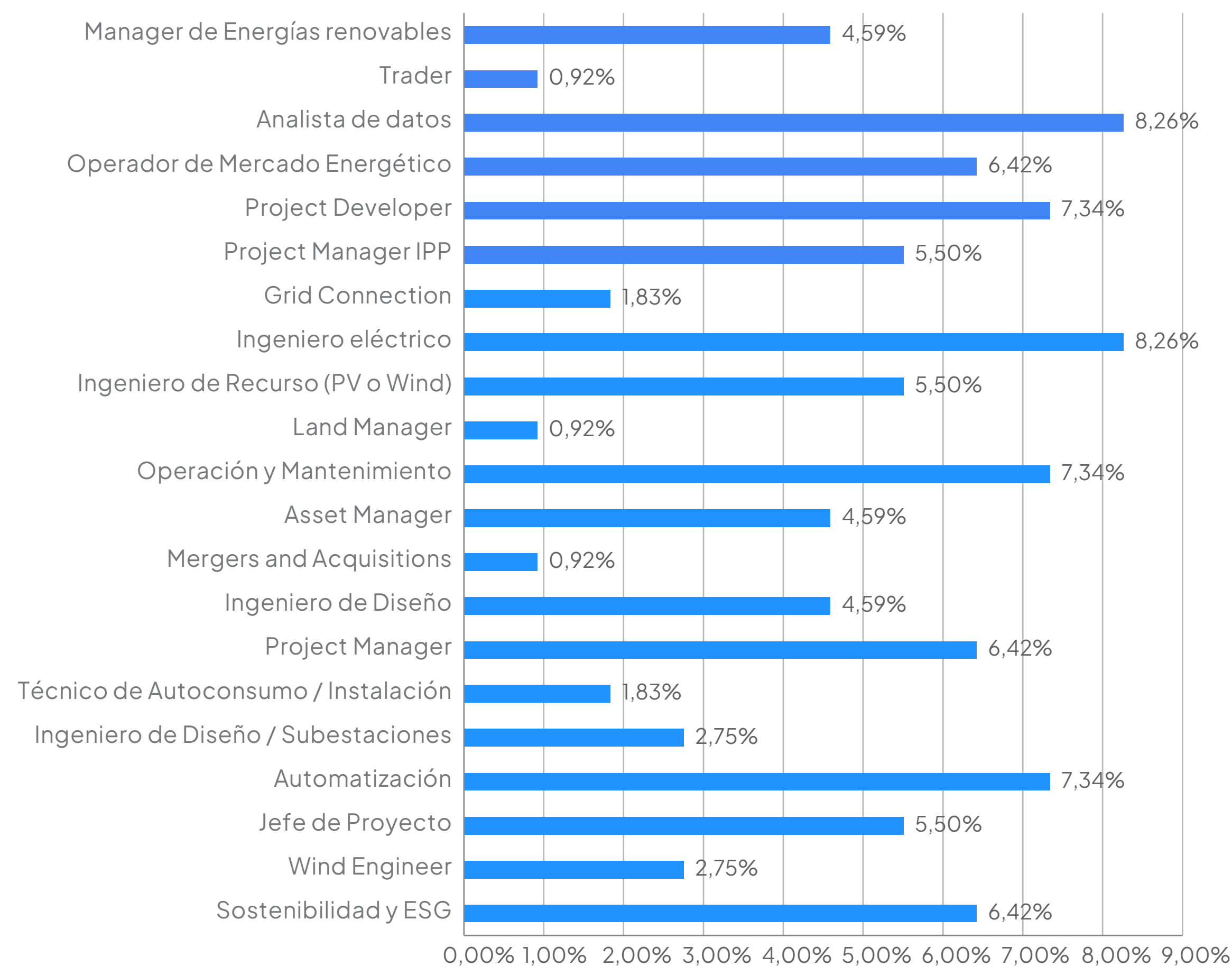
El sector de las energías renovables se encuentra en pleno proceso de expansión, impulsado por los compromisos internacionales de sostenibilidad, la transición energética y el desarrollo tecnológico. Esta dinámica ha generado una creciente demanda de talento especializado en distintas fases de los proyectos, desde la planificación y desarrollo hasta la operación y mantenimiento. El análisis de los datos revela que los perfiles más buscados en este sector están estrechamente vinculados a funciones técnicas, así como gestión de proyectos y análisis, lo que refleja la madurez creciente de la industria y su necesidad de consolidar estructuras profesionales más complejas.

Entre los perfiles más demandados destacan tanto *Analista de datos* como *Ingeniero eléctrico*, ambos con un 8,26%, lo que demuestra el valor estratégico que tienen el análisis de información técnica y el diseño de sistemas eléctricos en la implementación de proyectos renovables. También se observa una fuerte demanda de profesionales encargados del *Project Development* y de *Operación y Mantenimiento* (ambos con 7,34%), funciones clave para garantizar la viabilidad técnica y económica de las instalaciones, así como su rendimiento a largo plazo. Otros puestos técnicos, como *Automatización*, *Project Manager IPP* y *Ingeniero de Recurso (PV o Wind)*, confirman que la eficiencia operativa y la innovación tecnológica son factores centrales en la evolución del sector.

Por otro lado, puestos como *Project Manager* (6,42%), *Sostenibilidad y ESG* (6,42%) y *Operador de Mercado Energético* (6,42%) reflejan la necesidad creciente de integrar la dimensión regulatoria, social y ambiental en los proyectos de energías limpias. Este enfoque no solo responde a exigencias legales, sino también a la creciente presión de los inversores por incorporar criterios de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. De igual forma, el *Asset Manager* y los *Ingenieros de Diseño* son cada vez más necesarios para maximizar la rentabilidad y operatividad de los activos renovables a lo largo de su ciclo de vida.

Los datos muestran un mercado laboral altamente técnico y especializado, donde los perfiles con formación en ingeniería, automatización, análisis de datos y gestión de proyectos son prioritarios. Sin embargo, también se detectan necesidades emergentes en áreas como ESG, fusiones y adquisiciones, o conexión a red, que indican una progresiva sofisticación del sector. Ante esta realidad, se vuelve indispensable fortalecer los programas de formación técnica y fomentar la capacitación continua, de manera que los profesionales puedan responder a las nuevas exigencias de un entorno energético en transformación constante.

Energías Renovables más demandadas



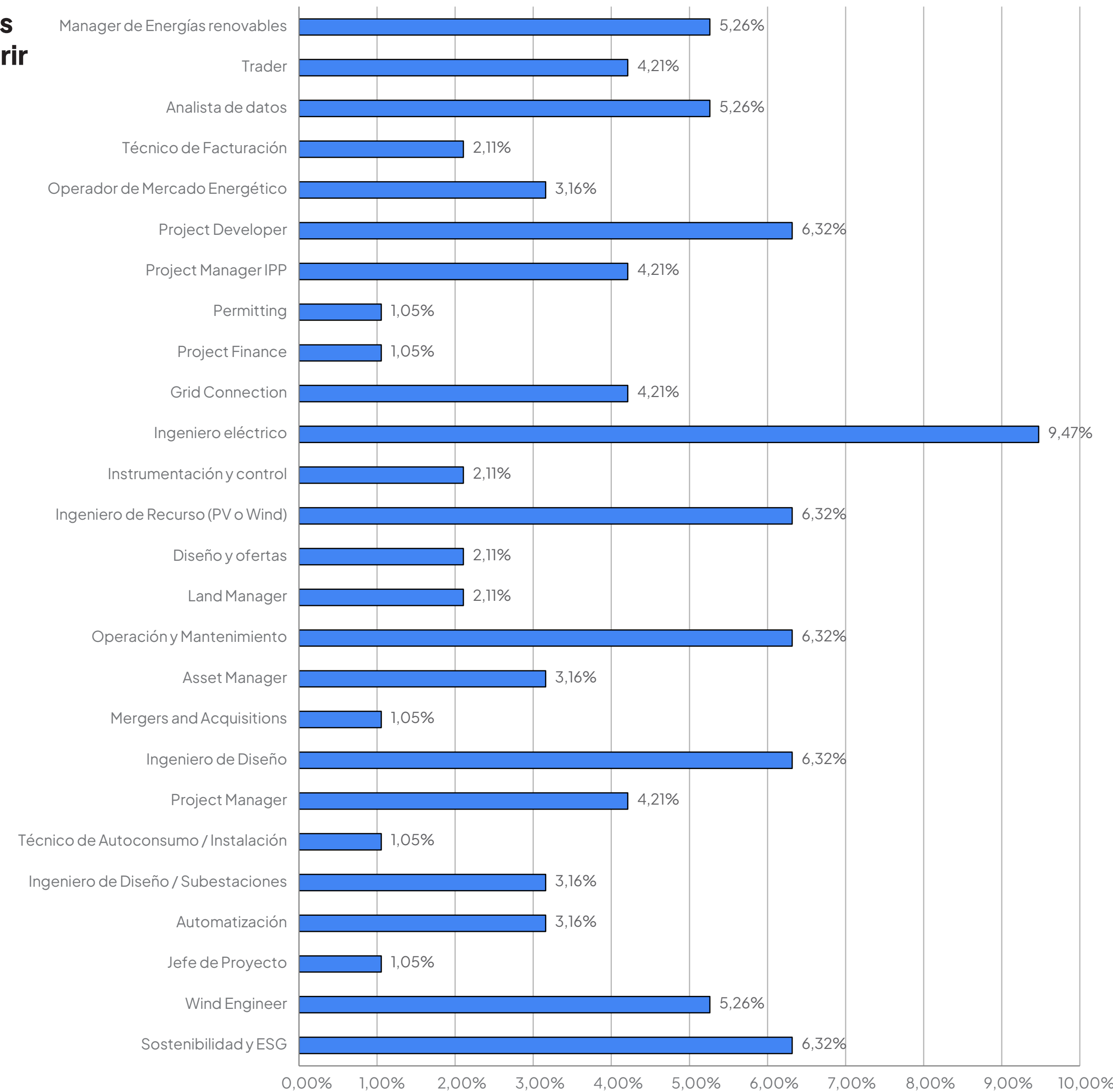
Energías Renovables más difíciles de cubrir

El mercado laboral en el sector de las energías renovables ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la transición energética global, el avance de la tecnología y los compromisos internacionales en materia de sostenibilidad. Este contexto ha generado una demanda creciente de profesionales especializados en diversas áreas, desde el desarrollo de proyectos hasta la operación técnica y la gestión de activos. A medida que el sector se consolida como una industria estratégica, también aumenta la complejidad de los perfiles requeridos, incorporando no solo competencias técnicas, sino también habilidades en gestión, análisis y sostenibilidad.

Entre los puestos más demandados destacan el *Analista de datos* y el *Ingeniero eléctrico*, ambos con un 8,26%, seguidos por funciones clave como *Project Developer*, *Automatización y Operación* y *Mantenimiento*. Esta tendencia evidencia la necesidad de contar con talento técnico altamente capacitado para gestionar infraestructuras complejas, optimizar procesos y garantizar la eficiencia energética de los proyectos. Asimismo, el crecimiento de posiciones como *Sostenibilidad y ESG* y *Project Manager* pone de manifiesto la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza como parte central en la planificación y ejecución de los proyectos renovables.

Sin embargo, el cruce de datos con los perfiles más difíciles de cubrir revela importantes brechas de talento en el sector. El *Ingeniero eléctrico*, uno de los más demandados, también encabeza la lista de posiciones más complejas de encontrar, con un 9,47%. Del mismo modo, perfiles como *Project Developer*, *Ingeniero de Diseño*, *Ingeniero de Recurso* y *Sostenibilidad y ESG* presentan altos niveles de dificultad para su cobertura, lo que refleja una oferta limitada de profesionales con experiencia técnica especializada y capacidad para trabajar en entornos regulados y multidisciplinares. Estas brechas suponen un desafío importante para las empresas del sector, especialmente en contextos donde los proyectos deben ejecutarse con rapidez y bajo altos estándares de calidad.

Por ello es imprescindible fortalecer los programas de formación profesional y técnica vinculados a las energías renovables, promoviendo la colaboración entre sector privado, instituciones educativas y administraciones públicas. Además, la retención del talento y el diseño de estrategias de atracción más competitivas serán factores clave para sostener el crecimiento del sector. En este sentido, el desarrollo de carreras profesionales atractivas, con oportunidades de especialización y movilidad, se posiciona como una prioridad para garantizar el acceso al capital humano necesario que impulse la transformación energética de forma efectiva y sostenible



f. Logística

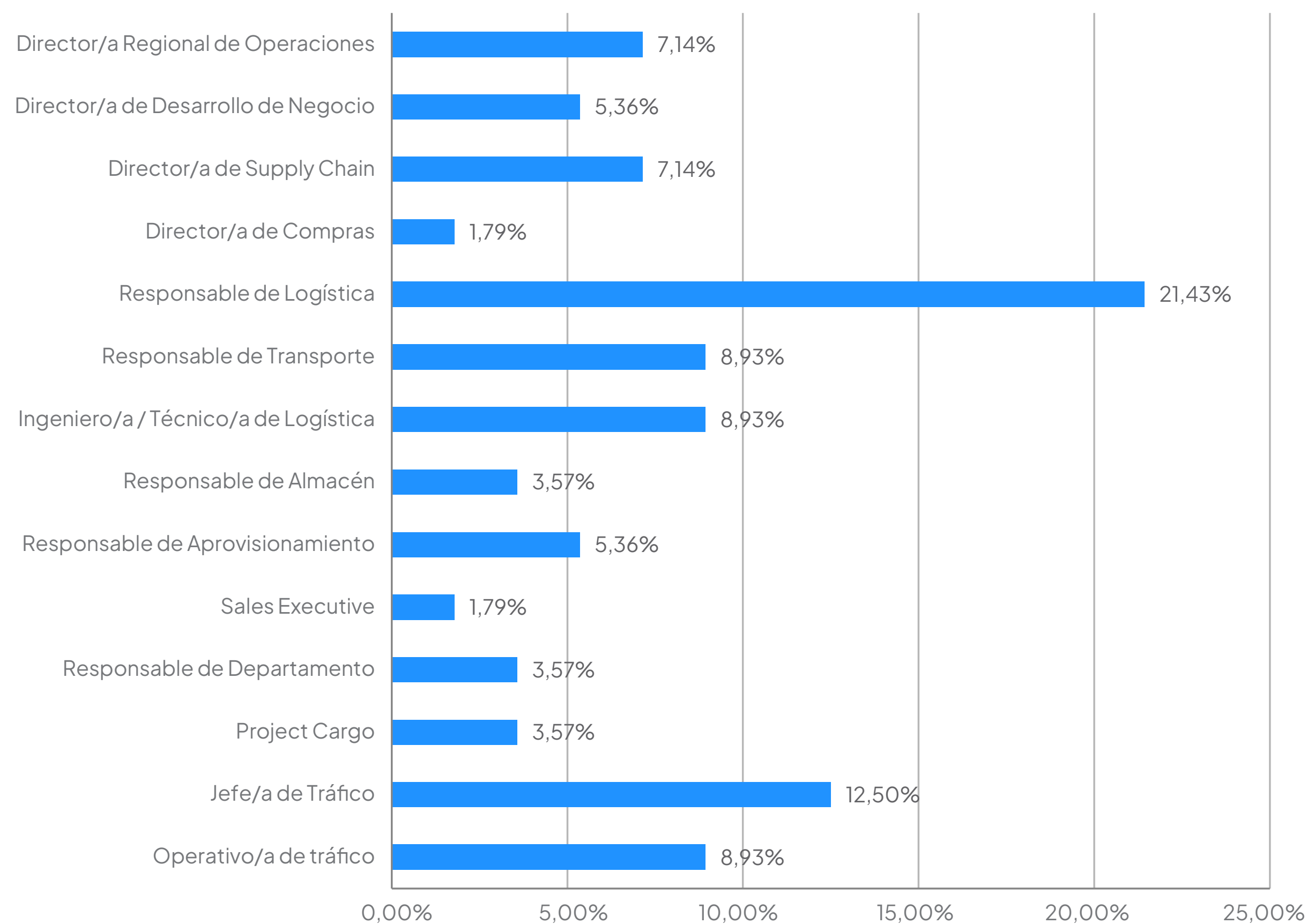
El sector logístico ha ganado protagonismo en los últimos años como un pilar esencial para la competitividad de las empresas en un entorno globalizado, altamente digitalizado y marcado por el auge del comercio electrónico. Esta evolución ha supuesto una reconfiguración del mercado laboral logístico, con una demanda creciente de perfiles especializados en la gestión de cadenas de suministro, transporte, almacenaje y aprovisionamiento. La crisis sanitaria y los recientes desafíos geopolíticos también han puesto en evidencia la importancia de contar con profesionales capacitados para garantizar la continuidad operativa en contextos de alta incertidumbre.

Entre los perfiles más demandados destacan el *Responsable de Logística* (21,43%) y el *Jefe/a de Tráfico* (12,50%), reflejando la necesidad de contar con roles que coordinen eficientemente los flujos de transporte, distribución y almacenamiento. Estos profesionales desempeñan un papel clave en la optimización de procesos, la reducción de costes operativos y la mejora del nivel de servicio al cliente. Les siguen en importancia perfiles como *Responsable de Transporte e Ingeniero/a o Técnico/a de Logística* (ambos con 8,93%), lo cual muestra la creciente tecnificación del sector y la importancia del análisis de datos para la toma de decisiones logísticas.

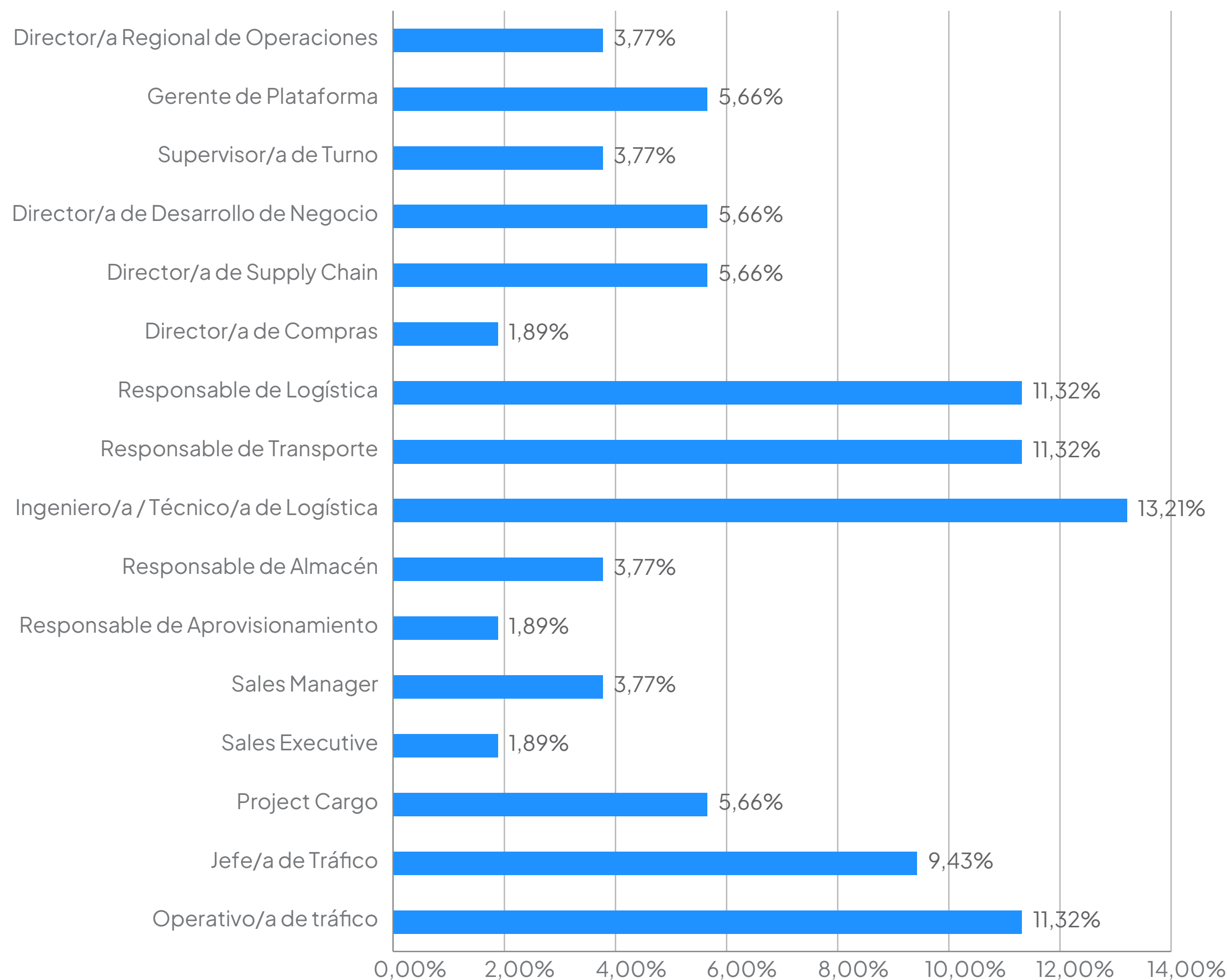
Los puestos de alta dirección también tienen una presencia destacada, como son los correspondientes a *Director/a Regional de Operaciones y Director/a de Supply Chain* (ambos con 7,14%), lo que refleja el creciente interés por contar con liderazgo estratégico en la cadena de suministro. Estos roles son fundamentales para alinear las decisiones logísticas con los objetivos globales de negocio, impulsar la transformación digital y fomentar la sostenibilidad en las operaciones. Por otro lado, también se demandan perfiles intermedios como *Responsable de Aprovisionamiento, Responsable de Almacén y Operativo/a de tráfico*, que garantizan la operatividad diaria y requieren habilidades tanto técnicas como organizativas.

Este panorama pone de manifiesto un cambio en la lógica de contratación del sector, que ahora prioriza profesionales con conocimientos tecnológicos, capacidad de análisis, y habilidades de gestión en contextos dinámicos y globales. Además, la evolución hacia cadenas de suministro resilientes y sostenibles está promoviendo nuevas exigencias en materia de trazabilidad, digitalización y planificación avanzada. Por ello, la formación continua y la especialización en tecnologías aplicadas a la logística (como IoT, inteligencia artificial o big data) se posicionan como factores críticos para responder a las nuevas necesidades del mercado laboral logístico.

Logística, más demandadas



Logística, más difíciles de cubrir



La logística se ha consolidado como una de las áreas clave para la eficiencia operativa de las empresas, especialmente en contextos globalizados donde la gestión de cadenas de suministro adquiere una dimensión estratégica. Sin embargo, la creciente sofisticación de los procesos logísticos ha generado tensiones en el mercado laboral, manifestadas en la dificultad para cubrir ciertos perfiles técnicos y directivos. Esta problemática responde tanto a la escasez de talento con competencias especializadas como a la falta de adaptación de la oferta formativa a las nuevas realidades del sector.

Según los datos disponibles, los perfiles con mayores niveles de dificultad para ser cubiertos son el *Ingeniero/a o Técnico/a de Logística* (13,21%) y el *Responsable de Logística, Responsable de Transporte y Operativo/a de tráfico* (todos con 11,32%). Esta concentración evidencia la necesidad de contar con profesionales capaces de ejecutar y optimizar procesos en la operativa diaria, integrando criterios de eficiencia, trazabilidad y sostenibilidad. Además, estas funciones exigen competencias cada vez más complejas, como el dominio de software de gestión (ERP, TMS, WMS), conocimiento en normativas internacionales, y habilidades analíticas para el tratamiento de grandes volúmenes de datos.

Por otra parte, se identifican dificultades relevantes en posiciones de dirección y supervisión, como *Director/a de Supply Chain, Gerente de Plataforma, Director/a de Desarrollo de Negocio y Project Puesto*, con porcentajes que rondan el 5,66%. Esto sugiere que no solo existe escasez de personal operativo, sino también de líderes con visión estratégica capaces de gestionar estructuras logísticas complejas y adaptarse a los desafíos del comercio global, la automatización y las exigencias medioambientales. La falta de experiencia en la gestión integral de la cadena de suministro, sumada a la alta rotación en ciertos segmentos, contribuye a profundizar esta brecha.

Esta realidad exige repensar las estrategias de formación, atracción y retención de talento logístico. Es fundamental fomentar alianzas entre empresas, instituciones educativas y organismos públicos para desarrollar programas de formación técnica adaptados a las nuevas demandas del sector. Asimismo, la promoción del aprendizaje continuo, la mejora de las condiciones laborales y la proyección de carrera deben ser parte de un enfoque integral que permita reducir las dificultades de cobertura en roles clave. En un contexto donde la logística se ha convertido en un diferencial competitivo, contar con el talento adecuado ya no es solo una necesidad operativa, sino un imperativo estratégico.

g. Financiero

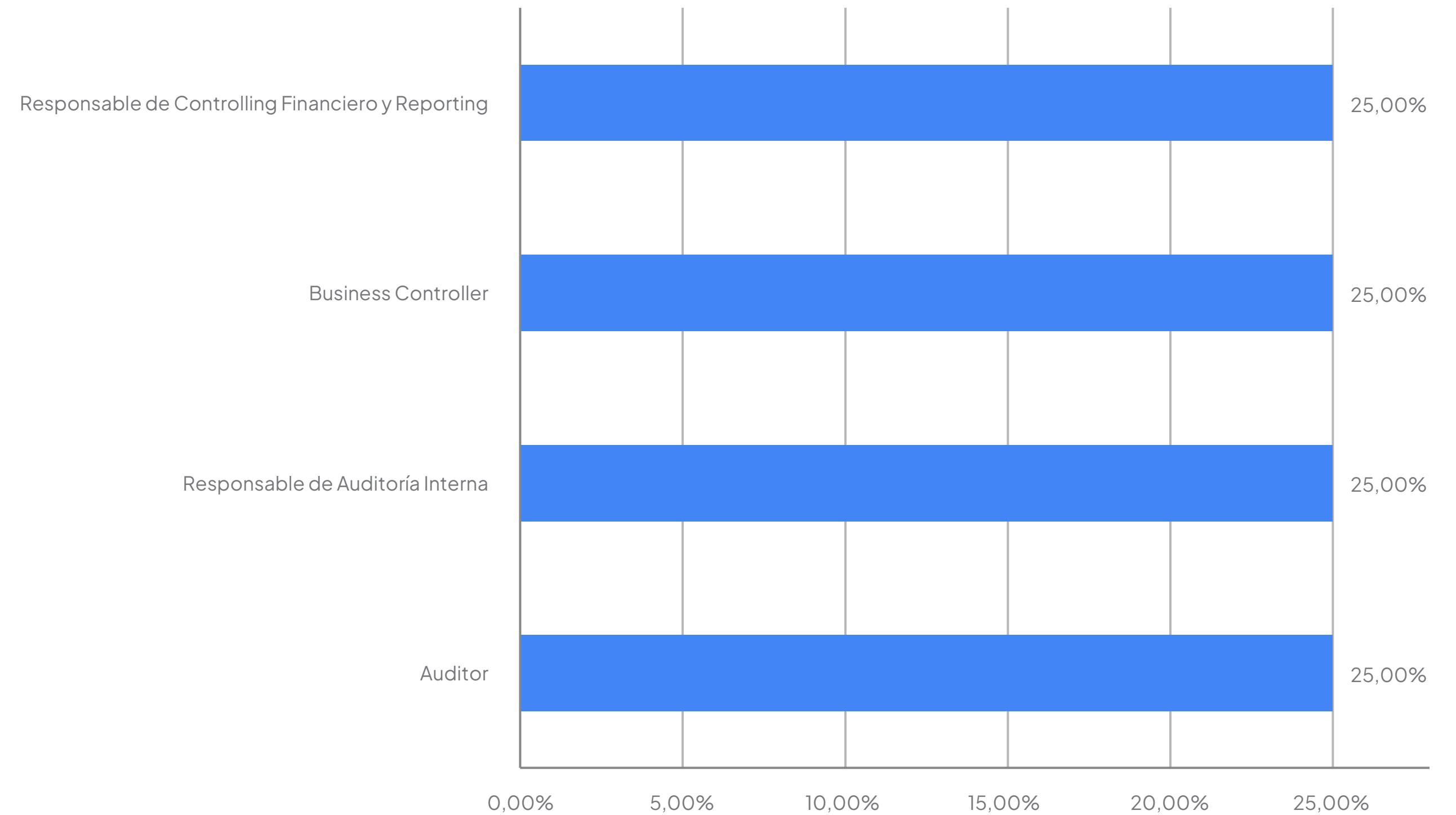
El sector financiero se encuentra en una etapa de consolidación y transformación, influenciada por la automatización de procesos, la digitalización y la creciente necesidad de una gestión más rigurosa y transparente de los recursos económicos. En este contexto las organizaciones están fortaleciendo sus estructuras financieras internas, lo cual se refleja en una demanda creciente de perfiles altamente especializados y estratégicos, enfocados en el control, la auditoría y la planificación financiera. Esta evolución responde también a un entorno regulatorio cada vez más exigente, que requiere profesionales con capacidades técnicas sólidas y visión analítica.

Los datos indican una demanda equilibrada entre cuatro perfiles clave: *Responsable de Controlling Financiero y Reporting*, *Business Controller*, *Responsable de Auditoría Interna* y *Auditor*, todos con un 25% de representatividad. Esta igualdad en la distribución de la demanda sugiere que las organizaciones tienden a priorizar la solidez de sus sistemas de control y supervisión interna en todas sus áreas financieras. Cada uno de estos perfiles cumple un rol esencial en la identificación de riesgos, el cumplimiento normativo, la optimización de recursos y la toma de decisiones basada en datos.

Además, la creciente relevancia del análisis financiero y la generación de informes estratégicos ha posicionado al *Controlling* como una función central en la estructura empresarial. Los *Business Controllers* y *Responsables de Reporting* no solo deben dominar herramientas financieras, sino también ser capaces de traducir los datos en información útil para la alta dirección. Por su parte, los auditores, tanto internos como externos, juegan un papel crítico en la transparencia y credibilidad de las operaciones financieras, lo cual es especialmente importante en sectores regulados o en procesos de internacionalización y fusiones.

En este contexto, la formación continua y la actualización normativa se presentan como elementos imprescindibles para los profesionales del área financiera. La evolución de este campo exige competencias no solo técnicas, sino también digitales y estratégicas, que permitan adaptarse a nuevas tecnologías como la analítica avanzada, la automatización de reportes o el uso de inteligencia artificial en la detección de fraudes. Asimismo, las empresas deberán fortalecer su propuesta de valor laboral para captar talento con alta especialización, capaz de agregar valor y garantizar una gestión financiera eficaz en un entorno cada vez más competitivo.

Finanzas, más demandadas



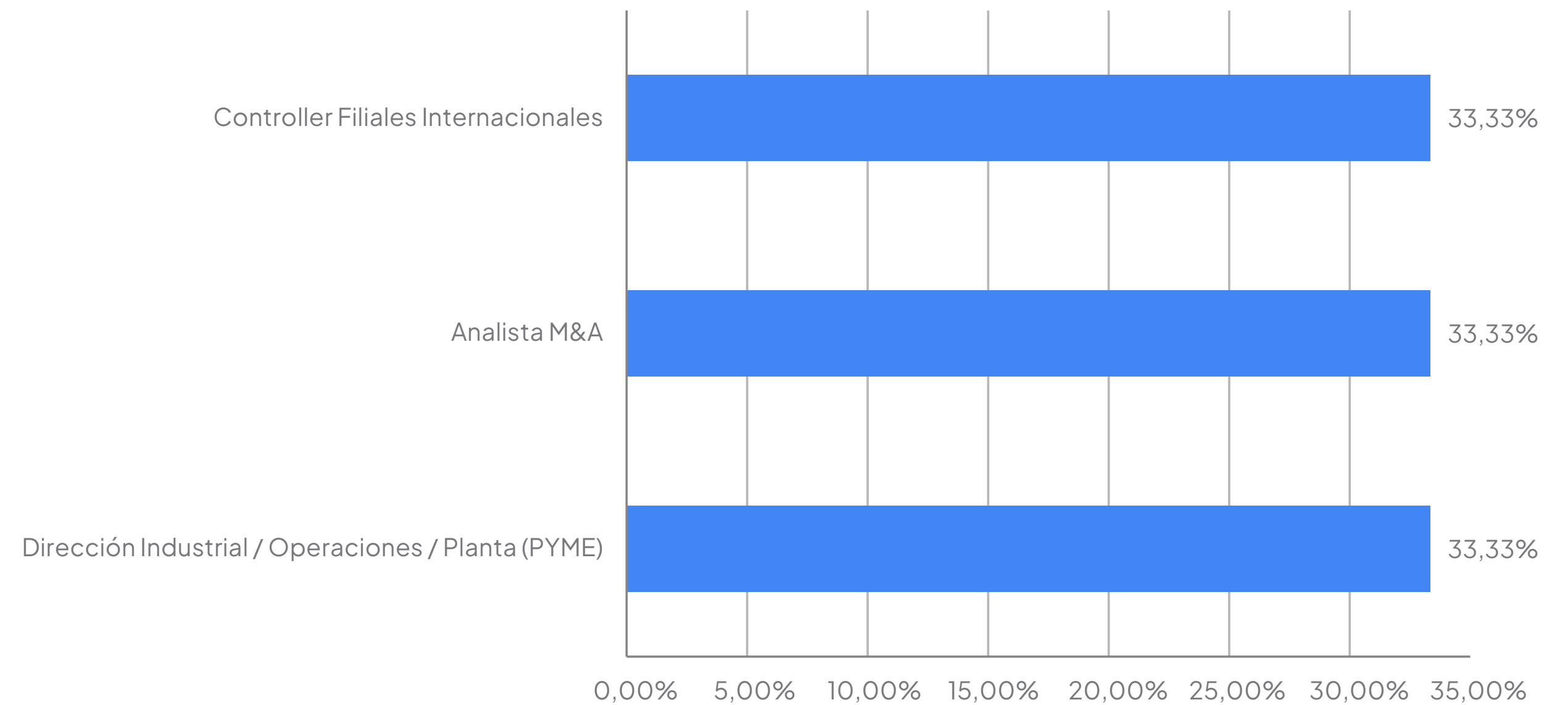
La creciente complejidad del entorno empresarial global ha tenido un impacto directo en las necesidades de talento dentro del área financiera. A diferencia de los perfiles más demandados, centrados en funciones de control interno y auditoría, los puestos más difíciles de cubrir están vinculados a un mayor grado de especialización, internacionalización y capacidad de gestión operativa. Esto indica que, aunque muchas empresas ya han reforzado sus estructuras financieras básicas, ahora enfrentan el reto de encontrar profesionales capaces de liderar procesos estratégicos y adaptarse a contextos más dinámicos y globalizados.

De acuerdo a los resultados obtenidos, tres perfiles comparten el mismo nivel de dificultad en su cobertura: *Controller de Filiales Internacionales*, *Analista de M&A (Fusiones y Adquisiciones)* y *Dirección Industrial / Operaciones / Planta en PYMEs*, cada uno con un 33,33%. La complejidad de estos puestos reside en la combinación de competencias técnicas avanzadas con habilidades estratégicas y conocimiento de mercados internacionales. El *Controller de Filiales* debe no solo dominar el control financiero, sino también comprender entornos fiscales y regulatorios diversos, gestionar riesgos cambiarios y coordinar con equipos multiculturales.

Por su parte, el *Analista de M&A* representa un perfil clave en procesos de expansión, reestructuración y crecimiento inorgánico de las compañías. Este tipo de profesional debe manejar herramientas financieras complejas, tener pensamiento estratégico y experiencia en negociación y valoración de activos, lo que restringe considerablemente el pool de candidatos calificados. En el caso de la *Dirección Financiera en entornos industriales o de planta en PYMEs*, la dificultad radica en encontrar profesionales que combinen conocimientos técnicos-financieros con experiencia operativa directa, muchas veces en contextos con recursos limitados o estructuras menos estandarizadas.

Este escenario pone de manifiesto la necesidad urgente de formación especializada y planes de desarrollo de talento orientados a cubrir estos perfiles críticos. La escasez de profesionales con visión global, capacidades interdisciplinarias y experiencia específica limita la capacidad de las empresas para escalar o transformar su estructura financiera. Por esa razón tanto las grandes empresas como las pymes deben fortalecer sus estrategias de atracción y fidelización de talento, al mismo tiempo que colaboran con instituciones educativas para fomentar perfiles híbridos que respondan a las nuevas exigencias del entorno financiero.

Finanzas, más difíciles de cubrir



h. Marketing y ventas

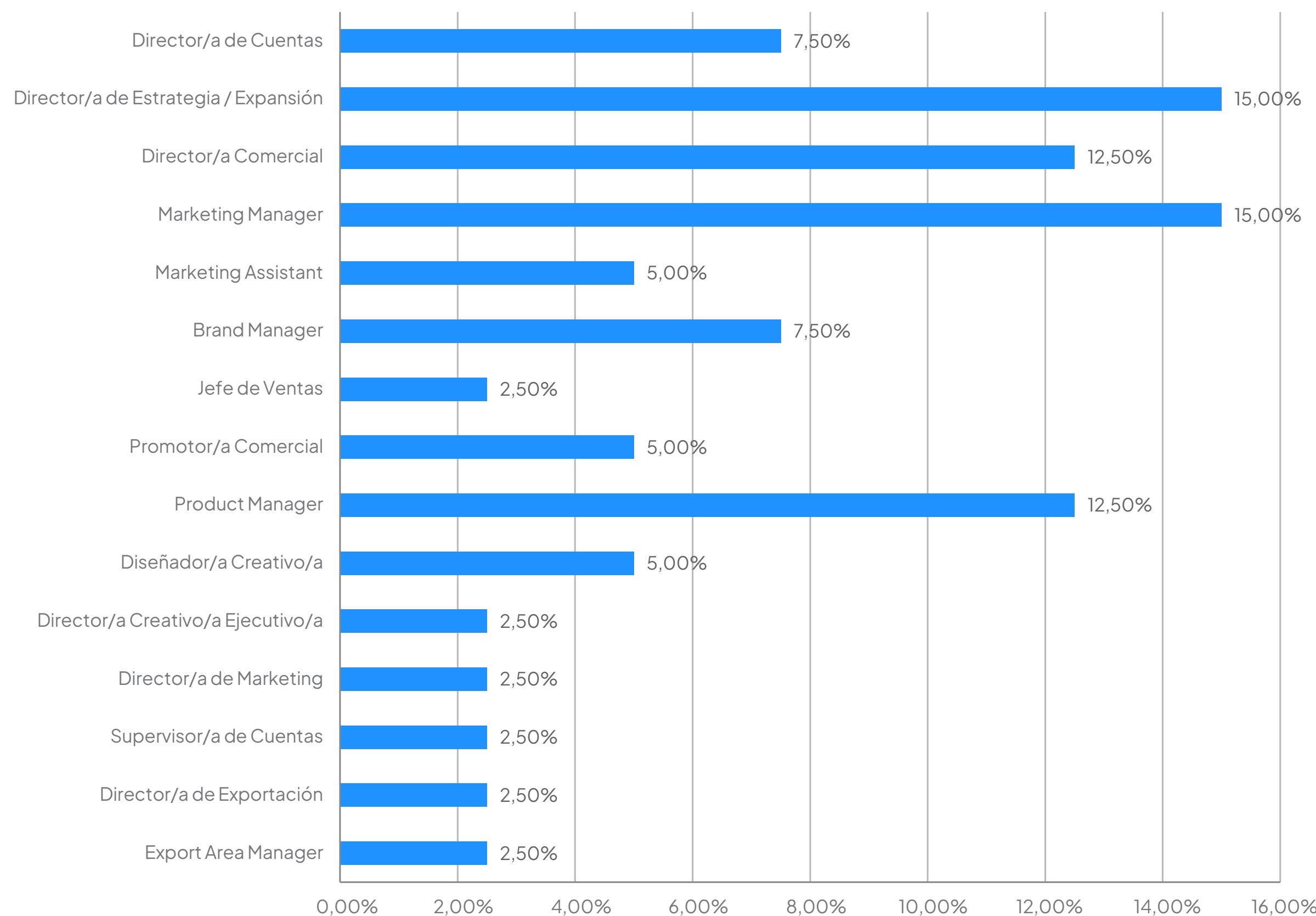
El área de marketing y ventas ha experimentado un proceso de transformación significativa en los últimos años, impulsado por la digitalización de los canales de comunicación, el cambio en los hábitos de consumo y la necesidad de generar experiencias de cliente más personalizadas. Este nuevo entorno competitivo ha generado una revalorización del talento estratégico y creativo, dando lugar a una demanda creciente de profesionales que combinen pensamiento analítico, orientación a resultados y habilidades tecnológicas. Como resultado, el mercado laboral en este ámbito muestra una evolución hacia perfiles más híbridos, que integran conocimientos de negocio, marketing digital y gestión comercial.

Los datos del gráfico muestran que los perfiles más demandados son *Director/a de Estrategia o Expansión* y *Marketing Manager* (ambos con 15%), lo que evidencia la importancia de contar con liderazgos capaces de identificar oportunidades de crecimiento y definir propuestas de valor diferenciadas. Estos puestos requieren visión de negocio, capacidad de análisis de mercado y dominio de herramientas digitales, especialmente en contextos de internacionalización o transformación de modelo comercial. También destacan el *Product Manager* y el *Director/a Comercial* (ambos con 12,5%), funciones clave para el posicionamiento del producto y el desarrollo de estrategias comerciales eficaces.

Otros perfiles como *Director/a de Cuentas*, *Brand Manager* y *Marketing Assistant* también presentan una demanda significativa, lo que sugiere que, más allá de los roles directivos, las empresas buscan talento operativo y de ejecución que aporte creatividad, coordinación y conocimiento del consumidor. Asimismo, la presencia de figuras como *Diseñador/a Creativo/a* o *Director/a Creativo/a Ejecutivo/a* indica que el componente visual y narrativo sigue siendo esencial para construir marcas sólidas y diferenciadoras, especialmente en mercados saturados de estímulos. En este sentido, las habilidades en diseño gráfico, storytelling y experiencia de usuario son cada vez más valoradas.

En conjunto, esta configuración del mercado laboral de marketing y ventas revela una tendencia hacia la profesionalización del área, donde la intuición comercial debe complementarse con herramientas de análisis, automatización y segmentación avanzada. Las empresas exigen perfiles adaptables, con pensamiento estratégico y capacidad para generar impacto tanto en la captación como en la fidelización del cliente. Frente a esta realidad, resulta esencial alinear los programas de formación con las nuevas demandas del mercado, promoviendo competencias digitales, liderazgo comercial y comprensión integral del recorrido del cliente en entornos omnicanal.

Marketing y Venta, más demandadas



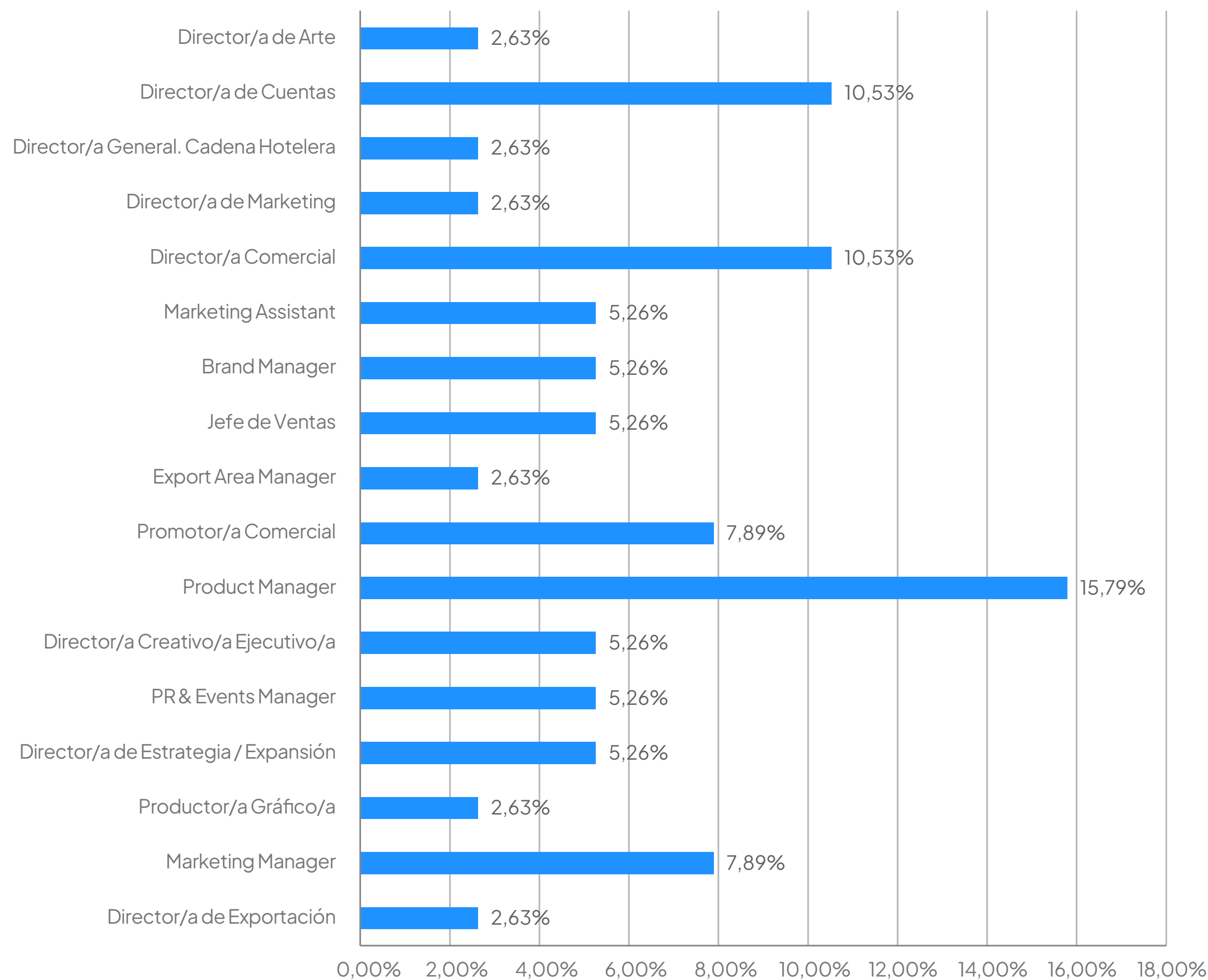
Marketing y Venta, más difíciles de cubrir

El área de marketing y ventas, a pesar de ser una de las más dinámicas y transversales dentro de las organizaciones, enfrenta importantes desafíos en la cobertura de ciertos perfiles profesionales. Esta dificultad está vinculada tanto a la transformación digital del entorno comercial como al incremento de la competencia por talento con habilidades analíticas, estratégicas y creativas. En este contexto, las empresas requieren profesionales capaces de liderar procesos de expansión, innovar en la propuesta de valor y gestionar relaciones con clientes cada vez más informados y exigentes. Sin embargo, la convergencia de múltiples competencias en un mismo perfil ha reducido la disponibilidad efectiva de candidatos preparados para asumir estos retos.

El *Product Manager* (15,79%) es el perfil que presenta mayor dificultad de cobertura, lo que resulta coherente con su creciente relevancia estratégica en la definición del ciclo de vida del producto, la coordinación de equipos multidisciplinares y la interpretación del comportamiento del consumidor. Le siguen puestos como *Director/a de Cuentas* y *Director/a Comercial* (ambos con 10,53%), cuya complejidad radica en la necesidad de equilibrar habilidades de gestión de equipos, liderazgo comercial y visión de negocio en entornos cada vez más tecnológicos y orientados a datos. Estos puestos requieren un perfil con alta experiencia y capacidad para adaptarse a mercados cambiantes, lo que limita la base de talento disponible.

Otros perfiles con dificultades relevantes incluyen el *Marketing Manager* y el *Promotor/a Comercial* (ambos con 7,89%), reflejando que no solo los puestos de liderazgo enfrentan escasez, sino también los roles operativos que requieren una combinación de habilidades técnicas, orientación al cliente y flexibilidad para adaptarse a distintos canales y segmentos. También figuran con porcentajes destacados el *Brand Manager*, *Jefe de Ventas* y *Director/a Creativo/a Ejecutivo/a*, posiciones que, además de conocimientos técnicos, exigen una alta capacidad de innovación, pensamiento estratégico y liderazgo transversal, habilidades que no siempre están disponibles en el mercado laboral actual.

Este escenario revela una tensión creciente entre la evolución del marketing hacia modelos más complejos y digitalizados, y la capacidad del sistema formativo y del mercado de trabajo para producir perfiles acordes a esa transformación. La escasez de talento no solo responde a una falta de formación técnica, sino también a la necesidad de fomentar competencias blandas como la comunicación, el liderazgo y la capacidad de análisis estratégico. Frente a ello, las organizaciones deben repensar sus estrategias de atracción y desarrollo de talento, invirtiendo en formación continua, planes de carrera y estructuras de trabajo que favorezcan la innovación y la retención de perfiles clave.



i. Recursos Humanos Office Support

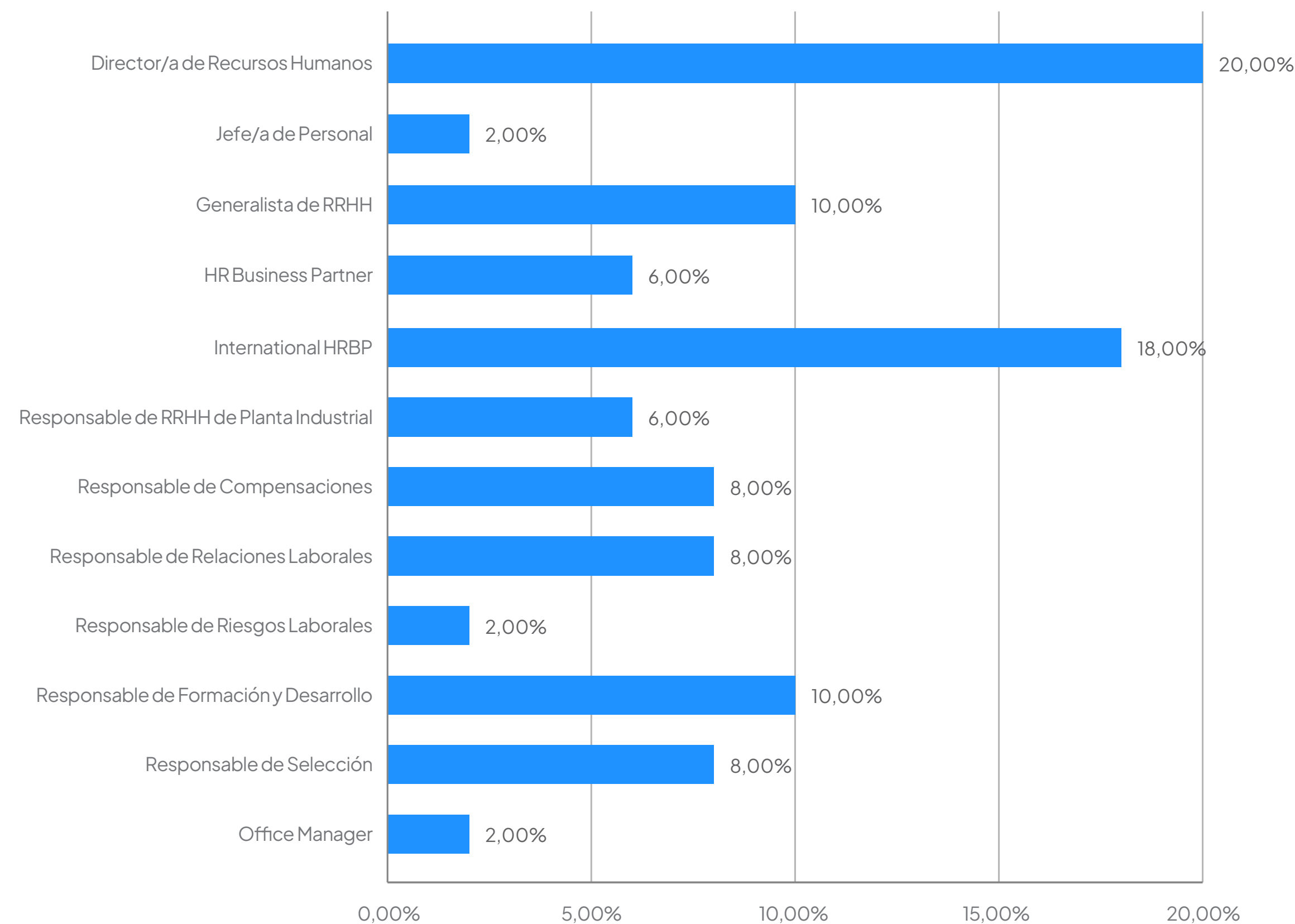
El sector de Recursos Humanos (RRHH) y Office Support ha cobrado un papel estratégico dentro de las organizaciones, ya que es el área responsable de gestionar el capital humano, un recurso clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial. La evolución reciente ha estado marcada por la transformación digital y la necesidad de gestionar entornos laborales más flexibles, diversos e inclusivos. Esta dinámica ha llevado a un aumento significativo en la demanda de profesionales con competencias transversales, capaces de integrar tecnología, gestión del talento y alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.

El perfil más demandado en este ámbito es el de *Director/a de Recursos Humanos* (20%), seguido de cerca por roles como *International HR Business Partner* (18%) y *Generalista de RRHH* (10%). Esta distribución refleja la creciente importancia de contar con líderes estratégicos que no solo gestionen la administración de personal, sino que también impulsen políticas globales y multiculturales en empresas con operaciones internacionales. Además, la presencia destacada de puestos como *Responsable de Formación y Desarrollo* y *Responsable de Selección* subraya la prioridad que las organizaciones otorgan a la atracción, retención y desarrollo del talento como factores clave para el éxito.

En cuanto a los puestos funcionales, perfiles como *HR Business Partner* y *Responsable de Relaciones Laborales* muestran una demanda significativa, evidenciando la necesidad de profesionales que actúen como puente entre la estrategia corporativa y la gestión operativa de los empleados. Estos roles requieren una combinación de habilidades técnicas, conocimiento jurídico-laboral y capacidades relacionales, para gestionar tanto el cumplimiento normativo como la cultura organizacional. Esta convergencia de funciones refleja la complejidad creciente en la gestión de personas y la importancia de un enfoque integrado y proactivo en RRHH.

Finalmente, el área de *Office Support*, aunque menos demandada en términos porcentuales, mantiene su relevancia a través de posiciones como *Office Manager* y *Jefe/a de Personal*. Estas posiciones son clave para asegurar el correcto funcionamiento administrativo y operativo del entorno laboral. En conjunto, el análisis de los perfiles más demandados en RRHH revela un sector en plena evolución, donde la digitalización, la globalización y el cambio cultural exigen profesionales cada vez más especializados, versátiles y estratégicos para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Recursos Humanos, más demandadas



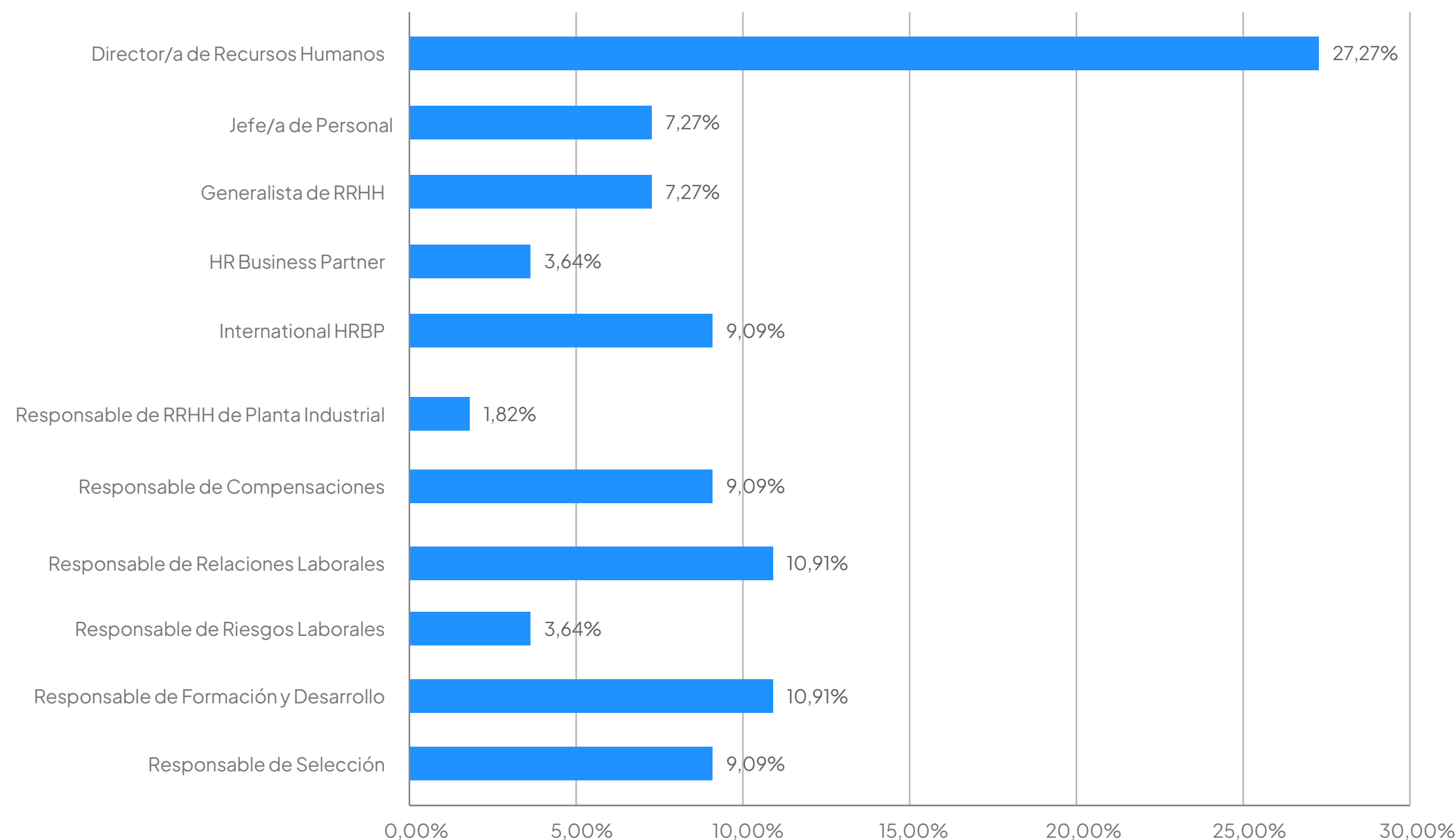
La gestión de recursos humanos continúa siendo un área clave para las organizaciones, especialmente en un contexto de constantes cambios tecnológicos, normativos y sociales. Sin embargo, a pesar de su importancia estratégica, la dificultad para cubrir ciertos puestos dentro del área refleja una brecha creciente entre la demanda de talento especializado y la oferta disponible. Esto se debe tanto a la complejidad creciente de los roles como a las competencias específicas que se requieren para gestionar eficazmente el talento en entornos cada vez más globalizados y dinámicos.

El puesto de *Director/a de Recursos Humanos* es el más difícil de cubrir, con un 27,27%, evidenciando la alta exigencia de experiencia, liderazgo y visión estratégica que se requiere para este rol. Este perfil debe ser capaz de integrar las tendencias emergentes en la gestión del talento, garantizar el cumplimiento normativo y promover culturas organizacionales saludables y adaptativas. La escasez de candidatos adecuados para esta posición señala la necesidad de fortalecer los programas de desarrollo de liderazgo y la formación continua en el ámbito de RRHH.

Otros perfiles que presentan dificultades significativas incluyen al *Responsable de Relaciones Laborales* y *Responsable de Formación y Desarrollo*, ambos con un 10,91%, así como los roles de *Responsable de Compensaciones* y *Responsable de Selección*, con un 9,09%. Estos puestos requieren un profundo conocimiento técnico junto con habilidades interpersonales para mediar en conflictos, diseñar planes de desarrollo profesional y gestionar procesos complejos de atracción y retención de talento. La dificultad para cubrir estos puestos puede impactar negativamente en la capacidad organizacional para mantener un clima laboral positivo y asegurar la competitividad del capital humano.

Finalmente, perfiles como *International HR Business Partner* y *Generalista de RRHH* también presentan retos de cobertura, reflejando la necesidad de adaptarse a contextos multinacionales y funciones amplias dentro de la gestión de personas. En conjunto, estas dificultades sugieren que las organizaciones deben reforzar sus estrategias de captación y retención, fomentar el desarrollo interno de talento y aprovechar tecnologías que permitan anticipar y responder eficazmente a las demandas cambiantes del mercado laboral en recursos humanos.

Recursos Humanos, más difíciles de cubrir



j. Retail

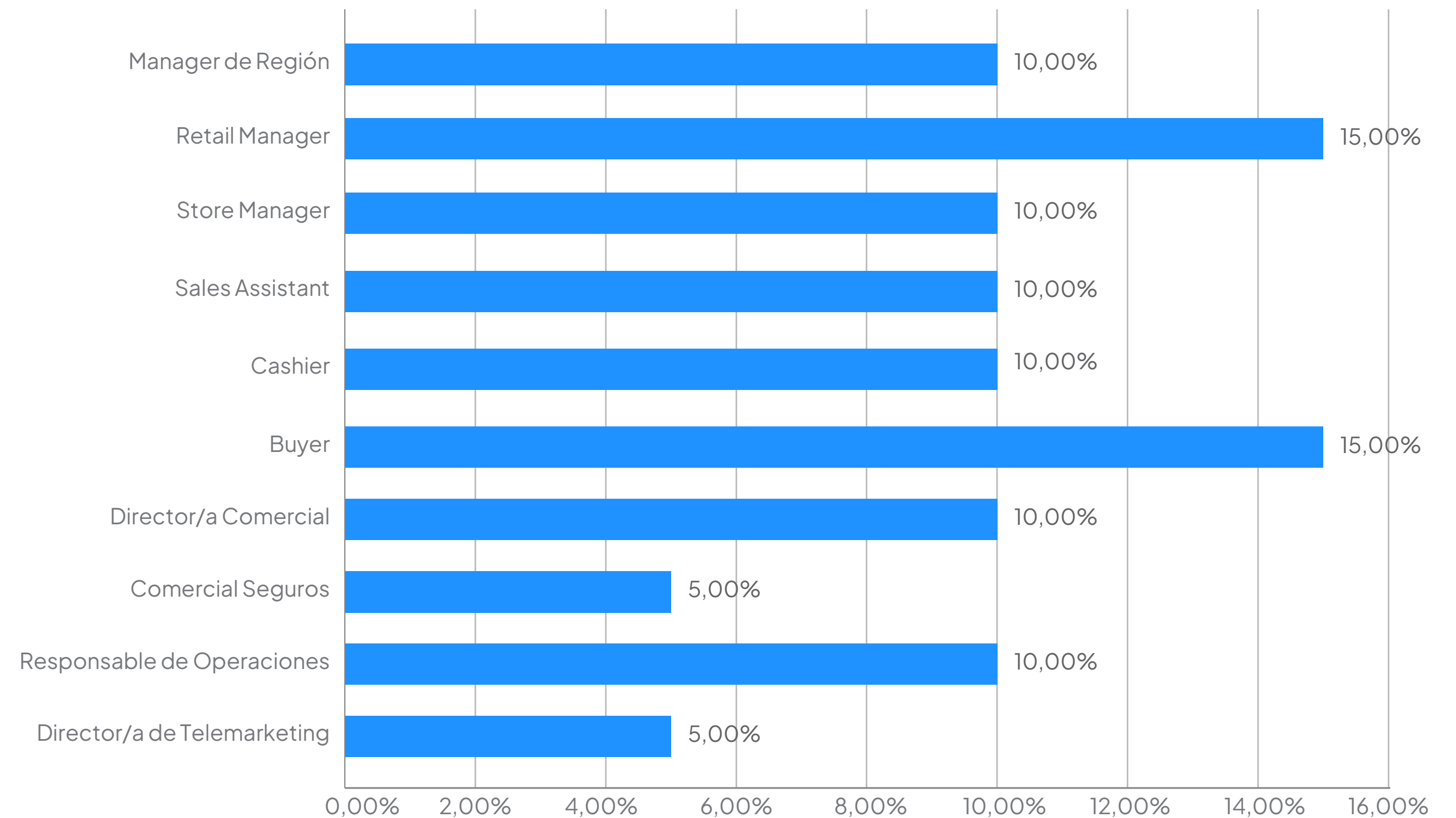
El sector de Retail y Seguros ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por cambios en el comportamiento del consumidor, la digitalización y la competencia creciente. Estos factores han modificado las estructuras organizativas y la demanda de talento, enfocándose cada vez más en perfiles que puedan combinar habilidades comerciales, gestión operativa y experiencia en atención al cliente. La evolución del sector refleja la necesidad de adaptarse a nuevos canales de venta y modelos de negocio que requieren equipos ágiles y especializados.

En cuanto a las posiciones más demandadas, los roles de *Retail Manager* y *Buyer* lideran con un 15% cada uno, evidenciando la importancia de la gestión eficiente de puntos de venta y el control de la cadena de suministro para garantizar la competitividad y rentabilidad del negocio. La figura del *Store Manager* y *Sales Assistant*, ambos con un 10%, también es fundamental para asegurar una experiencia de compra satisfactoria y una atención directa al cliente, lo que impacta directamente en la fidelización y la percepción de la marca.

Por otro lado, puestos como *Manager de Región*, *Director/a Comercial* y *Responsable de Operaciones* presentan una demanda significativa (10%), destacando la necesidad de liderazgo y coordinación en la gestión de equipos y estrategias comerciales. En el sector de seguros, aunque con una demanda menor, la figura del *Comercial Seguros* sigue siendo esencial para la captación y mantenimiento de cartera, dado que la confianza y el asesoramiento personalizado son clave en esta industria.

Finalmente, puestos como *Director/a de Telemarketing* (5%) reflejan la relevancia que siguen teniendo los canales de comunicación directa y venta telefónica, especialmente en la era digital, donde el multicanal es una estrategia para alcanzar y fidelizar clientes. En conjunto, estos perfiles demandados muestran cómo Retail y Seguros están en constante evolución, adaptándose a nuevas formas de interacción con el cliente y optimización de operaciones para mantenerse competitivos en un mercado dinámico.

Retail / Seguros, más demandadas



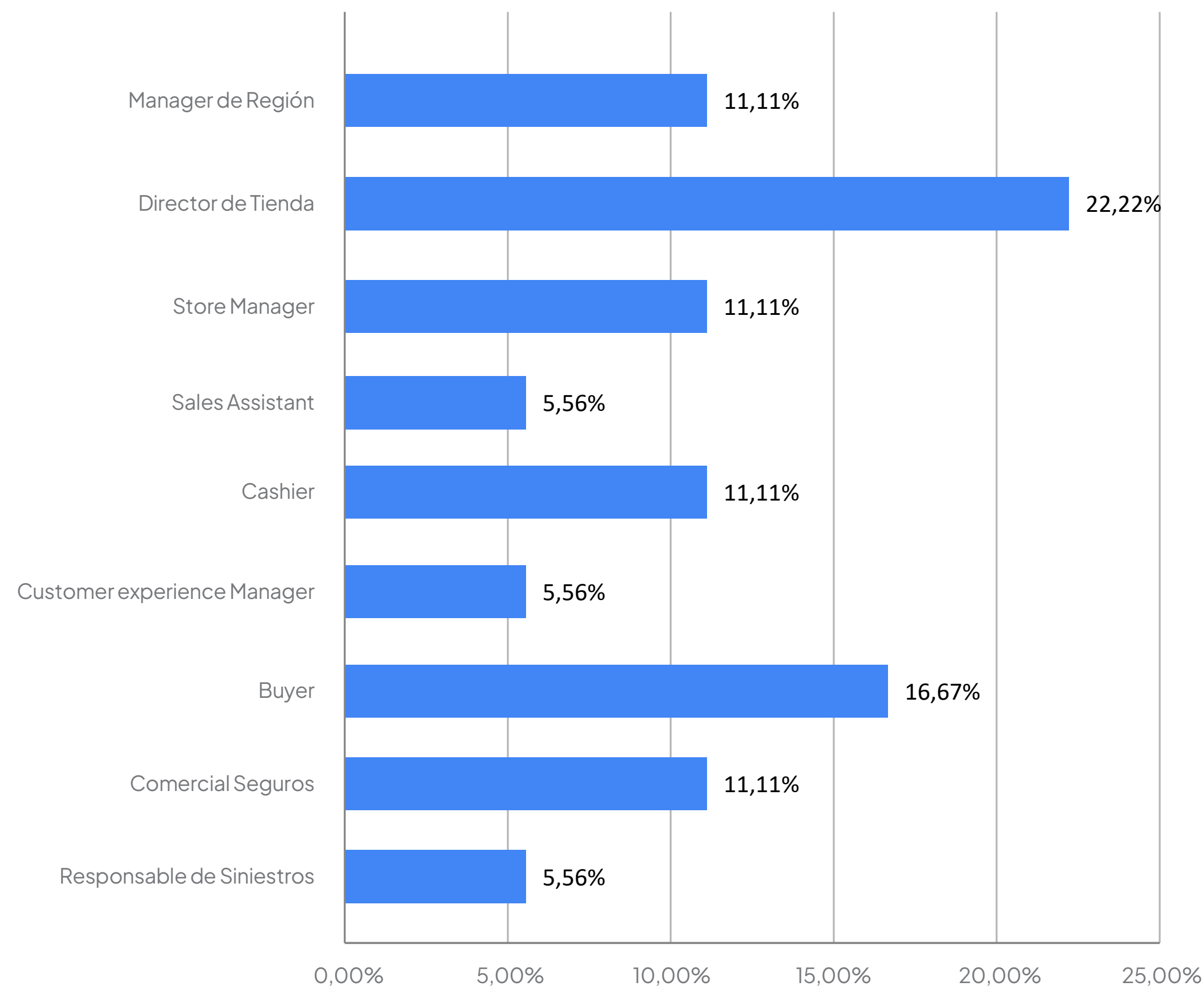
La dinámica del sector Retail y Seguros presenta actualmente un desafío importante en cuanto a la disponibilidad de talento, especialmente en ciertos puestos clave que resultan difíciles de cubrir. Esta situación se explica, en parte, por la complejidad creciente de los roles que requieren no solo habilidades técnicas, sino también competencias interpersonales y capacidad para gestionar experiencias de cliente en un entorno altamente competitivo y digitalizado. Esta escasez de talento refleja un desajuste entre la oferta y la demanda en el mercado laboral, lo que puede afectar la operatividad y crecimiento de las organizaciones.

Entre los puestos con mayor dificultad para su cobertura destaca la posición de *Director de Tienda*, con un 22,22%, lo que indica que este perfil requiere un conjunto muy específico de competencias que incluyen liderazgo, gestión de equipos, y habilidades estratégicas para maximizar la productividad y experiencia de compra en el punto de venta. La alta dificultad para encontrar candidatos adecuados puede estar vinculada a la elevada responsabilidad y la presión inherente al puesto, además de la necesidad de adaptarse a constantes cambios en las tendencias de consumo y tecnologías.

Otros perfiles difíciles de cubrir, como *Buyer* (16,67%) y *Manager de Región* y *Store Manager* (ambos con 11,11%), refuerzan la importancia de roles estratégicos que controlan tanto la cadena de suministro como la gestión regional de tiendas. La escasez de talento en estas posiciones puede generar cuellos de botella operativos, afectando la capacidad de respuesta a la demanda del mercado y la optimización de recursos, lo que a su vez impacta en la competitividad de la empresa.

Finalmente, puestos como *Cashier*, *Comercial Seguros* y *Customer Experience Manager* también reflejan dificultades de cobertura, aunque en menor medida. Estos roles, a pesar de no ser exclusivamente estratégicos, son fundamentales para el correcto funcionamiento de las operaciones y la satisfacción del cliente, especialmente en sectores donde la experiencia y el servicio son factores decisivos para la fidelización. En conjunto, estos datos sugieren que las organizaciones deben reforzar sus estrategias de reclutamiento, formación y retención, para superar las barreras actuales y asegurar la continuidad y crecimiento en sus áreas comerciales y operativas.

Retail / Seguros, más difíciles de cubrir



k. Legal

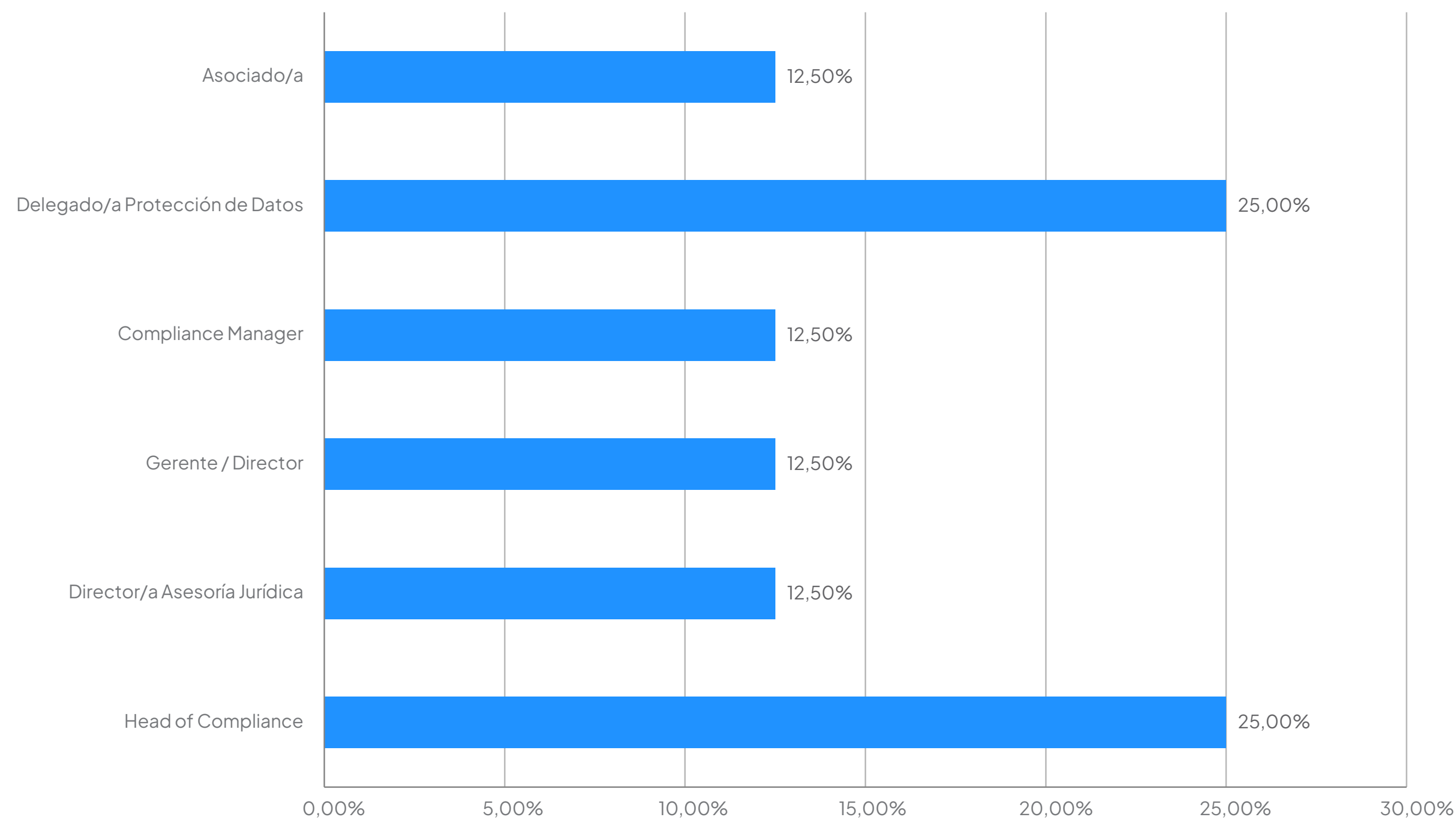
El área legal ha experimentado una transformación relevante en los últimos años, impulsada por la creciente complejidad normativa, la digitalización de los procesos empresariales y la necesidad de transparencia y cumplimiento en entornos cada vez más regulados. Esta evolución ha ampliado las funciones del departamento jurídico más allá del asesoramiento tradicional, integrando nuevas especialidades y reforzando su rol estratégico dentro de las organizaciones. Como consecuencia, la demanda de perfiles legales ya no se concentra exclusivamente en abogados generalistas, sino que se diversifica hacia funciones más técnicas, normativas y de gestión de riesgos.

Según los datos analizados, las posiciones más demandadas se distribuyen principalmente entre dos perfiles clave: *Delegado/a de Protección de Datos* y *Head of Compliance*, ambos con un 25% de representatividad. Esto confirma la centralidad de temas como la protección de la privacidad, la seguridad de la información y el cumplimiento regulatorio, especialmente en sectores sometidos a estrictas normativas europeas como el RGPD o en contextos donde la transformación digital expone a las empresas a mayores riesgos legales. Estos perfiles requieren un alto nivel de especialización y una comprensión integral de los marcos jurídicos digitales y corporativos.

El resto de la demanda se reparte de forma equitativa (12,5%) entre perfiles como *Asociado/a*, *Compliance Manager*, *Gerente/Director Jurídico* y *Director/a de Asesoría Jurídica*, lo cual indica que las organizaciones también buscan fortalecer sus estructuras legales internas y contar con liderazgo jurídico sólido. La presencia de perfiles de alta responsabilidad muestra que el asesoramiento legal está asumiendo un rol más estratégico y transversal, colaborando con otras áreas del negocio para anticipar riesgos, definir políticas internas y garantizar el cumplimiento normativo en todos los niveles de operación.

Este panorama laboral sugiere una evolución hacia un modelo jurídico más especializado, preventivo y conectado con los cambios tecnológicos y regulatorios. En este contexto, las competencias técnicas tradicionales deben complementarse con conocimientos en compliance, protección de datos, derecho digital y gobernanza corporativa. La adaptación de los programas formativos, tanto en universidades como en escuelas de negocios, se vuelve fundamental para preparar a los futuros profesionales ante estas nuevas exigencias. A su vez, las empresas deberán desarrollar estrategias de atracción y retención del talento legal, con foco en la actualización constante, la ética profesional y la capacidad de respuesta ante entornos normativos en permanente cambio.

Legal, más demandadas



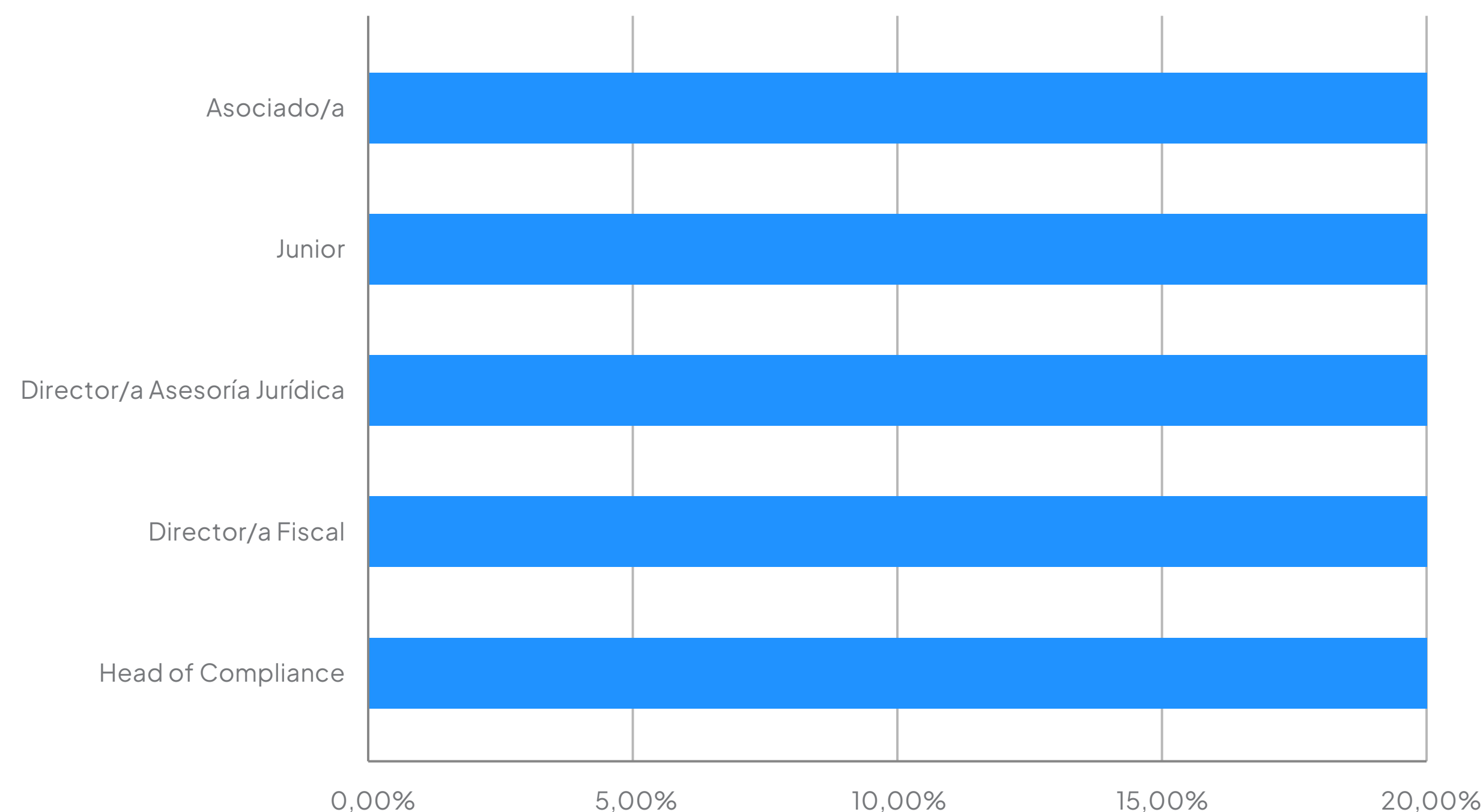
El mercado laboral en el sector legal enfrenta actualmente una paradoja interesante: mientras se mantiene una demanda estable de talento jurídico, ciertas posiciones críticas presentan una alta dificultad para ser cubiertas. Esta problemática responde, en gran parte, a la creciente especialización requerida en los nuevos entornos normativos, al aumento de la presión regulatoria y a la necesidad de que los perfiles legales combinen conocimientos técnicos con una visión estratégica del negocio. En este sentido la capacidad de adaptación y actualización constante se ha convertido en un factor determinante tanto para el acceso como para la permanencia en roles de responsabilidad jurídica.

El gráfico revela que existe una dificultad homogénea para cubrir una variedad de puestos clave, todos con un 20% de representatividad. Entre ellos se destacan posiciones de alta responsabilidad como *Director/a de Asesoría Jurídica*, *Director/a Fiscal* y *Head of Compliance*. Estos perfiles exigen experiencia consolidada, conocimiento profundo del marco normativo nacional e internacional, y una comprensión transversal del funcionamiento empresarial. La escasez de profesionales que reúnan estas condiciones, junto con la elevada competencia entre empresas por atraerlos, genera importantes desafíos en los procesos de selección.

Sorprende también que figuras más junior, como los perfiles *Asociado/a* y *Abogado/a junior*, encuentren entre los más difíciles de cubrir. Esta situación puede explicarse por varios factores: una brecha entre la formación académica y las habilidades prácticas requeridas en el ejercicio profesional, la alta rotación en los primeros años de carrera y las condiciones laborales que, en algunos casos, no resultan suficientemente atractivas para retener el talento joven. Este fenómeno apunta a la necesidad de revisar los modelos de incorporación de nuevos profesionales, ofreciendo mayores oportunidades de desarrollo, mentoría y especialización.

Este escenario pone de manifiesto la urgencia de repensar las estrategias de atracción y fidelización de talento jurídico, tanto en grandes firmas como en departamentos legales corporativos. Resulta fundamental alinear las competencias formativas con las necesidades reales del mercado, fomentar programas de desarrollo profesional continuo y generar entornos de trabajo que valoren la especialización, la ética y la proyección de carrera. Solo así será posible reducir las brechas de cobertura y garantizar que el área legal cuente con los profesionales capacitados para asumir un rol cada vez más estratégico en la gestión empresarial y el cumplimiento normativo.

Legal, más difíciles de cubrir



4

**Las competencias
más demandadas**

a. Competencias más deseadas en perfiles Junior

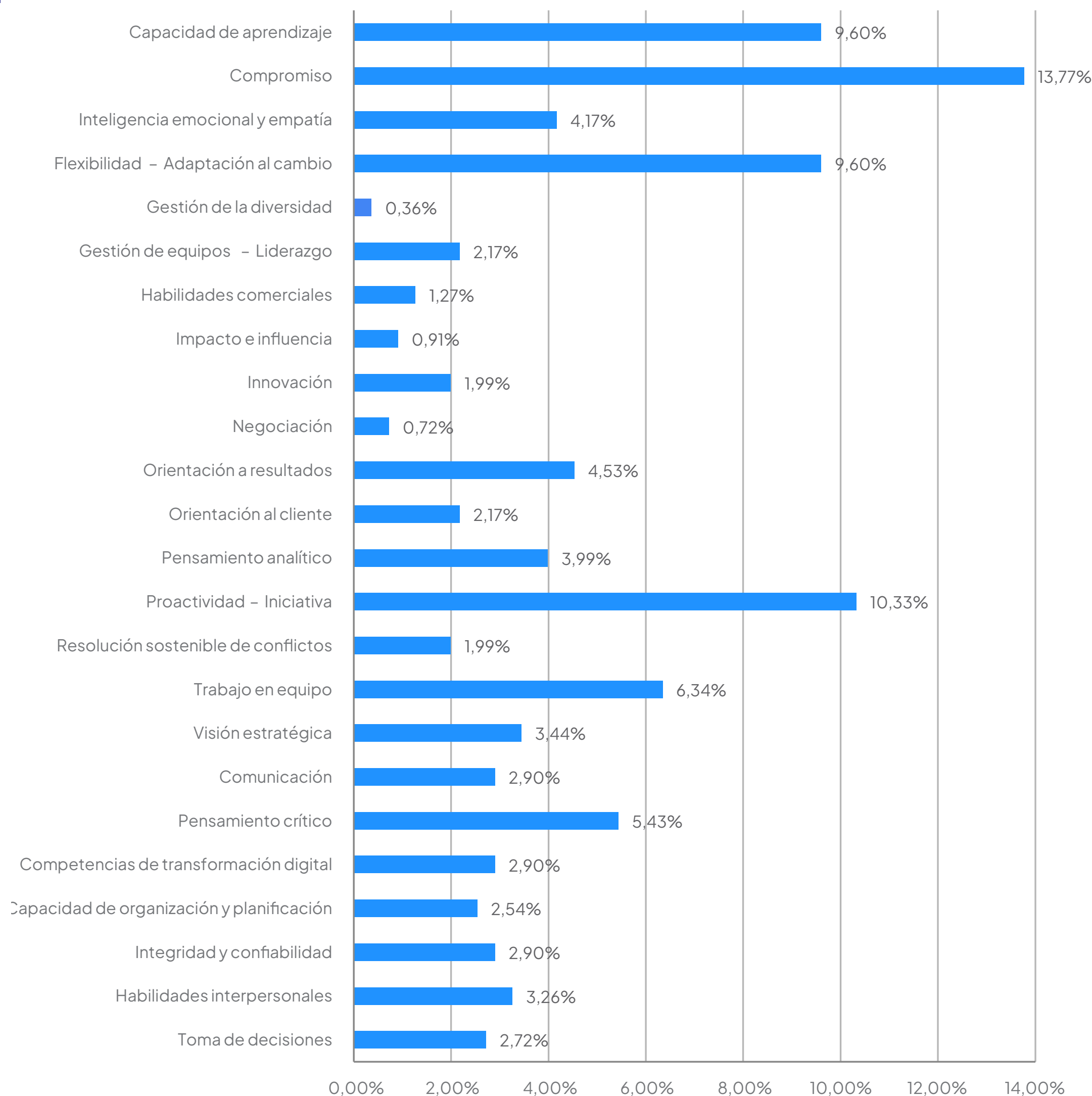
El mercado laboral actual para perfiles Junior refleja una fuerte demanda de competencias blandas que complementen el conocimiento técnico, destacándose especialmente la capacidad de aprendizaje (9,60%) y la proactividad o iniciativa (10,33%). Estos atributos son esenciales para adaptarse rápidamente a entornos dinámicos y cambiantes, permitiendo a los jóvenes profesionales incorporar nuevos conocimientos y actuar de forma autónoma ante desafíos emergentes. Esto evidencia que, en la etapa inicial de la carrera, la disposición para crecer y la capacidad de autorregulación son factores críticos para el éxito y la empleabilidad.

Asimismo, el compromiso (13,77%) sobresale como la competencia más demandada, lo que refleja la necesidad de que los jóvenes trabajadores demuestren responsabilidad, constancia y dedicación en sus roles. Este atributo es fundamental para garantizar la alineación con los objetivos organizacionales y para fomentar una cultura laboral positiva y productiva. La elevada demanda del compromiso indica que las empresas valoran no solo la habilidad técnica sino también la actitud y el nivel de involucramiento del talento emergente.

La flexibilidad y la adaptación al cambio (9,60%) también son competencias relevantes en este grupo, dadas las transformaciones constantes en los procesos, tecnologías y estructuras organizacionales. La capacidad para ajustarse a nuevas circunstancias y aprender rápidamente es clave para mantener la competitividad en un mercado laboral cada vez más volátil e incierto. Además, habilidades como el trabajo en equipo (6,34%) y el pensamiento crítico (5,43%) complementan este perfil, resaltando la importancia de colaborar eficazmente y analizar situaciones con profundidad para aportar soluciones creativas y sostenibles.

Finalmente, aunque en menor medida, se valoran competencias relacionadas con la comunicación (2,90%), inteligencia emocional y empatía (4,17%) y liderazgo inicial o gestión de equipos (2,17%). Estas habilidades sociales son fundamentales para la integración en entornos laborales diversos y multiculturales, favoreciendo un clima organizacional saludable y fomentando la colaboración. En conjunto, estas competencias reflejan que para los profesionales Junior, la combinación de habilidades técnicas con atributos personales y sociales es vital para afrontar los retos del mercado laboral contemporáneo.

Competencias más demandadas, Junior



b. Competencias más deseadas en perfiles Senior

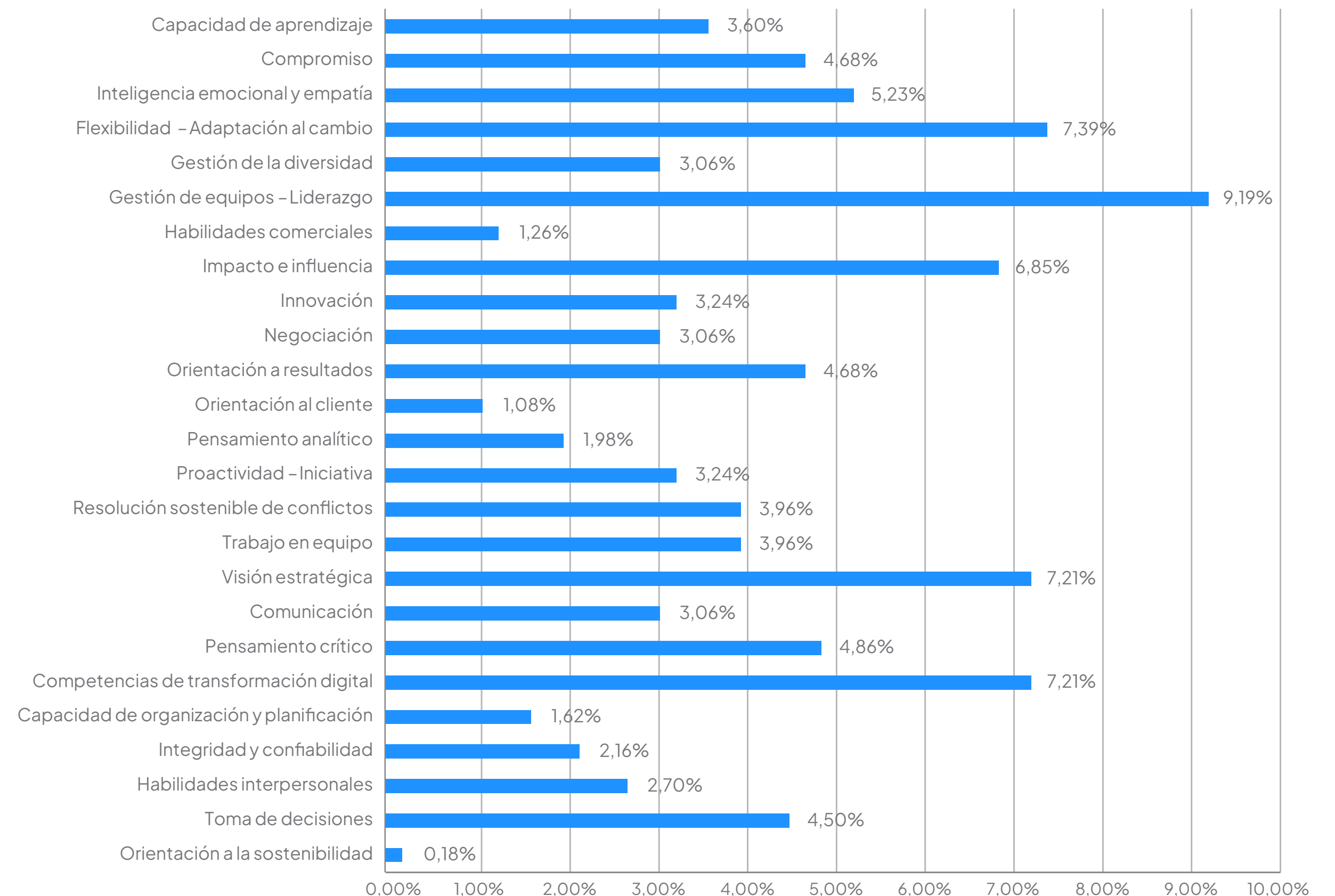
En el perfil Senior, las competencias demandadas muestran una evolución respecto a las de los perfiles Junior, reflejando un mayor énfasis en habilidades relacionadas con el liderazgo y la gestión. Competencias como gestión de equipos y liderazgo (9,19% cada una) se posicionan como una de las más valoradas, destacando la importancia que las organizaciones otorgan a profesionales con capacidad para dirigir, motivar y coordinar equipos hacia el logro de objetivos. Esto subraya la necesidad de que los seniors no solo sean expertos técnicos sino también líderes capaces de influir y potenciar el talento dentro de la empresa.

Otra competencia que adquiere relevancia en este nivel es la flexibilidad y adaptación al cambio (7,39%) y la visión estratégica (7,21%), ambas fundamentales en un entorno empresarial que exige rapidez en la toma de decisiones y capacidad para anticipar tendencias y desafíos futuros. La combinación de estas competencias permite a los profesionales senior no solo responder eficazmente a las circunstancias cambiantes, sino también diseñar y ejecutar estrategias que aseguren la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Además, competencias como la inteligencia emocional y empatía (5,23%), impacto e influencia (6,85%), y pensamiento crítico (4,86%) resaltan la importancia de las habilidades sociales y cognitivas avanzadas para gestionar relaciones interpersonales complejas y promover un ambiente colaborativo. Estas capacidades son esenciales para el manejo eficaz de conflictos, la negociación y la comunicación estratégica, aspectos claves en roles de mayor responsabilidad y toma de decisiones.

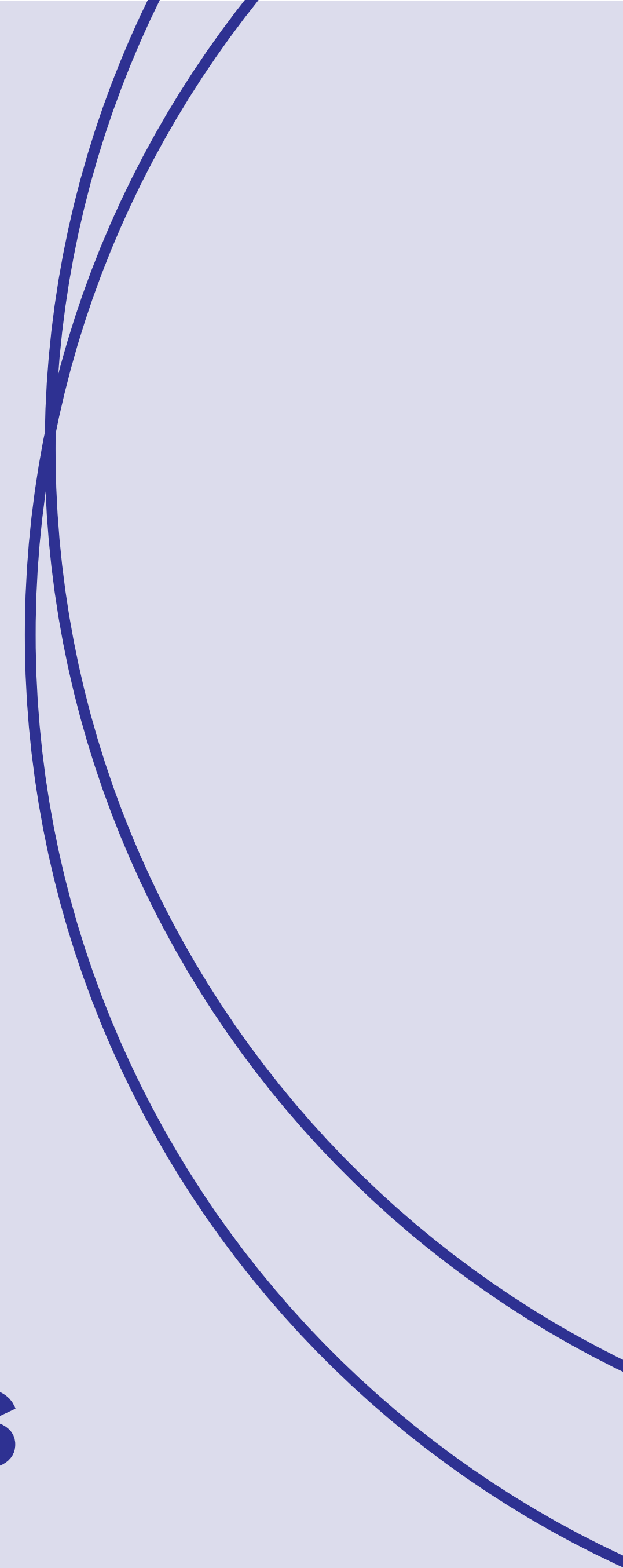
Finalmente, aunque en menor medida, las competencias orientadas a la transformación digital (7,21%), toma de decisiones (4,50%) y resolución sostenible de conflictos (3,96%) reflejan la necesidad de que los seniors sean agentes de cambio que integren tecnología y valores sostenibles en sus procesos de gestión. Esta integración muestra una visión moderna del liderazgo, donde la innovación, la ética y la sostenibilidad son factores indispensables para el éxito en el contexto empresarial actual.

Competencias más demandadas, Senior



15

**Nuestras
Conclusiones**



Los 12 imprescindibles del Estudio EP+D 2025

Conclusión

Mirada analítica hacia el nuevo contexto laboral

Perspectivas de contratación contenidas

Retos actuales en la atracción de talento

¿Están las áreas de selección alcanzando sus objetivos?

Una dificultad fundamental con raíces profundas

Detalle

El Estudio EP+D 2025 constituye una herramienta rigurosa, precisa y de gran valor para comprender el estado actual de los procesos de selección en el mercado laboral español. Con la participación de más de 250 profesionales especializados en gestión del capital humano, representando a todos los sectores económicos y regiones del país, este informe ofrece una visión profunda de las tendencias emergentes que, sin duda, generarán reflexión y debate en el ámbito del talento y la empleabilidad.

La incertidumbre económica continúa ralentizando el crecimiento y limitando las perspectivas de contratación. No obstante, el informe revela una percepción de moderado optimismo en el mercado laboral de cara a los próximos doce meses.

La creciente competencia por el talento está agravando los desafíos de los Departamentos de Selección, que reportan una dificultad crítica y sostenida para encontrar candidatos con el perfil adecuado.

Es preocupante el elevado índice de procesos de selección inconclusos o que experimentan prolongaciones significativas. En determinados perfiles especializados, la insuficiencia de talento calificado constituye un desafío sin precedentes en el mercado laboral actual, impactando negativamente la capacidad de las empresas para cubrir puestos críticos y sostener su ventaja competitiva.

Se evidencia una significativa desconexión entre los sistemas educativos y las demandas de talento requeridas por las organizaciones. Esta situación constituye una alerta clara que demanda una evaluación crítica de la eficacia de los sistemas educativos en la formación de competencias laborales pertinentes. Resulta imprescindible fomentar una colaboración estrecha y estratégica entre los sectores académico y empresarial, con el fin de lograr una mayor congruencia entre la oferta educativa y las necesidades reales del mercado laboral.

Conclusión

Retos y oportunidades del talento senior

Recursos Humanos ante la renovación generacional interna

La inquietud creciente en RR.HH. frente a la inteligencia artificial

El planteamiento esencial de la investigación

Detalle

Nos enfrentamos a una problemática persistente y poco visible: la discriminación por edad. Es imperativo que las organizaciones implementen políticas inclusivas y estrategias de gestión de la diversidad generacional, valorando y aprovechando las contribuciones únicas de cada cohorte etaria para fortalecer la competitividad y sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Los procesos de selección se ven influenciados por las prioridades emergentes de las nuevas generaciones, que valoran altamente la flexibilidad laboral y el equilibrio entre vida profesional y personal. En respuesta, las organizaciones están adoptando estrategias innovadoras centradas en la implementación de políticas laborales flexibles, programas integrales de bienestar organizacional y el fomento de una cultura corporativa que promueva la conciliación trabajo-vida, con el objetivo de atraer y retener talento calificado.

La Inteligencia Artificial (IA) está transformando las posicionado las estrategias de capacitación y desarrollo del talento. Resulta imprescindible que las empresas se anticipen y se adapten proactivamente a estas transformaciones tecnológicas, invirtiendo de manera estratégica en programas de formación continua y desarrollo profesional para maximizar el valor y las oportunidades que la IA aporta al entorno empresarial.

Digital & Tecnología, sectores asociados a la transformación digital, la innovación tecnológica y la automatización se posicionan como los principales motores de generación de empleo en el mediano y largo plazo. Paralelamente, se identifica un crecimiento sostenido en industrias estratégicas de alta especialización, como Energías Renovables, Ingeniería Avanzada y Ciencias de la Vida, las cuales presentan un elevado potencial de desarrollo y demanda de talento cualificado, consolidándose como ejes clave en la evolución del mercado laboral.

Conclusión

Tecnología, software, analítica de datos y ciberseguridad: pilares del entorno laboral emergente

La competencia más valorada en los perfiles senior es la capacidad de ejercer un liderazgo visionario, orientado a la transformación estratégica y la anticipación de tendencias

Se priorizan perfiles jóvenes con un alto nivel de compromiso, proactividad y orientación al aprendizaje continuo

Detalle

Los procesos de selección actuales evidencian un fuerte enfoque en perfiles asociados a tecnología y analítica avanzada de datos. Se registra una alta demanda de posiciones como Digital Analyst, Data Analyst / Scientist y especialistas en Ciberseguridad, impulsada por la necesidad de incorporar capacidades digitales críticas para la toma de decisiones basada en datos, la automatización de procesos y la protección de activos digitales. Adicionalmente, emergen con relevancia perfiles en áreas transversales como Customer Experience y Project Management, considerados estratégicos para optimizar la experiencia del cliente y garantizar la ejecución eficiente de iniciativas de transformación organizacional.

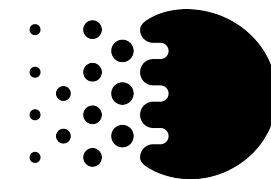
En el contexto actual, las competencias más demandadas en perfiles senior se agrupan en el siguiente orden de prioridad: gestión de equipos y liderazgo, flexibilidad y adaptación al cambio, visión estratégica, impacto e influencia, y finalmente, capacidades vinculadas a la transformación digital. Esta jerarquización evidencia la relevancia que las organizaciones otorgan a la capacidad de liderar con eficacia, movilizar talento y gestionar dinámicas organizacionales complejas para el logro de objetivos estratégicos. El enfoque continúa centrado en el liderazgo humano y adaptativo, complementado por competencias digitales que habilitan la transformación sostenida del negocio.

Si bien la capacidad de aprendizaje sigue siendo una competencia esencial en los perfiles junior, el compromiso emerge como la cualidad más valorada por las organizaciones. A esta le siguen competencias como la proactividad y la iniciativa, que reflejan una disposición activa hacia el desarrollo profesional y la generación de valor desde etapas tempranas de la carrera. Las empresas reconocen la importancia de incorporar jóvenes profesionales con un alto grado de implicación, capaces de alinearse con los objetivos organizacionales y de contribuir de forma sostenida al crecimiento de la compañía.

EP⁺_D

Posiciones y competencias más Demandadas 2025

El Estudio que no dejará
indiferente a casi nadie



asociación española
directores
recursos humanos

CRHEO
Recursos Humanos



EUDE | EUROPEAN
BUSINESS
SCHOOL
ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA



Fundación
ONCE | foro
inseta
responsable