



EL NOU PERFIL DIRECTIU: TENDÈNCIES ACTUALS I CANVIS COMPETENCIALS

BARÒMETRE
DE COMPETÈNCIES I
OCUPACIONS DE
CATALUNYA

Per UOC i Pimec



pimec

INFORME ELABORAT PER:

Adrià López,

Analista de dades a la Unitat de Prospecció i
Anàlisi Laboral de la UOC

Carme Pagés,

Professora i investigadora dels Estudis
d'Economia i Empresa i directora de la Unitat
de Prospecció i Anàlisi Laboral de la UOC

Paula Pedro,

Sociòloga i politòloga i ajudant de recerca a la
Unitat de Prospecció i Anàlisi Laboral de la UOC

AMB LA COL·LABORACIÓ DE:

M. Àngels Benítez

Responsable de Polítiques Socials i d'Inclusió
Laboral de Pimec

Sílvia Miró,

Directora de l'Àrea de Treball de Pimec

Hèctor Pérez,

Director de Serveis de Formació i Ocupació de Pimec

AGRAÏMENTS:

Els autors expressen el seu agraïment als directius que van participar en els grups de discussió, així com a Laura Lamolla, Carlos González Reyes, Carles Bruguera Trabal i Natalí Basilico, de la Universitat Oberta de Catalunya, pels seus valuosos comentaris.

1. INTRODUCCIÓ

La societat es troba en un punt d'inflexió marcat per la doble transició digital i verda, però també per la social i demogràfica, amb canvis en els valors culturals de les noves generacions, juntament amb la irrupció de la Intel·ligència Artificial (IA), l'emergència de nous paradigmes socioeconòmics i canvis en l'organització del treball. Tot això està reconfigurant significativament els models de negoci i la gestió de les organitzacions. En aquest entorn altament canviant, esdevé fonamental comptar amb professionals capaços de coordinar equips diversos, liderar transformacions profundes i prendre decisions estratègiques sota una incertesa constant.

Aquesta realitat pot ajudar a explicar per què s'ha incrementat el pes dels professionals de l'administració i direcció d'empreses en l'estructura ocupacional de Catalunya [1], així com l'augment de la demanda de competències de lideratge a escala global [2]. En aquest context, el present estudi analitza la demanda dels perfils directius a Catalunya —tant a nivell d'alta direcció com de direcció intermèdia—, a partir de l'estudi de les vacants en línia, amb l'objectiu d'aportar evidència sobre l'evolució de la demanda d'aquests professionals i la transformació dels seus requeriments competencials.

Un breu repàs a la història del pensament sobre la direcció i la gestió mostra que es tracta d'un concepte dinàmic. Al llarg de les dècades, la funció i les competències associades a un bon comandament han evolucionat profundament, en paral·lel a les transformacions de l'entorn i a les necessitats d'adaptació de les organitzacions. Hem passat de tenir directius/ives de tipus taylorista, centrats en la planificació i el control de processos, a enfocaments més contemporanis que prioritzen la dimensió relacional, el lideratge transformacional i el desenvolupament de competències comunicatives i motivacionals. Alhora, vivim en un món en què el canvi constant és la norma, i on la flexibilitat i la capacitat d'adaptació s'han convertit en habilitats essencials per navegar en entorns complexos. A més, la doble transformació digital i verda, accelerada pel ràpid desenvolupament d'eines d'IA cada cop més potents, planteja nous reptes als/a les directius/ives i comandaments de l'era de la IA i noves necessitats competencials.

En aquest context, sorgeixen diverses preguntes clau: quins canvis s'estan produint en la demanda de càrrecs directius? Quin tipus de professionals es requereixen avui per ocupar aquests càrrecs? Com ha evolucionat el seu perfil competencial en els darrers anys?

Entendre aquestes necessitats canviant és clau per orientar adequadament la presa de decisions tant en les institucions educatives com en l'àmbit de la gestió dels recursos humans. Només si comptem amb professionals ben preparats/ades i competents podrem afrontar amb èxit les complexes transicions que tenim al davant.

L'evolució del pensament sobre la direcció i la gestió: de l'eficiència al lideratge conscient

La direcció i gestió d'empreses no conforma una disciplina estàtica, sinó una construcció dinàmica que ha anat mutant per donar resposta als reptes de cada moment històric. La literatura ha conceptualitzat el que és ser un/a bon/a directiu/iva a través de diferents lents teòriques.

A principis del segle XX, sota el paradigma del taylorisme, la visió predominant se centrava en l'eficiència i l'optimització operativa. Un/a bon/a professional de la direcció i la gestió era aquell/a capaç d'aplicar l'anàlisi científica per dissenyar processos estandarditzats, en què la planificació i el control eren els pilars fonamentals [3].



Tanmateix, entre els anys vint i trenta, el focus teòric va començar a desplaçar-se cap a la solvència de la gestió de persones. Es va fer evident que la productivitat no depenia només de l'organització tècnica, sinó de la qualitat de les relacions interpersonals [4]. El rol directiu va haver d'incorporar habilitats socioemocionals com l'empatia i la comunicació. Aquesta dimensió relacional es va aprofundir encara més als anys setanta i vuitanta, amb la introducció del concepte de lideratge transformacional [5, 6]. En aquest estadi, la missió de la direcció ja no era només gestionar, sinó inspirar i motivar els col·laboradors cap a objectius compartits.

Cap a finals del segle XX, les teories de la direcció i gestió d'empreses es van centrar en la necessitat d'adaptació a entorns canviants. En els anomenats contextos VUCA (volàtils, incerts, complexos i ambigus), la literatura va començar a prioritzar l'agilitat i la capacitat de diagnòstic per sobre de la planificació rígida. Alhora, altres teories complementàries posaven èmfasi en el paper de la direcció com a salvaguarda de les capacitats distintives de l'organització, assegurant una evolució dinàmica davant els canvis del mercat [7].

Avui dia, ens trobem davant una nova capa de complexitat. La indústria 4.0 i l'emergència de la IA no només automatitzen tasques, sinó que assumeixen funcions cognitives complexes. Això situa la direcció en la necessitat de redissenyar constantment la relació entre humans i màquines, gestionant l'automatització sense perdre el focus en l'ètica i la governança.

Alhora, la gestió verda i els criteris ESG (ambientals, socials i de governança) han passat de ser accessoris a tenir una rellevància creixent en la presa de decisions. El lideratge actual es defineix, per tant, com un lideratge conscient i obert: una combinació de competències de raonament, gestió i lideratge, socials i de comunicació, així com tècniques i digitals [8-10] (Boyatzis citat en Gutterman, [11]).

Aquest informe analitza com tots aquests corrents teòrics s'han materialitzat en el mercat de treball català en els darrers set anys, identificant quines competències —des de les digitals i de gestió fins a les humanes— són les que realment avui les empreses demanen als professionals de la direcció.

Disseny metodològic

Per portar a terme aquesta anàlisi, s'han utilitzat dades de l'INE i de la companyia Lightcast, que contenen informació sobre les vacants de treball publicades a Catalunya i a la resta de l'Estat en el període comprès entre el 2018 i el 2024. Es tracta de més de 2 milions de registres a Catalunya i de més de 9 milions en el conjunt d'Espanya. Aquestes dades contenen informació sobre els tipus de perfil laboral (ocupació) que es demana, el sector d'activitat econòmica de l'empresa sol·licitant, els requisits formatius i d'experiència (si escau) que es demanen i les competències que s'espera que tingui la persona que ha de ser contractada. Aquesta informació dona una visió molt detallada de la demanda laboral en el segment del mercat que contracta a través de portals digitals. Pel seu disseny, aquestes dades no capturen aquelles contractacions que es realitzen a través de canals no digitals, les quals poden ser significatives en alguns segments de mercat, sobretot a les pimes. L'anàlisi se centra principalment en les vacants catalogades dins del grup 1 de la classificació d'ocupacions d'ESCO, que no es limita als càrrecs directius d'alta direcció, sinó que inclou també càrrecs de comandament amb responsabilitat sobre equips i unitats organitzatives.

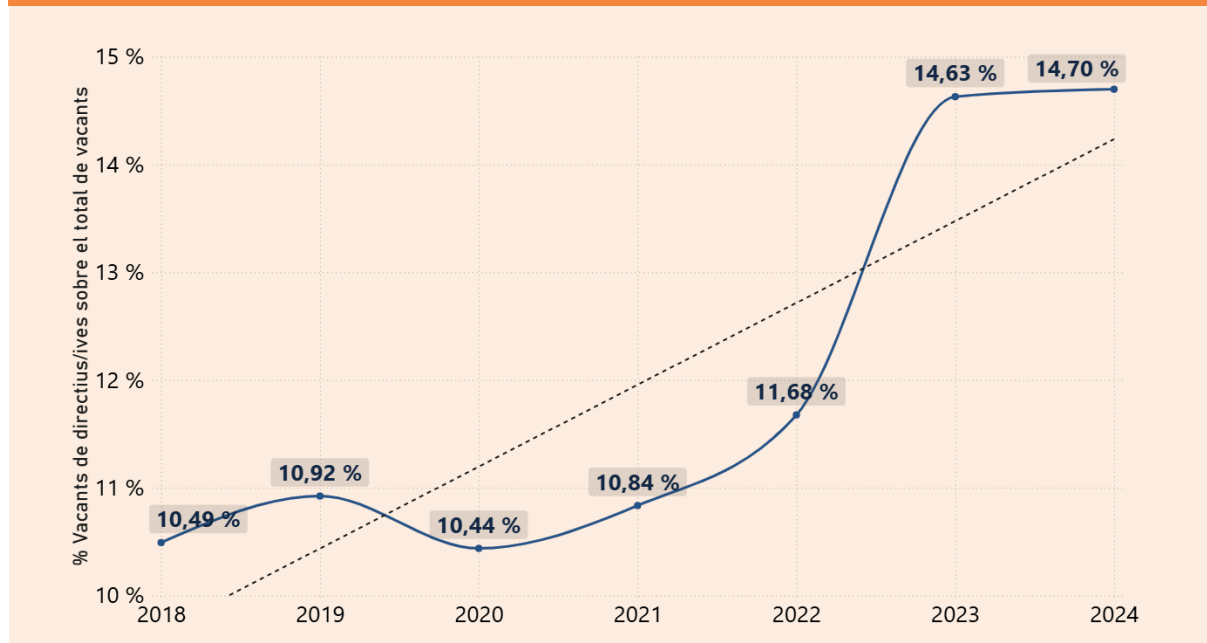
A més de l'anàlisi de les vacants en línia, s'han dut a terme tres grups de discussió amb personal directiu de diferents empreses de Catalunya, amb l'objectiu de contextualitzar i aprofundir en la informació de les vacants en línia des d'una mirada qualitativa.

2. EVOLUCIÓ DE LA DEMANDA DE DIRECTIUS/IVES

L'anàlisi de les vacants en línia mostra un creixement de la demanda dels professionals de la direcció i la gestió a Catalunya entre 2018 i 2024. A l'inici del període, el volum de demanda es va situar en un 10,49% de vacants que sol·licitaven persones en càrrecs directius, mentre que el 2024 el percentatge va arribar fins a un 14,70%. El creixement més alt es va produir entre el 2022 i 2023, quan la demanda va augmentar un 25% (Figura 1).



Figura 1: Evolució de la demanda de càrrecs directius a les vacants en línia (2018-2024)

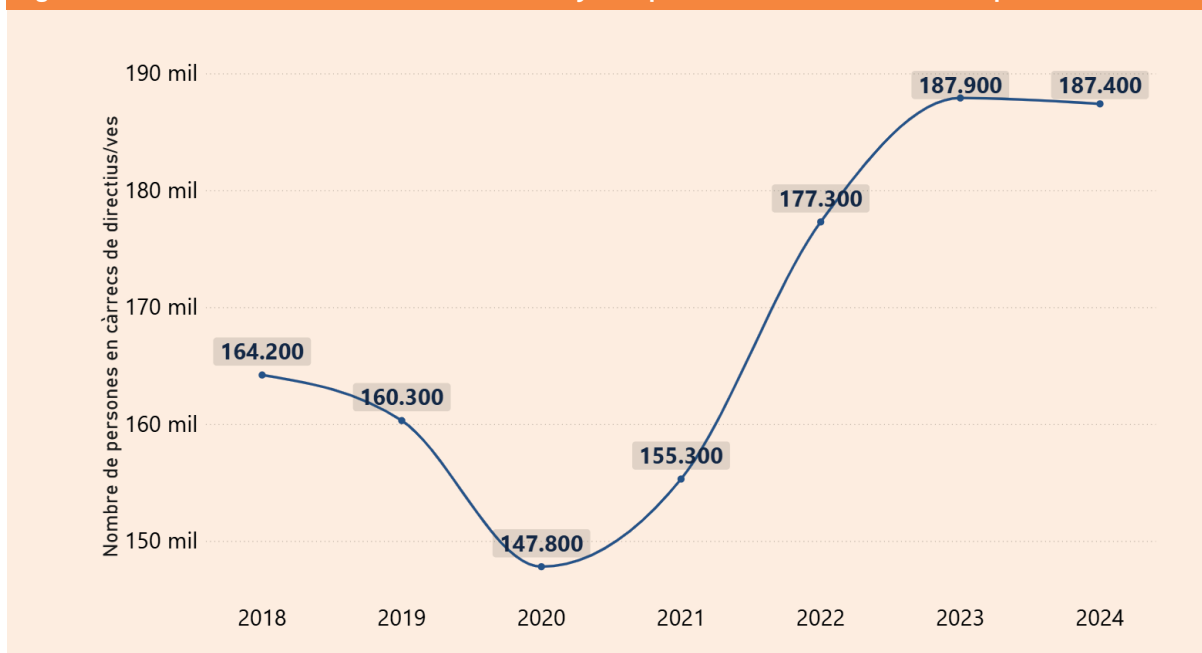


Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de càrrecs de direcció sobre el total de vacants publicades cada any, en el període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

Aquesta tendència coincideix amb la que es desprèn de les dades de l'Institut Nacional d'Estadística (INE) [1], que també mostren una tendència creixent en el nombre de directius/ives (Figura 2). Segons aquestes xifres, el nombre total de persones ocupades en aquests càrrecs a Catalunya el 2024 va ser de 187.400 persones. Cal assenyalar que les dades de l'INE corresponen a persones que ocupen càrrecs directius, mentre que les dades de vacants es refereixen a noves intencions de contractar. Les dues sèries suggereixen un augment important en la contractació de directius/ives en el període post-pandèmia, coincidint també amb un període de creixement econòmic.

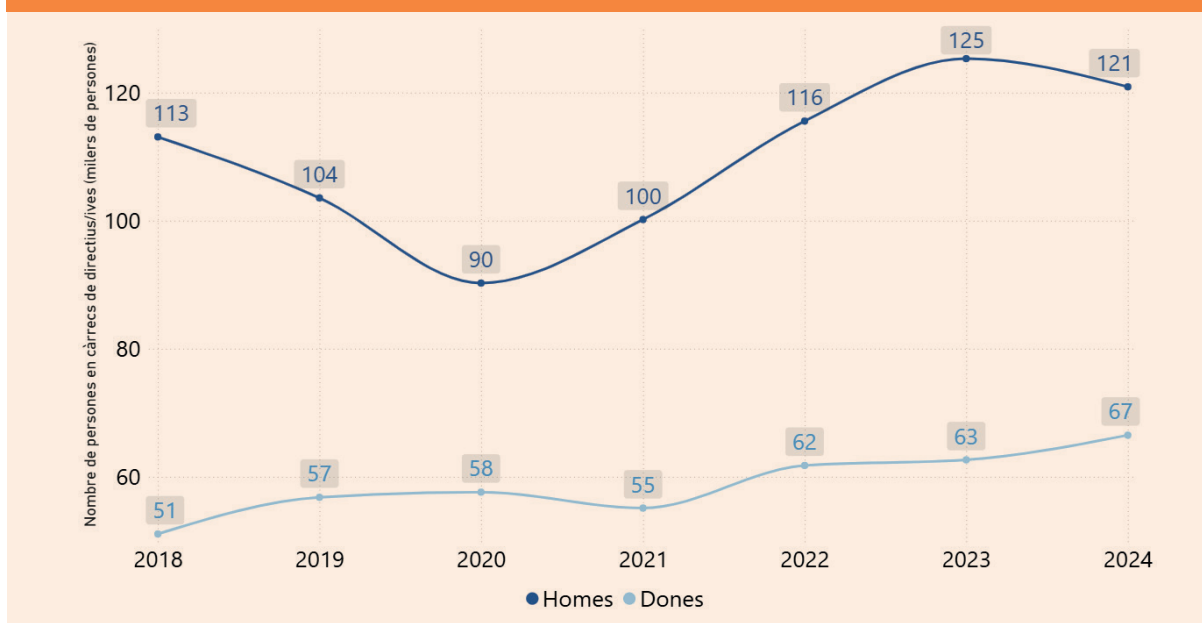
Figura 2: Evolució del nombre de directius/ives a Catalunya (Grup 1: classificació internacional d'ocupacions i ESCO)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Enquesta de Població Activa (EPA). INE, 2018-2024.

Quant a la composició per gènere dels/de les directius/ives (Figura 3), les dades de l'INE mostren un nombre d'homes que és gairebé dues vegades el de dones en aquests càrrecs, tot i amb una reducció moderada de la bretxa durant el període 2018-2024. El nombre de dones en posicions directives s'ha incrementat de forma progressiva en els darrers anys, amb un creixement del 30% entre 2018 i 2024, mentre que l'increment dels homes directius ha estat d'un 6%, fet que reflecteix una dinàmica de convergència moderada però significativa en el mercat de treball.

Figura 3: Distribució del nombre de persones ocupades en càrrecs directius segons el gènere (2018-2024) (Grup 1: classificació internacional d'ocupacions i ESCO)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Enquesta de Població Activa (EPA). INE, 2018-2024.

El creixement de la demanda de persones en càrrecs directius se situa clarament per sobre de la mitjana de la força laboral, cosa que provoca que aquesta categoria professional augmenti el seu pes relatiu dins de l'estructura ocupacional. Com es pot observar a la **Figura 4**, la participació d'aquest col·lectiu en el total de l'ocupació s'ha incrementat en 0,19 punts percentuals entre el període 2018-19 i el 2023-24. Aquesta dada posa de manifest una orientació estructural del mercat de treball cap a professions que requereixen tasques cognitives d'alta complexitat (com són els perfils directius, professionals i tècnics), i contrasta de manera significativa amb la pèrdua de pes que han experimentat la resta de grups ocupacionals durant aquest mateix interval de temps.

Figura 4: Canvi en el pes relatiu en l'economia catalana per tipus d'ocupació (2018-2019 vs. 2023-2024, punts percentuals sobre el total) classificació internacional d'ocupacions i ESCO

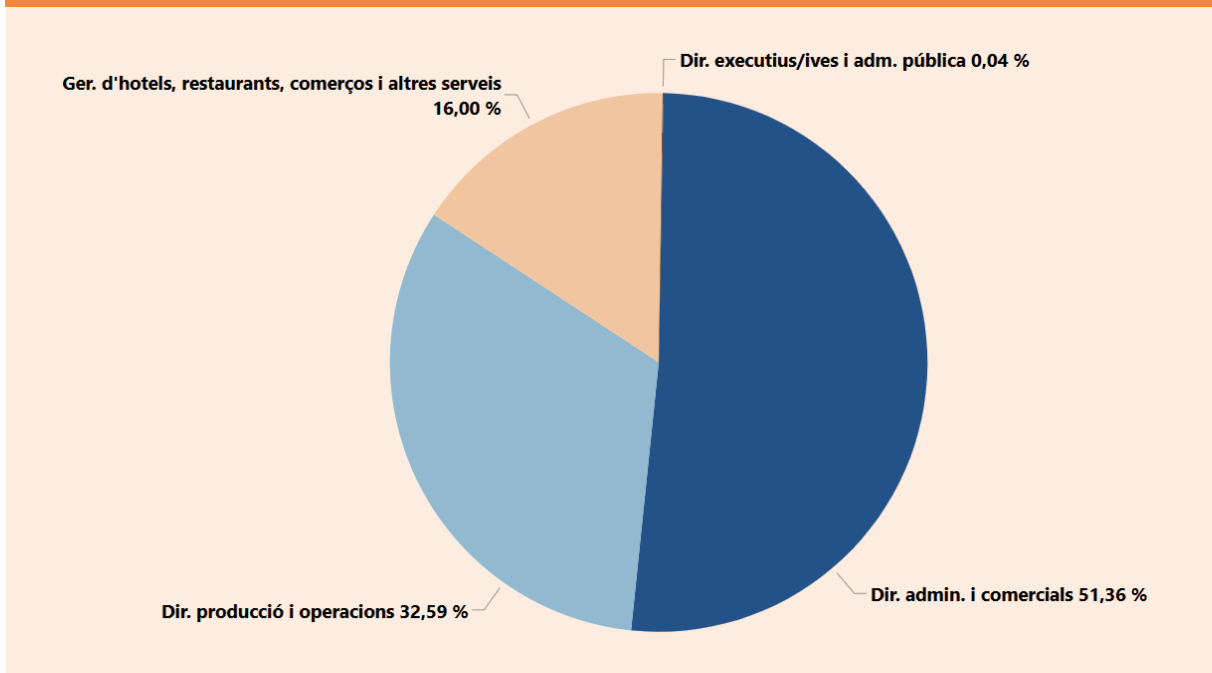


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Enquesta de Població Activa (EPA). INE, 2018-2024.

Mentre que les dades de l'INE proporcionen una visió estructural i agregada de l'ocupació, l'anàlisi de les vacants publicades permet fer una desagregació del mercat de treball per a la demanda de persones en càrrecs directius. Això permet, al seu torn, identificar quins perfils específics són més requerits en cada moment i creuar aquesta demanda amb el sector d'activitat i la ubicació geogràfica, dibuixant un mapa detallat de les oportunitats directives que desglosem a continuació.

Dintre del grup de directius/ives, la subcategoria més demandada en el període 2018-2024 va ser la dels/de les directors/es administratius/ives i comercials,¹ amb més de la meitat de les vacants (51,36%), seguida de la dels/de les directors/es de producció i operacions,² amb un 32,59% de les vacants del període, mentre que la categoria de gerents d'hotels, restauració i comerç va suposar el 16% de les vacants. Finalment, la categoria de directors/es executius/ives i personal directiu de l'administració pública va tenir una presència molt reduïda en les vacants (només un 0,04%), cosa que es pot deure al fet que aquestes posicions sovint es gestionen a través d'altres canals de selecció (Figura 5).

Figura 5: Distribució de les vacants de directius/ives per tipologia (2018-2024)



Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants per a cada subcategoria de direcció sobre el total de vacants publicades, en el període 2018-2024.

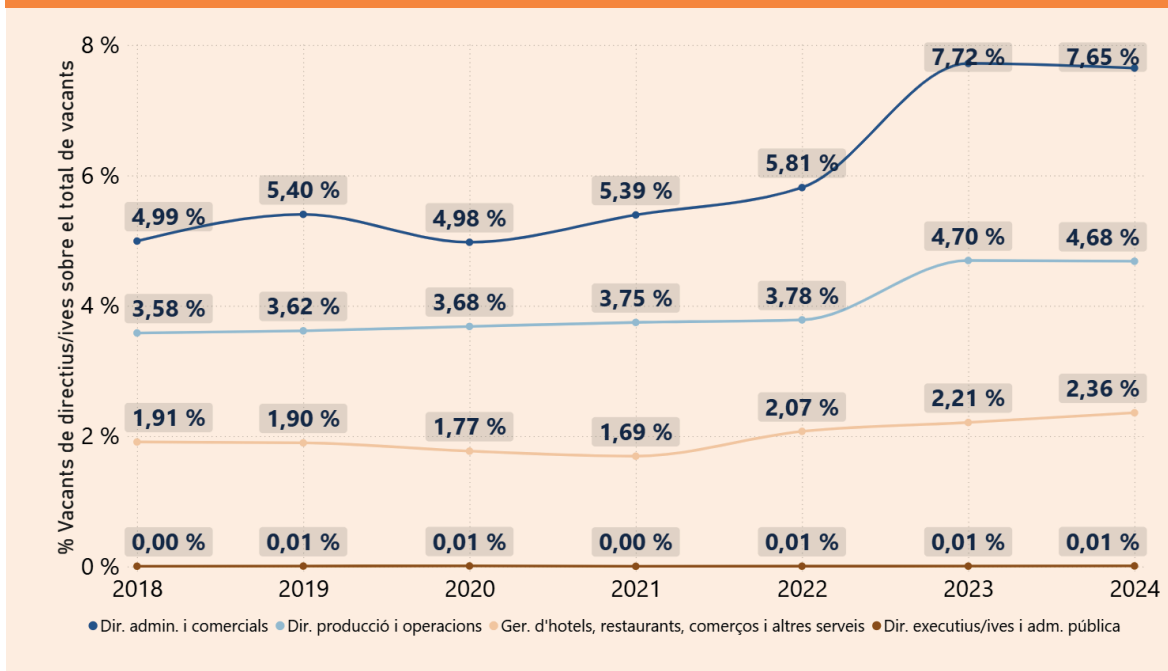
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

¹ Segons la classificació [ESCO](#), els directors/es administratius/ives i comercials fan referència a les persones que planifiquen, organitzen, coordinen, dirigeixen i supervisen les activitats financeres, administratives, de recursos humans, de política i planificació, de recerca i desenvolupament, de publicitat, relacions públiques, vendes i màrqueting a les empreses i organitzacions.

² Segons [ESCO](#), els/les directors/es de producció i serveis especialitzats són les persones que planifiquen, organitzen, coordinen, dirigeixen i supervisen operacions de manufactura, mineria, construcció, logística, així com la provisió de serveis de salut, educació, benestar, assegurances o serveis professionals o tècnics.

L'anàlisi històrica de la demanda (Figura 6) confirma una clara dominància dels/de les directors/es administradors/es i comercials, que es consoliden —amb un important creixement en el 2022— com el perfil més buscat del període. En una segona línia de rellevància, però també amb una tendència positiva, se situen els/les directors/es de producció i els/les gerents de serveis (hotelleria i comerç). Aquest creixement contrasta amb la figura dels/de les directors/es executius/ives i de l'administració pública, que mantenen un volum de demanda residual. Cal recalcar, però, que, com s'ha indicat anteriorment, a aquesta última xifra li pot mancar representativitat.

Figura 6: Evolució de la demanda de directius/ives per tipologia (2018-2024)

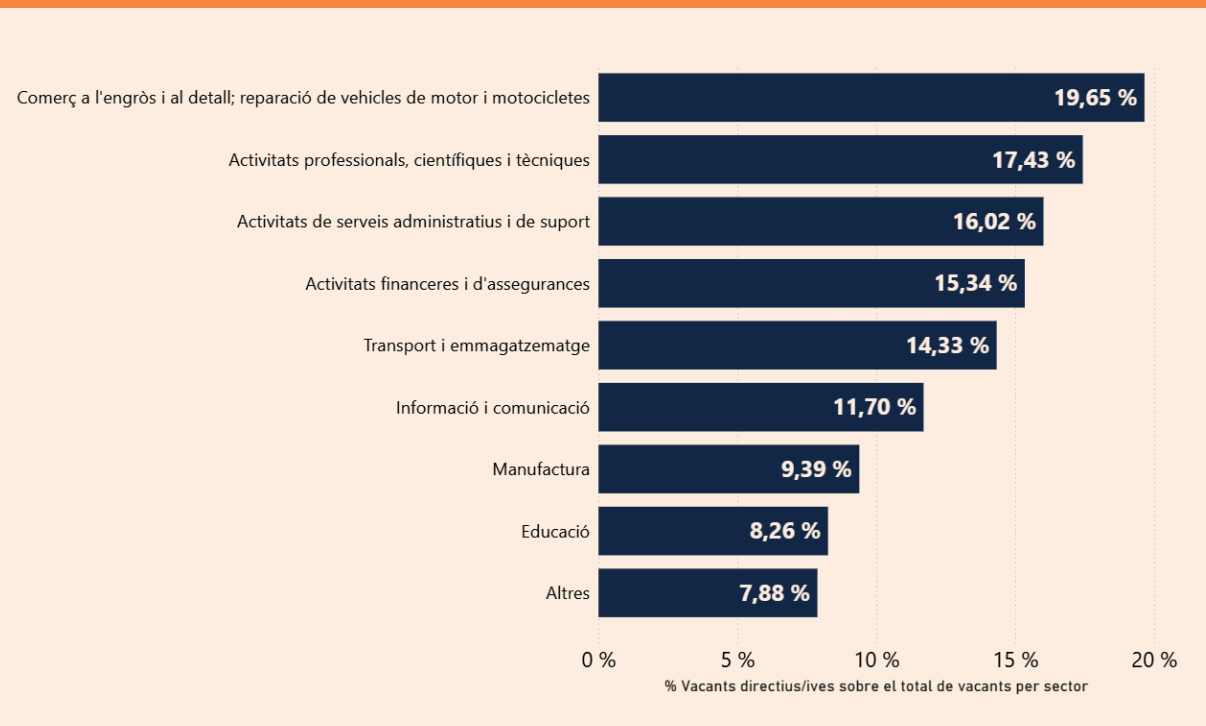


Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants per a cada subcategoria de càrrecs de direcció sobre el total de vacants publicades cada any, en el període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

Per sector d'activitat econòmica, el sector amb una major demanda de persones directives com a percentatge de totes les vacants publicades en cada sector, és el de comerç a l'engròs i al detall; reparació de vehicles de motor i motocicletes, on el 19,65% de les vacants publicades en línia són de directors/es i gerents. A continuació, es troba el sector de les activitats professionals, científiques i tècniques (17,43%) i el sector dels serveis administratius i de suport (16,02%) (Figura 7). Si vols conèixer amb més detall com és la demanda de perfils directius per tipologia en cada sector, [visita el nostre web](#).

Figura 7: Vacants de directius/ives a les vacants en línia com a percentatge del total de vacants, per sector (2018-2024)

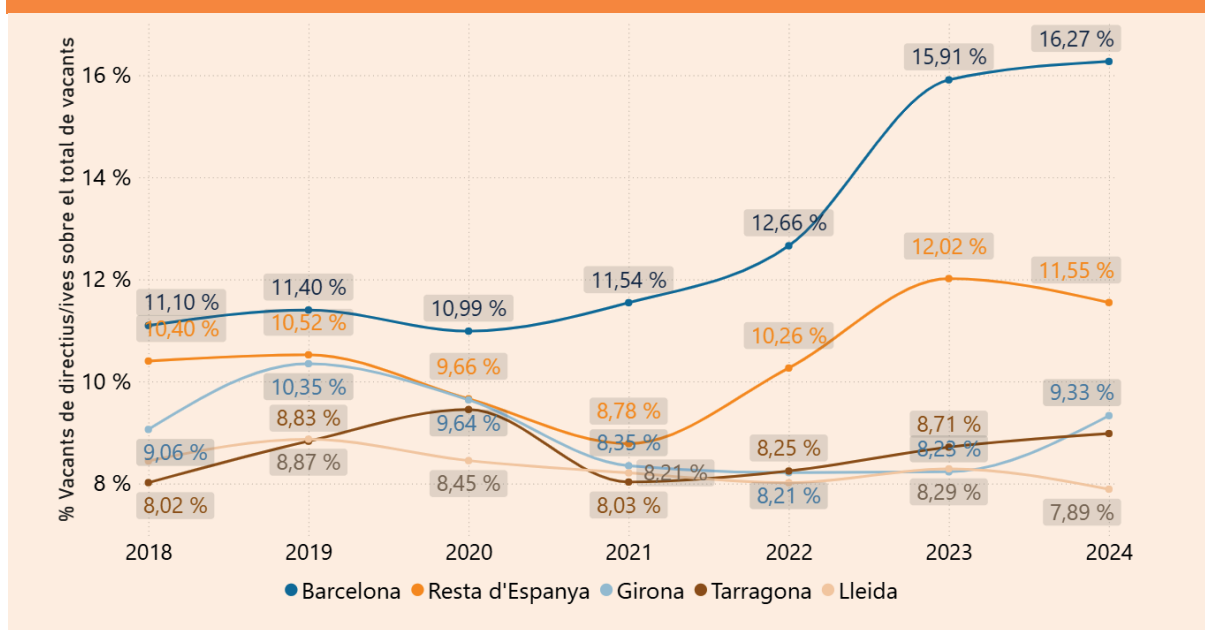


Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de càrrecs de direcció en un sector determinat sobre el total de vacants publicades en aquest sector, en el període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast.

En termes territorials, la demanda de professionals de la direcció i la gestió és més alta i ha crescut més a la província de Barcelona que a la resta del territori català i al conjunt d'Espanya (Figura 8). Des del 2021 s'observa un increment més intens del percentatge de vacants de persones en càrrecs de direcció a Barcelona, mentre que a la resta del territori la tendència és a la baixa, —amb una lleugera recuperació el 2024 a Tarragona i Girona—, cosa que fa que el diferencial entre Barcelona i la resta del territori s'accentuï. A la resta d'Espanya, la demanda d'aquests perfils també s'ha incrementat, però en menor proporció que a Barcelona, i amb una lleugera davallada el 2024.

Figura 8: Evolució de la demanda de directius/ives a les vacants en línia segons territori (2018-2024)



Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de càrrecs de direcció en un territori determinat sobre el total de vacants publicades en aquest territori cada any, en el període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

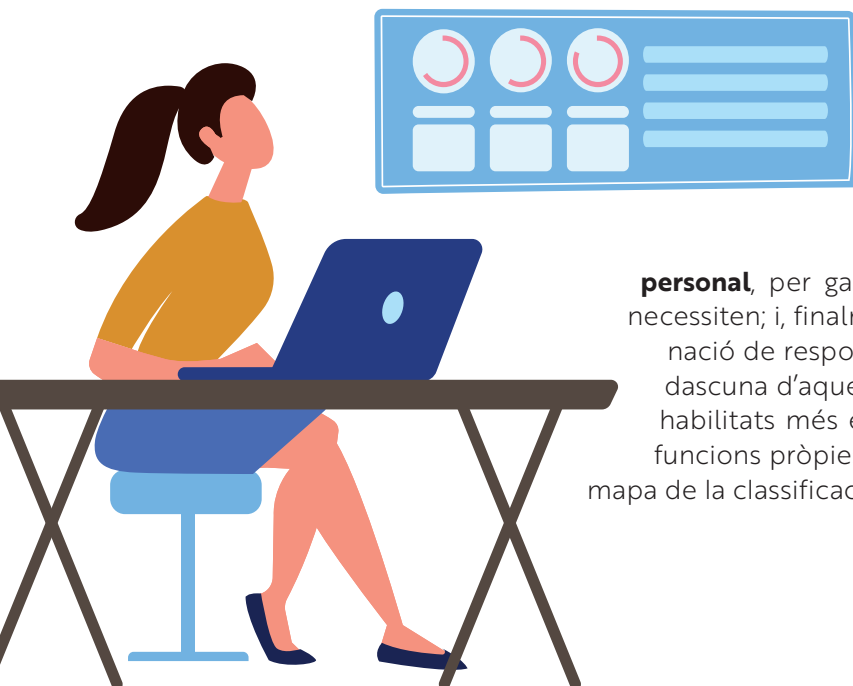
3. PPERFIL COMPETENCIAL DESITJAT DELS DIRECTIUS/IVES

En els apartats anteriors s'ha examinat l'evolució i distribució de la demanda de persones en càrrecs directius a les estadístiques de l'INE i a les vacants en línia, però quin perfil competencial requereixen les empreses per ocupar aquests càrrecs?

Per abordar aquest tema, ens fixem en diversos grups de competències: en primer lloc, les competències específiques del càrrec, que en aquest cas són les competències de gestió; en segon lloc, analitzem l'evolució de la demanda de tres grups de competències que s'han mostrat importants per a la força de treball en el seu conjunt: 1) les competències digitals i, més en particular, les competències digitals avançades; 2) les competències anomenades toves o humanes, i 3) les competències verdes.

3.1. La demanda de competències de gestió










Les competències de gestió són el conjunt de coneixements, habilitats, comportaments i actituds específiques que una persona necessita per ser eficaç en llocs directius i de gestió en diversos tipus d'organitzacions [12]. D'acord amb la classificació europea d'habilitats, competències, qualificacions i ocupacions (ESCO)³ [13], les competències de gestió (o *management skills* en anglès) es poden dividir en 9 grups: **l'assignació i control de recursos**, que es refereix a la capacitat de distribuir i assignar persones, actius, capital i altres recursos per assolir els objectius organitzacionals; **la construcció i desenvolupament d'equips**, per establir relacions de confiança, respecte i cooperació; **el desenvolupament d'objectius i estratègies**, per imaginar un estat futur i la posada en pràctica d'estratègies per arribar-hi; **la capacitat de lideratge i motivació**, per reforçar la visió i inspirar i entusiasmar els altres a l'hora d'obtenir objectius compartits; **l'organització, planificació i programació del treball**, que es refereix a la capacitat d'organitzar i coordinar tasques, i d'establir calendaris per assolir objectius en el temps i amb el pressupost establerts; **la capacitat de prendre decisions**⁴, és a dir, d'escollir una opció entre un grup d'alternatives possibles; **el desenvolupament de tasques administratives**, per assegurar la continuïtat i l'eficiència dels sistemes administratius, els processos i les bases de dades; **la identificació i contractació de personal**, per garantir el talent que l'empresa o organització necessiten; i, finalment, **la supervisió de persones**, per fer l'assignació de responsabilitats i l'avaluació del seu assoliment. Cadascuna d'aquestes àrees està composta per competències i habilitats més específiques que concreten les tasques, rols i funcions pròpies de la gestió. A la figura següent es mostra un mapa de la classificació de les competències de gestió:



³ Es presenta la classificació prèvia a febrer de 2026.

⁴ Aquesta competència no es mostra a les dades per falta de representativitat.

Mapa de competències de gestió

Competència genèrica	Inclou competències com...
 Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos Gestionar i administrar recursos humans Gestionar pressupostos o finances
 Construir i desenvolupar equips	Construir i desenvolupar equips
 Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar objectius i estratègies Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting Desenvolupar polítiques i legislació Desenvolupar polítiques i procediments operatius Desenvolupar programes de salut Desenvolupar programes educatius Identificar oportunitats
 Liderar i motivar	Liderar i motivar
 Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives Dirigir, supervisar i coordinar projectes Gestionar activitats de transport i logística Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats Planificar esdeveniments i programes Planificar processos de producció
 Prendre decisions	Prendre decisions
 Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres Realitzar tasques administratives generals
 Reclutament i contractació	Reclutament i contractació
 Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual Supervisar un equip o grup

Font: ESCO. Pots veure la classificació completa a la taula A1 de l'apèndix.

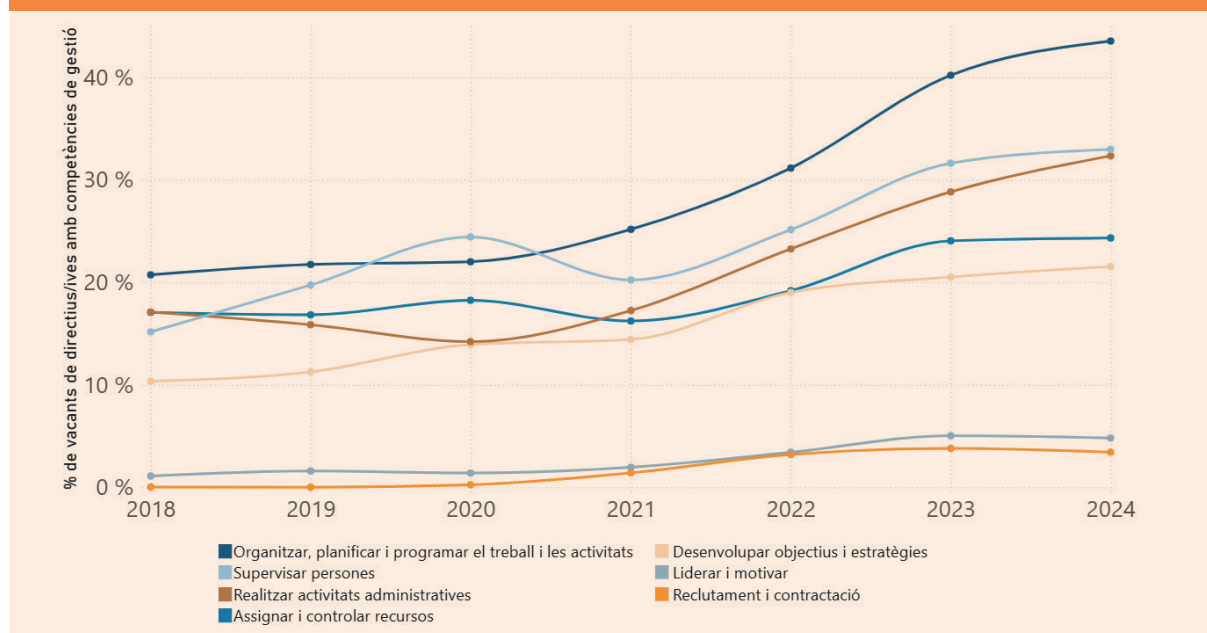
L'anàlisi de les vacants en línia a Catalunya que recull la **Figura 9** ens mostra com els diferents corrents teòrics del *management* es materialitzen en demandes competencials específiques, observables a través de la classificació ESCO, tot revelant que no estem davant d'una ruptura amb el passat, sinó d'una intensificació de certes tasques clau. En primer lloc, les dades mostren una importància creixent de les competències de gestió en les vacants, alhora que també posen de manifest l'herència de la planificació pròpia de les teories clàssiques. Així, per exemple, la capacitat d'organitzar i coordinar tasques per assolir objectius en el temps i amb el pressupost establerts ha augmentat en rellevància. Des de l'any 2021, aquesta competència ha experimentat un salt destacat, desmarcant-se de la resta i consolidant-se com el pilar fonamental de la gestió.

Al mateix temps, la supervisió de persones s'ha consolidat com la segona competència més demandada, amb un pic el 2020 que suggereix que la crisi sanitària va actuar com un catalitzador de la necessitat de gestionar equips en entorns d'incertesa. Aquesta dimensió es veu reforçada per un augment, encara que des de nivells molt més baixos, en la demanda de capacitats per liderar, motivar i captar talent, dibuixant un perfil directiu que ha de ser, simultàniament, un gestor eficient i, de manera creixent, un referent inspirador.

En l'actual era de l'automatització de tasques rutinàries s'observa un fenomen paradoxal: la demanda de capacitats per realitzar activitats administratives i, especialment, per assegurar la continuïtat i eficiència dels sistemes, processos i bases de dades, esdevé més important. És possible que la progressiva reducció del pes del personal administratiu en les empreses hagi concentrat més tasques administratives en els/les directius/ives. A banda, tot i ser una àrea amb un alt potencial d'automatització, el mercat podria exigir perfils capaços de supervisar aquesta transició tecnològica, garantint que la integració d'eines digitals i d'intel·ligència artificial es tradueixi en una eficiència real i no en una pèrdua de control sobre l'operativa diària.

Paral·lelament, l'entorn incert ha impulsat la demanda de visió estratègica i la capacitat de desenvolupar objectius a llarg termini. Mentre que l'assignació i el control de recursos manté una evolució més estable, la necessitat de projectar el futur de l'organització experimenta un creixement. En definitiva, les dades de Catalunya descriuen una evolució del rol directiu cap a una figura més multidimensional. En el context de les transicions digital i verda, la funció de direcció va més enllà d'organitzar i supervisar. Ara esdevé el nexa que articula l'eficiència dels sistemes automatitzats amb l'impuls del talent humà i la presa de decisions en contextos de canvi constant.

Figura 9: Evolució de la demanda de competències de gestió, per tipologia (2018-2024)



Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de directius/ives que demanen almenys una competència de gestió, segons tipus, sobre el total de vacants de directius/ves que demanen almenys una competència.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

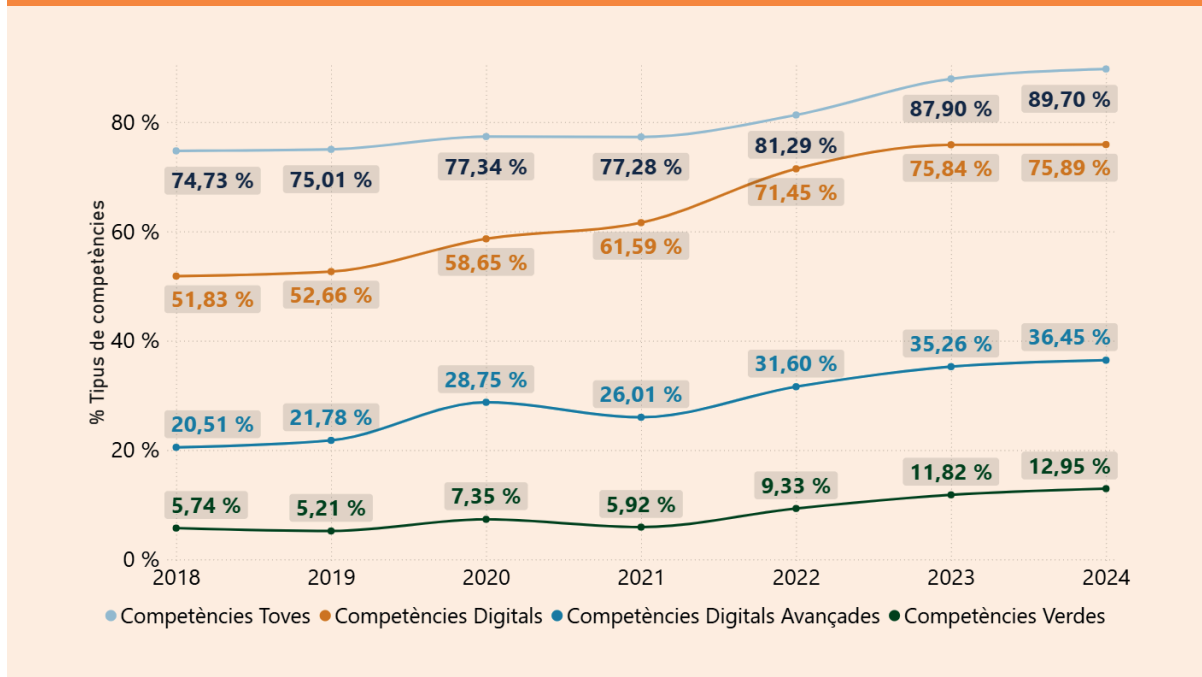
3.2. La demanda de competències digitals, toves i verdes

Per obtenir una visió completa d'aquesta transformació, cal complementar l'anàlisi de les competències de gestió amb la demanda de tres pilars competencials clau: les competències digitals, les competències toves (*soft skills*) i les competències verdes. Les dades revelen un canvi substantiu en el perfil directiu, on la digitalització i la sostenibilitat deixen de ser complements per esdevenir eixos centrals del lideratge. En primer lloc, i en total consonància amb la rellevància que han adquirit les competències associades a la supervisió de persones, s'observa un creixement molt important de les competències toves o humanes. Aquestes inclouen competències com ara adaptar-se al canvi, assumir la responsabilitat o gestionar el temps (vegeu el [Baròmetre I](#) sobre competències toves per a més informació). Les competències toves ja són les més demanades en les vacants de direcció a Catalunya, presents en un 89,70% de les vacants l'any 2024 (Figura 10) i amb un increment del 20,03% des de l'inici del període, la qual cosa consolida la idea que el/la directiu/iva actual és, en gran mesura, un/a gestor/a de relacions i de talent. Això indica que, a part de l'aspecte més clàssic de la supervisió com a control, esdevé cada cop més clau la supervisió com a facilitació, en què preval l'atenció a les necessitats socials i emocionals, el reconeixement i la motivació.

En paral·lel, la digitalització ha passat de ser un valor afegit a una condició *sine qua non* per a l'exercici de la direcció. Actualment, les competències digitals ja apareixen en tres de cada quatre vacants, amb un creixement acumulat del 46,42%. Tanmateix, la dada més reveladora és l'augment de les competències digitals avançades, és a dir, aquelles vinculades a la tercera i quarta revolució industrial, que s'han disparat un 77,72% fins a ser sol·licitades en el 36,45% de les ofertes de 2024. Aquesta evolució evidencia que els quadres de direcció no només han d'entendre el negoci, sinó que sovint també són responsables de definir l'estratègia digital, fet que requereix disposar de les competències tecnològiques necessàries per prendre decisions en entorns altament digitalitzats i cada cop més automatitzats. En aquest sentit, el [Baròmetre II](#) permet aprofundir sobre la tipologia d'aquestes competències i la seva evolució en el conjunt de l'economia catalana.

Finalment, tot i que partien d'una presència menor, les competències verdes són les que experimenten el creixement més accelerat de tot l'estudi, amb un increment del 125,60% respecte al 2018. Aquesta dada és cabdal: apunta que la transició cap a models sostenibles i circulars ha deixat de ser una qüestió estrictament operativa o tècnica per situar-se a l'agenda de la direcció. D'acord amb el [Baròmetre III](#) de competències verdes, aquestes són el conjunt de "coneixements, habilitats, valors i actituds necessàries per viure, desenvolupar i donar suport a una societat que redueixi l'impacte de l'activitat humana en el medi ambient". L'augment d'aquestes tres capes competencials —toves, digitals i verdes— posa de manifest que les transicions actuals estan redefinint el lideratge a Catalunya, exigint perfils transversals capaços d'actuar en un entorn on la tecnologia és el motor, les persones se situen al centre i la sostenibilitat és un marc de governança imprescindible.

Figura 10: Evolució de la demanda de competències en les vacants en línia de càrrecs directius, per tipologia de competència (2018-2024)

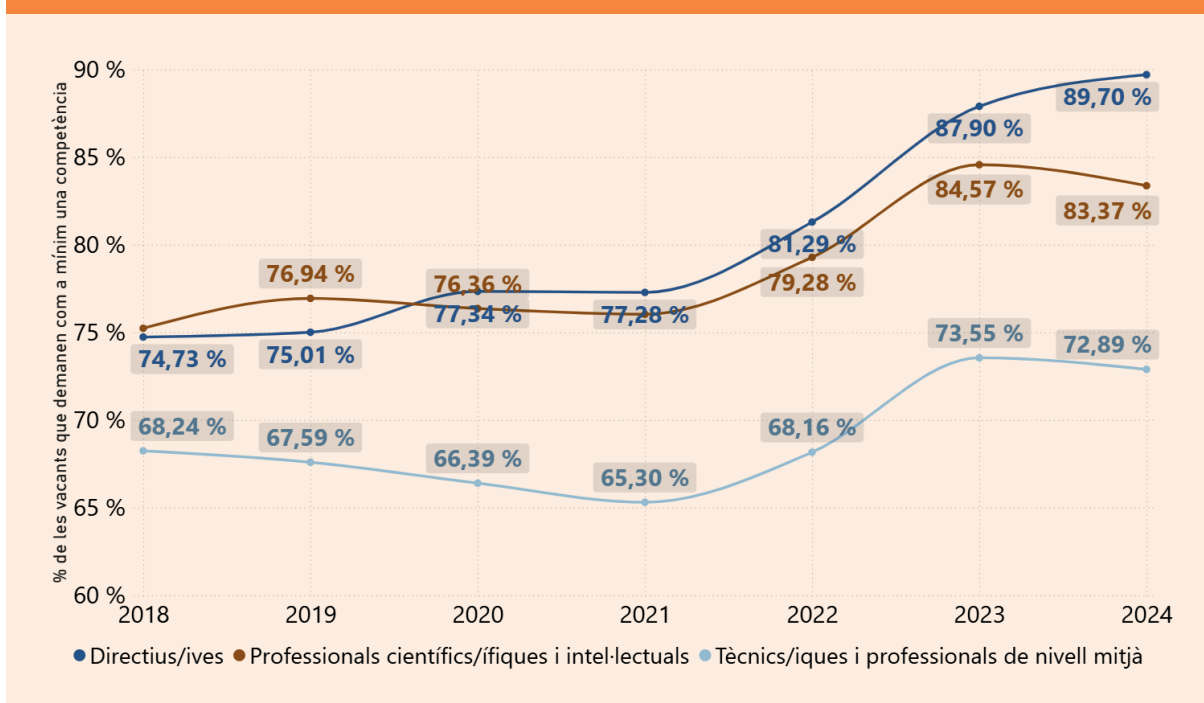


Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de càrrecs de direcció que demanen cada tipus de competència sobre el total de vacants de càrrecs de direcció que demanen almenys una competència, durant el període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

La importància de les competències toves, digitals i verdes en els perfils directius es veu de manera encara més clara quan es compara amb la d'altres grups ocupacionals. Malgrat que s'observa un creixement de la demanda de tots tres tipus de competències en pràcticament tots els grups ocupacionals⁵, els perfils directius registren un creixement i un volum de demanda de competències toves (Figura 11) i digitals (Figura 12) més gran que la resta l'any 2024. Destaca especialment l'evolució de les competències digitals: fins al 2022, aquestes eren més presents als perfils professionals, científics i tècnics, però a partir de 2023 la tendència s'inverteix en favor dels perfils directius. A més a més, tot i que les competències digitals avançades (Figura 13) tenen una demanda més elevada en els perfils professionals, científics i tècnics, mostren un creixement molt més elevat entre els perfils directius (77,71% enfront de l'11,51%).

Figura 11: Evolució de la demanda de competències toves segons grup ocupacional (2018-2024)

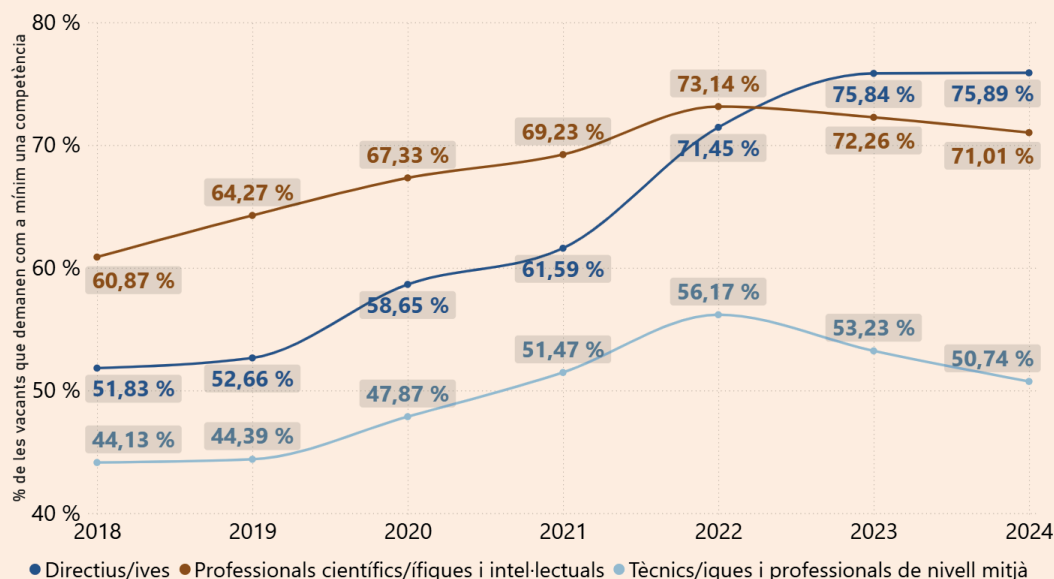


Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants que demanen almenys una competència tova sobre el total de vacants que demanen almenys una competència, per cadascun d'aquests grups: directius/ives, professionals i tècnics/iques, per al període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

⁵ Per motius visuals, es presenten únicament els tres grups ocupacionals amb més volum de vacants.

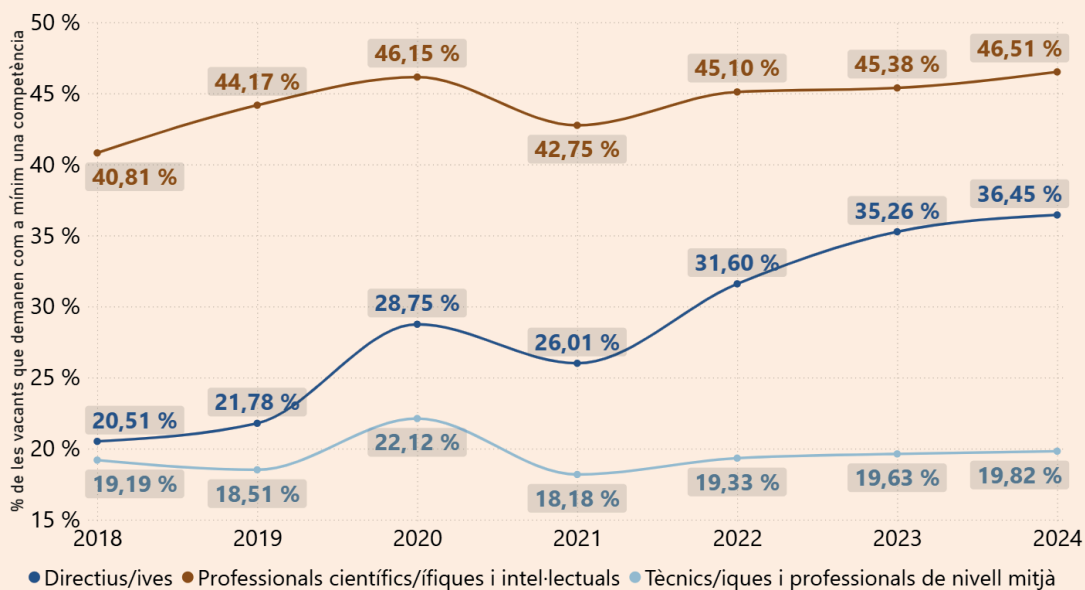
Figura 12: Evolució de la demanda de competències digitals segons grup ocupacional (2018-2024)



Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants que demanen almenys una competència digital sobre el total de vacants que demanen almenys una competència, per cadascun d'aquests grups: directius/ves, professionals i tècnics/iques, per al període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast.

Figura 13: Evolució de la demanda de competències digitals avançades segons grup ocupacional (2018-2024)

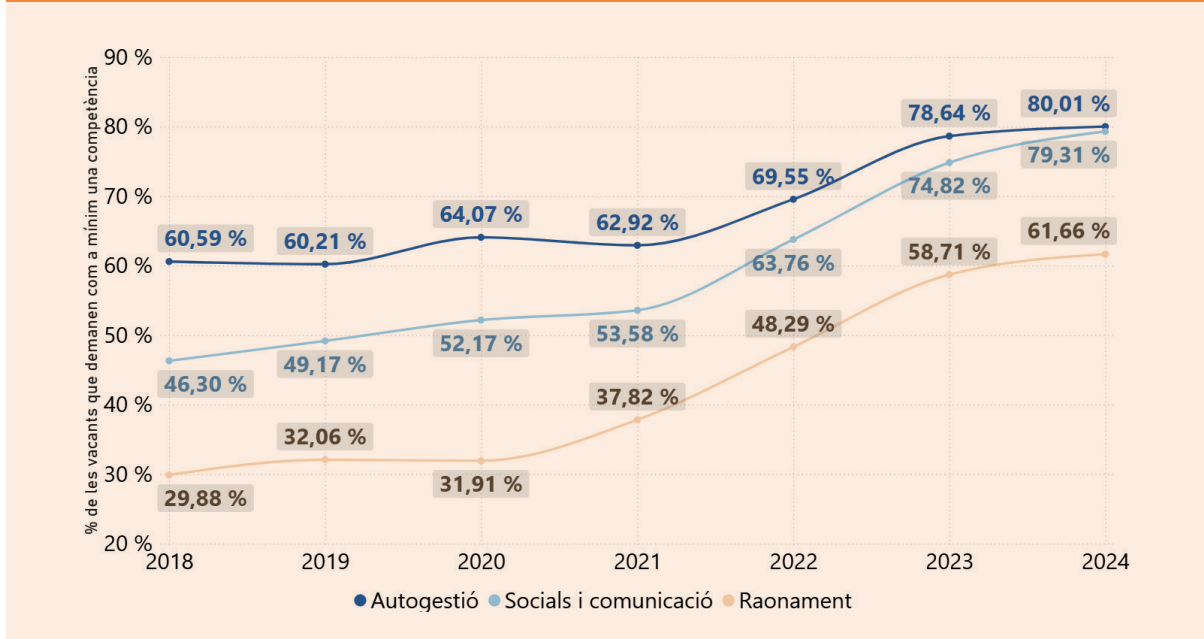


Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants que demanen almenys una competència digital avançada sobre el total de vacants que demanen almenys una competència, per cadascun d'aquests grups: directius/ives, professionals i tècnics/iques, per al període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

Pel que fa als tipus de competències toves, les competències d'autogestió, és a dir, les que fan referència a la capacitat de gestionar-se un mateix, són les més sol·licitades en tot el període analitzat (Figura 14). Aquestes competències es relacionen amb "la capacitat d'actuar de manera reflexiva, responsable i de formes que estiguin estructurades segons uns valors, acceptant retroalimentació i cercant oportunitats per al desenvolupament personal i professional" [14]. Alguns exemples particulars de competències en aquest grup són saber adaptar-se al canvi, actuar de forma responsable, fer una bona gestió del temps o saber prioritzar. No obstant això, s'observa un creixement de la demanda de totes les categories de competències toves, especialment les competències socials i de comunicació, que són aquelles que es relacionen amb "la capacitat d'interactuar positivament i productivament amb els altres" [14]. Dintre d'aquest grup hi ha competències com saber comunicar o saber treballar en equips, que estan guanyant en importància. Finalment, també s'observa un augment notable de la demanda de competències toves de raonament, és a dir, aquelles que fan referència a la manera de pensar, com ara el pensament crític, la creativitat o la capacitat de resolució de problemes.

Figura 14: Evolució de la demanda de competències toves en les vacants de càrrecs de direcció, segons subcategoria (2018-2024)



Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de càrrecs de direcció que demanen almenys una competència tova, segons tipus, sobre el total de vacants de càrrecs de direcció que demanen almenys una competència, durant el període 2018-2024.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast.

Si entrem encara amb més detall en aquesta qüestió i mirem quines són exactament les competències més demandades per a les persones en càrrecs de direcció (Figura 15), observem que, de la mateixa manera que en moltes altres categories ocupacionals, adaptar-se al canvi és la competència més requerida al període 2023-2024, registrada en el 65,05% de les vacants per a càrrecs directius. A continuació la segueixen principis de treball en equip (48,35%), utilitzar Microsoft Office (48,35%) i treballar en equips (46,55%). En general, en línia amb el que hem presentat anteriorment, les competències més sol·licitades entre els perfils directius són principalment competències toves, tot i que, com hem vist, la demanda de competències digitals s'ha incrementat de forma considerable.

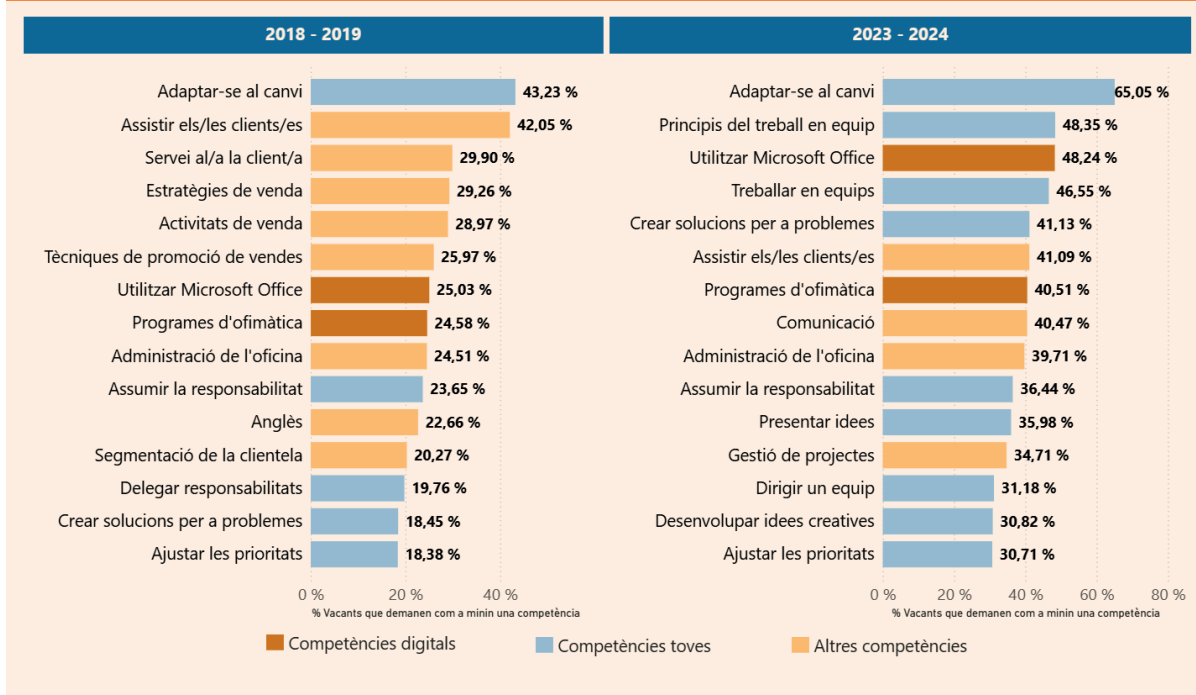
L'anàlisi a aquest nivell de desagregació més elevat dona informació addicional sobre el canvi en el

perfil competencial de les persones en càrrecs directius. Durant el període 2018-2019 (Figura 15), s'observa una demanda de competències més orientada al mercat i a la venda, amb un pes més gran de la gestió operativa i la relació directa amb els/les clients/es, mentre que en l'actualitat, les competències més demandades per a aquests professionals són més relacionals, centrades en la coordinació d'equips, la comunicació i la resolució de problemes. Cal destacar el creixent caràcter d'imprescindible de saber treballar en equips i dirigir-los, competències que no apareixen en el grup de les 15 competències més demandades en el període 2018-2019, però que s'instal·len entre les més demandades en el període 2023-2024. Igualment, ha pujat la importància de les competències de comunicació i de capacitat de presentar idees respecte al passat.

Altres aspectes a destacar són l'augment de la demanda de la competència de gestió de projectes i la caiguda de la menció de l'anglès. No és clar si l'anglès es demana explícitament en menys vacants perquè les eines de traducció automàtica han vist reduïda la seva importància relativa amb relació al passat, o perquè ja es considera obvi que s'ha de conèixer i per això s'explicita menys en les vacants. Per últim, una altra competència important és l'aspecte de la creativitat, que apareix en la posició 14 i que es demana en gairebé una de cada tres vacants (per un 12,47% en el període 2018-19).

Aquesta anàlisi apunta al fet que avui s'espera que les persones en càrrecs de direcció generin valor a partir de l'impacte en les persones i els processos. Aquesta troballa va en línia amb la literatura recent sobre lideratge. Els canvis a nivell social, tecnològic i organitzacional exigeixen perfils de direcció i gestió més àgils, participatius, oberts i col·laboratius, capaços de gestionar les situacions complexes i incertes pròpies de la indústria 4.0 [10], mobilitzant les persones (Grashow, Linsky i Heifets, citat en Ledoux [15]) i optimitzant els processos de reorganització i reassignació de tasques entre humans i màquines.

Figura 15: Les 15 competències més demandades per als perfils directius a les vacants en línia, comparativa 2018-2019 vs. 2023-2024



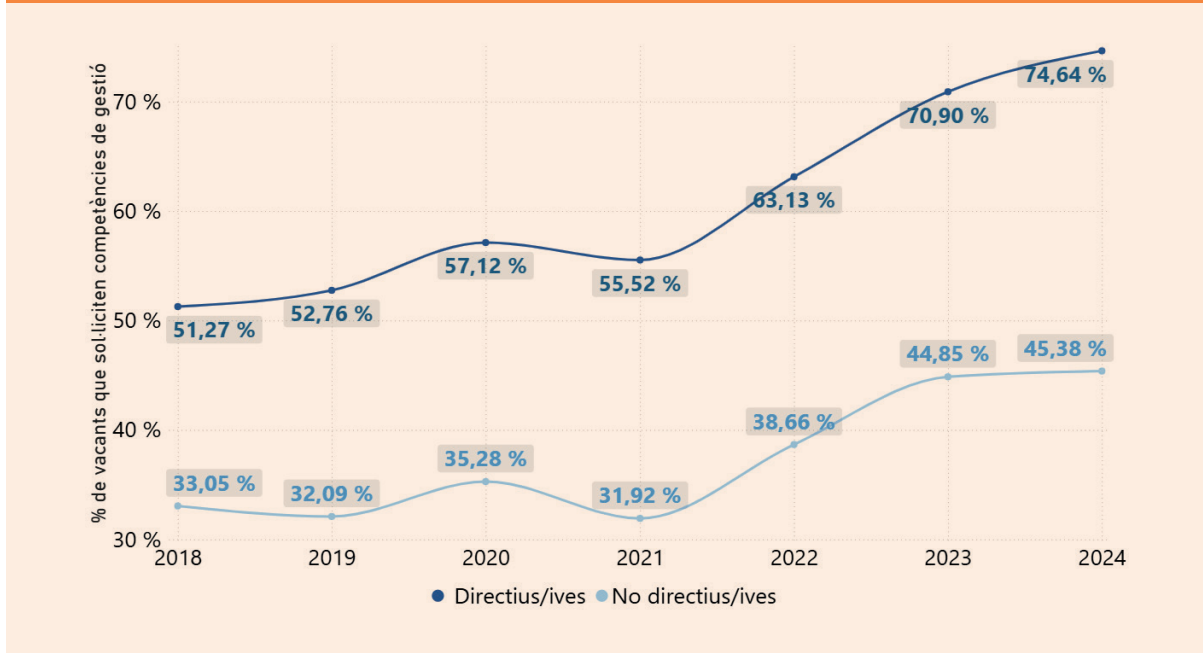
Nota: Els percentatges mostren el nombre de vacants de càrrecs de direcció que demanen una determinada competència sobre el total de vacants per a directius/lives que demanen almenys una competència.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

Transversalització de les competències de gestió

L'evolució de les competències de gestió entre grups ocupacionals fora de l'àmbit directiu posa de manifest una tendència progressiva cap a la transversalització d'aquestes competències (Figura 16). Tot i que les competències de gestió es demanen més freqüentment en les vacants per a persones en càrrecs de direcció i comandament, el seu creixement sostingut en posicions fora d'aquest grup suggereix que aquestes competències es consoliden com a requisits rellevants en un ventall de rols cada vegada més ampli.

Figura 16: Evolució de la demanda de competències de gestió en perfils directius i no directius a les vacants en línia (2018-2024)



Nota: Els percentatges indiquen el nombre de vacants que demanen almenys una competència de gestió sobre el total de vacants que demanen almenys una competència, per a persones en càrrecs de direcció i per a la resta d'ocupacions.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

Aquesta transversalització es veu de forma més clara si entrem al detall de les competències de gestió. Com es veu a la taula següent (Taula 1), entre 2018-2019 i 2023-2024 s'ha produït un augment de la demanda de la major part de competències de gestió, tant en perfils de direcció i gestió com a la resta de grups ocupacionals.



Taula 1: Comparativa de la demanda de competències de gestió a les vacants en línia entre els càrrecs directius i la resta de grups ocupacionals (2018-2019 vs. 2023-2024)

Categoría competència (ESCO Nivell 2 de competències)	% (2018-2019)	% (2023-2024)	% (2018-2019)	% (2023-2024)	
	Directius/ives	Directius/ives	No directius/ives	No directius/ives	
▲ Assignar i controlar recursos	16,93 %	24,19 % ▲	4,75 %	6,94 % ▲	▲
Desenvolupar objectius i estratègies	10,90 %	21,02 % ▲	5,25 %	10,15 % ▲	▲
Liderar i motivar	1,40 %	4,93 % ▲	0,61 %	2,07 % ▲	▲
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	21,35 %	41,83 % ▲	14,48 %	22,80 % ▲	▲
Realitzar activitats administratives	16,37 %	30,54 % ▲	11,88 %	19,47 % ▲	▲
Reclutament i contractació	0,02 %	3,63 % ▲	0,01 %	2,89 % ▲	▲
Supervisar persones	17,91 %	32,29 % ▲	7,98 %	15,08 % ▲	▲

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de vacants en línia de Catalunya subministrades per l'empresa Lightcast per al període 2018-2024.

4. PERSPECTIVES QUALITATIVES SOBRE LA DEMANDA DE PERFILS DIRECTIUS

L'anàlisi de les vacants en línia ens ofereix una fotografia precisa de què és el que demanen les empreses avui en dia. Tanmateix, aquestes dades per si mateixes no expliquen el perquè de les demandes de les empreses. Una manera de comprendre les raons de fons de la demanda, és escoltar directament els seus protagonistes. Amb l'objectiu de contextualitzar i aprofundir en la informació de les vacants en línia, s'han creat tres grups de discussió amb perfils directius de diferents empreses i sectors de Catalunya. Aquests espais de debat han permès identificar matisos i explicacions que sovint les dades quantitatives no detecten. Les conclusions que es presenten a continuació no només validen les tendències observades en les vacants en línia, sinó que permeten aprofundir en factors explicatius de la demanda observada en les vacants i aporten una comprensió més profunda de les dinàmiques identificades.

Els grups de discussió matisen la lectura de les vacants en línia. No es percep un augment generalitzat de la demanda d'alts càrrecs directius, però sí de càrrecs intermedis.

“P1: Perfils directius, no. Perfils intermedis, coordinació, sí.

“P2: Exacte, jo diria que el mateix. El que estem veient és més perfil intermedi i personalment també ho veig, o el que estem veient és que cada vegada tenen un rol més clau a nivell organitzatiu per traslladar tota l'estratègia a nivell operatiu.”

Director de centres d'ensenyament (P1) i CEO d'auditoria (P2)

A més a més, emergeix una dificultat creixent per ocupar les vacants. En moltes empreses, veiem que les persones que tradicionalment han anat ocupant els alts càrrecs —com ara els/les fills/es dels/de les propietaris/àries, socis o personal de l'empresa— no volen fer el pas o no disposen de les competències necessàries per gestionar i dirigir empreses en l'entorn actual:

“Jo crec que aquest augment en la demanda es deu principalment a dos factors: un, a la dificultat de trobar en el cercle més proper substitucions per als lideratges [...] És a dir, que hi ha més necessitat de buscar fora la substitució del perfil i, per tant, vas al mercat en línia per entendre'ns [...] I segon, també crec —i això té a veure amb una de les properes preguntes— que és perquè el perfil competencial també ha anat virant i cada vegada es necessita... diguem-ne, personal més professionalitzat”

Director de formació



Aquesta dificultat per ocupar les vacants de perfils directius es deu a un canvi profund en el rol de la direcció i el lideratge. Els/les participants apunten que ja no es tracta únicament de "manar", sinó fonamentalment de gestionar persones en entorns canviants i cada vegada més complexos. Assenyalen un canvi generacional en les noves generacions de treballadors/es, però també un canvi social més profund. Avui les persones treballadores prioritzen la conciliació i el benestar dins de l'empresa, la qual cosa obliga les persones en càrrecs de direcció a desenvolupar competències com ara l'empatia, la comunicació, l'adaptació al canvi i a l'entorn, etc.

“Socialment hem canviat també la forma d'entendre a nivell de conciliació, d'expectatives, d'objectius tant de les empreses com dels mateixos treballadors i, per tant, les habilitats directives han hagut de canviar. En aquest context, en aquests comandaments jo valoro molt més les soft skills, les habilitats toves i de saber portar les persones”

Director de centres d'ensenyament



A més a més, ens trobem en mercats globals i en un context d'exposició mediàtica per l'efecte de les xarxes socials. Tot plegat, aquesta transformació suposa una complexització del rol directiu, on la responsabilitat s'hi multiplica però on sovint es percep que la compensació econòmica no ho ha fet en la mateixa mesura. En aquest sentit, si el diferencial salarial no es percep com una compensació suficient a l'augment de responsabilitats, pot esdevenir un factor dissuasiu per accedir a càrrecs directius:

“Estem en mercats molt globals, tot està interrelacionat, hi ha les comunicacions, a més entra en vigor... bé, de fet ja estem de ple amb la Intel·ligència Artificial, i no diguem després, al final, tot el tema de la publicitat [...] Tens una pressió constant, una exposició pública, una responsabilitat legal; després hi ha les derivacions de l'Administració, la disponibilitat permanent, etcètera. I no sé qui, em sembla que ha estat [nom], no sé qui ho ha dit: la gent no vol assumir el compromís i el risc; prefereix cobrar menys i quedar-se en un lloc intermedi.”

CEO de consultoria





Això se suma a la dificultat creixent per trobar i retenir el talent, especialment pel que fa al personal de base, fet que incrementa encara més la pressió sobre qui gestiona i dirigeix. En aquest escenari, la intel·ligència artificial es percep com una eina aliada que pot ajudar a optimitzar les tasques i funcions de les persones en càrrecs de direcció, però no com una substitució per la complexitat de les decisions i responsabilitats que tenen aquests perfils.

“Ens ajudarà a fer que gent que no sigui tan líder, gràcies a la intel·ligència artificial pugui tenir unes eines o unes respostes immediates — que ja discutirem si són 100% correctes o no—, però sobretot que pugui igualar un poc les forces. Però jo crec que per al bon líder, que és el que dèiem ara quan parlàveu de flexibilitat, empatia, capacitat motivacional, etc., serà una ajuda claríssima per, en contra del que deia al principi, fer-lo destacar encara més, oi? Eh, crec que el millor que tindrem, tant els comandaments intermedis com els que estem al capdavant d’una companyia, és que difícilment la IA podrà reemplaçar el tipus de decisions que hem de prendre per tots els valors que comporta prendre aquesta decisió. Per tant, ho interpreto com un canvi molt significatiu, però m’ho prenc com una oportunitat de millora.”

CEO d’empresa industrial

5. PERSPECTIVES I CONCLUSIÓ

L'anàlisi de les vacants en línia mostra que s'ha produït un augment de la demanda de perfils directius a Catalunya. Aquesta troballa va en línia amb les estadístiques oficials [1], i reforça les diferents teories que expliquen la necessitat i la importància de comptar amb persones capaces en càrrecs de direcció i gestió per liderar, administrar i fer tasques de gerència en entorns canviants i incerts, marcats per l'impacte de l'automatització i la IA, la transició verda i demogràfica, canvis socials i culturals, i noves formes d'organitzar el treball. No obstant això, aquest increment de les vacants també podria tenir a veure amb les dificultats de contractació de directius/ives, i no solament amb una major necessitat d'aquests perfils.

Quant al perfil competencial, l'anàlisi revela que el que s'espera dels perfils directius a Catalunya ha anat canviant. La base continua sent la mateixa: saber organitzar, planificar i programar. Però amb això no n'hi ha prou. Cada vegada més, les empreses busquen professionals directius/ives capaços d'impulsar el talent i orientar l'organització cap al futur. En consonància, la demanda creixent de competències toves, digitals —especialment les digitals avançades— i verdes entre els perfils directius consolida la idea que el perfil directiu actual no només organitza i planifica, sinó que també ha de saber alinear persones i generar impacte en elles, en un context en què la digitalització deixa de ser un valor afegit per esdevenir un requisit indispensable per afrontar els reptes i prendre decisions estratègiques en entorns altament digitalitzats. Al mateix temps, la transició verda cap a models sostenibles i circulars ja no és una qüestió estrictament operativa o tècnica, sinó un element estratègic que es gestiona des dels nivells de direcció. Aquestes tendències es reflecteixen en el valor afegit que aporten els perfils directius. Mentre que abans les competències relacionades amb l'estratègia comercial tenien un pes més central en el perfil competencial dels/de les directius/ives, en l'actualitat són les toves les que guanyen més protagonisme, suggerint que l'impacte dels perfils directius es troba sobretot en la capacitat d'incidir en les persones i els processos. En definitiva, el rol del perfil directiu evoluciona cap a una figura més multidimensional que, en el context de la transició digital i verda, esdevé una peça clau de connexió que combina l'eficiència operativa amb el lideratge conscient i la capacitat d'adaptació. Aquesta troballa és validada pels/per les experts/es consultats/ades als grups de discussió, que dibuixen una complexitat més gran del rol directiu.

A més a més, s'ha observat una transversalització de les competències de gestió. S'ha produït un creixement de la demanda d'aquestes competències en grups ocupacionals més enllà dels càrrecs directius, en línia amb les conclusions del Fòrum Econòmic Internacional [2]. Això pot indicar que les organitzacions valoren cada vegada més la capacitat de gestió, coordinació i de decisió en diferents nivells jeràrquics, suggerint un canvi gradual cap a organitzacions més horitzontals i amb un lideratge més transversal i col·laboratiu.

Segons diferents previsions, la demanda de persones en càrrecs directius continuarà sent alta a futur en els països desenvolupats. Als Estats Units, s'estima que la demanda d'aquests perfils continuarà creixent per sobre de la mitjana en els propers deu anys [16]; concretament, les subcategories que creixeran més seran les dels perfils directius i de gestió de tecnologia (15%) i financers (15%), i es produirà una davallada contínua dels perfils de direcció i gestió amb tasques més administratives. A Europa i a Espanya en particular, tot i que les previsions de creixement no són tan elevades, el reemplaçament generacional generarà noves vacants [17], si bé per sota de la mitjana.



Però potser el fet més fonamental té a veure amb el canvi de requeriments competencials. El Fòrum Econòmic Mundial estima que les habilitats toves o humanes seguiran creixent en importància [2]. En un context on les empreses delegaran en la IA moltes tasques tècniques i d'administració, les competències humanes seran aquelles que en són més pròpies i en les quals, encara avui dia, els humans són insubstituïbles. Tot apunta que, seguint amb les tendències observades en el període 2018-2024, els/les directius/ives del futur hauran de saber combinar competències digitals avançades, incloent-hi habilitats d'IA, competències humanes, juntament amb capacitat estratègica, coneixement del negoci i l'organització i capacitat de presa de decisions. En aquest context, l'actualització contínua de competències mitjançant processos d'*upskilling* i *reskilling* esdevindrà cabdal per mantenir la competitivitat en entorns canviants i altament digitals [18].

6. APÈNDIX

Taula A1: Taxonomia de competències de gestió elaborada a partir de la classificació ESCO

Nivell de desagregació II	Nivell de desagregació III	Nivell de desagregació IV
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos	Gestionar recursos
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Gestionar l'organització del magatzem
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Gestió de les operacions del magatzem
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Gestionar els subministraments
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Organitzar el celler de vi
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Supervisar els subministraments de cuina
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Gestionar la cadena de subministraments sanitaris
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Gestionar l'inventari
Assignar i controlar recursos	Assignar i controlar recursos físics	Gestionar l'inventari del magatzem
Assignar i controlar recursos	Gestionar i administrar recursos humans	Gestionar les nòmines
Assignar i controlar recursos	Gestionar i administrar recursos humans	Programar els torns
Assignar i controlar recursos	Gestionar i administrar recursos humans	Gestionar recursos humans
Assignar i controlar recursos	Gestionar i administrar recursos humans	Gestionar el personal
Assignar i controlar recursos	Gestionar i administrar recursos humans	Determinar salaris
Assignar i controlar recursos	Gestionar i administrar recursos humans	Analitzar la capacitat del personal
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Examinar pressupostos
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar les finances de les instal·lacions esportives
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar pressupostos
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Utilitzar sistemes comptables
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar valors
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar comptes bancaris corporatius
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar comptes
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Controlar els recursos financers
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar les instal·lacions hoteleres
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar els ingressos



Nivell de desagregació II	Nivell de desagregació III	Nivell de desagregació IV
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Completar l'administració
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Gestionar préstecs
Assignar i controlar recursos	Gestionar pressupostos o finances	Fer comptabilitat de costos
Construir i desenvolupar equips	Construir i desenvolupar equips	Fomentar la cohesió d'equips
Construir i desenvolupar equips	Construir i desenvolupar equips	Promoure la inclusió
Construir i desenvolupar equips	Construir i desenvolupar equips	Encoratjar els equips perquè millorin contínuament
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar objectius i estratègies	Proporcionar estratègies de millora
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar objectius i estratègies	Aplicar el pensament estratègic
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Planificar una campanya de publicitat
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Elaborar estratègies de màrqueting digital
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Utilitzar models comercials teòrics
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Dissenyar un pla de màrqueting i vendes
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Planificar una estratègia de comercialització
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Desenvolupar campanyes
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Fer un estudi de mercat en la indústria del calçat
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Crear un pla financer
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Elaborar plans d'empresa
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar plans financers, empresarials o de màrqueting	Desenvolupar una estratègia de mitjans
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i legislació	Fer una licitació
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Elaborar fluxos de treball informàtics
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Gestionar llançaments de programari
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Desenvolupar procediments de prova
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Dissenyar plànols tècnics
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Optimitzar la producció
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Desenvolupar la línia de producció
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Escollir indicador clau de resultats (KPI)



Nivell de desagregació II	Nivell de desagregació III	Nivell de desagregació IV
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Desenvolupar processos de treball
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Establir polítiques d'ús
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Desenvolupar programes de treball
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Preparar accions de campanya
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar polítiques i procediments operatius	Millorar processos empresarials
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar programes de salut	Preparar un pla de dieta
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar programes educatius	Gestionar el desenvolupament personal i professional
Desenvolupar objectius i estratègies	Desenvolupar programes educatius	Desenvolupar programes formatius
Desenvolupar objectius i estratègies	Identificar oportunitats	Identificar proveïdors/es
Desenvolupar objectius i estratègies	Identificar oportunitats	Identificar talents
Desenvolupar objectius i estratègies	Identificar oportunitats	Identificar nínxols de mercat
Desenvolupar objectius i estratègies	Identificar oportunitats	Identificar millores en els processos
Desenvolupar objectius i estratègies	Identificar oportunitats	Identificar noves oportunitats de negoci
Liderar i motivar	Liderar i motivar	Motivar els treballadors/es
Liderar i motivar	Liderar i motivar	Motivar el personal per aconseguir els objectius de vendes
Liderar i motivar	Liderar i motivar	Instruir voluntaris
Liderar i motivar	Liderar i motivar	Motivar els seguidors
Liderar i motivar	Liderar i motivar	Motivar els clients de fitness
Liderar i motivar	Liderar i motivar	Exercir amb els col·legues un rol de lideratge orientat als objectius
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Gestionar el procés de sol·licitud de canvi de les TIC
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Organitzar el servei de menjar preparat
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Supervisar les activitats de venda
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Gestionar els recursos de desenvolupament aeroportuari
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Gestionar les operacions de les institucions sanitàries
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Garantir el manteniment dels equips
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir activitats operatives	Supervisar el treball



Nivell de desagregació II	Nivell de desagregació III	Nivell de desagregació IV
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes de desenvolupament de contingut
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes d'enginyeria
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar diversos projectes
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes de disseny paisatgístic
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes de recerca i desenvolupament
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Supervisar la gestió de la marca
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes de construcció de ponts
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Dirigir, supervisar i coordinar projectes	Gestionar projectes de construcció de vies ferroviàries
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Gestionar activitats de transport i logística	Gestionar els transports i coordinar campanyes publicitàries
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Aplicar la gestió del conjunt de casos per atendre
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Gestionar experiments d'escalatge per fabricar productes
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Preparar un cronograma
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Establir prioritats a la feina diària
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Planificar el treball en equip
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Ajustar les prioritats
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Programar la producció
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Coordinar els assajos
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Coordinar campanyes publicitàries
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Preparar les rutes de transport
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Organitzar esdeveniments especials
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Dur a terme la gestió d'un esdeveniment
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Coordinar esdeveniments
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Coordinar els components del treball
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Planificar esdeveniments
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Organitzar reunions
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Gestionar cites

Nivell de desagregació II	Nivell de desagregació III	Nivell de desagregació IV
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Organitzar conferències de premsa
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar esdeveniments i programes	Planificar la producció
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar processos de producció	Gestionar la logística
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar processos de producció	Planificar les operacions de transport
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar processos de producció	Planificar activitats de manteniment
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar processos de producció	Planificar processos de fabricació
Organitzar, planificar i programar el treball i les activitats	Planificar processos de producció	Controlar la producció
Prendre decisions	Prendre decisions	Prendre decisions d'inversió
Prendre decisions	Prendre decisions	Implementar la presa de decisions científiques en els sistemes sanitaris
Prendre decisions	Prendre decisions	Prendre decisions de negoci estratègiques
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Verificar els subministraments en rebre'ls
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Gestionar el flux de caixa
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Assignar factures
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Recaptar els pagaments de lloguer
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Comptar diners
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Fer transaccions financeres
Realitzar activitats administratives	Executar transaccions financeres	Portar la caixa
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Fer tasques administratives
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Gestionar la paperassa
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Gestionar les operacions d'atenció al públic
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Organitzar la recepció
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Utilitzar sistemes administratius
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Ocupar-se del correu
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Gestionar l'agenda personal
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Realitzar activitats corrents d'oficina
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Administrar
Realitzar activitats administratives	Realitzar tasques administratives generals	Facilitar documentació
Reclutament i contractació	Reclutament i contractació	Involucrar el personal artístic
Reclutament i contractació	Reclutament i contractació	Contractar personal nou
Reclutament i contractació	Reclutament i contractació	Contractar personal
Reclutament i contractació	Reclutament i contractació	Reclutar membres
Reclutament i contractació	Reclutament i contractació	Contractar recursos humans
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Avaluar el rendiment



Nivell de desagregació II	Nivell de desagregació III	Nivell de desagregació IV
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Supervisar la prestació de serveis
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Avaluar estudiants
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Fer la valoració del rendiment
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Portar una classe
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Supervisar l'avaluació
Supervisar persones	Monitorar i avaluar el rendiment individual	Valorar altres persones
Supervisar persones	Supervisar un equip o grup	Treballar de manera organitzada
Supervisar persones	Supervisar un equip o grup	Dirigir un equip
Supervisar persones	Supervisar un equip o grup	Organitzar els partidaris
Supervisar persones	Supervisar un equip o grup	Gestionar un equip
Supervisar persones	Supervisar un equip o grup	Gestionar els equips de vendes
Supervisar persones	Supervisar un equip o grup	Gestionar els treballadors

Font: Elaboració pròpia a partir de la classificació ESCO.

REFERÈNCIES

- [1] INE. (2025). *Encuesta de Población Activa. Ocupados por ocupación, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=66037&L=0>
- [2] World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025* [Informe]. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- [3] Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- [4] Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- [5] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [6] Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- [7] Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [8] Hoff, K. S. (1999). Leaders and managers: Essential skills required within higher education. *Higher Education*, 38, 311-331. <https://doi.org/10.1023/A:1003783111097>
- [9] Sydänmaanlakka, P. (2003). *INTELLIGENT LEADERSHIP AND LEADERSHIP COMPETENCIES Developing a leadership framework for intelligent organizations* [Tesi doctoral]. Helsinki University of Technology. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/f7b62c66-2178-4262-bed8-40cd4a-f9f0b4>
- [10] Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- [11] Gutterman, A. S. (2023). Management Skills. *SSRN*, 1-23. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4393214>
- [12] Hellriegel, D., Louw, M., Amos, T., Perks, S., Klopper, H. B., Zindiye, S., & Oosthuizen, T. (2017). *Management* (G. Staude & L. Louw, Eds.; 5th ed.). Oxford University Press.
- [13] Comissió Europea (s/d). *Management Skills*. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). <https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skills?uri=http://data.europa.eu/esco/skill/869fc2ce-478f-4420-8766-e1f02cec4fb2>
- [14] Comissió Europea. (2022). *Towards a structured and consistent terminology on transversal skills and competences*. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). <https://esco.ec.europa.eu/system/files/2022-05/MSWG%2014-04%20Report%20of%20the%20expert%20group%20on%20transversal%20skills%20and%20competences.pdf>

- [15] Ledoux, L. (2012). The practice of adaptive leadership By Alexander Grashow, Marty Linsky & Ronald Heifetz. *Philoma. Philosophie & Management*. https://philoma.org/wp-content/uploads/docs/2010/Ledoux_-_Ethics_CSR__Leadership_-_Annex_06._Synthesis_on_adaptive_leadership.pdf
- [16] U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS). (2025). *Management Occupations : Occupational Outlook Handbook*. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/ooh/management/>
- [17] Cedefop. (2025). *2025 Skills Forecast: Spain* [Informe]. https://www.cedefop.europa.eu/files/skills_forecast_-_spain_2025.pdf
- [18] Mobile WorldCapital Barcelona. (2025). *Digital Talent Overview 2025* [Informe]. <https://mobileworldcapital.com/trends/digital-talent-overview-2025/>



BARÒMETRE DE COMPETÈNCIES I OCUPACIONS DE CATALUNYA

Per UOC i Pimec



barometreocupacions.cat