



EL NUEVO PERFIL DIRECTIVO: TENDENCIAS ACTUALES Y CAMBIOS COMPETENCIALES

BARÒMETRE
DE COMPETÈNCIES I
OCUPACIONS DE
CATALUNYA
Per UOC i Pimec



pimec

INFORME ELABORADO POR:

Adrià López,

Analista de datos en la Unidad de Prospección
y Análisis Laboral de la UOC

Carme Pagés,

Profesora e investigadora de los Estudios de
Economía y Empresa y directora de la Unidad
de Prospección y Análisis Laboral de la UOC

Paula Pedro,

Socióloga y politóloga y ayudante de
investigación en la Unidad de Prospección y
Análisis Laboral de la UOC

CON LA COLABORACIÓN DE:

M. Àngels Benítez

Responsable de Políticas Sociales y de Inclusión
Laboral de Pimec

Sílvia Miró,

Directora del Área de Trabajo de Pimec

Hèctor Pérez,

Director de Servicios de Formación y Empleo
de Pimec

AGRADECIMIENTOS:

Los autores expresan su agradecimiento a los directivos que participaron en los grupos de discusión, así como a Laura Lamolla, Carlos González Reyes, Carles Bruguera Trabal y Natalí Basilico de la Universitat Oberta de Catalunya por sus valiosos comentarios. lunya, pels seus valuosos comentaris.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad se encuentra en un punto de inflexión marcado por la doble transición digital y verde, pero también por la social y demográfica, con cambios en los valores culturales de las nuevas generaciones, junto con la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA), la emergencia de nuevos paradigmas socioeconómicos y cambios en la organización del trabajo. Todo esto está reconfigurando significativamente los modelos de negocio y la gestión de las organizaciones. En este entorno altamente cambiante, es fundamental contar con profesionales capaces de coordinar equipos diversos, liderar transformaciones profundas y tomar decisiones estratégicas en un contexto de incertidumbre constante.

Esta realidad puede ayudar a explicar porque se ha incrementado el peso de los profesionales de la administración y dirección de empresas en la estructura ocupacional de Cataluña, [1] así como el aumento de la demanda de competencias de liderazgo a escala global [2]. En este contexto, el presente estudio analiza la demanda de los perfiles directivos en Cataluña —tanto a nivel de alta dirección como de dirección intermedia—, a partir del estudio de las vacantes en línea, con el objetivo de aportar evidencia sobre la evolución de la demanda de estos profesionales y la transformación de sus requerimientos competenciales.

Un breve repaso a la historia del pensamiento sobre la dirección y la gestión muestra que se trata de un concepto dinámico. A lo largo de las décadas, la función y las competencias asociadas a un buen mando han evolucionado profundamente, en paralelo a las transformaciones del entorno y a las necesidades de adaptación de las organizaciones. Hemos pasado de directivos de tipo taylorista, centrados en la planificación y el control de procesos, a enfoques más contemporáneos que priorizan la dimensión relacional, el liderazgo transformacional y el desarrollo de competencias comunicativas y motivacionales. Por otra parte, vivimos en un mundo en que el cambio constante es la norma, y en el que la flexibilidad y la capacidad de adaptación se han convertido en habilidades esenciales para navegar en entornos complejos. Además, la doble transformación digital y verde, acelerada por el rápido desarrollo de herramientas de IA cada vez más potentes, plantea nuevos retos a los directivos y mandos en la era de la IA y nuevas necesidades competenciales.

En este contexto, surgen varias preguntas clave: ¿qué cambios se están produciendo en la demanda de cargos directivos? ¿Qué tipo de profesionales se requieren hoy para ocupar estos cargos? ¿Cómo ha evolucionado su perfil competencial en los últimos años?

Entender estas necesidades cambiantes es clave para orientar adecuadamente la toma de decisiones tanto en las instituciones educativas como en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Solo si contamos con profesionales bien preparados y competentes podremos afrontar con éxito las complejas transiciones que tenemos por delante.

La evolución del pensamiento sobre la dirección y la gestión: de la eficiencia al liderazgo consciente

La dirección y gestión de empresas no conforma una disciplina estática, sino una construcción dinámica que ha ido mutando para dar respuesta a los retos de cada momento histórico. La literatura ha conceptualizado lo que significa ser un/a buen/a directivo/a a través de diferentes lentes teóricas.

A principios del siglo XX, bajo el paradigma del taylorismo, la visión predominante se centraba en la eficiencia y la optimización operativa. Un/a buen/a profesional de la dirección y la gestión era aquel/aquella ca-



paz de aplicar el análisis científico para diseñar procesos estandarizados, donde la planificación y el control eran los pilares fundamentales [3].

Sin embargo, entre los años veinte y treinta, el foco teórico empezó a desplazarse hacia la solvencia de la gestión de personas. Se hizo evidente que la productividad no dependía solo de la organización técnica, sino de la calidad de las relaciones interpersonales [4]. El rol directivo tuvo que incorporar habilidades socioemocionales como la empatía y la comunicación. Esta dimensión relacional se profundizó todavía más en los años setenta y ochenta, con la introducción del concepto de liderazgo transformacional [5, 6]. En este estadio, la misión de la dirección ya no era solo gestionar, sino inspirar y motivar a los colaboradores hacia objetivos compartidos.

A finales del siglo XX, las teorías de la dirección y gestión de empresas se centraron en la necesidad de adaptación a entornos cambiantes. En los llamados contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), la literatura empezó a priorizar la agilidad y la capacidad de diagnóstico por encima de la planificación rígida. A su vez, otras teorías complementarias ponían énfasis en el papel de la dirección como salvaguardia de las capacidades distintivas de la organización, asegurando una evolución dinámica ante los cambios del mercado [7].

Hoy en día, nos encontramos ante una nueva capa de complejidad. La industria 4.0 y la emergencia de la IA no solo automatizan tareas, sino que asumen funciones cognitivas complejas. Esto sitúa a la dirección en la necesidad de rediseñar constantemente la relación entre humanos y máquinas, gestionando la automatización sin dejar de poner el foco en la ética y la gobernanza.

A su vez, la gestión verde y los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) han pasado de ser accesorios a tener una relevancia creciente en la toma de decisiones. El liderazgo actual se define, por lo tanto, como un liderazgo consciente y abierto: una combinación de competencias de razonamiento, gestión y liderazgo, sociales y de comunicación, así como técnicas y digitales [8-10] (Boyatzis citado en Gutterman, [11]).

Este informe analiza cómo todas estas corrientes teóricas se han materializado en el mercado laboral. Diseño metodológicos, identificando qué competencias —desde las digitales y de gestión hasta las humanas— son las que realmente las empresas están pidiendo hoy en día a los profesionales de la dirección.

Disseny metodològic

Para llevar a cabo este análisis, se han utilizado datos del INE y de la compañía Lightcast, que contienen información sobre las vacantes de trabajo publicadas en Cataluña y en el resto del Estado en el periodo comprendido entre 2018 y 2024. Se trata de más de 2 millones de registros en Cataluña y más de 9 millones en el conjunto de España. Estos datos contienen información sobre los tipos de perfil laboral (ocupaciones) que se solicita, el sector de actividad económica de la empresa solicitante, los requisitos formativos y de experiencia (en su caso) que se piden y las competencias que se espera que tenga la persona a contratar. Esta información da una visión muy detallada de la demanda laboral en el segmento del mercado que contrata a través de portales digitales. Por su diseño, estos datos no capturan aquellas contrataciones que se realizan a través de canales no digitales, las cuales pueden ser significativas en algunos segmentos de mercado, sobre todo en las pymes. El análisis se centra principalmente en las vacantes catalogadas dentro del grupo 1 de la clasificación de ocupaciones de ESCO, que no se limita a los cargos directivos de alta dirección, sino que incluye también cargos de mando con responsabilidad sobre equipos y unidades organizativas.

Además del análisis de las vacantes en línea, se han llevado a cabo tres grupos de discusión con personal directivo de diferentes empresas de Cataluña, con el objetivo de contextualizar y profundizar en la información de las vacantes en línea desde una mirada cualitativa.

2. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA DE DIRECTIVOS/AS

El análisis de las vacantes en línea muestra un crecimiento de la demanda de los/las profesionales de la dirección y la gestión en Cataluña entre 2018 y 2024. Al inicio del periodo, el volumen de demanda se situó en un 10,49% de vacantes que solicitaban personas en cargos directivos, mientras que en 2024 el porcentaje alcanzó un 14,70%. El mayor crecimiento se produjo entre el 2022 y 2023, cuando la demanda aumentó un 25% (Figura 1).

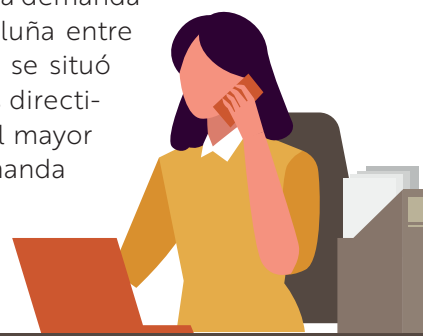
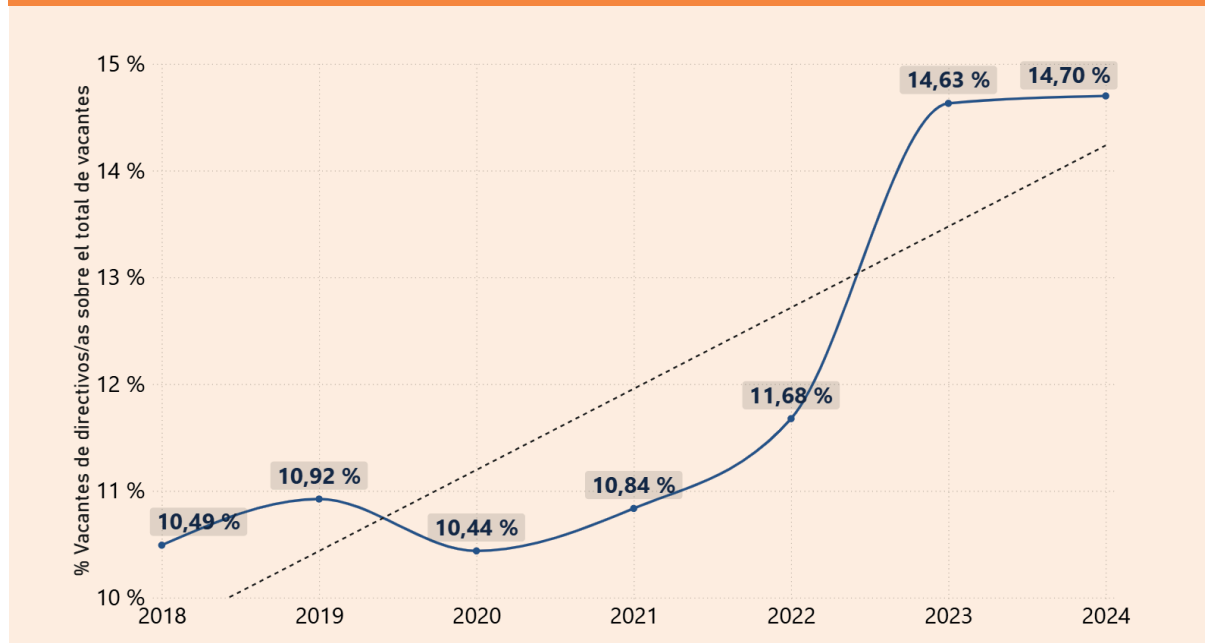


Figura 1: Evolución de la demanda de cargos directivos en las vacantes en línea (2018-2024)

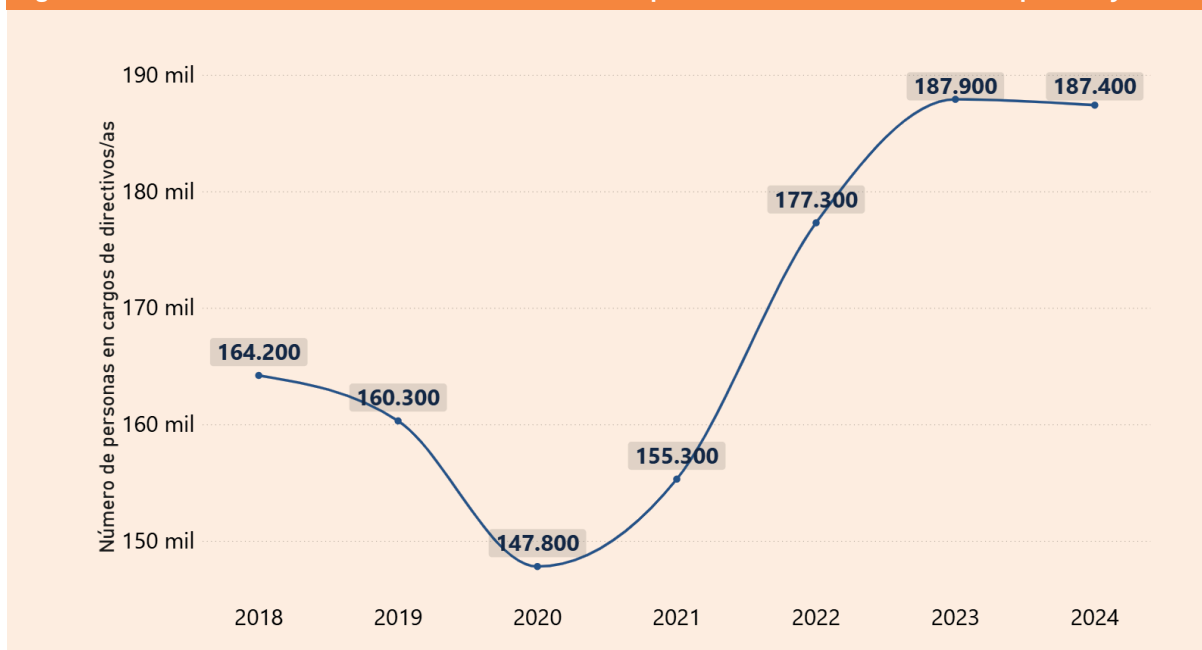


Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección sobre el total de vacantes publicadas cada año, en el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

Esta tendencia coincide con la que se desprende de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) [1], que a su vez muestran una tendencia creciente en el número de directivos/as (Figura 2). Según estas cifras, el número total de personas ocupadas en estos cargos en Cataluña en 2024 fue de 187.400. Cabe señalar que los datos del INE corresponden a personas que ocupan cargos directivos, mientras que los datos de vacantes se refieren a nuevas intenciones de contratar. Las dos series sugieren un aumento importante en la contratación de directivos/as en el periodo pospandemia, coincidiendo también con un periodo de crecimiento económico.

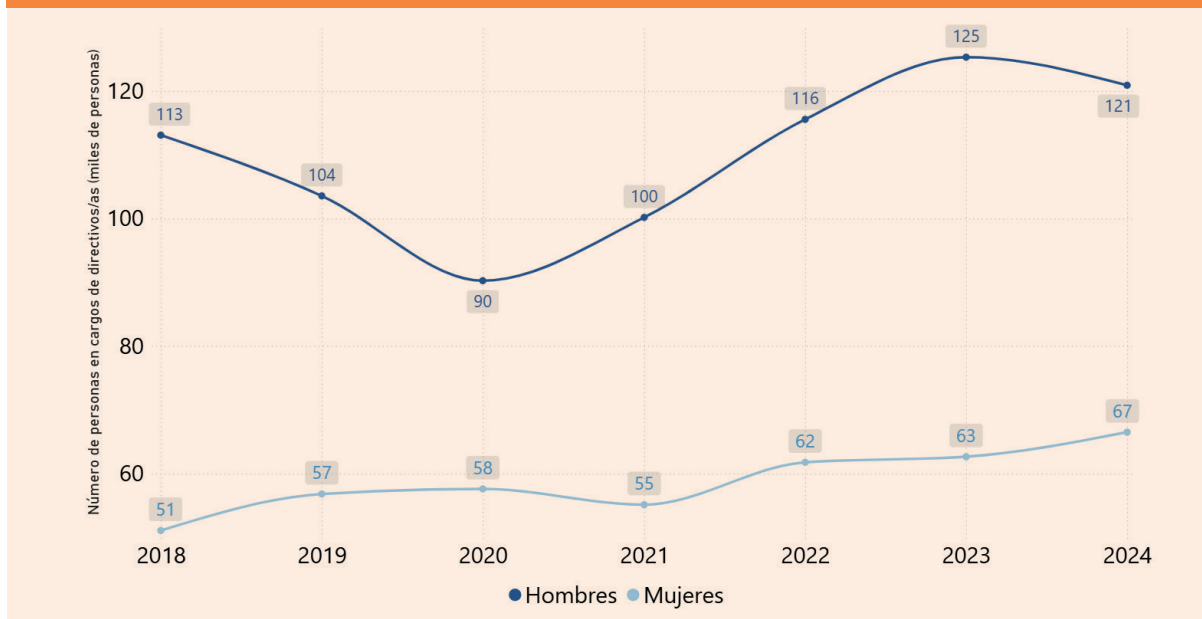
Figura 2: Evolución del número de directivos/as en Cataluña (Grupo 1: clasificación internacional de ocupaciones y ESCO)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). INE, 2018-2024.

En cuanto a la composición por género de los/las directivos/as (Figura 3), los datos del INE muestran un número de hombres que es casi dos veces el de mujeres en estos cargos, pero con una reducción moderada de la brecha durante el periodo 2018-2024. El número de mujeres en puestos directivos se ha incrementado de forma progresiva en los últimos años, con un crecimiento del 30% entre 2018 y 2024, mientras que el incremento de los hombres ha sido de un 6%, lo que refleja una dinámica de convergencia moderada pero significativa en el mercado de trabajo.

Figura 3: Distribución del número de personas ocupadas en cargos directivos según el género (2018-2024) (Grupo 1: clasificación internacional de ocupaciones y ESCO)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). INE, 2018-2024.

El crecimiento de la demanda de personas en cargos directivos se sitúa claramente por encima de la media de la fuerza laboral, lo que provoca que esta categoría profesional aumente su peso relativo dentro de la estructura ocupacional. Como se puede observar en la **Figura 4**, la participación de este colectivo en el total del empleo se ha incrementado en 0,19 puntos porcentuales entre el periodo 2018-19 y el 2023-24. Este dato pone de manifiesto una orientación estructural del mercado de trabajo hacia profesiones que requieren tareas cognitivas de alta complejidad (como son los perfiles directivos, profesionales y técnicos), y contrasta de manera significativa con la pérdida de peso que han experimentado el resto de los grupos ocupacionales durante ese mismo intervalo de tiempo.

Figura 4: Cambio en el peso relativo en la economía catalana por tipo de empleo (2018-2019 vs. 2023-2024, puntos porcentuales sobre el total)

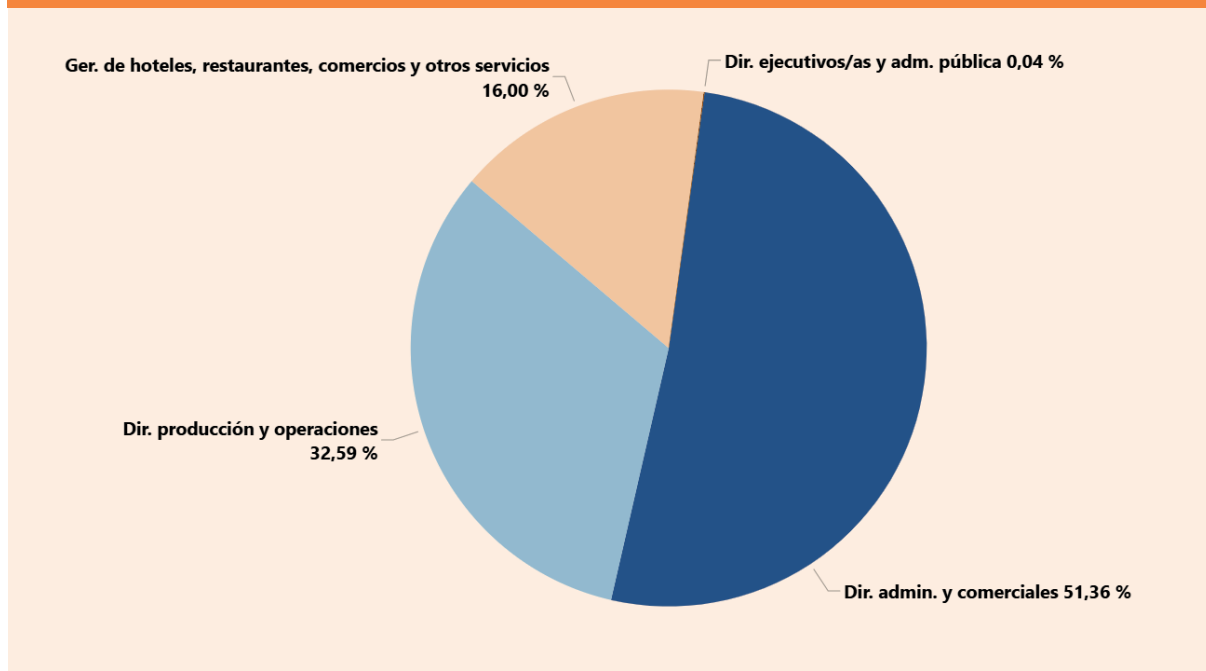


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). INE, 2018-2024.

Mientras que los datos del INE proporcionan una visión estructural y agregada de la ocupación, el análisis de las vacantes publicadas en línea permite una desagregación del mercado de trabajo para la demanda de personas en cargos directivos. Esto permite, a su vez, identificar qué perfiles específicos están siendo más requeridos en cada momento y cruzar esta demanda con el sector de actividad y la ubicación geográfica, dibujando un mapa detallado de las oportunidades directivas que desglosamos a continuación.

Dentro del grupo de directivos/as, la subcategoría más demandada en el periodo 2018-2024 fue la de los/las directores/as administrativos/as y comerciales,¹ con más de la mitad de las vacantes (51,36%), seguida de la de los/las directores/as de producción y operaciones,² con un 32,59% de las vacantes del periodo, mientras que la categoría de gerentes de hoteles, restauración y comercio representó el 16% de las vacantes. Finalmente, la categoría de directores/as ejecutivos/as y personal directivo de la administración pública tuvo una presencia muy reducida en las vacantes (solo un 0,04%), lo que puede deberse al hecho de que estas posiciones a menudo se gestionan a través de otros canales de selección (Figura 5).

Figura 5: Distribución de las vacantes de directivos/as por tipología (2018-2024)



Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes para cada subcategoría de dirección sobre el total de vacantes publicadas, en el periodo 2018-2024.

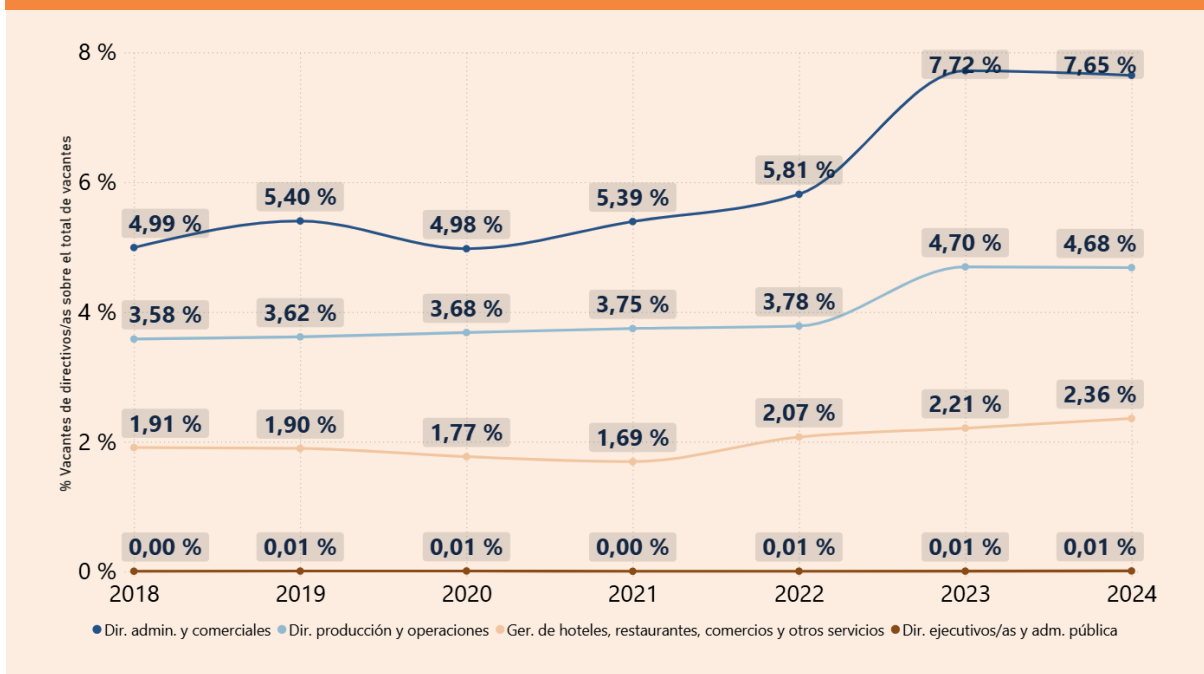
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

¹ Según la clasificación [ESCO](#), los/las directores/as administrativos/as y comerciales hacen referencia a las personas que planifican, organizan, coordinan dirigen y supervisan las actividades financieras, administrativas, de recursos humanos, de política y planificación, de investigación y desarrollo, de publicidad, relaciones públicas, ventas y marketing en las empresas y organizaciones.

² Según [ESCO](#), los/las directores/as de producción y servicios especializados son las personas que planifican, organizan, coordinan, dirigen y supervisan operaciones de manufactura, minería, construcción, logística, así como de provisión de servicios de salud, educación, bienestar, seguros o servicios profesionales o técnicos.

El análisis histórico de la demanda (Figura 6) confirma una clara dominancia de los/las directores/as administradores/as y comerciales, que se consolidan, con un importante crecimiento en el 2022, como el perfil más buscado del periodo. En una segunda línea de relevancia, pero también con una tendencia positiva, se sitúan los/las directores/as de producción y los/las gerentes de servicios (hotelería y comercio). Este crecimiento contrasta con la figura de los/las directores/as ejecutivos/as y de la administración pública, que mantienen un volumen de demanda residual. Hay que recalcar, sin embargo, que, como se ha indicado anteriormente, esta última cifra puede carecer de representatividad.

Figura 6: Evolución de la demanda de directivos/as por tipología (2018-2024)

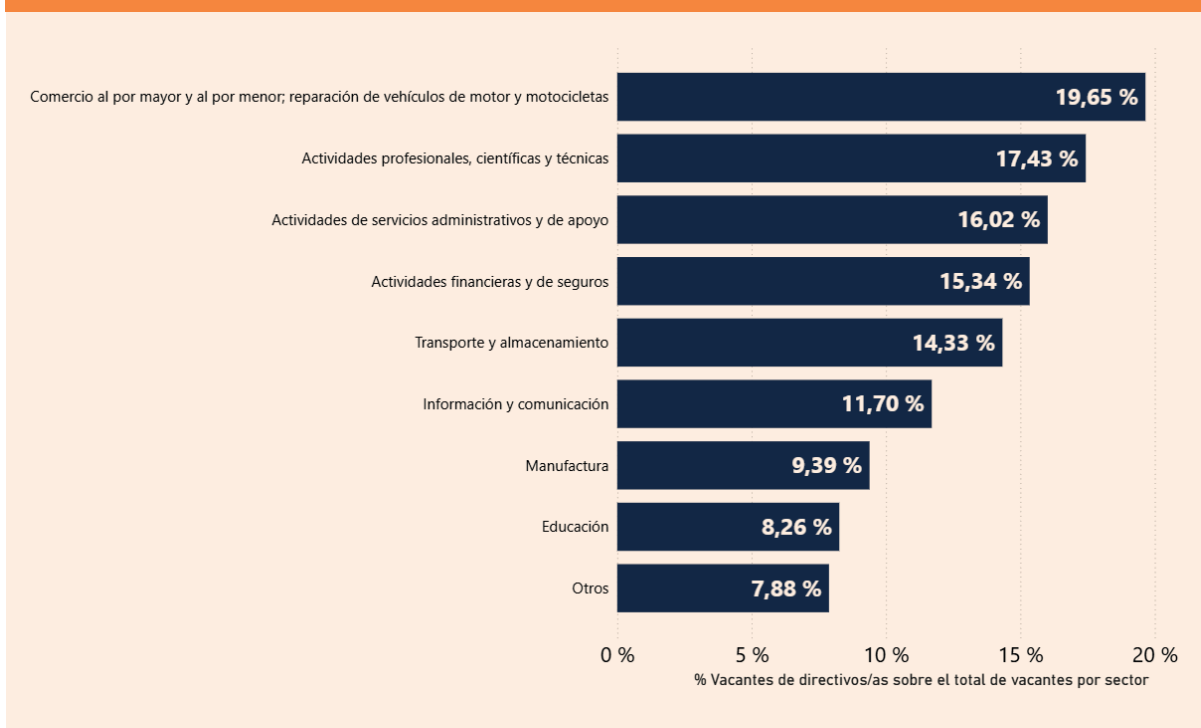


Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes para cada subcategoría de cargos de dirección sobre el total de vacantes publicadas cada año, en el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

Por sector de actividad económica, el sector con una mayor demanda de personas directivas como porcentaje de todas las vacantes publicadas en cada sector, es el de comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas, donde el 19,65% de las vacantes publicadas en línea son de directores/as y gerentes. Seguidamente, se encuentra el sector de las actividades profesionales, científicas y técnicas (17,43%) y el sector de los servicios administrativos y de apoyo (16,02%) (Figura 7). Si deseas conocer con más detalle cómo es la demanda de perfiles directivos por tipología en cada sector, [visita nuestra web](#).

Figura 7: Vacantes de directivos/as en las vacantes en línea como porcentaje del total de vacantes, por sector (2018-2024)

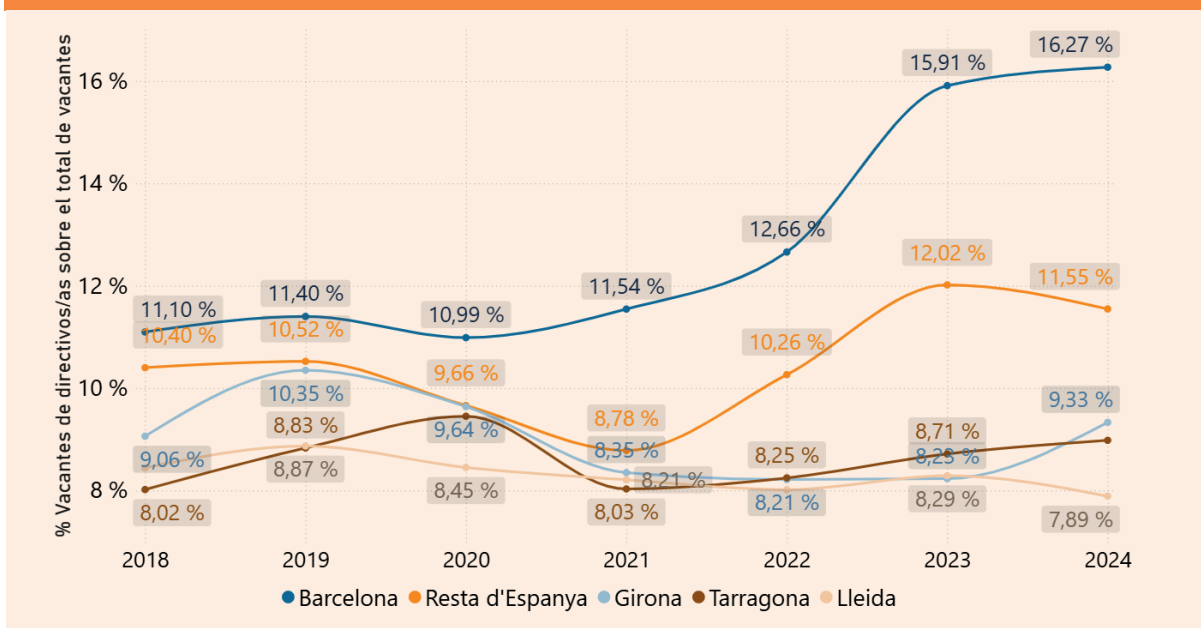


Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección en un sector determinado sobre el total de vacantes publicadas en este sector, en el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast.

En términos territorials, la demanda de professionals de la dirección i la gestión es major i ha crescut más en la província de Barcelona que en el rest del territori catalán i en el conjunt de Espanya (Figura 8). Desde el 2021 se observa un incremento más intenso del porcentaje de vacantes de personas en cargos de dirección en Barcelona, mientras que en el rest del territorio la tendencia es a la baja –con una ligera recuperación en 2024 en Tarragona y Girona–, de modo que el diferencial entre Barcelona y el rest del territorio se acentúa. En el rest de Espanya, la demanda de estos perfiles también se ha incrementado, pero en menor proporción que en Barcelona, y con una ligera disminución en 2024.

Figura 8: Evolución de la demanda de directivos/as en las vacantes en línea según territorio (2018-2024)



Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección en un territorio determinado sobre el total de vacantes publicadas en ese territorio cada año, en el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

3. PERFIL COMPETENCIAL DESEADO DE LOS/LAS DIRECTIVOS/AS

En los apartados anteriores se ha examinado la evolución y distribución de la demanda de personas en cargos directivos en las estadísticas del INE y en las vacantes en línea, pero ¿qué perfil competencial requieren las empresas para ocupar estos cargos?

Para abordar este tema, nos fijamos en varios grupos de competencias: en primer lugar, las competencias específicas del cargo, que en este caso son las competencias de gestión; en segundo lugar, analizamos la evolución de la demanda de competencias de tres grupos que se han mostrado importantes para la fuerza de trabajo en su conjunto: las competencias digitales, y más en particular las competencias digitales avanzadas; las competencias llamadas blandas o humanas, y en tercer lugar las competencias verdes.

3.1. La demanda de competencias de gestión

Las competencias de gestión son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes específicas que una persona necesita para ser eficaz en puestos directivos y de gestión en distintos tipos de organizaciones [12]. De acuerdo con la clasificación europea de habilidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO)³ [13], las competencias de gestión (o management skills en inglés) se pueden dividir en 9 grupos: la **asignación y control de recursos**, que se refiere a la capacidad de distribuir y asignar personas, activos, capital y otros recursos para lograr los objetivos organizacionales; **la construcción y desarrollo de equipos**, para establecer relaciones de confianza, respeto y cooperación; **el desarrollo de objetivos y estrategias**, para imaginar un estado futuro y la puesta en práctica de estrategias para llegar al mismo; **la capacidad de liderazgo y motivación** para reforzar la visión e inspirar y entusiasmar a los demás para obtener

objetivos compartidos; **la organización, planificación y programación del trabajo**, que se refiere a la capacidad de organizar y coordinar tareas, y de establecer calendarios para lograr objetivos en el tiempo y con el presupuesto establecidos; **la capacidad de tomar decisiones**⁴, es decir, de escoger una opción dentro de un grupo de alternativas posibles; **el desarrollo de**










tareas administrativas para asegurar la continuidad y la eficiencia de los sistemas administrativos, los procesos y las bases de datos; **la identificación y contratación de personal**, para garantizar el talento que la empresa u organización necesitan, y finalmente, **la supervisión de personas**, para hacer la asignación de responsabilidades y la evaluación de su logro. Cada una de estas áreas está compuesta por competencias y habilidades más específicas que concretan las tareas, roles y funciones propias de la gestión. En la siguiente figura se muestra un mapa de la clasificación de las competencias de gestión:



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 competencias de gestión

Competencia genérica	Incluye competencias como...
 <p>Asignar y controlar recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Asignar y controlar recursos Gestionar y administrar recursos humanos Gestionar presupuestos o finanzas
 <p>Construir y desarrollar equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Construir y desarrollar equipos
 <p>Desarrollar objetivos y estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar objetivos y estrategias Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing Desarrollar políticas y legislación Desarrollar políticas y procedimientos operativos Desarrollar programas de salud Desarrollar programas educativos Identificar oportunidades
 <p>Liderar y motivar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Liderar y motivar
 <p>Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir actividades operativas Dirigir, supervisar y coordinar proyectos Gestionar actividades de transporte y logística Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades Planificar acontecimientos y programas Planificar procesos de producción
 <p>Tomar decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones
 <p>Realizar actividades administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar transacciones financieras Realizar tareas administrativas generales
 <p>Reclutamiento y contratación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento y contratación
 <p>Supervisar personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitorizar y evaluar el rendimiento individual Supervisar un equipo o grupo

Fuente: ESCO. Puedes ver la clasificación completa en la tabla A1 del apéndice.

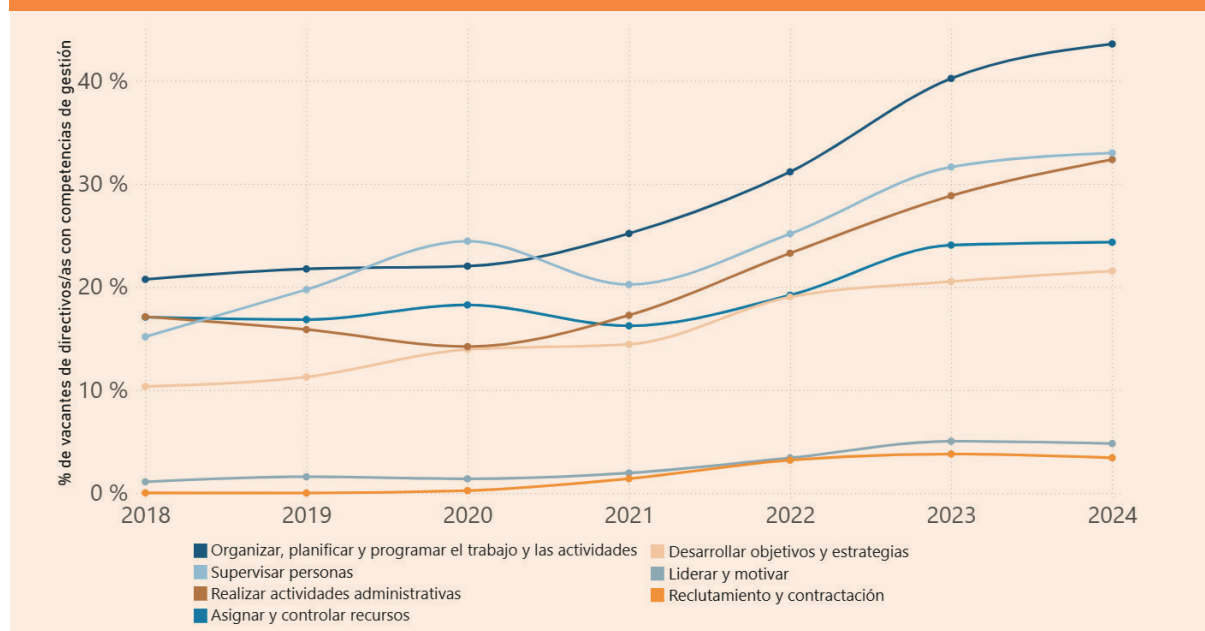
El análisis de las vacantes en línea en Cataluña que recoge la **Figura 9** nos muestra cómo las diferentes corrientes teóricas del *management* se materializan en demandas competenciales específicas, observables a través de la clasificación ESCO, lo que pone de relieve que no estamos ante una ruptura con el pasado, sino ante una intensificación de ciertas tareas clave. En primer lugar, los datos muestran una importancia creciente de las competencias de gestión en las vacantes, a la vez que ponen de manifiesto la herencia de la planificación propia de las teorías clásicas. Así, por ejemplo, la capacidad de organizar y coordinar tareas para lograr objetivos en el tiempo y con el presupuesto establecidos ha aumentado en relevancia. Desde el año 2021, esta competencia ha experimentado un salto destacado, desmarcándose del resto y consolidándose como el pilar fundamental de la gestión.

Al mismo tiempo, la supervisión de personas se ha consolidado como la segunda competencia más demandada, con un pico en 2020 que sugiere que la crisis sanitaria actuó como un catalizador de la necesidad de gestionar equipos en entornos de incertidumbre. Esta dimensión se ve reforzada por un aumento, aunque desde niveles mucho más bajos, de la demanda de capacidades para liderar, motivar y captar talento, dibujando un perfil directivo que tiene que ser, a la vez, un gestor eficiente y, de forma creciente, un referente inspirador.

En la actual era de la automatización de tareas rutinarias se observa un fenómeno paradójico: la demanda de capacidades para realizar actividades administrativas y, en particular, para asegurar la continuidad y eficiencia de los sistemas, procesos y bases de datos, adquiere mayor importancia. Es posible que la progresiva reducción del peso del personal administrativo en las empresas haya concentrado más tareas administrativas en los/las directivos/as. Aparte, a pesar de ser un área con un alto potencial de automatización, el mercado podría exigir perfiles capaces de supervisar esta transición tecnológica, garantizando que la integración de herramientas digitales y de inteligencia artificial se traduzca en una eficiencia real y no en una pérdida de control sobre la operativa diaria.

Paralelamente, el entorno incierto ha impulsado la demanda de visión estratégica y la capacidad de desarrollar objetivos a largo plazo. Mientras que la asignación y el control de recursos mantiene una evolución más estable, la necesidad de proyectar el futuro de la organización experimenta un crecimiento. En definitiva, los datos de Cataluña describen una evolución del rol directivo hacia una figura más multidimensional. En el contexto de las transiciones digital y verde, la función de dirección va más allá de organizar y supervisar. Ahora actúa como el nexo que articula la eficiencia de los sistemas automatizados con el impulso del talento humano y la toma de decisiones en contextos de cambio constante.

Figura 9: Evolución de la demanda de competencias de gestión, por tipología (2018-2024)



Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección que piden cada tipo de competencia de gestión sobre el total de vacantes de cargos de dirección que requieren al menos una competencia, durante el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast.

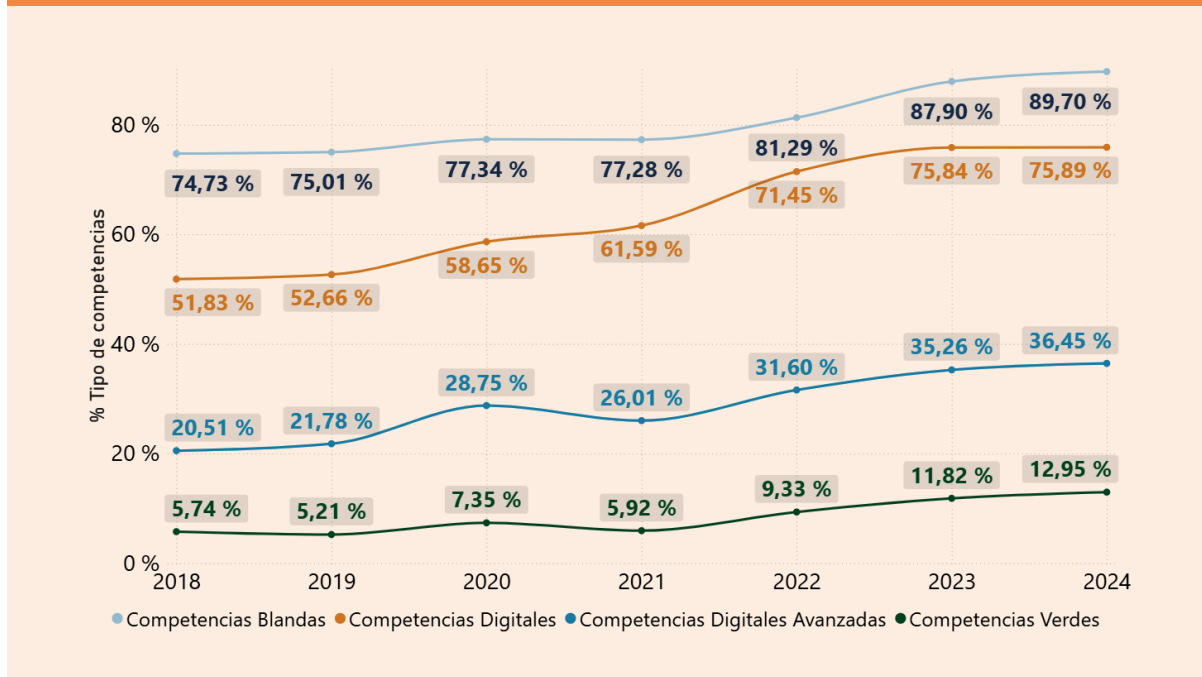
3.2. La demanda de competencias digitales, blandas y verdes

Para obtener una visión completa de esta transformación, hay que complementar el análisis de las competencias de gestión con la demanda de tres pilares competenciales clave: las competencias digitales, las competencias blandas (*soft skills*) y las competencias verdes. Los datos revelan un cambio sustantivo en el perfil directivo, en el que la digitalización y la sostenibilidad dejan de ser complementos para convertirse en ejes centrales del liderazgo. En primer lugar, y en total consonancia con la relevancia que han adquirido las competencias asociadas a la supervisión de personas, se observa un crecimiento muy importante de las competencias blandas o humanas. Estas incluyen competencias como, por ejemplo, adaptarse al cambio, asumir la responsabilidad o gestionar el tiempo (ver: [Barómetro I](#) sobre competencias blandas, para más información). Las competencias blandas ya son las más demandadas en las vacantes de dirección en Cataluña, presentes en un 89,70% de las vacantes en 2024 (Figura 10) y con un incremento del 20,03% desde el inicio del periodo, consolidando la idea de que el/la directivo/a actual es, en gran medida, un/a gestor/a de relaciones y de talento. Esto indica que, aparte del aspecto más clásico de la supervisión como control, resulta cada vez más clave la supervisión como facilitación, en la que priman la atención a las necesidades sociales y emocionales, el reconocimiento y la motivación.

En paralelo, la digitalización ha pasado de ser un valor añadido a una condición sine qua non para el ejercicio de la tarea de dirección. Actualmente, las competencias digitales ya aparecen en tres de cada cuatro vacantes, con un crecimiento acumulado del 46,42%. No obstante, el dato más revelador es el aumento de las competencias digitales avanzadas, es decir, aquellas vinculadas a la tercera y cuarta revolución industrial, que se han disparado un 77,72% hasta ser solicitadas en el 36,45% de las ofertas de 2024. Esta evolución evidencia que los cuadros de dirección no solo han de entender el negocio, sino que a menudo también son responsables de definir la estrategia digital, lo que requiere disponer de las competencias tecnológicas necesarias para tomar decisiones en entornos altamente digitalizados y cada vez más automatizados. En este sentido, el [Barómetro II](#) permite profundizar sobre la tipología de estas competencias y su evolución en el conjunto de la economía catalana.

Por último, a pesar de que partían de una presencia menor, las competencias verdes son las que experimentan el crecimiento más acelerado de todo el estudio, con un incremento del 125,60% respecto a 2018. Este dato es clave: apunta que la transición hacia modelos sostenibles y circulares ha dejado de ser una cuestión estrictamente operativa o técnica para situarse en la agenda de la dirección. De acuerdo con el [Barómetro III](#) de competencias verdes, estas son el conjunto de “conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarias para vivir, desarrollar y apoyar a una sociedad que reduzca el impacto de la actividad humana en el medio ambiente”. El aumento de estas tres capas competenciales —blandas, digitales y verdes— pone de manifiesto que las transiciones actuales están redefiniendo el liderazgo en Cataluña, exigiendo perfiles transversales capaces de actuar en un entorno donde la tecnología es el motor, las personas se sitúan en el centro y la sostenibilidad es un marco de gobernanza imprescindible.

Figura 10: Evolución de la demanda de competencias en las vacantes en línea de cargos directivos, por tipología de competencia (2018-2024)

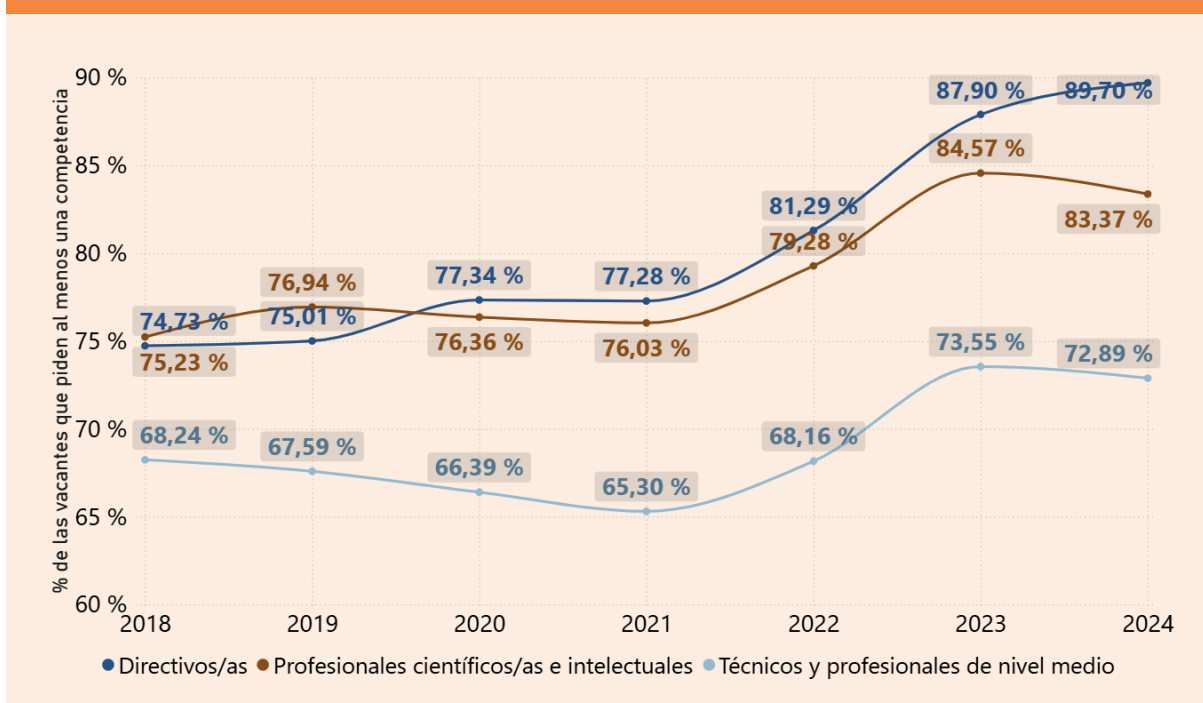


Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección que piden cada tipo de competencia sobre el total de vacantes de cargos de dirección que requieren al menos una competencia, durante el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

La importancia de las competencias blandas, digitales y verdes en los perfiles directivos se ve de manera todavía más clara cuando se compara con la de otros grupos ocupacionales. Aunque se observa un crecimiento de la demanda de los tres tipos de competencias en prácticamente todos los grupos ocupacionales⁵, los perfiles directivos registran un crecimiento y un volumen de demanda de competencias blandas (Figura 11) y digitales (Figura 12) mayores que el resto en 2024. Destaca especialmente la evolución de las competencias digitales: hasta el 2022, estas estaban más presentes en los perfiles profesionales, científicos y técnicos, pero a partir de 2023 la tendencia se invierte en favor de los perfiles directivos. Además, a pesar de que las competencias digitales avanzadas (Figura 13) tienen una mayor demanda en los perfiles profesionales, científicos y técnicos, muestran un crecimiento mucho más elevado entre los perfiles directivos (77,71% frente al 11,51%).

Figura 11: Evolución de la demanda de competencias blandas según grupo ocupacional (2018-2024)

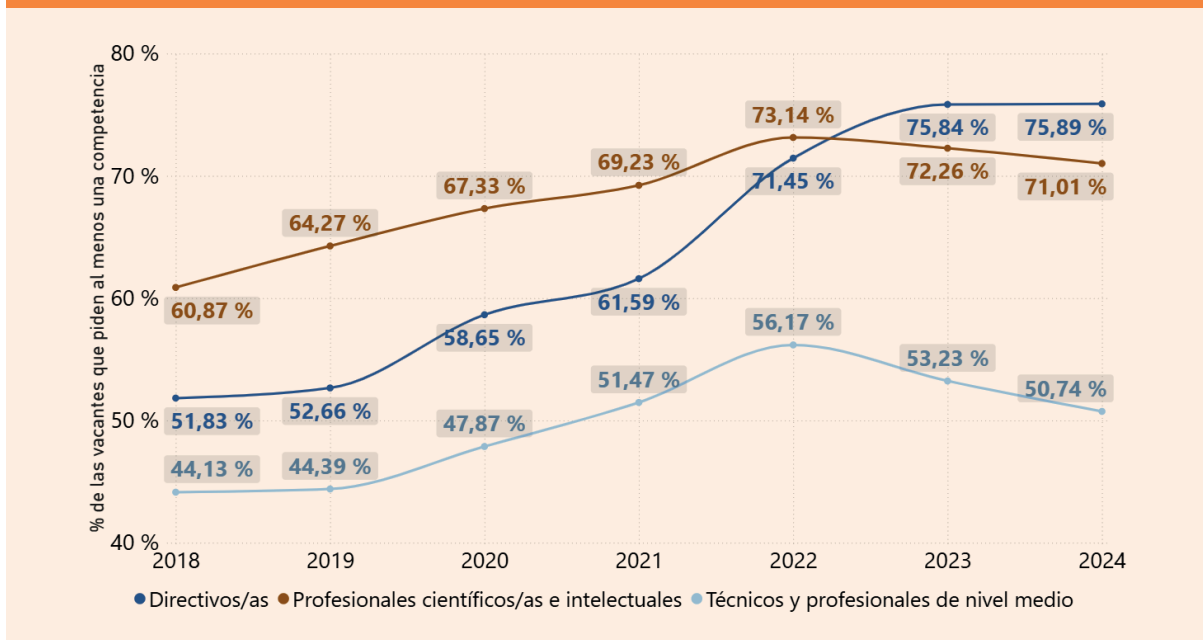


Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes que requieren al menos una competencia blanda sobre el total de vacantes que requieren al menos una competencia, para cada uno de estos grupos: directivos/as, profesionales y técnicos/as, para el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

⁵ Por motivos visuales, se presentan únicamente los tres grupos ocupacionales con mayor número de vacantes.

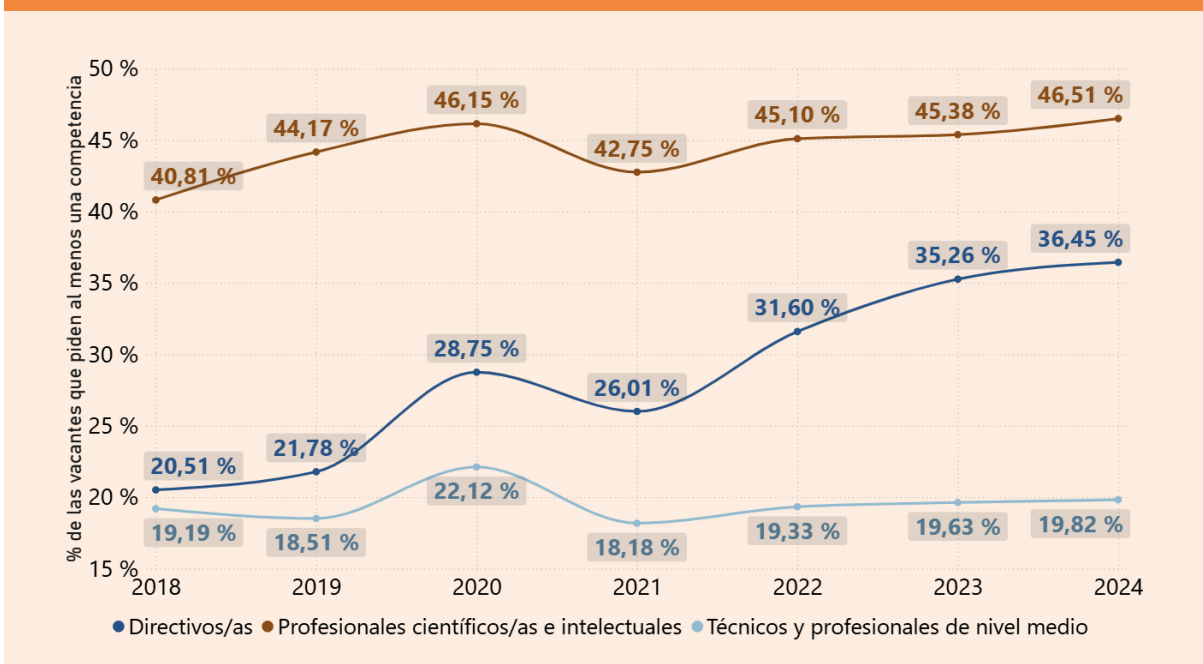
Figura 12: Evolución de la demanda de competencias digitales según grupo ocupacional (2018-2024)



Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes que requieren al menos una competencia digital sobre el total de vacantes que requieren al menos una competencia, para cada uno de estos grupos: directivos/as, profesionales y técnicos/as, para el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast.

Figura 13: Evolución de la demanda de competencias digitales avanzadas según grupo ocupacional (2018-2024)

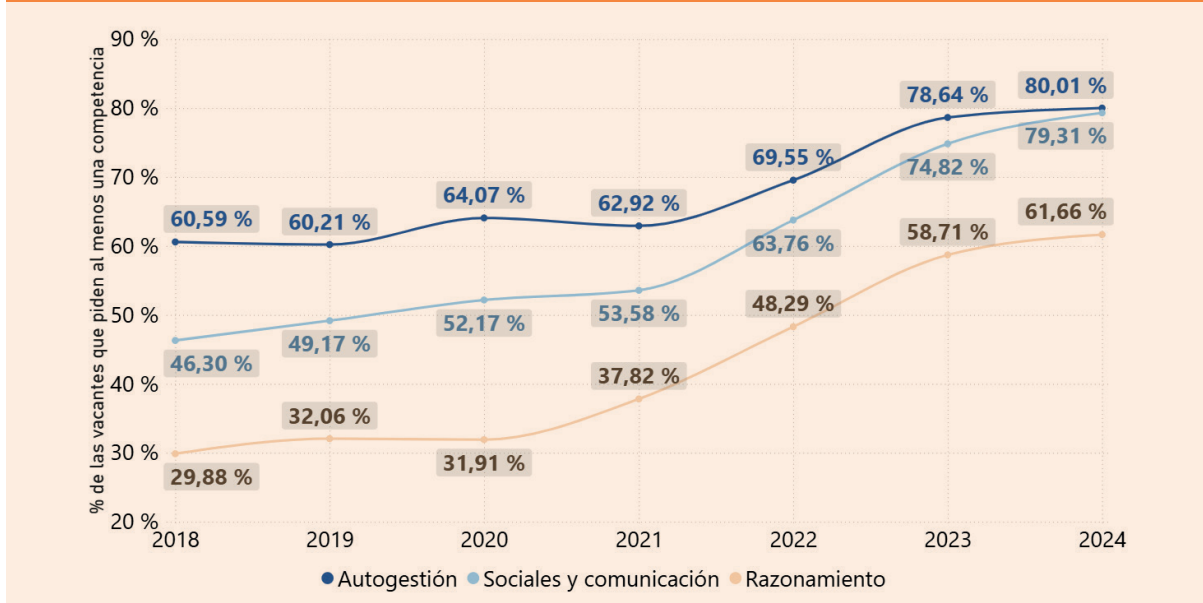


Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes que requieren al menos una competencia digital avanzada sobre el total de vacantes que requieren al menos una competencia, para cada uno de estos grupos: directivos/as, profesionales y técnicos/as, para el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministradas por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

En cuanto a los tipos de competencias blandas, las competencias de autogestión, es decir, las que hacen referencia a la capacidad de gestionarse a uno mismo, son las más solicitadas en todo el periodo analizado (Figura 14). Estas competencias se relacionan con “la capacidad de actuar de manera reflexiva, responsable y de formas que estén estructuradas según unos valores, aceptando retroalimentación y buscando oportunidades para el desarrollo personal y profesional” [14]. Algunos ejemplos particulares de competencias en este grupo son saber adaptarse al cambio, actuar de forma responsable, hacer una buena gestión del tiempo o saber priorizar. No obstante, se observa un crecimiento de la demanda de todas las categorías de competencias blandas, especialmente las competencias sociales y de comunicación, que son aquellas que se relacionan con “la capacidad de interactuar positiva y productivamente con los demás” [14]. Dentro de este grupo se encuentran competencias como saber comunicar o saber trabajar en equipos, que están ganando importancia. Finalmente, también se observa un aumento notable de la demanda de competencias blandas de razonamiento, es decir, aquellas que hacen referencia a la manera de pensar, tales como el pensamiento crítico, la creatividad o la capacidad de resolución de problemas.

Figura 14: Evolución de la demanda de competencias blandas en las vacantes de cargos de dirección, según subcategoría (2018-2024)



Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección que requieren al menos una competencia blanda, según tipo, sobre el total de vacantes de cargos de dirección que requieren al menos una competencia, durante el periodo 2018-2024.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast.

Si entramos todavía más en detalle y miramos cuáles son exactamente las competencias más demandadas para las personas en cargos de dirección (Figura 15), observamos que, al igual que en otras muchas categorías ocupacionales, adaptarse al cambio es la competencia más requerida en el periodo 2023-2024, registrada en el 65,05% de las vacantes para cargos directivos. A continuación le siguen principios de trabajo en equipo (48,35%), utilizar Microsoft Office (48,35%) y trabajar en equipos (46,55%). En general, en línea con lo presentado anteriormente, las competencias más solicitadas entre los perfiles directivos son principalmente competencias blandas, aunque, como hemos visto, la demanda de competencias digitales se ha incrementado de forma considerable.

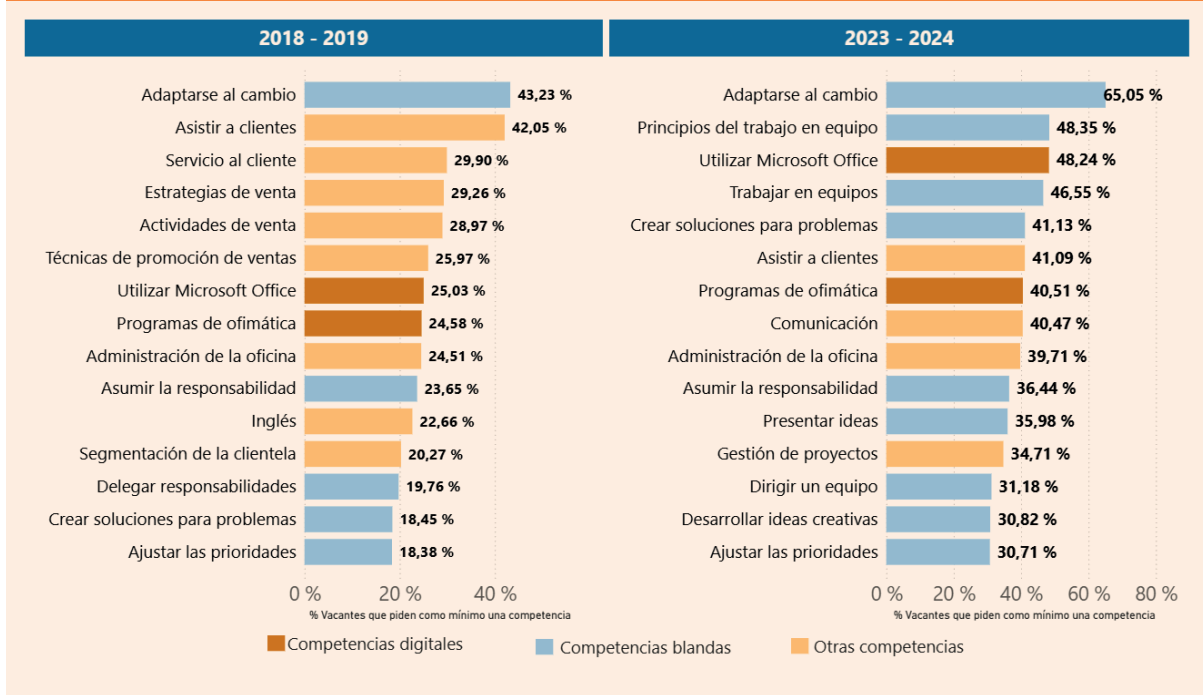
El análisis a este nivel de desagregación más elevado nos da información adicional sobre el cambio en el perfil competencial de las personas en cargos directivos. Durante el periodo 2018-2019 (Figura 15),

se observa una demanda de competencias más orientada al mercado y a la venta, con un mayor peso de la gestión operativa y la relación directa con los clientes, mientras que en la actualidad, las competencias más demandadas para estos profesionales son más relacionales, centradas en la coordinación de equipos, la comunicación y la resolución de problemas. Hay que destacar la creciente importancia de saber trabajar en equipos y dirigirlos, competencias que no aparecen en el grupo de las 15 competencias más demandadas en el periodo 2018-2019, pero que se instalan entre las más requeridas en el periodo 2023-2024. Igualmente, ha aumentado la importancia de las competencias de comunicación y capacidad de presentar ideas, en comparación con el pasado.

Otros aspectos a destacar son el aumento de la demanda de la competencia de gestión de proyectos y la caída de la mención del inglés. No está claro si el inglés se requiere explícitamente en menos vacantes porque las herramientas de traducción automática han reducido su importancia relativa en comparación con el pasado, o porque ya se considera obvio que este idioma debe conocerse y por eso se explicita menos en las vacantes. Por último, otra competencia importante es el aspecto de la creatividad que aparece en la posición 14 y que se pide en casi una de cada tres vacantes (en comparación con un 12,47% en el periodo 2018-19).

Este análisis apunta a que hoy se espera que las personas en cargos de dirección generen valor a partir del impacto en las personas y procesos. Este hallazgo está en línea con la literatura reciente sobre liderazgo. Los cambios a nivel social, tecnológico y organizacional exigen perfiles de dirección y gestión más ágiles, participativos, abiertos y colaborativos, capaces de gestionar las situaciones complejas e inciertas propias de la industria 4.0 [10], movilizand o a las personas (Grashow, Linsky y Heifets, citado en Ledoux [15]) y optimizando los procesos de reorganización y reasignación de tareas entre humanos y máquinas.

Figura 15: Las 15 competencias más demandadas para los perfiles directivos en las vacantes en línea, comparativa 2018-2019 vs. 2023-2024



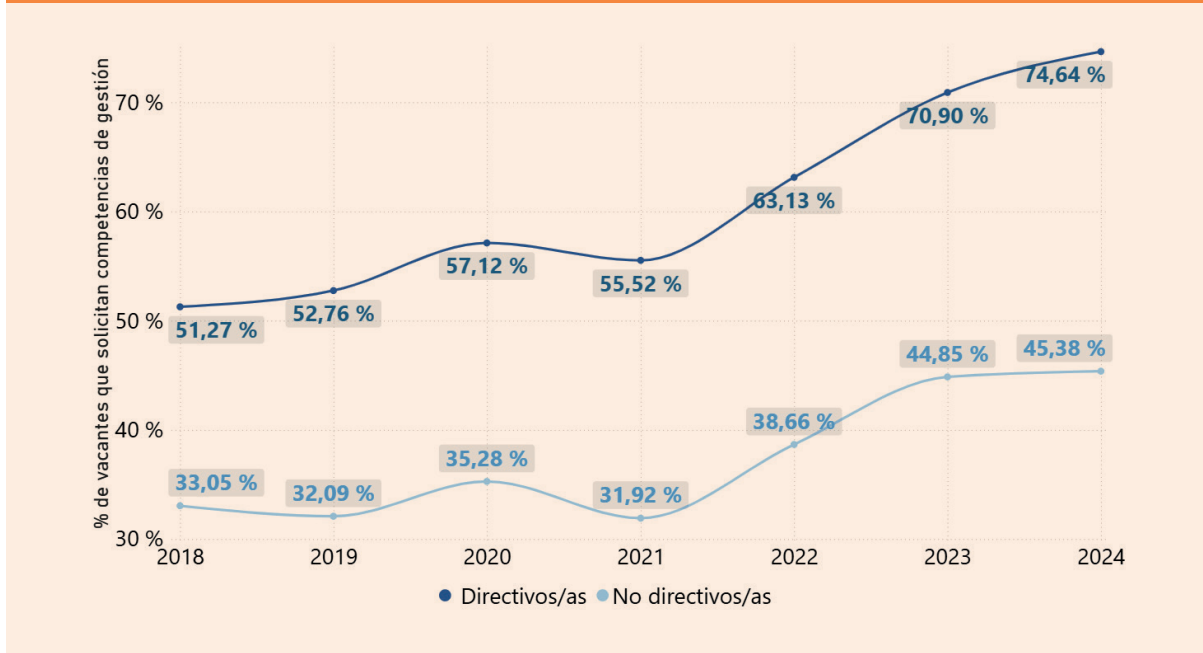
Nota: Los porcentajes muestran el número de vacantes de cargos de dirección que requieren una determinada competencia sobre el total de vacantes para directivos/as que requieren al menos una competencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

Transversalización de las competencias de gestión

La evolución de las competencias de gestión entre grupos ocupacionales fuera de la dirección pone de manifiesto una tendencia progresiva hacia la transversalización de estas competencias (Figura 16). Aunque las competencias de gestión se requieren más frecuentemente en las vacantes para personas en cargos de dirección y mando, su crecimiento sostenido en puestos fuera de este grupo sugiere que dichas competencias se consolidan como requisitos relevantes en un abanico de roles cada vez más amplio.

Figura 16: Evolución de la demanda de competencias de gestión en perfiles directivos y no directivos en las vacantes en línea (2018-2024)



Nota: Los porcentajes indican el número de vacantes que requieren al menos una competencia de gestión sobre el total de vacantes que requieren al menos una competencia, para personas en cargos de dirección y para el resto de las ocupaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

Esta transversalización se observa de forma más clara si entramos en el detalle de las competencias de gestión. Como se ve en la tabla siguiente (Tabla 1), entre 2018-2019 y 2023-2024 se ha producido un aumento de la demanda de la mayor parte de competencias de gestión, tanto en perfiles de dirección y gestión como en el resto de los grupos ocupacionales.

Tabla 1: Comparativa de la demanda de competencias de gestión en las vacantes en línea entre los cargos directivos y el resto de los grupos ocupacionales (2018-2019 vs. 2023-2024)

Categoría de competencia (ESCO Nivel 2 de competencias)	% (2018-2019)	% (2023-2024)	% (2018-2019)	% (2023-2024)
	Directivos/as	Directivos/as	No directivos/as	No directivos/as
Asignar y controlar recursos	16,93 %	24,19 % ▲	4,75 %	6,94 % ▲
Desarrollar objetivos y estrategias	10,90 %	21,02 % ▲	5,25 %	10,15 % ▲
Liderar y motivar	1,40 %	4,93 % ▲	0,61 %	2,07 % ▲
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	21,35 %	41,83 % ▲	14,48 %	22,80 % ▲
Realizar actividades administrativas	16,37 %	30,54 % ▲	11,88 %	19,47 % ▲
Reclutamiento y contratación	0,02 %	3,63 % ▲	0,01 %	2,89 % ▲
Supervisar personas	17,91 %	32,29 % ▲	7,98 %	15,08 % ▲

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de vacantes en línea de Cataluña suministrados por la empresa Lightcast para el periodo 2018-2024.

4. PERSPECTIVAS CUALITATIVAS SOBRE LA DEMANDA DE PERFILES DIRECTIVOS

El análisis de las vacantes en línea nos ofrece una fotografía precisa de lo que están pidiendo las empresas hoy en día. Sin embargo, estos datos por sí mismos no explican el porqué de las demandas de las empresas. Una manera de comprender las razones de fondo de la demanda, es escuchar directamente a sus protagonistas. Con el objetivo de contextualizar y profundizar en la información de las vacantes en línea, se han creado tres grupos de discusión con perfiles directivos de diferentes empresas y sectores de Cataluña. Estos espacios de debate han permitido identificar matices y explicaciones que a menudo los datos cuantitativos no detectan. Las conclusiones que se presentan a continuación no solo validan las tendencias observadas en las vacantes en línea, sino que permiten profundizar en factores explicativos de la demanda observada en las vacantes y aportan una comprensión más profunda de las dinámicas identificadas.

Los grupos de discusión matizan la lectura de las vacantes en línea. No se percibe un aumento generalizado de la demanda de altos cargos directivos, pero sí de cargos intermedios.

“P1: Perfiles directivos, no. Perfiles intermedios, coordinación, sí.

P2: Exacto, yo diría lo mismo. Lo que estamos viendo es más perfil intermedio y personalmente también lo veo así, o lo que estamos viendo es que cada vez tienen un rol más clave a nivel organizativo para trasladar toda la estrategia a nivel operativo.”

Director de centros de enseñanza (P1) y CEO de auditoría (P2)⁶

Además, emerge una dificultad creciente para ocupar las vacantes. En muchas empresas, se encuentran con que las personas que tradicionalmente han ido ocupando los altos cargos –como por ejemplo los/las hijos/as de los propietarios/as, socios/as o personal de la empresa– no quieren dar el paso o no disponen de las competencias necesarias para gestionar y dirigir empresas en el entorno actual:

“Yo creo que este aumento en la demanda se debe principalmente a dos factores: uno, a la dificultad de encontrar en el círculo más próximo sustituciones para los liderazgos [...] Es decir, que hay más necesidad de buscar fuera la sustitución del perfil y, por lo tanto, vas al mercado en línea, para entendernos [...] Y segundo, también creo —y esto está relacionado con una de las próximas preguntas— que es porque el perfil competencial también ha ido virando y cada vez se necesita... digamos, personal más profesionalizado”

Director de formación⁷

⁶ Original en catalán: “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, 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”.

⁷Original en catalán: “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”.



Esta dificultad para ocupar las vacantes de perfiles directivos se debe a un cambio profundo en el rol de la dirección y el liderazgo. Los/las participantes apuntan que ya no se trata únicamente de “mandar”, sino fundamentalmente de gestionar personas en entornos cambiantes y cada vez más complejos. Señalan un cambio generacional en las nuevas generaciones de trabajadores/as, pero también un cambio social más profundo. Hoy los/las trabajadores/as priorizan la conciliación y el bienestar dentro de la empresa, lo que obliga a las personas en cargos de dirección a desarrollar competencias como por ejemplo la empatía, la comunicación, la adaptación al cambio y al entorno, etc.

“Socialmente hemos cambiado también la forma de entender, a nivel de conciliación, las expectativas, los objetivos, tanto de las empresas como de los propios trabajadores y, por tanto, las habilidades directivas han tenido que cambiar. Entonces, en estos mandos valoro mucho más las soft skills, las habilidades blandas y de saber llevar las personas”

Director de centros de enseñanz⁸



Además, nos encontramos en mercados globales y en un contexto de exposición mediática por el efecto de las redes sociales. Con todo ello, esta transformación supone una complejización del rol directivo, en que la responsabilidad se multiplica pero a menudo se percibe que la compensación económica no lo ha hecho en la misma medida. En este sentido, si el diferencial salarial no se percibe como una compensación suficiente al aumento de responsabilidades, puede resultar un factor disuasivo para acceder a cargos directivos.

“Porque estamos en mercados globales, estamos en mercados muy globales, está todo interrelacionado, están las comunicaciones, entra en vigor, además... bueno, en realidad ya hemos entrado de lleno en la IA, y no digamos ya todo el tema, al final, de la publicidad [...] tienes una presión constante, una exposición pública, una responsabilidad legal, luego están las derivaciones de la Administración, la disponibilidad permanente, etcétera. Y no sé quién, me parece que ha sido [nombre], no sé quién lo ha dicho, la gente no quiere asumir el compromiso y el riesgo; prefiere cobrar menos, quedarse en un puesto intermedio.”

CEO de consultoría



⁸ Original en catalán: “Socialment hem canviat també la forma d’entendre, a nivell de conciliació, les expectatives, els objectius, tant de les empreses com dels propis treballadors i, per tant, les habilitats directives han hagut de canviar. Llavors, en aquests comandaments valoro molt més les soft skills, les habilitats toves i de saber portar les persones”.



A esto se le suma la dificultad creciente de encontrar y retener el talento, especialmente en lo que se refiere al personal de base, lo que incrementa todavía más la presión sobre quién gestiona y dirige. En este escenario, la inteligencia artificial se percibe como una herramienta aliada que puede ayudar a optimizar las tareas y funciones de las personas en cargos de dirección, pero no como una sustitución por la complejidad de las decisiones y responsabilidades que tienen estos perfiles.

“Nos ayudará a conseguir que gente que no sea tan líder, gracias a la inteligencia artificial pueda tener unas herramientas o unas respuestas inmediatas —que ya discutiremos si son 100% correctas o no—, pero que, sobre todo, pueda igualar un poco las fuerzas. Pero yo creo que para el buen líder, que es lo que decíamos y hablabais de flexibilidad, empatía, capacidad motivacional, etc., será una ayuda clarísima para, en contra de lo que decía al principio, hacer que destaque todavía más, ¿no? Creo que lo mejor que tendremos, tanto los mandos intermedios como los que estamos al frente de una compañía, es que difícilmente la IA podrá reemplazar el tipo de decisiones que debemos tomar por todos los valores que comporta tomar esta decisión. Por lo tanto, lo interpreto como un cambio muy significativo, pero me lo tomo como una oportunidad de mejora.”

CEO de empresa industrial⁹

⁹ Original en catalán: “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 i 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.”

5. PERSPECTIVAS Y CONCLUSIÓN

El análisis de las vacantes en línea muestra que se ha producido un aumento de la demanda de perfiles directivos en Cataluña. Este hallazgo va en la línea de otros estudios previos [1], y refuerza las diferentes teorías que explican la necesidad y la importancia de contar con personas capaces en cargos de dirección y gestión para liderar, gerenciar y administrar en entornos cambiantes e inciertos, marcados por el impacto de la automatización y la IA, la transición verde y demográfica, cambios sociales y culturales, y nuevas formas de organizar el trabajo. Sin embargo, este incremento de las vacantes también podría estar relacionado con las dificultades de contratación de directivos/as, y no solo con una mayor necesidad de esos perfiles.

En cuanto al perfil competencial, el análisis revela que lo que se espera de los perfiles directivos en Cataluña ha ido cambiando. La base continúa siendo la misma: saber organizar, planificar y programar. Pero esto ya no es suficiente. Cada vez más, las empresas buscan profesionales directivos/as capaces de impulsar el talento y orientar la organización hacia el futuro. En consonancia, la demanda creciente de competencias blandas, digitales —en particular las digitales avanzadas— y verdes entre los perfiles directivos consolida la idea de que el perfil directivo actual no solo organiza y planifica, sino que además tiene que saber alinear personas y generar impacto en ellas; la digitalización deja de ser un valor añadido para convertirse en un requisito indispensable para afrontar los retos y tomar decisiones estratégicas en entornos altamente digitalizados. Al mismo tiempo, la transición verde hacia modelos sostenibles y circulares ya no es una cuestión estrictamente operativa o técnica, sino un elemento estratégico que se gestiona desde los niveles de dirección. Estas tendencias se reflejan en el valor añadido que aportan los perfiles directivos. Mientras que antes las competencias relacionadas con la estrategia comercial tenían un peso más central en el perfil competencial de los/las directivos/as, en la actualidad son las blandas las que ganan más protagonismo, sugiriendo que el impacto de los perfiles directivos se encuentra sobre todo en la capacidad de incidir en las personas y los procesos. En definitiva, el rol del perfil directivo evoluciona hacia una figura más multidimensional, que en el contexto de la transición digital y verde se convierte en una pieza clave de conexión que combina la eficiencia operativa con el liderazgo consciente y la capacidad de adaptación. Este hallazgo es validado por los/las expertos/as consultados/as en los grupos de discusión, que dibujan una mayor complejidad del rol directivo.

Además, se ha observado una transversalización de las competencias de gestión. Se ha producido un crecimiento de la demanda de estas competencias en grupos ocupacionales más allá de los cargos directivos, en línea con las conclusiones del Foro Económico Internacional [2]. Esto puede indicar que las organizaciones valoran cada vez más la capacidad de gestión, coordinación y de decisión en diferentes niveles jerárquicos, sugiriendo un cambio gradual hacia organizaciones más horizontales y con un liderazgo más transversal y colaborativo.

Según diferentes previsiones, la demanda de personas en cargos directivos continuará siendo alta a futuro en los países desarrollados. En Estados Unidos, se estima que la demanda de estos perfiles seguirá creciendo por encima de la media en los próximos diez años [16], siendo las subcategorías que crecerán más las de los perfiles directivos y de gestión de tecnología (15%) y financieros (15%), y se producirá una disminución continua de los perfiles de dirección y gestión con tareas más administrativas. En Europa y en España en particular, si bien las previsiones de crecimiento no son tan elevadas, el reemplazo generacional dará lugar a nuevas vacantes, [17] aunque por debajo de la media.

Pero quizás el hecho más fundamental tiene que ver con el cambio de requerimientos competenciales. El Foro Económico Mundial estima que las habilidades blandas o humanas seguirán creciendo en importancia [2]. En un contexto donde las empresas delegarán en la IA muchas tareas técnicas y de administración, las competencias humanas serán aquellas que son más propias y en las que, aún hoy en día, los humanos son insustituibles. Todo apunta a que, siguiendo con las tendencias observadas en el periodo 2018-2024, los/las directivos/as del futuro tendrán que saber combinar competencias digitales avanzadas —incluyendo habilidades de IA—, competencias humanas, junto con capacidad estratégica, conocimiento del negocio y la organización, y capacidad de toma de decisiones. En este contexto, la actualización continua de competencias mediante procesos de *upskilling* y *reskilling* será crucial para mantener la competitividad en entornos cambiantes y altamente digitales [18].

6. APÉNDICE

Tabla A1: Taxonomía de competencias de gestión elaborada a partir de la clasificación ESCO

Nivel de transversalidad II	Nivel de transversalidad III	Nivel de transversalidad IV
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos	Gestionar recursos
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Gestionar la organización del almacén
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Gestión de las operaciones del almacén
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Gestionar los suministros
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Organizar la bodega de vino
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Supervisar los suministros de cocina
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Gestionar la cadena de suministros sanitarios
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Gestionar el inventario
Asignar y controlar recursos	Asignar y controlar recursos físicos	Gestionar el inventario del almacén
Asignar y controlar recursos	Gestionar y administrar recursos humanos	Gestionar las nóminas
Asignar y controlar recursos	Gestionar y administrar recursos humanos	Programar los turnos
Asignar y controlar recursos	Gestionar y administrar recursos humanos	Gestionar recursos humanos
Asignar y controlar recursos	Gestionar y administrar recursos humanos	Gestionar el personal
Asignar y controlar recursos	Gestionar y administrar recursos humanos	Determinar salarios
Asignar y controlar recursos	Gestionar y administrar recursos humanos	Analizar la capacidad del personal
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Examinar presupuestos
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar las finanzas de las instalaciones deportivas
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar presupuestos
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Utilizar sistemas contables
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar valores
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar cuentas bancarias corporativas
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar cuentas
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Controlar los recursos financieros
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar las instalaciones hoteleras
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar los ingresos



Nivel de transversalidad II	Nivel de transversalidad III	Nivel de transversalidad IV
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Completar la administración
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Gestionar préstamos
Asignar y controlar recursos	Gestionar presupuestos o finanzas	Hacer contabilidad de costes
Construir y desarrollar equipos	Construir y desarrollar equipos	Fomentar la cohesión de equipos
Construir y desarrollar equipos	Construir y desarrollar equipos	Promover la inclusión
Construir y desarrollar equipos	Construir y desarrollar equipos	Alentar los equipos a que mejoren continuamente
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar objetivos y estrategias	Proporcionar estrategias de mejora
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar objetivos y estrategias	Aplicar el pensamiento estratégico
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Planificar una campaña de publicidad
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Elaborar estrategias de marketing digital
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Utilizar modelos comerciales teóricos
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Diseñar un plan de marketing y ventas
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Planificar una estrategia de comercialización
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Desarrollar campañas
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Hacer un estudio de mercado en la industria del calzado
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Crear un plan financiero
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Elaborar planes de empresa
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar planes financieros, empresariales o de marketing	Desarrollar una estrategia de medios
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y legislación	Hacer una licitación
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Elaborar flujos de trabajo informáticos
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Gestionar lanzamientos de software
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Desarrollar procedimientos de prueba
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Diseñar planos técnicos
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Optimizar la producción
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Desarrollar la línea de producción
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Escoger indicador clave de resultados (KPI)



Nivel de transversalidad II	Nivel de transversalidad III	Nivel de transversalidad IV
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Desarrollar procesos de trabajo
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Establecer políticas de uso
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Desarrollar programas de trabajo
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Preparar acciones de campaña
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar políticas y procedimientos operativos	Mejorar procesos empresariales
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar programas de salud	Preparar un plan de dieta
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar programas educativos	Gestionar el desarrollo personal y profesional
Desarrollar objetivos y estrategias	Desarrollar programas educativos	Desarrollar programas formativos
Desarrollar objetivos y estrategias	Identificar oportunidades	Identificar proveedores/as
Desarrollar objetivos y estrategias	Identificar oportunidades	Identificar talentos
Desarrollar objetivos y estrategias	Identificar oportunidades	Identificar nichos de mercado
Desarrollar objetivos y estrategias	Identificar oportunidades	Identificar mejoras en los procesos
Desarrollar objetivos y estrategias	Identificar oportunidades	Identificar nuevas oportunidades de negocio
Liderar y motivar	Liderar y motivar	Motivar a los trabajadores/as
Liderar y motivar	Liderar y motivar	Motivar al personal para conseguir los objetivos de ventas
Liderar y motivar	Liderar y motivar	Instruir voluntarios
Liderar y motivar	Liderar y motivar	Motivar a los seguidores
Liderar y motivar	Liderar y motivar	Motivar a los clientes de fitness
Liderar y motivar	Liderar y motivar	Ejercer con los colegas un rol de liderazgo orientado a los objetivos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Gestionar el proceso de solicitud de cambio de las TIC
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Organizar el servicio de comida preparada
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Supervisar las actividades de venta
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Gestionar los recursos de desarrollo aeroportuario
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Gestionar las operaciones de las instituciones sanitarias
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Garantizar el mantenimiento de los equipos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir actividades operativas	Supervisar el trabajo



Nivel de transversalidad II	Nivel de transversalidad III	Nivel de transversalidad IV
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos de desarrollo de contenido
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos de ingeniería
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar varios proyectos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos de diseño paisajístico
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos de investigación y desarrollo
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Supervisar la gestión de la marca
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos de construcción de puentes
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Dirigir, supervisar y coordinar proyectos	Gestionar proyectos de construcción de vías ferroviarias
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Gestionar actividades de transporte y logística	Gestionar los transportistas
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Aplicar la gestión del conjunto de casos para atender
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Gestionar experimentos de escalado para fabricar productos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Preparar un cronograma
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Establecimiento de prioridades en el trabajo diario
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Planificar el trabajo en equipo
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Ajustar las prioridades
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Programar la producción
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Coordinar los ensayos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Coordinar campañas publicitarias
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Preparar las rutas de transporte
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Organizar acontecimientos especiales
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Llevar a cabo la gestión de un acontecimiento
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Coordinar acontecimientos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Coordinación de los componentes del trabajo
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Planificar acontecimientos
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Organizar reuniones

Nivel de transversalidad II	Nivel de transversalidad III	Nivel de transversalidad IV
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Gestionar citas
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Organizar conferencias de prensa
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar acontecimientos y programas	Planificar la producción
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar procesos de producción	Gestionar la logística
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar procesos de producción	Planificar las operaciones de transporte
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar procesos de producción	Planificar actividades de mantenimiento
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar procesos de producción	Planificar procesos de fabricación
Organizar, planificar y programar el trabajo y las actividades	Planificar procesos de producción	Controlar la producción
Tomar decisiones	Toma de decisiones	Tomar decisiones de inversión
Tomar decisiones	Toma de decisiones	Implementar la toma de decisiones científicas en los sistemas sanitarios
Tomar decisiones	Tomar de decisiones	Tomar decisiones de negocio estratégicas
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Verificar los suministros al recibirlos
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Gestionar el flujo de caja
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Asignar facturas
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Recaudar los pagos de alquiler
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Contar dinero
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Hacer transacciones financieras
Realizar actividades administrativas	Ejecutar transacciones financieras	Llevar la caja
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Hacer tareas administrativas
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Gestionar el papeleo
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Gestionar las operaciones de atención al público
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Organizar la recepción
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Utilizar sistemas administrativos
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Ocuparse del correo
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Gestionar la agenda personal
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Realizar actividades corrientes de oficina
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Administrar
Realizar actividades administrativas	Realizar tareas administrativas generales	Facilitar documentación
Reclutamiento y contratación	Reclutamiento y contratación	Involucrar al personal artístico
Reclutamiento y contratación	Reclutamiento y contratación	Contratar personal nuevo
Reclutamiento y contratación	Reclutamiento y contratación	Contratar personal
Reclutamiento y contratación	Reclutamiento y contratación	Reclutar miembros



Nivel de transversalidad II	Nivel de transversalidad III	Nivel de transversalidad IV
Reclutamiento y contratación	Reclutamiento y contratación	Contratar recursos humanos
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Evaluar el rendimiento
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Supervisar la prestación de servicios
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Evaluar estudiantes
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Hacer la valoración del rendimiento
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Llevar una clase
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Supervisar la evaluación
Supervisar personas	Monitorizar y evaluar el rendimiento individual	Valorar a otras personas
Supervisar personas	Supervisar un equipo o grupo	Trabajar de manera organizada
Supervisar personas	Supervisar un equipo o grupo	Dirigir un equipo
Supervisar personas	Supervisar un equipo o grupo	Organizar a los partidarios
Supervisar personas	Supervisar un equipo o grupo	Gestionar un equipo
Supervisar personas	Supervisar un equipo o grupo	Gestionar los equipos de ventas
Supervisar personas	Supervisar un equipo o grupo	Gestionar a los trabajadores
Supervisar personas	Supervisar un equip o grup	Dirigir un equip
Supervisar personas	Supervisar un equip o grup	Organitzar els partidaris
Supervisar personas	Supervisar un equip o grup	Gestionar un equip
Supervisar personas	Supervisar un equip o grup	Gestionar els equips de vendes
Supervisar personas	Supervisar un equip o grup	Gestionar els treballadors

Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación ESCO.

REFERENCIAS

- [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-elf02cec4fb2>
- [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