

¿Qué competencias necesita tu plantilla en 2025?

IA, teletrabajo y relevo generacional exigen nuevas habilidades que no se resuelven con software, sino con estrategia de personas.



17 de junio de 2025

La tecnología avanza, el mercado laboral cambia y las organizaciones se adaptan, aunque no todas con la agilidad deseable. En un entorno donde la inteligencia artificial actúa como

motor de cambio, el teletrabajo se consolida y la fuerza laboral envejece, las empresas se enfrentan a un desafío que trasciende la incorporación de nuevas tecnologías: la necesidad urgente de redefinir las competencias clave de sus equipos en una nueva era y de mejorar la capacidad de atraer y mantener talento joven.

Así lo señala el informe [El futuro del trabajo](#), elaborado por María Luisa Blázquez, [Mireia Las Heras](#) y [Jordi Canals](#), con la colaboración de Francesc Arribas y José Pérez del Valle, todos del IESE. A partir de los datos de una amplia muestra de empresas españolas e internacionales, los autores advierten que, frente al [revuelo causado por la IA](#), muchas empresas necesitan preparar a sus empleados y directivos para los cambios profundos que esta tecnología implica en la forma de trabajar, dirigir, aprender, organizar y servir a los clientes.

Actualmente, las empresas valoran las habilidades transversales, como el trabajo en equipo, la capacidad de aprendizaje, la ejecución, el pensamiento analítico y la innovación. Sin embargo, se enfrentan con serias dificultades para encontrar estos perfiles: el 92% de las empresas identifica limitaciones importantes en competencias de creatividad, el 86% en capacidad ejecutiva y el 85% en habilidades analíticas. En cuanto a las actitudes personales, las empresas destacan el compromiso, la iniciativa, el respeto y la resiliencia; sin embargo, detectan también una brecha significativa, especialmente entre los jóvenes, en una resiliencia (95%), iniciativa (94%) y autonomía (89%) inferiores a las deseables por parte de las empresas.

IA, mucho más que tecnología

El 63% de las empresas encuestadas afirma tener planes activos para la adopción de la inteligencia artificial, y el 86% de los altos directivos prevé que estas tecnologías transformen su negocio en los próximos cinco años. Además, el estudio destaca que la IA ha mejorado la productividad, el servicio al cliente y la organización del trabajo.

Sin embargo, el proceso de la adopción de esta tecnología es lenta: solo el 7% de las compañías afirma haber superado la mitad del proceso de implementación. Uno de los motivos principales consiste en la falta de [competencias internas para adoptar e integrar la IA](#) en las diversas funciones de la empresa con éxito. Entre las capacidades críticas que identifica el informe se encuentran la analítica de datos, el conocimiento de *machine learning* y el desarrollo y mantenimiento de sistemas de IA. Pero hay más: los [valores éticos](#) en la adopción y uso de la IA se consideran una competencia fundamental tanto para los empleados más jóvenes como para la alta dirección, junto con la [capacidad de gestión y](#)

[pensamiento analítico](#).

Liderar equipos virtuales

El [teletrabajo](#) se ha consolidado en muchos sectores y ha redefinido las competencias que se exigen a los profesionales que trabajan en esta modalidad. Según el informe, las competencias que han adquirido mayor importancia son la capacidad de aprendizaje, el compromiso y la autonomía. No obstante, se destaca que para ser eficientes en esta modalidad es imprescindible que los empleados desarrollen:

- Capacidad de gestión del tiempo
- Disciplina
- Proactividad
- Capacidad para evitar la procrastinación

Para los directivos el desafío es aún mayor: se les exige que sean capaces de [liderar equipos virtuales](#) donde prime la comunicación clara, la empatía, la [visión de conjunto](#) y la capacidad de motivar a distancia. El 86% de las empresas coincide en que este tipo de liderazgo ha cobrado mayor relevancia en entornos de trabajo remoto.

Envejecimiento de la plantilla

La pirámide demográfica también está cambiando el entorno laboral. En España, se prevé que más del 30% de la población tenga más de 65 años en 2050. Esto plantea a las empresas el reto de cómo transferir el conocimiento acumulado y evitar el edadismo. El informe recoge iniciativas para eliminar los sesgos de edad en los procesos de selección, programas de mentoría intergeneracional y formación continua para todos los grupos. Asimismo, destaca la necesidad de que la cultura organizativa valore no solo las habilidades digitales, sino también la experiencia estratégica, [promoviendo una cultura de la inclusión](#) y un entorno laboral más diverso en términos de edad e inclusivo.

Sobre el estudio

El estudio –enmarcado en la iniciativa [Education for Jobs del IESE](#)– recoge el punto de vista de las empresas sobre la evolución de las competencias profesionales y las perspectivas del empleo juvenil y de la necesaria formación. Para ello, se ha realizado una encuesta estructurada en la que han participado 81 directivos responsables de las áreas de Personas,

Talento o Recursos Humanos de empresas relevantes que operan en España –españolas y no españolas– en un total de 18 sectores. Para los autores, las responsabilidades y conocimiento horizontal amplio de estos profesionales constituyen una garantía acerca de la calidad de las respuestas y los datos utilizados. Sus opiniones se han completado con entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de los departamentos citados de 17 de estas compañías.

<https://www.iese.edu/es/insight/wp-content/uploads/sites/4/2025/06/263-778x500-Lo-que-mas-buscan-las-empresas-en-sus-candidatos-y-mas-les-cuesta-encontrar-778-x-500-px-2.mp4>

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Las empresas valoran positivamente la FP Dual aunque existen retos importantes para una mayor implantación](#)

[5 consideraciones en torno a la IA para consejos de administración](#)

[5 usos de la IA en Recursos Humanos](#)

[¿Qué competencias necesitas en el siglo XXI?](#)

[Claves para el éxito de los equipos virtuales](#)

www.iese.edu/es/insight