



Informe Infoempleo Adecco: Oferta y demanda de empleo en España. La visión de las empresas

Un 64,06% de las empresas cree que tendrá problemas para sustituir a los empleados que se jubilan, percepción que ha crecido más de 27 puntos porcentuales en los dos últimos años

- Así se desprende de la encuesta realizada por el Grupo Adecco e Infoempleo a empresas representativas del tejido productivo de nuestro país.
- Sin embargo, paradójicamente, un 81,25% de las compañías encuestadas no se han preocupado de implementar ninguna estrategia para fomentar el reclutamiento de candidatos mayores de 50 años durante el último año, como ya sucedía en 2024. Pese a ello, sí se han producido algunos avances positivos en los planes para contratar talento joven. Aunque un 62,50% de las empresas consultadas sigue sin llevar a cabo ninguna acción para contratar a menores de 30 años, este porcentaje se ha reducido 11 puntos porcentuales en el último año.
- Del 37,50% que sí tomaron medidas para fomentar el empleo juvenil durante 2024, un 75% realiza programas de prácticas en colaboración con centros formativos (+15,91 p.p.), un 37,50% mantiene acuerdos con los centros para ofrecer programas de formación a sus empleados (-7,92 puntos), y un 29,17% ofrece programas de becas para jóvenes (+15,56 p.p.).
- Las compañías consultadas para este informe cifran en un 20% de media el volumen de rotación de personal al que han tenido que hacer frente durante el último año, casi siete puntos porcentuales menos que el año anterior. Para el 62,96% de las empresas la razón principal de la rotación de talento en sus plantillas se debe a que reciben mejores ofertas salariales de otras compañías, porcentaje que se ha duplicado en el último año. Para el 38,89% se trata de empleados que no pueden cumplir con sus aspiraciones de crecimiento profesional o personal en la empresa, idea que crece más de 17 puntos. El llamado “salario emocional” también ha incrementado su importancia durante el último año en la rotación de las plantillas (25,93%; +13,54 p.p.).
- La dificultad para encontrar talento adecuado sigue siendo uno de los problemas diarios de las empresas, así señalado por el 73,91% de ellas. Y aquí parece haber una combinación de factores del lado de empresas y candidatos. Así, un 76,56% de las organizaciones cree que faltan perfiles acordes a su actividad (+10,68 puntos). Un 45,31% opina que el problema estaría en las expectativas salariales de los candidatos, muy por encima de los sueldos que ofrece la empresa (+8,84 p.p.). El 34,38% de las compañías cree que no consiguen candidatos porque no les ofrecen las medidas de flexibilidad que ellos requieren, como teletrabajo (+12 p.p.).
- De las compañías consultadas, un 70,31% considera que ofrecer horarios flexibles puede ser una de las medidas más eficaces para mejorar su competitividad, visión que en el último año ha crecido casi 14 puntos porcentuales. Un 43,75% opina que ofrecer retribución variable es un buen incentivo (+10,81 p.p.) y un 37,50% también incluye la posibilidad de teletrabajar (+4,56 p.p.).
- Por último, sobre la llamada desconexión digital, un 29,69% de las compañías confirma que ya han informado a sus trabajadores de esta medida y les dan libertad para aplicarla o no. Un 28,13% asegura que aplica la medida porque es necesaria y quiere fomentarla. Otro 21,88% no cree necesaria ninguna acción porque considera que ya son respetuosos con los horarios y los descansos de sus equipos. El restante 20,31% afirma que la desconexión digital es una decisión personal de cada trabajador.



Madrid, 5 de noviembre de 2025.- El portal de trabajo [Infoempleo](#) y el [Grupo Adecco](#), el mayor grupo de talento comprometido con las personas y la sostenibilidad, presentan una nueva entrega de la XXVIII edición del *Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de Empleo en España*, una completa radiografía de la situación del empleo en nuestro país¹.

El presente análisis pone el foco en **la visión que los responsables de las empresas** tienen sobre el mercado de trabajo actual y sus principales retos. Y un año más, las empresas ponen el foco en la falta de relevo generacional de sus plantillas.

Para **Alberto Gavilán, director de Talento del Grupo Adecco**: *“El envejecimiento de la población y la baja tasa de reposición laboral amenazan la sostenibilidad del mercado de trabajo. En los próximos diez años se jubilarán muchas más personas que jóvenes se incorporarán al mercado laboral. Y esto, en un escenario de escasez de talento, solo agravará más el problema. Es necesario que las empresas españolas mejoren la participación de jóvenes y mayores de 50 años en el mercado actual, así como que ofrezcan proyectos profesionales atractivos para repatriar talento cualificado que se marchó al extranjero. También la integración de mano de obra migrante es fundamental para garantizar la sostenibilidad de nuestro empleo y compensar la falta de relevo generacional”*.

Por su parte, **Teresa Tomás, CEO de Infoempleo**, señala: *“Hemos percibido que se están produciendo cambios interesantes en la política de contratación de ciertos sectores afectados por la escasez de mano de obra. Algunas empresas están optando por ampliar el espectro de perfiles que consideran adecuados. La estrategia consiste en atraer talento con competencias básicas, para posteriormente completar su formación de manera interna. Este nuevo enfoque les permite moldear a sus empleados de acuerdo con sus necesidades específicas, y contribuye a reducir las tasas de vacantes sin cubrir, especialmente en sectores como la construcción, la hostelería, los servicios sociosanitarios o determinadas ramas del sector industrial”*.

Algunos obstáculos por superar

A pesar del comportamiento positivo de la economía y el empleo durante el último año, el mercado laboral tiene todavía importantes retos por superar. Entre ellos una tasa de desempleo más alta que la media europea y que afecta principalmente a jóvenes y mayores de 50 años, el envejecimiento de la población activa, la falta de relevo generacional, la escasez de perfiles especializados, y otros factores a mejorar.

En líneas generales, **6 de cada 10 empresas consultadas afirman que durante el último año su productividad no se ha visto alterada** ni por la inflación ni por la incertidumbre económica o la inestabilidad geopolítica, aunque un 23,44% admite haber tenido problemas. Un 15,63% de ellas asegura haber mejorado incluso su productividad en el último ejercicio.

Sin embargo, existe un mayor consenso de cara a la valoración del desempleo que tiene el empresariado español. Así, un **73,44%** de las organizaciones consultadas para este estudio cree que nuestro país tiene un **problema estructural de desempleo** que requiere atender diversos frentes, pero esta percepción **ha caído 17,15 puntos porcentuales interanuales**.

De ellas, un **51,06%** piensa que este desempleo estructural se debe a **la falta de talento o mano de obra cualificada (-0,89 p.p.)**, y para otro **38,30% es por la falta de estímulos fiscales a la contratación (-13,65 p.p.)**. Un 34,04% opina que hay una excesiva dependencia de la estacionalidad para ciertos sectores (+6,77 p.p.) y en opinión de un 25,53% también hay una escasa diversificación sectorial (+12,54 p.p.).

La batalla por el talento se ha recrudecido en los últimos años, influenciada por los rápidos cambios sociales y tecnológicos que se están produciendo. Para adaptarse a este nuevo escenario, **las empresas están desarrollando nuevas estrategias de atracción y retención de talento, con las que mejorar su competitividad**.

¹ Para la realización de este informe se han analizado más de 386.000 ofertas de empleo publicadas a lo largo del pasado año y se ha realizado una encuesta a empresas y personas con y sin empleo, representativas del mercado laboral español, entre el 24 de marzo y el 20 de junio de 2025.



De las compañías consultadas, **un 70,31% considera que ofrecer horarios flexibles puede ser una de las medidas más eficaces para mejorar su competitividad**, visión que en el último año ha crecido casi 14 puntos porcentuales. Un **43,75% opina que ofrecer retribución variable** es un buen incentivo (+10,81 p.p.) y un **37,50%** también incluiría la posibilidad de **teletrabajar** (+4,56 p.p.). Asimismo, un 31,25% considera que las bolsas de horas también serían eficaces (+11,25 p.p.).

Otras fórmulas de flexibilidad que citan como válidas para mejorar su competitividad en el futuro son: las jornadas irregulares (21,88%), la contratación temporal vía ETT (18,75%), la contratación temporal directa (15,63%), la modificación sustancial de las condiciones de trabajo (15,63%), las horas extraordinarias (15,63%), la movilidad funcional (14,06%) o los acuerdos de colaboración con freelances (10,94%). En menor medida señalan la subcontratación o servicios de outsourcing, la contratación a tiempo parcial, la movilidad geográfica o recurrir a ERTes.

Crece un año más la preocupación por la falta de relevo generacional

La falta de relevo generacional, especialmente en algunos sectores como la construcción, la industria, el transporte o la hostelería, se ha convertido en los últimos años en un problema añadido para las empresas y los departamentos de atracción de talento. Ahora, un **64,06% de las empresas** consultadas por el Grupo Adecco e Infoempleo cree que **tendrán problemas para sustituir a los empleados que se jubilan**, por falta de personal en su área de negocio. Una sensación que **se ha incrementado 6,42 puntos en el último año y en más de 27 con respecto a 2023**.

Las empresas consultadas dicen tener un porcentaje de su plantilla de entre el 30% y el 75% con más de 50 años. Sin embargo, paradójicamente, **un 81,25% de las compañías encuestadas no se han preocupado de implementar ninguna estrategia para fomentar el reclutamiento de candidatos mayores de 50 años** durante el último año (porcentaje similar al del año anterior). El 18,75% restante, o bien no tiene en cuenta la edad del candidato en sus procesos o ya cuenta con programas de talento senior para reducir la discriminación laboral por edadismo.

Del otro lado de la pirámide de población activa, sí se han producido algunos avances positivos en los planes para contratar talento joven. **Aunque un 62,50% de las empresas consultadas sigue sin llevar a cabo ninguna acción para contratar a menores de 30 años, este porcentaje se ha reducido 11 puntos porcentuales en el último año**. Del 37,50% que sí tomaron medidas para fomentar el empleo juvenil durante 2024, un **75% realiza programas de prácticas en colaboración con centros formativos (+15,91 p.p.)**, un 37,50% mantiene acuerdos con los centros para ofrecer programas de formación a sus empleados (-7,92 puntos), un 29,17% ofrece programas de becas para jóvenes (+15,56 p.p.) y otro 25% dice haber puesto en marcha programas de acompañamiento y *mentoring* (-11,36 p.p.).

Rotación en las plantillas

Las compañías consultadas para este informe cifran en **un 20% de promedio el volumen de rotación de personal al que han tenido que hacer frente durante el último año, casi siete puntos porcentuales menos que el año anterior**, y tres puntos menos que la media que se registraba en 2019, antes de la pandemia. Esta evolución sugiere que las bajas voluntarias de trabajadores se están reduciendo, bien sea por mejoras en las políticas de gestión de talento de las empresas, o bien por inseguridad ante el escenario laboral y económico que los trabajadores proyectan para los próximos meses.

En cuanto a los motivos que pueden llevar a los trabajadores a buscar nuevas oportunidades laborales, **el 62,96% de las empresas** consultadas considera que la razón principal de la rotación de talento en sus plantillas se debe a que **reciben mejores ofertas salariales de otras compañías**, porcentaje que se ha duplicado en el último año.

Para el **38,89%** de las compañías consultadas se trata de empleados que **no pueden cumplir con sus aspiraciones de crecimiento profesional o personal** en la empresa, idea que crece más de 17 puntos. El llamado **“salario emocional”** también ha incrementado su importancia durante el último año en la

rotación de las plantillas (25,93%; +13,54 p.p.). Este concepto engloba todos los beneficios y recompensas no económicas, como flexibilidad en los horarios, trabajo híbrido, medidas de conciliación laboral...

Un **24,07%** creen que las salidas corresponden a trabajadores que **no se identifican con el objetivo y estrategias marcados por la compañía** (+4,6 p.p.). Por último, un **12,96%** achaca la rotación de su plantilla a **procesos de selección mal enfocados**, un **7,41%** a un **mal clima laboral** en la compañía y el 3,70% dice que los trabajadores se han marchado por el mal momento económico que atraviesa la compañía (un porcentaje que se reduce en siete décimas).

¿A qué razones cree que se debe esa rotación en la plantilla?

	2025	2024
Reciben mejores ofertas salariales de otras empresas	62,96%	30,97 %
Los empleados no pueden/saben cumplir sus aspiraciones de crecimiento profesional y/o personal en la empresa	38,89%	21,24 %
Salario emocional insuficiente	25,93%	12,39 %
Los empleados no se identifican con el objetivo y estrategia marcados por la empresa	24,07%	19,47 %
Procesos de selección mal enfocados/erróneos	12,96%	8,85 %
Mal clima laboral	7,41%	2,65 %
Mal momento económico de la empresa	3,70%	4,42 %

Fuente: XXVIII Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de Empleo en España

A pesar de reconocer que el salario es la principal razón por la que los trabajadores cambian de empresa, **solo el 28,13% de las empresas estaría dispuesta a pagar más por perfiles más cualificados.**

En materia salarial, **menos de la mitad de las empresas ofrece remuneración flexible y/o en especie a sus empleados (46,88%; +4,53 p.p.).** Entre las compensaciones que sí ofrecen esas compañías destacan el seguro médico (6 de cada 10 empresas), tickets restaurante o comedor de empresa subvencionado (46,67%), cesta de Navidad (36,67%) o dietas y desplazamientos (33,3%). Cuatro complementos que han recuperado peso a medida que volvía la presencialidad a las oficinas.

También ofrecen, en este orden pero con menor importancia, coche de empresa, tickets guardería, descuentos de empleado, plan de pensiones, ayudas para transporte público, formación externa o acciones/participaciones en la empresa.

Atraer y fidelizar al mejor talento

La dificultad para **encontrar talento adecuado** sigue siendo uno de los problemas diarios de las empresas, así señalado por el **73,91%** de las consultadas. Y aquí parece haber una combinación de factores del lado de empresas y candidatos.

Así, un **76,56%** de las organizaciones participantes cree que **faltan perfiles acordes a su actividad**, porcentaje que **crece 10,68 puntos** desde el año pasado. Un **45,31%** opina que el problema estaría en las **expectativas salariales de los candidatos**, muy por encima de los sueldos que ofrece la empresa (+8,84 p.p.).

El **34,38%** de las compañías cree que no consiguen candidatos porque **no les ofrecen las medidas de flexibilidad que ellos requieren:** teletrabajo, horario flexible, etc. (12 puntos más que el año anterior) y un 28,13% piensa que el problema está en que no encuentran **trabajadores con la formación adecuada** (-13,05 p.p.). Para un 20,31% la falta de planes de carrera es otro gran obstáculo para reclutar talento, porcentaje que baja dos puntos en el último año; mientras que otro 17,19% cree que el problema está en la falta de movilidad geográfica de los candidatos (+5,43 p.p.).

¿Pero qué buscan exactamente las empresas en ese talento que desean incorporar? A la hora de valorar cuáles son las **habilidades más importantes en un candidato**, un **57,81%** de las empresas encuestadas afirma que su perfil ideal debería guardar un **equilibrio entre habilidades técnicas (*hard skills*) y personales (*soft skills*)**, percepción que **crece casi cinco puntos** en el último año. Otro 34,38% cree que depende del puesto a cubrir. Un 4,69% da más importancia a las capacidades técnicas de los candidatos frente a sus habilidades personales. Y el 3,13% restante considera que las habilidades personales son lo más importante.

Tener **conocimientos especializados** para el trabajo que se va a desarrollar (**89,06%**), además de **conocimientos en nuevas tecnologías (40,63%)**, siguen siendo las habilidades técnicas más requeridas por las empresas, con la diferencia de que los conocimientos tecnológicos han crecido más de 11,2 puntos en el último año. El conocimiento de otros idiomas (17,19%) o el nivel de cultura general que puedan ofrecer los candidatos (9,38%) tienen menos peso.

Respecto a las habilidades interpersonales o *soft skills* que debería reunir el candidato ideal, **las más valoradas son la capacidad para trabajar en equipo (79,69%; +10,28 p.p.) y la resolución de problemas (67,19%; +4,84 p.p.)**. En el último año ha crecido también de forma significativa el interés por los candidatos que muestren iniciativa, capacidad de adaptación a los cambios, polivalencia y versatilidad, habilidades transversales, y que sepan organizarse y planificarse bien.

En cuanto a la posibilidad de **adquirir estas habilidades dentro de la compañía**, un **65,63% de las compañías estudiadas ha contestado que no ofrece a sus empleados ningún programa, ni para mejorar sus habilidades (upskilling) ni para dotarles de las capacidades necesarias (reskilling) para adaptarse al nuevo mercado laboral**. A pesar de ello, **el número de empresas que sí ofrecen capacitación ha crecido 12 puntos porcentuales respecto a 2024**, lo que indica que se podría estar produciendo un cambio de perspectiva en este tema por parte de las compañías.

¿Qué habilidades interpersonales o soft skills debe reunir el candidato o el empleado ideal?

	2025	2024
Trabajo en equipo	79,69%	69,41 %
Resolución de problemas	67,19%	62,35 %
Proactividad / Iniciativa	62,50%	50,59 %
Capacidad de organización y planificación	59,38%	56,47 %
Actitud positiva	57,81%	71,76 %
Capacidad de adaptación a los cambios	50,00%	36,47 %
Habilidades comunicativas	45,31%	54,12 %
Honestidad y ética profesional	43,75%	52,94 %
Polivalencia y versatilidad	43,75%	28,24 %
Gestión del tiempo	32,81%	45,88 %
Tolerancia a la presión	32,81%	37,65 %
Capacidad de empatía	23,44%	42,35 %
Capacidad crítica	21,88%	22,35 %
Habilidades transversales	21,88%	11,76 %
Creatividad	18,75%	25,88 %
Ambición	7,81%	20,00 %
Red de contactos	6,25%	5,88 %
Experiencia internacional	6,25%	3,53 %

Fuente: XXVIII Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de Empleo en España



Derecho a la desconexión digital

El creciente uso de dispositivos que ha introducido de lleno a los trabajadores en la era de la hiperconectividad ha evolucionado hacia nuevas normativas para regular el derecho a la desconexión digital. Aunque este derecho se introdujo en el ordenamiento jurídico español en el año 2018, la obligación de las empresas de establecer políticas para garantizarla en los periodos de descanso no se estableció hasta 2021, con la aprobación de la Ley de Trabajo a Distancia. En mayo de 2025 el Gobierno aprobó un proyecto de ley que incluye medidas para reforzar ese derecho a la desconexión digital, y las empresas tienen de plazo hasta diciembre para adaptarse a ellas. Pero parece que muchas de ellas no están esperando a agotar ese plazo.

Así, un **29,69% de las compañías confirma que ya han informado a sus trabajadores de estas medidas y les dan libertad para aplicarlas o no. Y un 28,13% asegura que las aplican porque son necesarias y quieren fomentarlas.** Mientras que un 21,88% no las cree necesarias porque considera que ya son respetuosos con los horarios y los descansos de sus equipos. El restante 20,31% afirma que la desconexión digital es una decisión personal de cada trabajador.

Sobre Infoempleo

[Infoempleo](#) es una de las webs de empleo de referencia en España y una de las apps laborales con más oportunidades. El punto de encuentro perfecto entre candidatos y empresas. Ofrece a las empresas toda clase de servicios para facilitar la **búsqueda y gestión del talento**. Además, realiza diversos [informes y publicaciones](#) sobre el mercado laboral y el ámbito educativo que son referencia en el sector.

Cuenta con más de **30 años de experiencia** en el ámbito del empleo y la formación. En la actualidad cuenta con casi **7 millones de usuarios** registrados y más de **80.000 clientes**.



SOBRE EL GRUPO ADECCO

The Adecco Group es el mayor grupo de talento comprometido con las personas, la sostenibilidad y la innovación constante. Llevamos más de 40 años transformando la sociedad, acompañando a las personas en cada etapa de su vida laboral y ayudando a las empresas a encontrar ese talento que necesitan.

Nuestros logros hablan de nuestro compromiso: En este tiempo hemos contratado a más de 6 millones de personas en España, y en el último año hemos empleado a más de 137.000, 45.500 de ellas menores de 25 años y a más de 17.000 mayores de 45 años. La innovación, la empleabilidad y el propósito nos impulsan para construir un futuro laboral sostenible para todas las personas. Para más información visita nuestra página web: www.adeccogroup.com/es-es/



THE ADECCO GROUP



infoempleo

UTILIZA LOS **HASHTAGS**

Para cualquier aclaración no dudéis en poneros en contacto con nosotros. Un saludo:

Luis Perdiguero / Patricia Herencias
Dpto. Comunicación Grupo Adecco
Tlf: 91.432.56.00
luis.perdiguero@adecgroup.com
patricia.herencias@adecgroup.com

Miriam Sarralde / Ainhoa de la Hera
Trescom Comunicación
Tlf: 91.411.58.68
miriam.sarralde@trescom.es
ainhoa.delahera@trescom.es

Mayte Guillén
Dpto. Contenidos y Estudios
Móvil comunicación: 616.347.313
comunicacion@infoempleo.com
mguillen@infoempleo.com