



Estudio de Empleabilidad de Gestores del Cambio **2025**

ACTUALIZACIÓN: 31 DIC 2025

Realizado por:
Observatorio de Gestión Del Cambio

 **gecam**
OBSERVATORIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO
grupo iMm

ÍNDICE

- 1** Introducción
- 2** Objetivos
- 3** Contexto Global
- 4** Metodología
- 5** Análisis de resultados
- 6** Comparativa Internacional del Gestor del Cambio
- 7** Competencias clave del Gestor del Cambio
- 8** Conclusiones del Estudio
- 9** Recomendaciones del OGCAM
- 10** Profesionalización del Gestor del Cambio
- 11** Bibliografía

1

Introducción

EL CAMBIO YA NO ES UN PROYECTO, ES UN VIAJE

Vivimos una etapa en la que los **cambios tecnológicos, organizativos y culturales** se aceleran sin pausa. Las empresas ya no se preguntan si deben cambiar, sino cómo hacerlo con eficacia y generar adopción real.

La actualización de 2025, con **271 ofertas** analizadas frente a 130 en el informe anterior **(+108,5%)**, confirma una tendencia clara: **la demanda de gestores del cambio está creciendo** y consolidándose en el mercado.

En un contexto marcado por la digitalización y la inteligencia artificial —donde el **22% de los empleos se transformará antes de 2030**— **el reto no es implementar el cambio, sino hacer que funcione en las personas.**

[The Future of Jobs Report 2025](#)

El **Gestor del Cambio** deja de ser un rol de apoyo para convertirse en una **figura clave** que asegura que la transformación se implante, se adopte y genere resultados sostenibles.

La Gestión del Cambio ya no es un complemento: es la condición para que la transformación ocurra.



Del análisis del mercado a la consolidación de la Gestión del Cambio como disciplina estratégica

Este informe actualiza y amplía el análisis de empleabilidad del Gestor del Cambio en España, a partir de **271 ofertas reales de empleo**, ofreciendo una radiografía rigurosa y actualizada del mercado.

El estudio tiene como propósito:



- **Impulsar la profesionalización del rol**, identificando las competencias, estructuras y certificaciones que están configurando su evolución.
- **Visibilizar la demanda real del mercado laboral**, evidenciando el crecimiento y consolidación de esta figura en las organizaciones.
- **Promover la creación de estructuras formales de Gestión del Cambio**, alineadas con su impacto estratégico en las organizaciones.
- **Situar el contexto español en perspectiva internacional**, para comprender su evolución y recorrido en comparación con mercados más maduros.

El Gestor del Cambio no es un perfil del futuro: es una necesidad estratégica del presente organizativo.

UN NUEVO PARADIGMA LABORAL: CAMBIO CONSTANTE, REINVENCIÓN Y ADAPTACIÓN CONTINUA

La economía global se encuentra en un proceso de **transformación acelerada** impulsado por la digitalización, la inteligencia artificial, la transición energética y los cambios demográficos. En este contexto, las organizaciones ya no pueden esperar al cambio: deben adaptarse de forma continua.



Según el World Economic Forum, se prevé que el **23% de los puestos de trabajo cambie antes de 2027**, con la creación de **69 millones de nuevos empleos** y la desaparición de **83 millones**. A más largo plazo, el saldo será positivo, pero exigirá una profunda transformación de las competencias profesionales.

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

Esta evolución implica que la adaptación continua de las personas se convierte en una condición estructural del empleo, situando la gestión del cambio como una capacidad crítica para la competitividad organizativa.

En paralelo, el mercado laboral refleja una paradoja creciente: **escasez de talento cualificado frente a vacantes sin cubrir**. Según el ManpowerGroup Talent Shortage Survey 2026, **el 72% de las empresas a nivel global declara dificultades para encontrar talento** con las competencias adecuadas, especialmente en perfiles vinculados a transformación, tecnología y cambio organizativo.

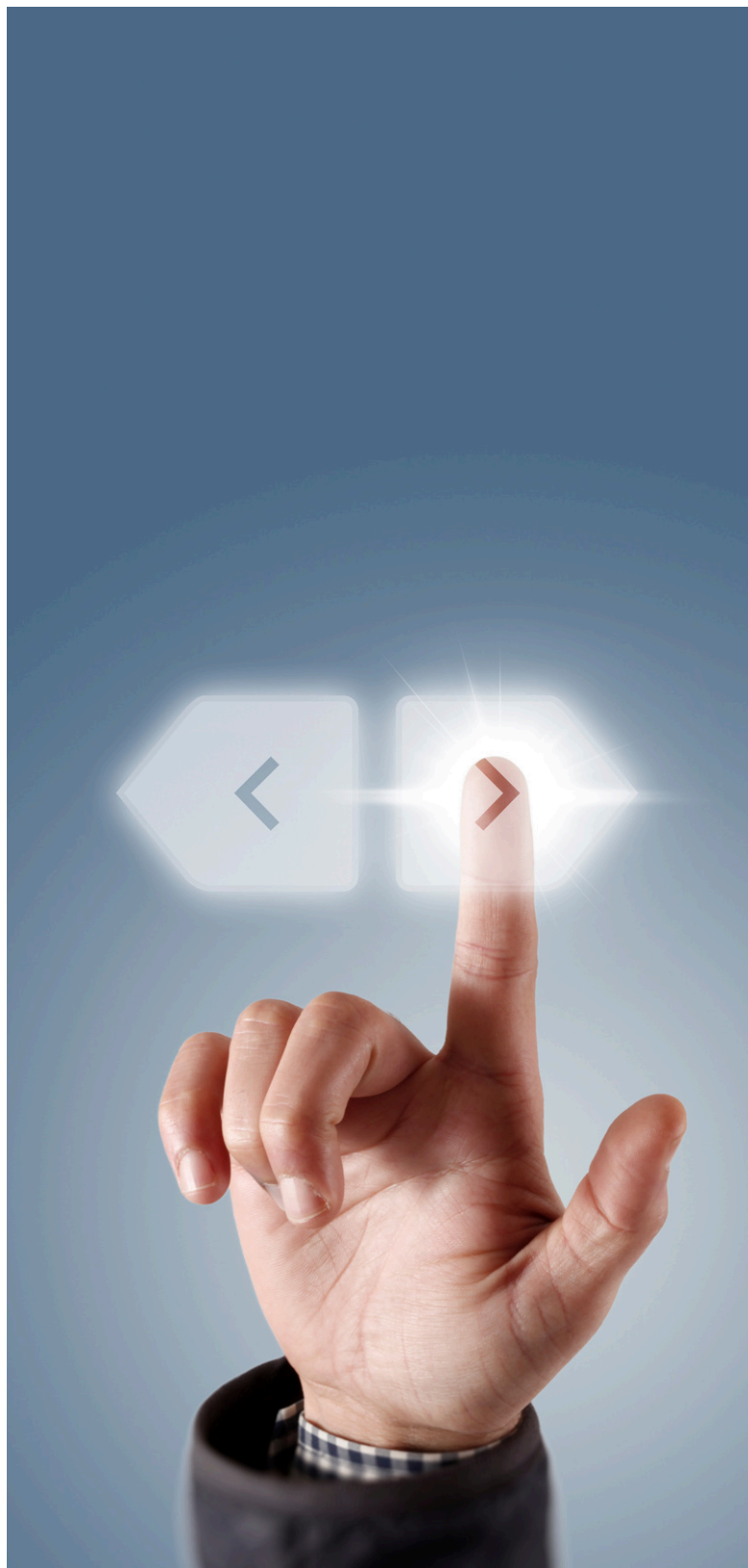
ManpowerGroup – Talent Shortage Survey 2026

La **economía global atraviesa una transformación profunda y acelerada**, impulsada por la digitalización, la inteligencia artificial, la transición energética y la evolución de los modelos de trabajo. En este entorno, el cambio deja de ser un episodio puntual para convertirse en una condición estructural del funcionamiento organizativo.

Este nuevo escenario redefine el papel de las organizaciones: ya no basta con ejecutar iniciativas de transformación, sino que se hace imprescindible desarrollar la capacidad de adaptarse de forma continua, ágil y sostenible en el tiempo.

Desde la perspectiva del Observatorio, esta evolución evidencia un **cambio de paradigma: la transformación ya no es exclusivamente tecnológica, sino socio-tecnológica**. El verdadero diferencial no reside en implantar soluciones, sino en lograr su **adopción efectiva**, alineando cultura, comportamiento y propósito organizativo.

En este contexto, la Gestión del Cambio se consolida como una capacidad organizativa crítica, orientada a convertir la estrategia en resultados reales, asegurando no solo la implementación de las iniciativas, sino su **adopción, su impacto y su sostenibilidad en el tiempo**.



El reto ya no es gestionar el cambio, sino desarrollar la capacidad de adaptarse de forma continua.

ANÁLISIS RIGUROSO DEL MERCADO A PARTIR DE DATOS REALES DE EMPLEO

Este informe se basa en el análisis de **271 ofertas** de empleo para el perfil de Gestor/a de Cambio publicadas entre octubre de 2024 y diciembre de 2025, recopiladas por el Observatorio de Gestión del Cambio (OGCAM) del Grupo IMm.

Las ofertas han sido obtenidas principalmente de **LinkedIn**, como principal plataforma de referencia en empleo cualificado, y complementadas con otras fuentes para garantizar la representatividad del análisis.

La metodología aplicada ha sido mixta y triangular, combinando distintas fuentes y técnicas de análisis:

- **Procesamiento de lenguaje natural (PLN)** y minería semántica para detectar patrones, competencias, requisitos, modalidad y nivel de experiencia en las ofertas analizadas.
- **Revisión experta cualificada**, con validación manual por parte del equipo del Observatorio para refinar la interpretación de tendencias y matices cualitativos.
- **Triangulación con fuentes secundarias** internacionales que aportan contexto y proyección a los datos.

Este enfoque metodológico permite pasar del análisis descriptivo a una lectura estratégica del mercado, identificando no solo qué demanda el mercado, sino cómo está evolucionando el rol del Gestor del Cambio en España.



El enfoque metodológico adoptado permite pasar de una lectura parcial del mercado a una radiografía estructural del rol del Gestor del Cambio en España, basada en evidencia real y no en estimaciones. La ampliación de la muestra respecto al informe anterior no solo mejora la robustez del análisis, sino que permite identificar con mayor claridad patrones de comportamiento del mercado, tendencias de profesionalización y evolución del posicionamiento del rol.

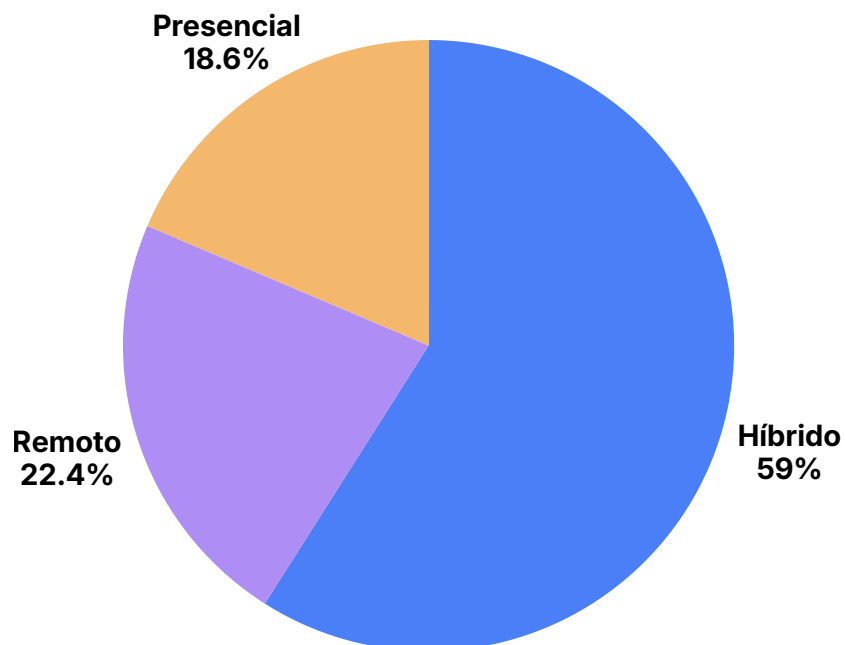
Este estudio no interpreta el mercado: lo mide a partir de datos reales, permitiendo entender su evolución con rigor y objetividad.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y MODALIDAD DE TRABAJO

El análisis de las 271 ofertas confirma que el Gestor del Cambio se consolida como un perfil altamente adaptable, vinculado a entornos de trabajo distribuidos, híbridos y digitalizados.

Madrid y Cataluña concentran la mayor parte de la demanda, consolidándose como los principales polos de transformación en España (**65,3%**).

Otras comunidades como País Vasco, Comunidad Valenciana y Andalucía mantienen una presencia relevante, reflejando una progresiva expansión territorial del rol.



Más del 80% de las ofertas permiten trabajo remoto total o parcial, lo que evidencia la consolidación de modelos organizativos flexibles.

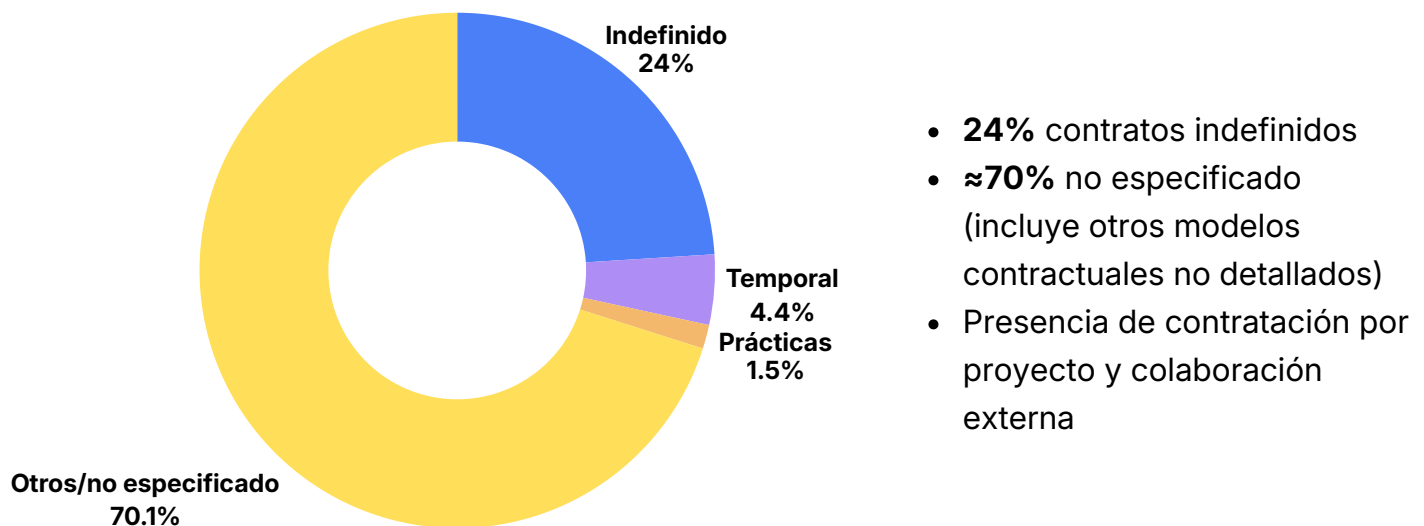
El dato más relevante no es el porcentaje de teletrabajo, sino lo que implica: el cambio ya no se lidera desde estructuras físicas, sino desde redes organizativas distribuidas.

Esto refuerza el papel del **Gestor del Cambio** como **figura clave para conectar personas, cultura y estrategia en entornos cada vez más descentralizados.**

TIPOLOGÍA DE CONTRATO

La Gestión del Cambio evoluciona hacia una función estratégica permanente.

El análisis de las 271 ofertas muestra un modelo de contratación todavía en transición:



El dato clave no es solo el porcentaje de indefinidos, sino la tendencia que refleja: el Gestor del Cambio **empieza a evolucionar** desde una función asociada a proyectos **hacia una estructura organizativa estable**.

Sin embargo, la alta proporción de ofertas sin especificación contractual evidencia que el rol aún no está completamente normalizado dentro de las estructuras de empleo.

ESTADO DE LAS 271 OFERTAS (A 31 DICIEMBRE DE 2025)

227 OFERTAS SE ENCUENTRAN CERRADAS O CUBIERTAS

47 OFERTAS PERMANECEN ACTIVAS

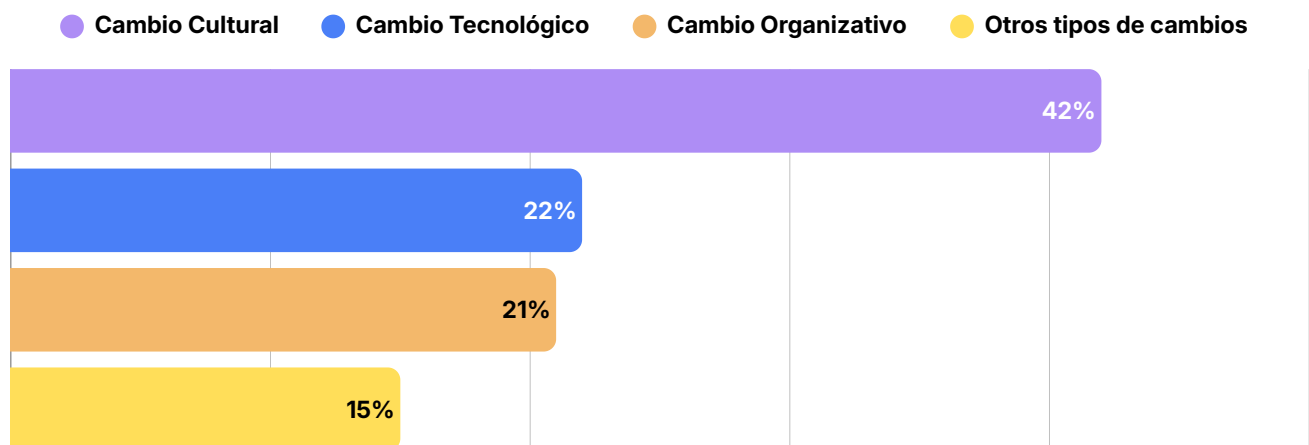
La alta proporción de ofertas cerradas confirma que la demanda es sostenida y real, consolidando el rol como una necesidad organizativa creciente.

El cambio deja de contratarse por necesidad puntual y comienza a integrarse como capacidad organizativa.

TIPO DE CAMBIO GESTIONADO

EL CAMBIO CULTURAL LIDERA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA

El análisis de las 271 ofertas confirma que las organizaciones ya no buscan perfiles centrados únicamente en la implantación tecnológica, sino profesionales capaces de gestionar cambios integrales que afectan a la cultura, la organización y las personas.



85% de las ofertas combinan cambio tecnológico, organizativo y cultural. El Gestor del Cambio actúa como integrador sistémico de personas, procesos y tecnología.

La transformación ha dejado de ser exclusivamente tecnológica para convertirse en un fenómeno socio-tecnológico.

Las organizaciones enfrentan cambios cada vez más complejos, donde tecnología, cultura y procesos evolucionan de forma simultánea.

Sin adopción por parte de las personas, la transformación no genera impacto real.

La combinación de demandas confirma que el Gestor del Cambio en 2025 es un perfil híbrido, que integra tecnología, cultura y comportamiento.

La transformación ya no es solo tecnológica: es socio-tecnológica, y exige cambiar no solo los sistemas, sino la forma en la que las personas los adoptan y utilizan.



**La transformación no es tecnológica:
es humana apoyada en la tecnología.**

NIVEL DE EXPERIENCIA

Alta demanda de perfiles senior en un mercado sin cantera estructurada

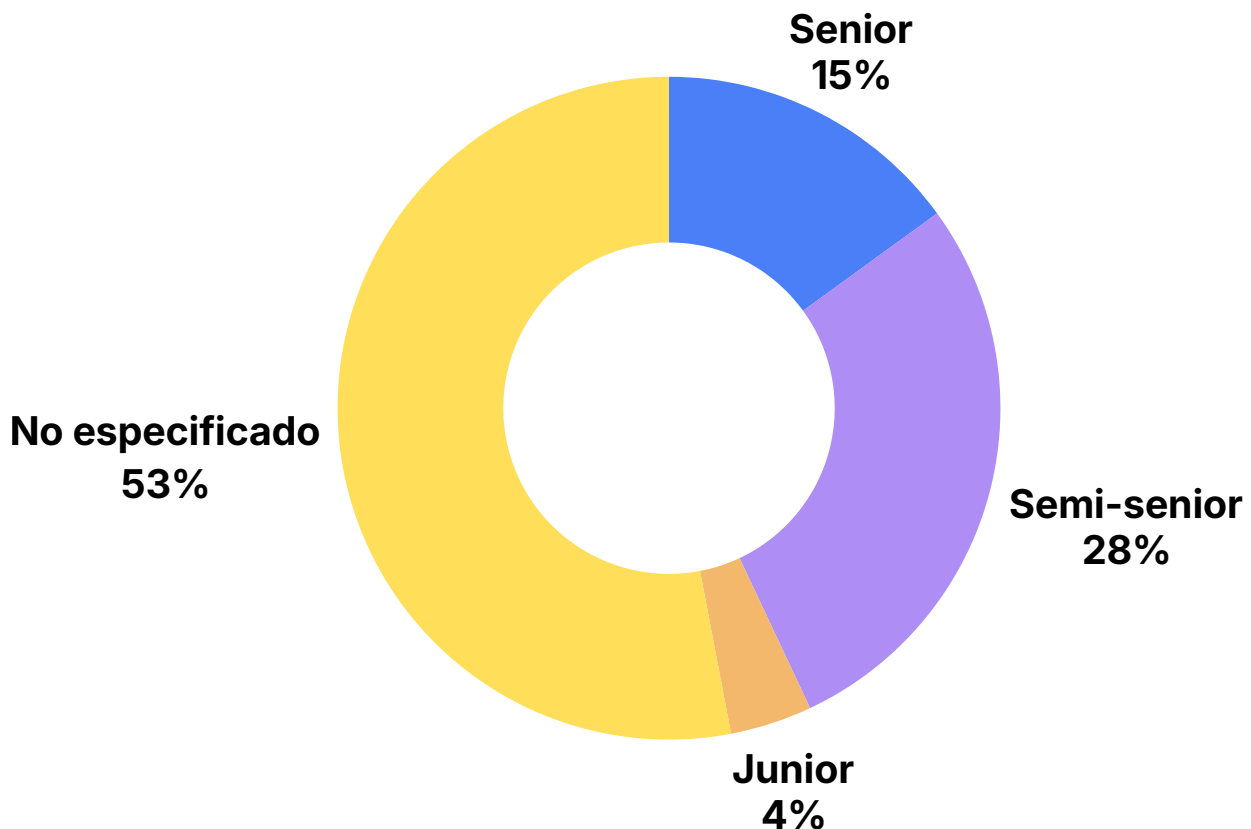
La demanda de experiencia crece más rápido que la generación de talento.

El mercado se encuentra en **fase de consolidación**:

- alta demanda de perfiles con experiencia
- ausencia de estructuras de entrada y desarrollo

Esto genera una tensión estructural en el acceso al talento.

Sin desarrollo de perfiles junior, el crecimiento del rol será limitado.



**No hay escasez de talento:
hay falta de estructura para desarrollarlo.**

NIVEL DE EXPERIENCIA

El análisis confirma una clara **orientación** del mercado hacia **perfiles con experiencia**, especialmente en niveles semi-senior y senior.

Sin embargo, la baja presencia de perfiles junior y la falta de especificación en muchas ofertas evidencian un mercado todavía en fase de estructuración.

Este desequilibrio supone un riesgo: sin el **desarrollo de cantera** y programas formativos, la sostenibilidad del rol puede verse comprometida a medio plazo.

El World Economic Forum advierte que la falta de inversión en talento joven pone en riesgo la capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos de transformación continua.

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

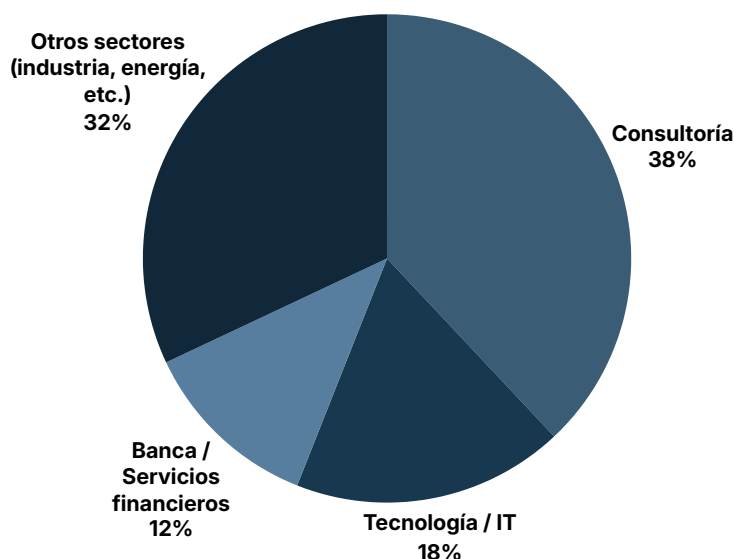
Implicaciones:

- Se consolida la demanda de perfiles con experiencia como referentes en transformación
- Las organizaciones que quieran desarrollar capacidades sostenibles deberán invertir en formación, experiencia práctica y certificación
- Existe una necesidad clara de diseñar itinerarios profesionales en Gestión del Cambio, desde posiciones junior hasta roles estratégicos
- Se abre una oportunidad para profesionalizar el rol y estructurar una carrera completa alineada con las necesidades del mercado

Sin desarrollo de talento, no hay sostenibilidad en la Gestión del Cambio.

SECTORES Y EMPRESAS MÁS ACTIVAS

Tecnología y consultoría lideran la demanda del cambio estructurado



La demanda se concentra en sectores intensivos en transformación:

- Consultoría
- Tecnología / IT
- Banca y servicios
- Otros sectores industriales y públicos en crecimiento

La Gestión del Cambio nace en sectores intensivos en transformación, pero se expande progresivamente a toda la economía.

EMPRESAS MÁS ACTIVAS (POR VOLUMEN DE OFERTAS)



**3,3%
Ofertas**



**23,6%
Ofertas**



Deloitte.

**1 - 2 %
Ofertas**

Consultoras y compañías tecnológicas lideran la demanda, incorporando capacidades internas de Gestión del Cambio para desplegar proyectos de transformación.

Destacan organizaciones como Inetum, consultoras especializadas y grandes firmas tecnológicas.

La Gestión del Cambio deja de ser un nicho para convertirse en una capacidad transversal del mercado.

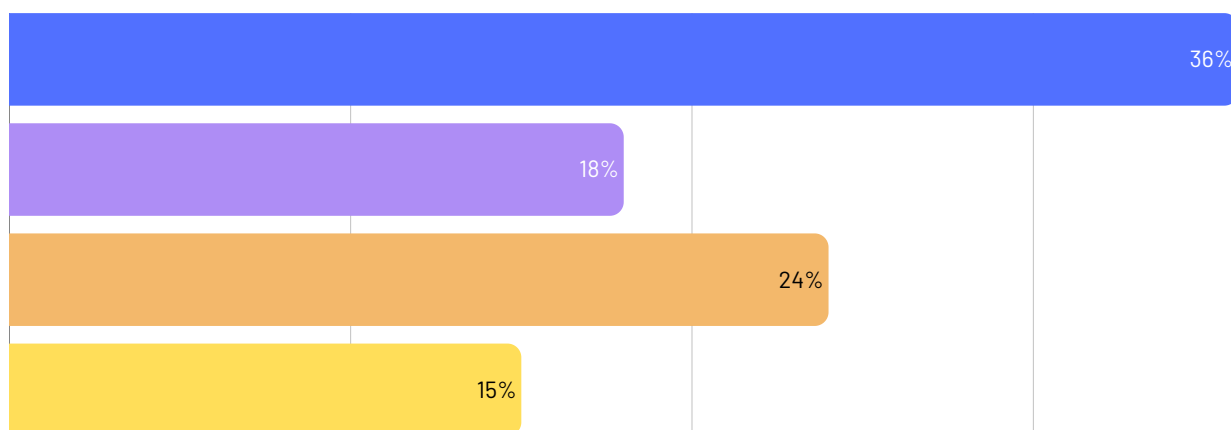
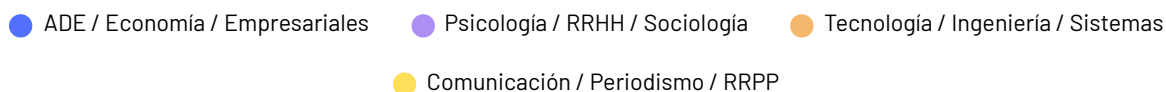
FORMACIÓN

Formación: un perfil sin titulación única

El análisis de la formación académica confirma que el perfil de Gestor del Cambio no está vinculado a una titulación específica. De hecho, el **61% de las ofertas no exige una carrera concreta, lo que refleja un mercado que prioriza capacidades frente a credenciales académicas.**

En las ofertas que **sí especifican formación (39%)**, predomina un perfil multidisciplinar:

- **36% → ADE / Economía / Empresariales**
- **15% → Comunicación**
- **24% → Ingeniería / Tecnología**
- **18% → Psicología / RRHH / Sociología**



“

La formación académica pierde peso frente a la capacidad de adaptación, el aprendizaje continuo y las habilidades transversales.

El World Economic Forum destaca competencias clave como pensamiento analítico, resiliencia, liderazgo e inteligencia emocional.

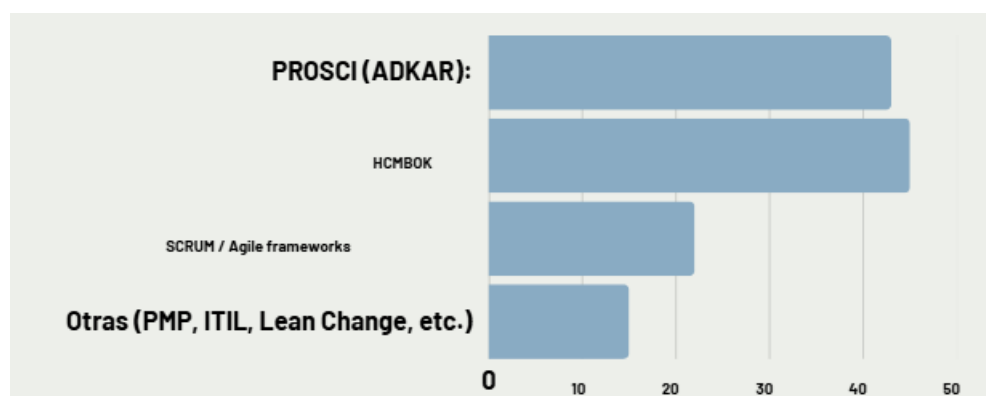
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

El valor del Gestor del Cambio no está en su titulación, sino en su capacidad de generar impacto.

CERTIFICACIONES

La certificación como palanca de profesionalización del cambio

Certificaciones más citadas (por número de mención):



Uno de los indicadores más relevantes del grado de madurez del rol es la presencia de certificaciones específicas en Gestión del Cambio.

4 de cada 8 ofertas analizadas mencionan HCMBOK como referencia para el cambio y se consolida como una de las certificaciones más valoradas en España, gracias a su enfoque humanista y su estructura metodológica completa.

La certificación HCMBOK, exclusiva del Grupo IMm en España, destaca por integrar 48 macroactividades que abarcan estrategia, cultura, comunicación, liderazgo y acompañamiento emocional del cambio.

Desde la óptica del Observatorio, este es un punto clave para el futuro de la profesión: a medida que el rol madura, las organizaciones dejan de buscar únicamente experiencia y comienzan a priorizar metodología, estructura y capacidad de medición.

La certificación deja de ser un valor añadido para convertirse en un estándar emergente de profesionalización.

“

- La profesionalización del rol es una tendencia consolidada
- La certificación se posiciona como un factor diferencial en la selección
- Se reduce la dependencia del criterio individual, avanzando hacia metodologías comunes
- Las organizaciones sin estructuras de cambio asumirán mayor riesgo en sus transformaciones

Sin metodología, el cambio depende de las personas. Con metodología, se convierte en una capacidad organizativa.

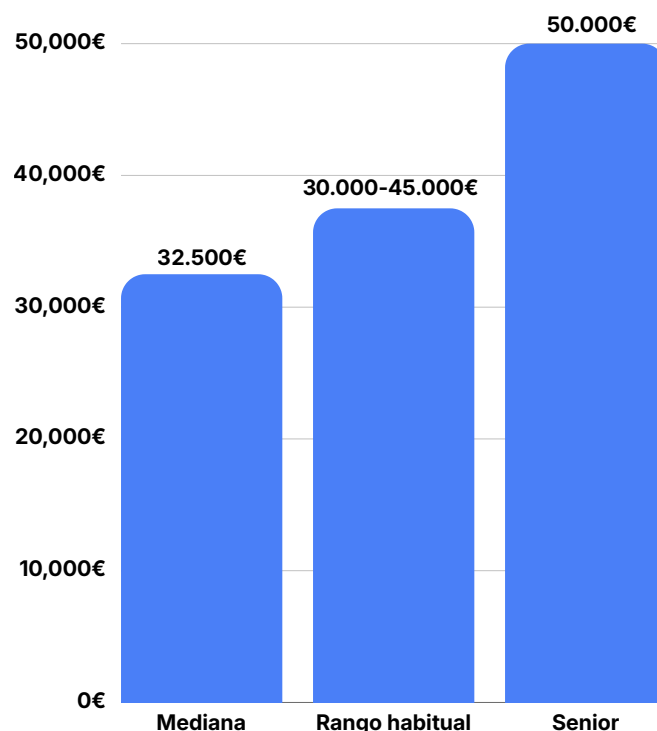
Persiste la opacidad salarial, aunque se empieza a definir una banda de mercado

El análisis confirma que la retribución sigue siendo uno de los ámbitos menos transparentes:

- **75% de las ofertas no publica salario**
- **solo un 11% incluye cifras concretas**

A pesar de ello, en las ofertas con datos cuantificables comienza a definirse una referencia de mercado:

- Media en torno a 32.500 €
- **Rango más habitual entre 30.000 -45.000 €**
- Perfiles **senior** por **encima de 50.000 €**
- Freelance 400-450 €/día



- El salario refleja el momento de madurez del rol en España: es una posición cada vez más demandada y cualificada, pero **todavía sin estructuras retributivas homogéneas ni plenamente consolidadas**.
- La **evolución** respecto al informe anterior apunta a una **ligera mejora en las bandas salariales**, aunque la **falta de transparencia sigue siendo elevada**.

“

Implicaciones

- La opacidad salarial limita la atracción y posicionamiento del talento
- Se hace necesario definir bandas retributivas claras por nivel de experiencia
- Los perfiles especializados acceden a rangos más competitivos
- La creciente demanda anticipa una presión al alza en salarios

La Gestión del Cambio se posiciona como una profesión con recorrido, impacto y proyección económica.

BENEFICIOS LABORALES

Más allá del salario: flexibilidad, bienestar y desarrollo

El análisis muestra que las ofertas de Gestión del Cambio incorporan con frecuencia beneficios asociados a modelos de trabajo más flexibles y centrados en la persona. Entre los beneficios más recurrentes destacan:

- Flexibilidad horaria
- Formación continua
- Conciliación (jornada intensiva, viernes libres)
- Seguro médico privado
- Retribución flexible
- Beneficios adicionales en menor medida (vacaciones ampliadas, etc.)



El perfil del Gestor del Cambio se asocia a entornos organizativos más avanzados, donde la flexibilidad, el desarrollo y el bienestar se convierten en elementos clave para atraer y fidelizar talento.

El rol no solo transforma organizaciones, también redefine el entorno en el que quiere trabajar.

Los trabajadores del futuro buscan **libertad, flexibilidad y dinamismo**, desafiando a las empresas a adaptarse para volverse más atractivas. Para los líderes de gestión de personas y talento, se plantea un desafío estratégico significativo: comprender a fondo las implicaciones de la transformación digital, forjar entornos laborales atractivos para los profesionales del futuro y aprovecharlos beneficios ofrecidos por las nuevas tecnologías digitales, siendo la inteligencia artificial (IA) la que mayores beneficios podría darles en el futuro.

El futuro de la gestión del talento: navegando la transformación digital con éxito

“

Implicaciones

- La propuesta de valor al empleado se convierte en un factor diferencial
- El rol se vincula a culturas organizativas más evolucionadas
- La flexibilidad y el desarrollo dejan de ser beneficios para convertirse en condiciones necesarias
- Las organizaciones que no evolucionen tendrán mayor dificultad para atraer talento



ESPAÑA EN EL ESPEJO GLOBAL: REFERENCIAS Y OPORTUNIDADES

España en el espejo global: una función en proceso de consolidación

La comparación internacional evidencia diferencias claras en el grado de madurez del rol del Gestor del Cambio entre regiones.

Los datos muestran una relación directa: a medida que el rol se consolida como función estratégica dentro de las organizaciones, aumenta su reconocimiento económico.

EE. UU.: el perfil está plenamente integrado, con salarios medios superiores a 110.000 €

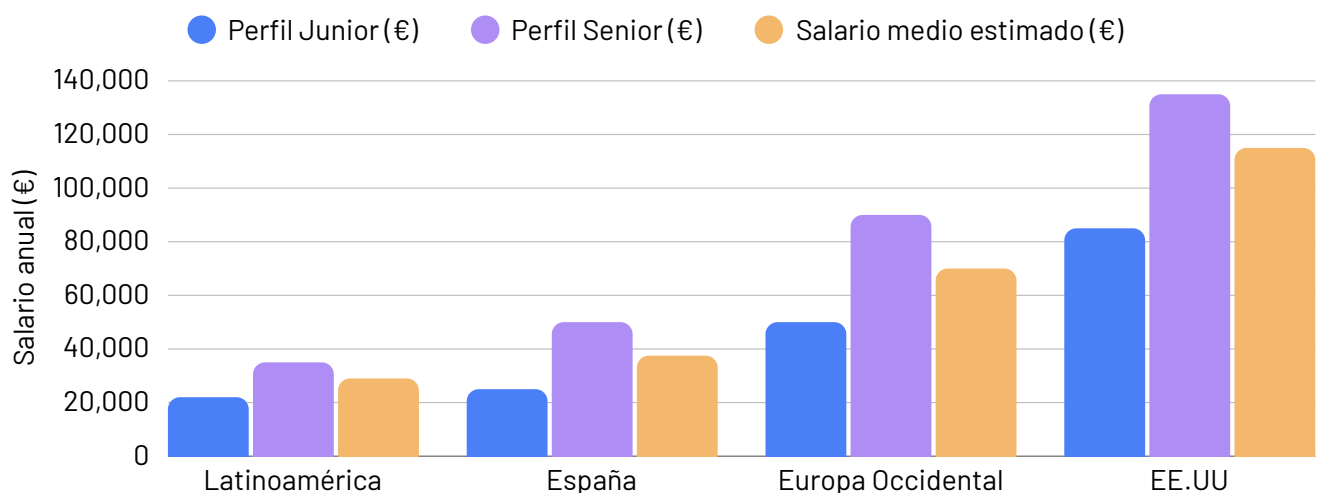
Europa Occidental: el rol se encuentra consolidado, con medias en torno a 65.000 – 75.000 €

España: en fase de desarrollo, con rangos predominantes entre 30.000 y 45.000 €

Latinoamérica: mercados más heterogéneos, con medias en torno a 29.000 €

Los datos internacionales representan estimaciones de mercado basadas en fuentes salariales globales (Glassdoor, Payscale, Hays, Stepstone) y pueden variar según sector, experiencia y país específico.

SALARIO MEDIO ANUAL (EN EUROS)



Las diferencias salariales no responden únicamente a factores económicos, sino al nivel de estructuración del rol dentro de las organizaciones.

En los mercados más maduros, la Gestión del Cambio se entiende como una capacidad estratégica, con:

- funciones definidas
- metodologías consolidadas
- equipos especializados

En España, aunque la demanda crece de forma significativa, el rol aún se encuentra en proceso de consolidación, con menor estandarización y mayor variabilidad en su posicionamiento.

España se sitúa en un punto intermedio: cuenta con una demanda creciente, pero todavía tiene margen para avanzar en la estructuración del rol.

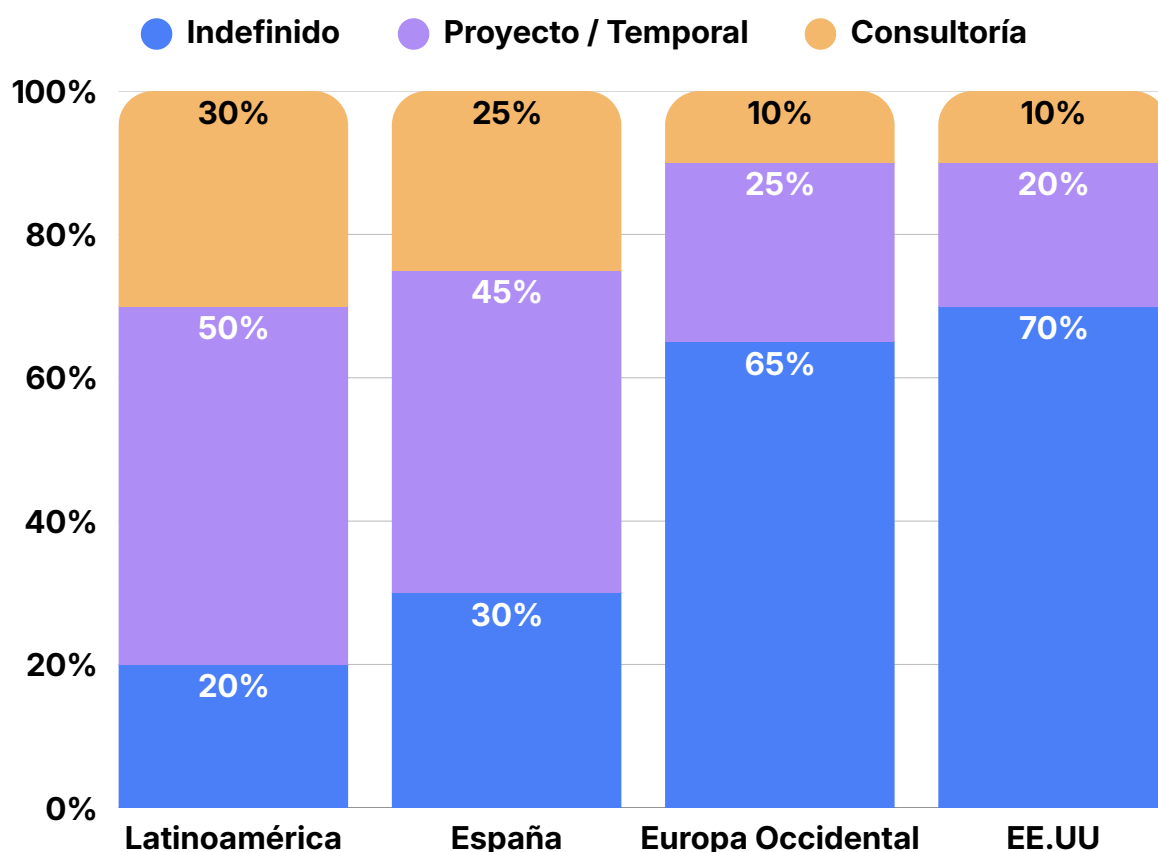
Esto representa una oportunidad clara para:

- profesionalizar la función
- consolidar metodologías
- y reforzar su posicionamiento dentro de las organizaciones

Profesionalizar el rol —con marcos como HCMBOK y estructuras internas claras— permitirá elevar su impacto y su reconocimiento económico dentro de las organizaciones.



MODALIDAD CONTRACTUAL PREDOMINANTE



El modelo de contratación es un reflejo directo del grado de madurez de la Gestión del Cambio.

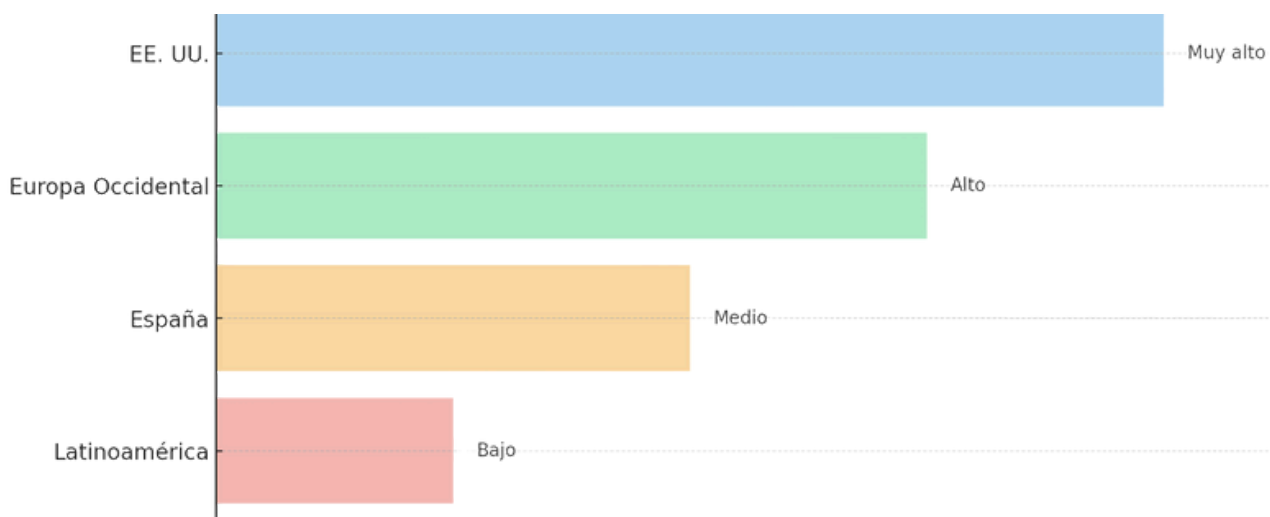
En los mercados **más maduros (EE. UU. y Europa Occidental)**, la Gestión del Cambio se integra como una capacidad estructural, con contratación mayoritariamente indefinida.

En **España y Latinoamérica**, predomina el modelo por proyecto o consultoría, lo que refleja una **fase de desarrollo** en la que el rol aún no está plenamente integrado en las organizaciones.

No es solo una diferencia contractual: es una diferencia en la capacidad de transformar de forma sostenida.

**El modelo de contratación no es operativo:
es una declaración estratégica sobre el papel del cambio
en la organización.**

NIVEL DE MADUREZ DEL MERCADO



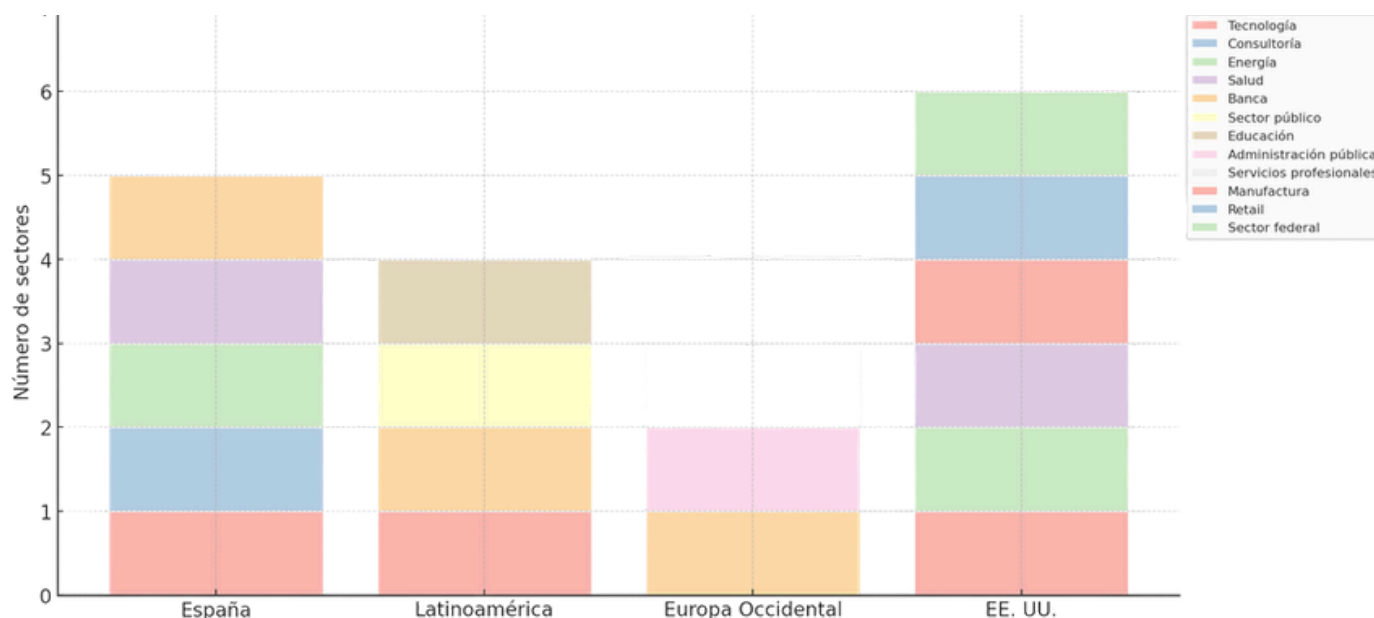
La comparativa muestra que España tiene una oportunidad estratégica: está en fase de desarrollo, pero con los cimientos adecuados puede replicar el modelo de países que ya han institucionalizado el cambio como una disciplina clave.

Certificaciones más valoradas

Región	Certificaciones más citadas
España	HCMBOK, Prosci, Agile, PMP
Latinoamérica	HCMBOK, Prosci,
Europa Occidental	Prosci, APMG Change Management, PMP, CCMP
EE. UU	Prosci, CCMP, PMP, Lean Change

La **mencción recurrente de certificaciones metodológicas** en las ofertas **evidencia un mercado cada vez más exigente**. En el caso de **España y Latinoamérica**, la certificación **HCMBOK destaca por su enfoque humanista, estructurado y centrado en la sostenibilidad del cambio**. Este tipo de formación se está convirtiendo en un criterio de valor diferencial para los procesos de selección y un paso clave para la construcción de una carrera en el ámbito

SECTORES CON MAYOR DEMANDA DE GESTORES DEL CAMBIO



La demanda se concentra en sectores intensivos en transformación, aunque se extiende progresivamente a toda la economía.

- **España:** tecnología, consultoría, banca y sector público
- **Latinoamérica:** sector público, educación y tecnología
- **Europa Occidental:** industria, servicios y tecnología
- **EE. UU.:** presencia transversal en todos los sectores.

España se encuentra en una **fase intermedia de madurez**, con una oportunidad clara de acelerar su profesionalización.

“

- El futuro no depende del sector, sino de la capacidad de adaptarse.
- El cambio nace en entornos más dinámicos, pero evoluciona hacia una función transversal presente en toda la organización.
- A mayor madurez, mayor diversificación, estabilidad y estructuración del rol.
- El cambio deja de gestionarse como proyecto y se consolida como una profesión.

DEL SABER HACER AL SABER INFLUIR: LA TRANSFORMACIÓN NO SE IMPONE, SE LIDERA

Competencias más demandadas:

- Liderazgo e influencia transversal
- Empatía y comunicación efectiva
- Visión de negocio y análisis
- Gestión emocional y resiliencia
- Pensamiento sistémico y agilidad



El Gestor del Cambio no solo aplica metodologías, sino que activa personas, moviliza cultura y genera compromiso.

Como señala Amanda Palazón, directora del Observatorio de Gestión del Cambio, ***"no se lideran proyectos, se lideran personas que atraviesan cambios"***. Por eso, **las competencias emocionales y relacionales son el núcleo de esta profesión emergente.**

Esta visión se alinea con las tendencias globales: el World Economic Forum identifica competencias como liderazgo, resiliencia, pensamiento analítico y habilidades sociales como clave en entornos de cambio.

El modelo HCMBOK (Human Change Management Body of Knowledge) profesionaliza la gestión del cambio desde un enfoque estructurado y humano

Este modelo fue creado por Vicente Gonçalves, fundador de HUCMI (Human Change Management Institute), y es reconocido internacionalmente por estructurar la gestión del cambio en 48 macroactividades agrupadas en cinco bloques clave:

- **Gobernanza del cambio**
- **Estrategia de comunicación y formación**
- **Liderazgo y cultura**
- **Acompañamiento emocional**
- **Sostenibilidad del cambio**

DEL ROL EMERGENTE AL ROL IMPRESCINDIBLE: el Gestor del Cambio en el centro del éxito organizativo

El análisis de 271 ofertas de empleo a 31 de diciembre de 2025 confirma una tendencia clara: la gestión del cambio se consolida como una función estratégica y transversal dentro de las organizaciones.

- **Perfil estratégico y transversal:** La figura del Gestor del Cambio se incorpora en entornos híbridos, proyectos tecnológicos, procesos culturales y transformaciones organizativas con impacto transversal.
- **Alta demanda de perfiles sénior:** El mercado sigue premiando la experiencia, pero continúa existiendo una carencia de programas de entrada junior o estructuras internas de desarrollo profesional.
- **Las certificaciones profesionales (como HCMBOK)** se consolidan como un factor diferencial, señalando madurez metodológica y preparación para liderar procesos de transformación.
- **Persisten la opacidad salarial y la dispersión retributiva:** aunque comienzan a definirse bandas de mercado, el rol aún no cuenta con una estandarización clara en términos económicos.
- **Concentración sectorial y expansión progresiva:** la demanda sigue siendo más intensa en tecnología y consultoría, pero se extiende a otros sectores como energía, salud, educación y administración pública.



El Gestor del Cambio en el Futuro Organizativo: ¿Por qué es imprescindible? La gestión del cambio ya no puede dejarse en manos de la intuición o del sentido común. Necesita profesionales certificados, metodologías sólidas y estructuras formales. El Gestor del Cambio es el nuevo motor silencioso de la competitividad empresarial. Y su consolidación marcará la diferencia entre las organizaciones que simplemente sobreviven... y las que evolucionan. **"Es un imprescindible tener un área de gestión del cambio dentro de la estructura organizativa. Ya es un riesgo no tener equipos preparados para liderar el cambio".**

PROFESIONALIZAR EL CAMBIO ES UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA, NO UNA MODA PASAJERA

El Observatorio de Gestión del Cambio propone una serie de recomendaciones prácticas y estratégicas para consolidar el rol del Gestor del Cambio como pieza clave del desarrollo organizativo. Están dirigidas tanto a empresas como a profesionales.

Para empresas y empleadores:

1

PROFESIONALIZAR EL ÁREA DE CAMBIO COMO UNIDAD ESTRUCTURAL

- Las organizaciones deben dejar de tratar la gestión del cambio como una función puntual o informal.
Los datos confirman que el rol se consolida como función estratégica, lo que exige estructuras formales con presupuesto, gobernanza y liderazgo directivo.

2

INCORPORAR UN TCAB (TRANSFORMATION AND CHANGE ADVISORY BOARD)

- Permite dotar de visión, continuidad y supervisión estratégica al cambio, alineando la transformación con el negocio en un contexto de creciente complejidad.

3

INCLUIR AL CAMBIO EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS EJECUTIVOS

- El Observatorio recomienda que el TCAB tenga representación o interlocución directa con el Consejo de Administración, para garantizar que el cambio se gestione con visión global, impacto en el propósito y responsabilidad a largo plazo.

4

EXIGIR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y CERTIFICACIONES RECONOCIDAS

- La profesionalización requiere rigor. Se recomienda priorizar candidatos con formación metodológica formal (como HCMBOK), experiencia acreditada y enfoque sistémico.
Los datos de 2025 confirman que las certificaciones se consolidan como factor diferencial.

5

INTEGRAR EL CAMBIO EN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO, NO SOLO EN PROYECTOS TECNOLÓGICOS

- El cambio ya no se limita a la digitalización.
El análisis evidencia un peso creciente del cambio cultural y organizativo, lo que exige integrarlo desde el diseño estratégico.

PROFESIONALIZAR EL CAMBIO ES UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA, NO UNA MODA PASAJERA

6

VALORAR EL ACOMPAÑAMIENTO EMOCIONAL Y CULTURAL

- El éxito de la transformación depende cada vez más de la adopción por parte de las personas.
Las competencias humanas (comunicación, empatía, liderazgo) se consolidan como críticas en el perfil.

7

MEDIR EL IMPACTO DEL CAMBIO CON HERRAMIENTAS COMO HCMBOK TOOLS BY IMM@

- Medir la gestión del cambio es tan importante como ejecutarla. La metodología HCMBOK cuenta con una herramienta propia:

HCMBOK Tools by IMM@

- Esta plataforma permite:
 - Establecer KPIs específicos del cambio humano.
 - Medir la adopción, madurez y aceptación emocional del cambio.
 - Visualizar resultados con informes y paneles dinámicos para dirección y TCAB.

Gestionar el cambio de forma profesional implica medir su impacto en las personas, no solo en los procesos.

Esta herramienta convierte la gestión del cambio en una disciplina medible, estratégica y con resultados trazables.

8

DISEÑAR CARRERAS PROFESIONALES COMPLETAS EN GESTIÓN DEL CAMBIO

Crear itinerarios internos que permitan desarrollar desde perfiles junior hasta líderes de transformación, combinando proyectos reales, formación continua y mentorización. Esto permite reducir la dependencia de consultoría externa y fidelizar talento.

El estudio 2025 evidencia una alta demanda de perfiles senior y una clara ausencia de estructuras junior, lo que hace imprescindible desarrollar cantera interna.

PROFESIONALIZAR EL CAMBIO ES UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA, NO UNA MODA PASAJERA

Para profesionales del cambio y la transformación

1

PREPARARSE PARA FORMAR PARTE DE ÓRGANOS CONSULTIVOS COMO EL TCAB.

- Los gestores del cambio deben aspirar a participar en los espacios donde se decide el futuro de las organizaciones.
El crecimiento del rol y su carácter estratégico exigen desarrollar competencias que permitan contribuir en órganos como el Transformation and Change Advisory Board, aportando visión, criterio y capacidad de influencia.

2

ACREDITAR LA EXPERIENCIA MÁS ALLÁ DE LOS TÍTULOS

- Dada la alta demanda de perfiles con “horas de vuelo”, recomendamos documentar los casos de éxito y proyectos liderados, incluyendo evidencias de impacto humano y organizacional.
- Vivimos en un entorno líquido, donde las tecnologías evolucionan y los modelos de liderazgo se transforman a gran velocidad.
- El Observatorio recomienda una formación continua y estratégica en ámbitos clave como:
 - Inteligencia Artificial aplicada a procesos de cambio
 - Gestión emocional de la transformación
 - Cultura organizacional y estilos de liderazgo
 - Liderazgo adaptativo y pensamiento sistémico
 - Metodologías ágiles e híbridas de cambio
- Para ello, recomendamos pertenecer al Club HCMBOK, un espacio profesional de referencia impulsado por el Instituto de Gestión del Cambio.
- El Club permite especializarse progresivamente en áreas esenciales como:
 - Medición de cambio y KPIs de adopción
 - Diagnóstico de cultura y personalidad organizacional
 - Segmentación de perfiles, gestión emocional y liderazgo por eneatis
 - Buenas prácticas internacionales en gestión estructurada del cambioEl Club HCMBOK no solo ofrece actualización continua, sino que constituye una comunidad de aprendizaje y excelencia profesional, conectada con las tendencias globales y las necesidades reales del mercado.



PROFESIONALIZAR EL CAMBIO ES UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA, NO UNA MODA PASAJERA

Para profesionales del cambio y la transformación

3

DESARROLLAR CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN Y STORYTELLING DEL CAMBIO

- No basta con diseñar el cambio: hay que hacerlo comprensible, movilizador y accionable.
Los profesionales deben ser capaces de conectar propósito, estrategia y acción para generar compromiso real.

4

PARTICIPAR EN REDES PROFESIONALES Y COMUNIDADES DE PRÁCTICA- COMUNIDAD DEL OBSERVATORIO DE GESTIÓN DEL CAMBIO.

- El desarrollo del rol pasa por la conexión con otros profesionales.
Formar parte de comunidades permite compartir buenas prácticas, anticipar tendencias y evolucionar con el mercado.

5

EXPLORAR NUEVOS MARCOS COMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y EL LIDERAZGO ADAPTATIVO

- El futuro del cambio estará marcado por la convergencia entre tecnología y personas.
Integrar herramientas como la IA, junto con enfoques de liderazgo adaptativo, será clave para gestionar la incertidumbre y la complejidad.

La **demanda de perfiles profesionales en Gestión del Cambio está en crecimiento**, pero aún carece de definición, estructura y valoración adecuada. **Todos los indicadores apuntan en la misma dirección: invertir en gestión del cambio es invertir en la capacidad de las organizaciones para seguir siendo relevantes y competitivas en 2025 y más allá.** Por tanto, **incorporar la gestión del cambio como función nuclear es una apuesta por el futuro sostenible de la empresa.** Aquellas organizaciones que lo hagan desarrollarán una ventaja adaptativa sobre las que no. En palabras de un principio conocido: ***"No es la especie más fuerte la que sobrevive, sino la que mejor se adapta al cambio"***. En el mundo empresarial, los Gestores del Cambio son quienes facilitan precisamente esa adaptación. **Su lugar en el futuro organizativo está asegurado como facilitadores imprescindibles del éxito en la era de la transformación continua.** El Observatorio de Gestión del Cambio refuerza su compromiso con la creación de conocimiento, el desarrollo de competencias y la profesionalización de esta disciplina como motor de sostenibilidad, competitividad y transformación positiva. Para ello continuará monitoreando la evolución de esta apasionante disciplina y fomentando su profesionalización en España, **acompañando a empresas y profesionales en el camino de impulsar el cambio hacia un futuro positivo y exitoso.**

Hacia una profesión estratégica para la competitividad y la transformación

Los datos de este estudio confirman una realidad incuestionable: **las empresas ya están demandando Gestores del Cambio y el mercado ya cuenta con profesionales especializados que ejercen esta función.** Sin embargo, este crecimiento debe ir acompañado de un paso imprescindible: reconocer, ordenar y profesionalizar el rol.

Desde el **Observatorio de Gestión del Cambio** proponemos avanzar hacia la formalización de esta categoría profesional y su futura incorporación a la **Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)**. No se trata de crear artificialmente una nueva ocupación, sino de reconocer una realidad laboral que ya existe, dotándola de un marco común que permita identificar el perfil, desarrollar talento y medir su contribución real a las organizaciones.

Como siguiente paso natural proponemos impulsar la elaboración del **Libro Blanco de la Profesión del Gestor del Cambio**, un documento técnico de referencia para empresas, administraciones públicas, universidades y profesionales.

Este Libro Blanco permitirá definir el rol, delimitar sus funciones, establecer una carrera profesional, fijar estándares éticos y medir el impacto económico y organizativo de esta función.

Para hacerlo posible, será necesaria la colaboración de instituciones, universidades, empresas y agentes sociales, así como el apoyo de programas de financiación que permitan abordar este trabajo con el rigor, la independencia y el alcance que requiere.



**El mercado ya está demandando Gestores del Cambio.
El siguiente paso es reconocer, ordenar y profesionalizar
esta nueva realidad laboral.**

El presente informe se ha elaborado a partir del análisis de datos propios del Observatorio de Gestión del Cambio, complementado con fuentes internacionales de referencia en materia de empleo, talento, transformación organizativa y tendencias del mercado laboral.

Fuentes principales:

- **Observatorio de Gestión del Cambio (2025)**
 - Estudio de Empleabilidad de Gestores del Cambio en España (Base de 271 ofertas analizadas entre octubre de 2024 y diciembre de 2025)
- **Contexto global y futuro del empleo**
 - World Economic Forum (2025): The Future of Jobs Report 2025 <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>
- **Tendencias en talento, liderazgo y transformación**
 - Deloitte (2025): Global Human Capital Trends <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
 - McKinsey & Company (2024–2025): People & Organizational Performance Insights <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights>
- **Mercado laboral y retribución**
 - Glassdoor (2025)
 - Salary Insights <https://www.glassdoor.com>
 - Payscale (2025)
 - Salary Data <https://www.payscale.com>
 - Indeed (2025)
 - Salary Trends <https://www.indeed.com>
 - Stepstone (2024–2025)
 - Salary Report Europe <https://www.stepstone.com>
 - Hays (2025)
 - Salary Guide <https://www.hays.com/salary-guide>
- **Escasez de talento y evolución del mercado**
 - ManpowerGroup (2025) Global Talent Shortage <https://www.manpowergroup.com/en/insights/talent-shortage>
 - Cinco Días cincodias.elpais.com, entre otros.



Los datos internacionales incluidos en este informe se basan en fuentes públicas de mercado (Glassdoor, Payscale, Hays, Stepstone, Indeed) y en informes globales (World Economic Forum, Deloitte, McKinsey), combinados con el análisis propio del Observatorio de Gestión del Cambio.

Estudio realizado por el Observatorio de Gestión del Cambio OGECCAM:

**Impulsando la profesionalización de la Gestión
del Cambio en España.**

Este informe refleja el compromiso del Observatorio por profesionalizar y humanizar la gestión del cambio. Únete a la red internacional de gestores del cambio y líderes transformadores que ya están promoviendo una transformación real. Hazte socio del Observatorio (OGECCAM)

www.observatoriodegestiondelcambio.org

914 266 669

