



EL GRAN LIBRO DE LA SUPPLY CHAIN EN ESPAÑA

Una actividad en movimiento

SEGUNDA EDICIÓN, 2025.



ÍNDICE

- 1 Bienvenida de CEL y ManpowerGroup
- 2 Equipo de trabajo
- 3 Objetivos y metodología de este estudio
- 4 La dimensión de la actividad logística
 - 4.1 Clave para la economía
 - 4.2 De gran magnitud
 - 4.3 Contribución al mercado laboral
- 5 Tendencias y retos actuales de la logística y la Supply Chain en España
 - 5.1 Gestión del talento: atracción, fidelización y liderazgo
 - 5.2 Teletrabajo y conciliación
 - 5.3 Retos regulatorios
 - 5.4 Innovación, automatización e IA
- 6 Conclusiones
- 7 Fuentes y bibliografía
- 8 Anexo

UNA ACTIVIDAD CLAVE EN TRANSFORMACIÓN PERMANENTE

Está impulsada por cambios tecnológicos, sociales y culturales de gran calado. La actividad logística es clave para la economía. Eso no es nuevo, pero ahora está cambiando más rápido que nunca. Vive un proceso de reinención sin precedentes. Nos encontramos en un momento decisivo, tal y como refleja esta segunda edición de *El Gran Libro de la Supply Chain en España*. Una actividad en movimiento, un fenómeno que en ManpowerGroup vivimos continuamente.

Su alcance excede con mucho al sector del transporte. La logística, como actividad transversal, se ha convertido en el sistema circulatorio de nuestra economía. Genera entre un 10% y un 11% del PIB nacional. Desde las fábricas hasta el comercio electrónico, pasando por la distribución urbana o el retail. Lo vemos en el repartidor que llega incluso antes de lo esperado o en el almacén que funciona como un reloj gracias a un equipo comprometido. Los clientes se han acostumbrado a ello. Este informe, elaborado en colaboración con el Centro Español de Logística (CEL), pone en valor esa diversidad y demuestra con datos la enorme dimensión y potencial del ecosistema logístico en nuestro país.

Esta transformación no está exenta de fricciones. En 2025, el gran desafío sigue siendo el talento: el 84% de las empresas del sector afirma tener dificultades para encontrar los perfiles que necesita, y la escasez afecta tanto a puestos cualificados como a operativos. ¿Y qué pasa si no lo encontramos? Que el avance se frena. A pesar del dinamismo del empleo —más de 460.000 contratos en el primer semestre del año y una afiliación récord—, la presión demográfica, la evolución de las expectativas profesionales y la velocidad del cambio tecnológico exigen un nuevo enfoque en la gestión de personas.

Las compañías están dando pasos firmes en esa dirección. Invierten en formación continua, refuerzan sus planes de carrera, rediseñan procesos para facilitar la conciliación y ponen el foco en el bienestar de los equipos. Cuidar del talento ya no es sólo una estrategia, sino también una obligación moral. Porque la transformación logística es, ante todo, una transformación humana.

En ManpowerGroup creemos firmemente que el éxito empresarial del futuro pasa por integrar tecnología y humanidad. En el ámbito logístico, esta convicción cobra más sentido que nunca.

La innovación —desde la automatización y la inteligencia artificial (IA) hasta los gemelos digitales, la trazabilidad, la robotización o los sistemas colaborativos— **no sustituye al talento. Lo complementa.** Nos permite rediseñar puestos, optimizar tareas repetitivas y liberar tiempo para que las personas aporten donde realmente marcan la diferencia.

Por eso, no basta con identificar los retos.

Este estudio ofrece respuestas. Gracias a la participación de más de 40 empresas líderes y a los grupos focales celebrados en Madrid y Barcelona, presentamos una radiografía actualizada y recogemos los principales desafíos y oportunidades del sector que vemos por delante. Con más de nueve millones de personas ocupadas vinculadas a la actividad logística y un papel central en la transición hacia cadenas de suministro más sostenibles y digitalizadas, se confirma la importancia estratégica de este ecosistema como motor de empleo, innovación y cohesión territorial. Nos inspiramos en buenas prácticas, contrastadas por expertos que conocen de primera mano las complejidades del día a día.

Desde ManpowerGroup, queremos agradecer una vez más a CEL su confianza y colaboración, así como a todas las personas y organizaciones que han participado en esta segunda edición. Nuestro compromiso es seguir contribuyendo con conocimiento, datos y visión para que el ecosistema logístico afronte su futuro desde la solidez, la innovación y el talento.

Estoy convencido de que este informe será una herramienta valiosa y útil para todos los profesionales que trabajan para que nuestro país no se pare. Porque, si la logística se detiene, nada avanza. Si evoluciona, todo se transforma. Al final, es cuestión de mover cosas. Y, por supuesto, de hacerlo bien.

Raúl Sánchez
Country Manager de ManpowerGroup España



ManpowerGroup®

EL MOTOR DE LA CADENA SIGUE SIENDO EL TALENTO

La actividad logística en España se ha consolidado como motor estratégico y generadora de oportunidades, no solo por su capacidad para sostener el funcionamiento de la economía, sino también por el volumen de empleo que crea y transforma cada año. Hoy, más de un millón de personas desarrollan funciones vinculadas directa o indirectamente a la actividad logística, lo que refleja la magnitud e impacto de este ecosistema.

Sin embargo, esta relevancia convive con tensiones inéditas en el mercado laboral. Desde CEL venimos viendo desde hace un tiempo cómo la logística afronta al mismo tiempo un auge sostenido del empleo y una creciente dificultad para cubrir vacantes. La escasez de talento cualificado, las carencias en competencias digitales o el relevo generacional están en la base de un problema estructural que condiciona la competitividad futura de la cadena.

Nos encontramos, por tanto, ante una paradoja: nunca antes la logística había generado tanto empleo ni tenido tanta visibilidad, y, al mismo tiempo, nunca había sido tan complejo atraer, fidelizar y formar al talento necesario para sostener esa transformación.

Factores como la presión salarial derivada del alza del coste de la vida, la percepción de falta de atractivo en ciertos puestos o la inquietud por los cambios en la jornada laboral

—como la conciliación o la reducción de la jornada— son solo la punta del iceberg de un fenómeno más profundo: el cambio cultural que vive nuestra fuerza laboral. El trabajador logístico ya no busca únicamente un contrato; demanda proyectos que ofrezcan formación continua, flexibilidad y bienestar, al tiempo que se multiplican las exigencias en competencias digitales y soft skills.

Es en este punto donde los datos cobran una relevancia especial. La segunda edición de “El gran libro de la Supply Chain en España 2025. Una actividad en movimiento” revela un cambio cultural profundo: las empresas están poniendo cada vez más el foco en el desarrollo interno de sus profesionales. La apuesta por la formación y la promoción interna se ha convertido en la medida más extendida, elegida por el 21,6% de las compañías encuestadas, frente al 18% del año pasado. Este incremento confirma que la formación continua ha dejado de ser un valor añadido para convertirse en un pilar estratégico de la gestión del talento en logística.

Al mismo tiempo, vemos cómo la automatización y la inteligencia artificial empiezan a ser percibidas no como una amenaza, sino como aliadas para liberar a las personas de tareas repetitivas y centrarlas en aquellas de mayor valor. De hecho, una de cada cinco empresas ya invierte en automatización no solo para ganar eficiencia, sino también para atraer y fidelizar talento. Este cambio de perspectiva es clave para entender que la tecnología, lejos de desplazar a las personas, abre la puerta a un modelo laboral más especializado, innovador y humano.

Más allá de las cifras, lo que emerge con claridad es que el verdadero motor de la

cadena siguen siendo las personas. Ni la inteligencia artificial ni la automatización podrán generar valor sin profesionales capaces de liderar el cambio, adaptarse a lo inesperado y aprender de manera continua.

Por eso, desde el Centro Español de Logística (CEL) y Manpower Group presentamos esta segunda edición del informe con un propósito claro: ofrecer una visión realista y actualizada de la evolución del talento en logística y, al mismo tiempo, aportar claves para anticipar el futuro. Porque la competitividad no se medirá únicamente en términos de tecnología o sostenibilidad, sino en la capacidad de formar, atraer y cuidar al talento que hará posible todo lo demás.

Esperamos que, con este estudio, el cambio cultural de la fuerza laboral no nos pille desprevenidos.

Ramón García
Director General de CEL



2 Equipo de trabajo

CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA:



Gisèle Muñoz
Directora de Innovación y Desarrollo



Sonia Ramudo González
Responsable de Proyectos



Marina Cisneros
Responsable de Comunicación

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE MANPOWERGROUP

3 Objetivos y metodología de este estudio

Esta segunda edición del informe *El gran libro de la Supply Chain en España. Una actividad en movimiento* mantiene su triple objetivo: aglutinar los datos clave sobre la actividad logística en nuestro país; recoger las valoraciones y preocupaciones de las compañías y expertos del sector; y analizar cómo la transformación del mercado laboral —incluidas las políticas previstas— y la innovación tecnológica están redefiniendo su futuro.

El estudio aborda las principales tendencias y desafíos actuales de la logística y la cadena de suministro en España, con especial atención a lo acontecido en el último año en cuestiones como el empleo y la contratación, los cambios en los modelos empresariales, la evolución demográfica y generacional de los profesionales, las nuevas competencias requeridas y la adecuación de la formación, así como la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA).

En esta edición se ha reforzado especialmente el análisis cualitativo para profundizar en cuestiones determinantes para el presente y futuro del sector, como la gestión del talento (atracción, fidelización y liderazgo), el teletrabajo y la conciliación, la inminente reducción de la jornada laboral, así como el impacto de la innovación, la automatización y la IA. Estos temas se han tratado en sesiones en profundidad con empresas representativas de la actividad logística. Como novedad, se ha ampliado el marco de análisis para ofrecer una

visión más precisa y representativa del peso real de la actividad logística en la economía. Así, junto a los CNAE específicos del **sector logístico y del transporte** (principalmente del 49 al 52 y determinados epígrafes del 53), se han incorporado también los sectores que desarrollan **actividades logísticas integradas**, como las industrias manufactureras (CNAE 10 al 33), la venta y reparación de vehículos (CNAE 45), el comercio al por mayor (CNAE 46), el comercio al por menor (CNAE 47), la construcción (CNAEs 41, 42, 43), en lo relativo al transporte de materiales y gestión logística de obras, y la tecnología de la información (CNAEs 62 y 63), especialmente en lo que respecta a sistemas y software de soporte logístico.

Sin pertenecer estrictamente al ámbito logístico, desarrollan actividades logísticas integradas dentro de sus propios procesos. Esta ampliación permite diferenciar con claridad entre el **sector logístico y del transporte**, entendido en sentido estricto, y la **actividad logística**, de carácter transversal, que engloba a aquellas empresas de otros sectores que desarrollan funciones logísticas integradas en sus propios procesos. Esta nueva perspectiva no sólo mejora la precisión del análisis económico, sino que también pone en valor el papel estratégico que la logística desempeña en el conjunto del tejido empresarial.

A menudo se utilizan como sinónimos los conceptos de sector logístico y actividad logística, pero no lo son. El **sector logístico**, en sentido estricto, está compuesto por aquellas empresas cuya actividad principal es la logística o el transporte de bienes. Se identifica con los códigos CNAE del 49 al 52 y, en algunos casos, del 53 (por ejemplo: transporte terrestre, almacenamiento, distribución, operadores logísticos, mensajería, etcétera). Es decir, empresas especializadas en ofrecer servicios logísticos a terceros.

En cambio, la **actividad logística** es un concepto más amplio y transversal. Incluye, además del sector logístico, todas aquellas actividades logísticas que se desarrollan dentro de empresas pertenecientes a otros sectores económicos. Una fábrica, una distribuidora o un comercio minorista —aunque no formen parte del sector logístico— realizan tareas logísticas como aprovisionamiento, almacenaje, gestión de inventario o distribución. En este enfoque más amplio se encuentran los CNAE de la industria (10 al 33), la venta y reparación de vehículos (45), el comercio mayorista (46) y el comercio minorista (47).

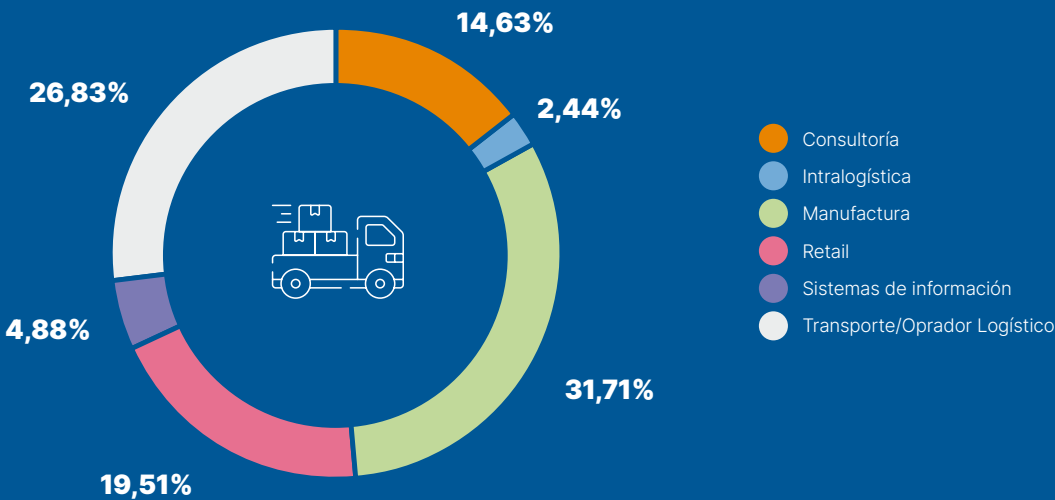
Por su parte, el concepto de **Supply Chain** (cadena de suministro) tiene un carácter integrador y estratégico. Se refiere al conjunto de actividades, procesos y agentes que participan en el flujo de bienes y servicios desde el origen (proveedores) hasta el consumidor final. La logística representa su dimensión operativa, a la que se añaden funciones como la planificación, las compras, la producción, la gestión de la demanda, la atención al cliente, la tecnología o la sostenibilidad.

En resumen, ofrece una visión global de toda la red de suministro y creación de valor.

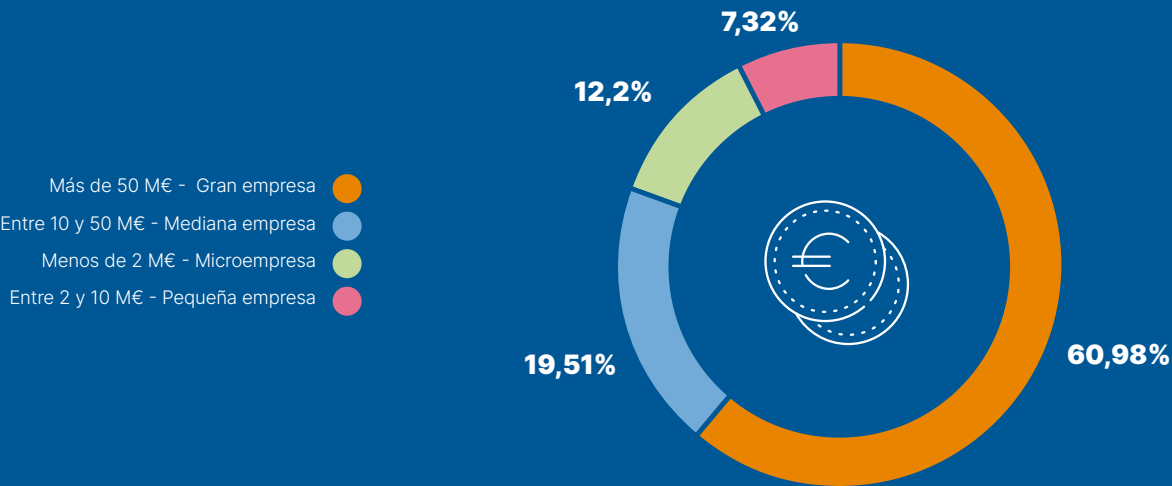
Para alcanzar sus objetivos, la investigación —al igual que en la primera edición— se ha estructurado en tres fases:

- ➔ **Primera fase de contextualización:**
Se han recopilado y sintetizado las principales conclusiones de estudios y análisis existentes sobre el entorno socioeconómico, regulatorio y tecnológico que impacta en los perfiles profesionales de la actividad logística.
- ➔ **Segunda fase de trabajo de campo:**
Esta parte ha combinado una encuesta cuantitativa con una investigación cualitativa, basada en entrevistas en profundidad y grupos focales celebrados en Madrid y Barcelona durante mayo y junio de 2025. En total, han participado 41 representantes del ecosistema logístico en la fase cuantitativa y 27 en la cualitativa (empresas asociadas a CEL, así como partners y clientes de ManpowerGroup), cuyas aportaciones han generado una base de casi 2.000 datos que reflejan su visión sobre la evolución del sector y sus estrategias de adaptación.
- ➔ **Tercera fase de análisis:** A partir de esta base de datos cuantitativa y cualitativa, se han elaborado comparativas y síntesis que permiten identificar tendencias y formular recomendaciones. El análisis ha puesto el foco en cómo las empresas están respondiendo a los principales vectores de transformación interna: el reto del talento, la adaptación organizativa, la digitalización y la necesidad de construir entornos laborales más ágiles, atractivos y sostenibles desde el punto de vista humano.

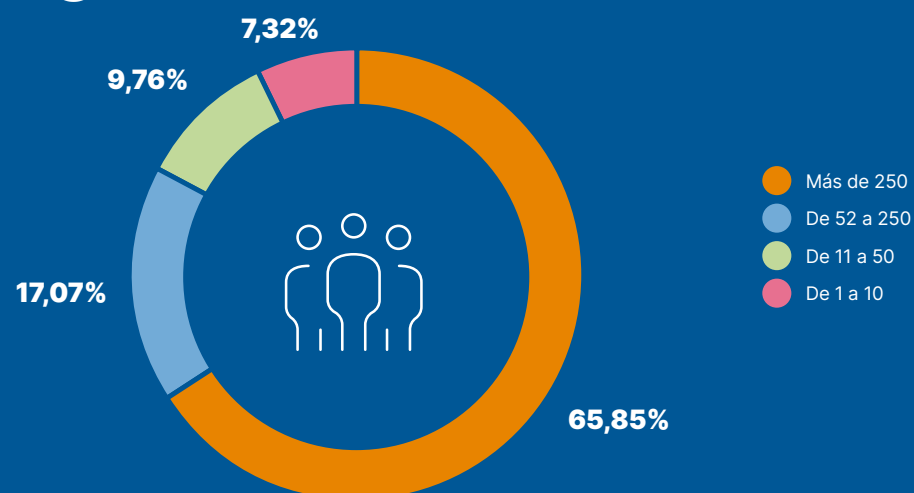
1 Sector de las empresas de los participantes



2 Muestra de empresas según facturación



③ Muestra de empresas según el número de empleados



④ Fases del estudio

Fase 2 Encuesta

Abril – Junio 2025

- Definición y envío de la encuesta
- Difusión en redes sociales

Fase 4 Análisis final

Julio – Agosto 2025

- Análisis de los datos recopilados en las encuestas y los Focus Group



Fase 1 Inicio del estudio.

Marzo 2025

- Inicio del estudio y planificación



Fase 3 Focus Groups a directores de RRHH y Logística

Mayo a junio 2025

- 1 Focus Group en Barcelona
- 2 Focus Group en Madrid



Fase 5 Conclusiones y publicación

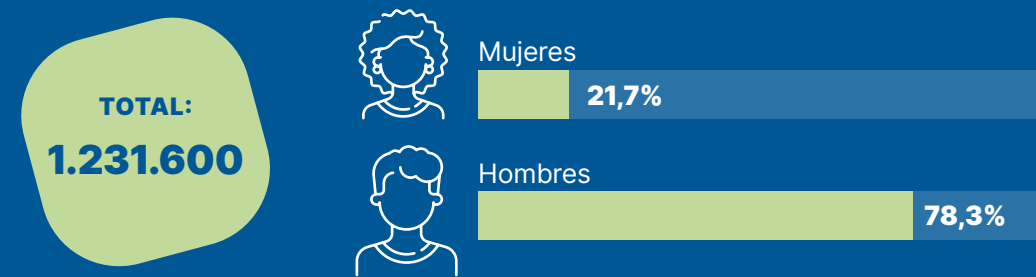
Septiembre 2025

- Elaboración de las conclusiones finales
- Publicación del estudio

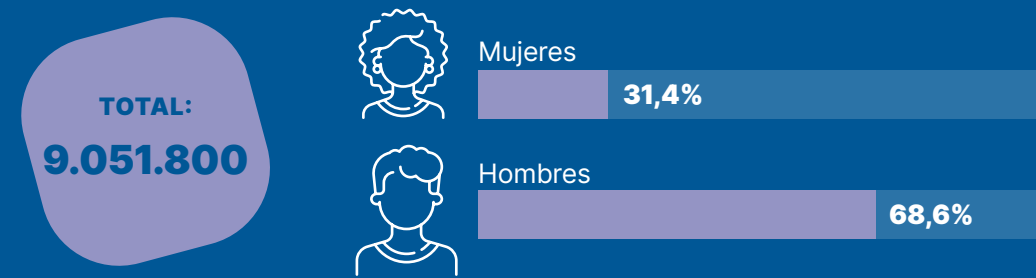


4 La dimensión de la actividad logística

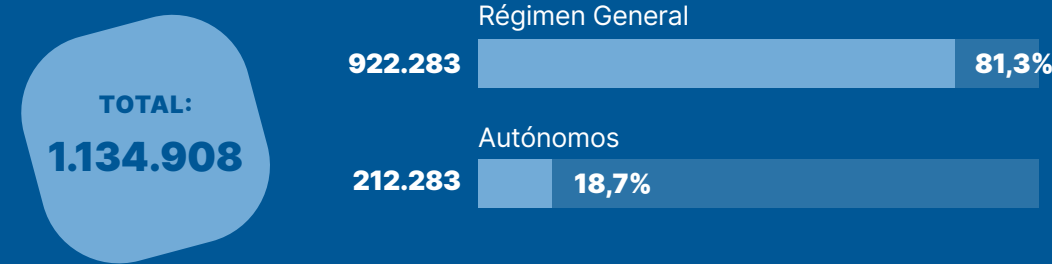
① Ocupados del sector logístico y transporte (T1 2025)



② Ocupados vinculados a la actividad logística (T1 2025)



③ Afiliados medios del sector logístico y transporte (junio 2025)



685.424	272.633	129.191	38.295	1.422
Transporte terrestre y por tubería	Almacenamiento y actividades anexas al transporte	Actividades postales y de correos	Transporte aéreo	Transporte marítimo y por vías navegables interiores

④ Coste laboral por trabajador (T1 2025)



TOTAL:
3.388,54€

4,7% Interanual

⑤ Absentismo (2024)



8%

Equivalente a 140 horas
por trabajador /año

⑥ Empresas del sector logístico y transporte (Cierre 2024)



205.574

El 59,1% sin asalariados

⑦ Empresas vinculadas a la actividad logística Cierre 2024:



1.425.910

El 46,7% sin asalariados

⑧ Total contratos del sector logístico y transporte (Acumulado enero-junio 2025)



460.719

5% Interanual

4.1. Clave para la economía

La actividad logística es clave para la competitividad de la economía española y para garantizar el funcionamiento de las cadenas de suministro. En un entorno globalizado, donde el retail, la industria manufacturera o el e-commerce dependen de cadenas de suministro cada vez más complejas, la gestión del talento y los Recursos Humanos (RRHH) marcan la diferencia.

La logística está experimentando una evolución muy rápida debido a la digitalización y al impacto de la inteligencia artificial generativa (GenAI), las exigencias de sostenibilidad y cambios en la demanda global. En su conjunto, mantiene una importancia considerable como **motor económico**. Tras la pandemia provocada por la Covid-19, el empleo en la actividad logística ha experimentado una recuperación progresiva, mientras que su peso en el PIB se encuentra estable, aunque todavía sin alcanzar los niveles anteriores a 2020.

El transporte y las actividades logísticas integradas suman entre un 10% y 11% del PIB.

Las infraestructuras logísticas continúan expandiéndose, especialmente en el ámbito del transporte por carretera y marítimo, lo que refuerza su papel esencial en la cadena de suministro y el comercio exterior.

Producción récord

El *Informe Anual 2024* del Observatorio del Transporte y la Logística en España, dependiente del Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, recoge los datos más recientes sobre la producción del sector de transporte y almacenamiento en nuestro país: **176.557 millones de euros en 2023**. Esta cifra supone un **incremento del 13,7%** respecto a 2022, lo que marca un récord en la serie histórica iniciada en el año 2000. Se calcula que en 2024 la tendencia positiva se habría mantenido, lo que habría permitido superar ya los **200.000 millones de euros**, con un crecimiento aproximado del 15% en un escenario conservador. En uno más optimista, la cifra podría rebasar los 220.000 millones.

El transporte y las actividades logísticas integradas suman entre un 10% y 11% del PIB

El transporte y almacenamiento produjo 176.557 millones de euros en 2023, un incremento del 13,7% respecto a 2022 y un nuevo récord histórico

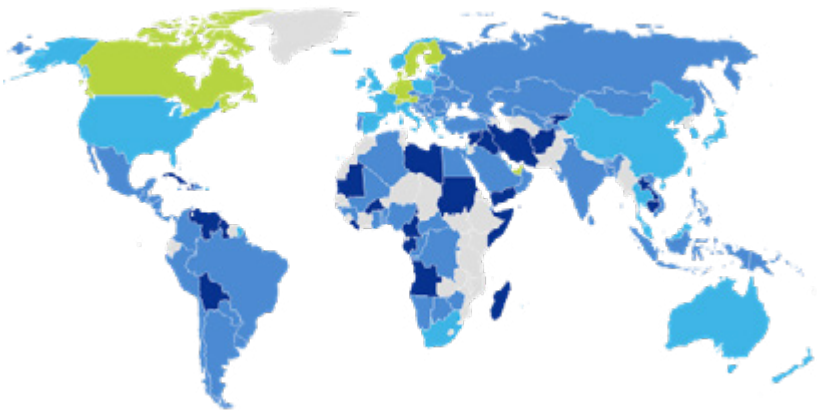
El transporte terrestre y por tubería (42,7%) y el almacenamiento y actividades anexas (41,7%) son los dos principales segmentos

En cuanto a los subsectores, y con datos disponibles hasta 2022, se observa un aumento de la producción en todos ellos en comparación con 2021. La distribución de la producción de 2022 aprecia una cierta paridad entre el **transporte terrestre y por tubería (42,7%)** y el **almacenamiento y las actividades anexas al transporte (41,7%)**, los dos principales segmentos. Los demás subsectores presentan un peso significativamente menor. El **transporte aéreo representa el 9,2%** de la producción, seguido de las **actividades postales y de correos (4,4%)** y, por último, el transporte marítimo y por vías navegables (2%).

A nivel internacional, **España comparte el puesto 13º con Francia y Japón de 139 países, con una puntuación total de 3,9/5, superando en 0,3 puntos la media de la Unión Europea (UE) en el Índice LPI (Logistics Performance Index) de 2023.** En ese top global destacan Singapur (4,3), Finlandia (4,2), y varias potencias europeas (Alemania, Países Bajos, Suiza y Dinamarca) con puntuaciones entre 4,1 y 4,2. De nuestro país, se remarca la fiabilidad de entrega y el seguimiento de envíos, donde supera en 0,4 puntos la media europea.

ÍNDICE LPI (LOGISTICS PERFORMANCE INDEX) DE 2023

- < 2.5
- 2.5-3.5
- 3.5-4.0
- ≥4.0



España destaca particularmente en fiabilidad de entrega y seguimiento de envíos, donde supera en 0,4 puntos la media europea

TOP 15 GLOBAL

1º	Singapur	4.3
2º	Finlandia	4.2
3º	Dinamarca	4.1
3º	Alemania	4.1
3º	Países bajos	4.1
3º	Suiza	4.1
7º	Austria	4.0
7º	Bélgica	4.0
7º	Canadá	4.0
7º	Hong Kong	4.0
7º	Suecia	4.0
7º	UAE	4.0
13º	Francia	3.9
13º	Japón	3.9
13º	España	3.9

4.2. De gran magnitud

El sector de la logística y el transporte m(excluyendo las actividades logísticas integradas) cerró 2024 con **205.574 empresas activas**, de las cuales un 59,1% (en línea con años anteriores) no disponía de asalariados. Este dato evidencia el elevado peso de los autónomos y las microempresas, lo que supone tanto una muestra de dinamismo como un reto en términos de competitividad y digitalización. En el caso del transporte terrestre y por tubería, predominan las empresas sin asalariados (93.256) y aquellas con 1-2 empleados (45.980). Los operadores de mayor tamaño (con más de 1.000 asalariados) son muy escasos, lo que refleja su **fragmentación**.

Distribución sectorial predominante

El transporte terrestre y por tubería concentra la gran mayoría de las empresas de la actividad logística, con un 78,2% del total, lo que refleja que la logística en España está fuertemente orientada al transporte por carretera y similares. En términos relativos, **las actividades postales y de correos destacan como el subsector con mayor crecimiento.** En 2024, el número de empresas activas en esta categoría aumentó un 11,9% respecto al año anterior, pasando de 24.873 en 2023 a 27.836 en 2024.

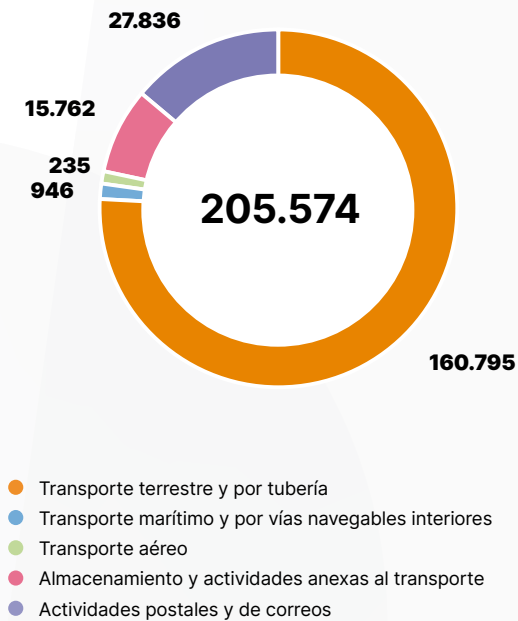
Este incremento podría reflejar el auge del comercio electrónico y la creciente demanda de servicios de entrega a domicilio. De hecho, en base a los datos del 4º Estudio de la logística del e-commerce de CEL y NTT, los ingresos de comercio electrónico con entrega física alcanzaron la cifra estimada de 5,3 billones de euros en 2024 con una proyección

La actividad logística cerró 2024 con 205.574 empresas activas, de las cuales un 59,1% no disponía de asalariados, reflejo del peso de los autónomos y microempresas

de 7,31 billones en 2027. Mientras, en España la cifra de volumen de ventas se estimó en 35,5 mil millones, con un volumen de transacciones de 548 millones que representan un 33% del total de transacciones de ventas por e-commerce. Esta expansión ha generado una mayor demanda de infraestructuras logísticas. Por el contrario, **el subsector con peor evolución fue el de almacenamiento y actividades anexas al transporte**, que experimentó un ligero descenso del 1,3%, con un paso de 15.968 empresas en 2023 a 15.762 en 2024. Este retroceso, aunque moderado, podría estar vinculado a procesos de concentración empresarial o a la optimización de las cadenas logísticas.

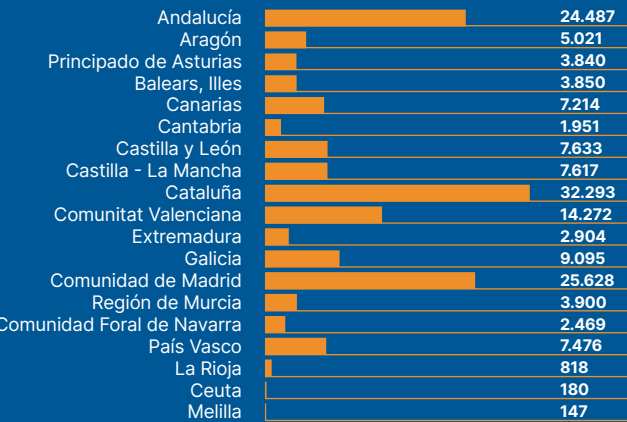
Los operadores de mayor tamaño, con más de 1.000 asalariados, son muy escasos, lo que refleja la fragmentación de la actividad logística

TOTAL NACIONAL
EMPRESAS POR ACTIVIDAD PRINCIPAL



EMPRESAS POR CCAA, ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA ACTIVIDAD LOGÍSTICA
(GRUPOS CNAE 2009)

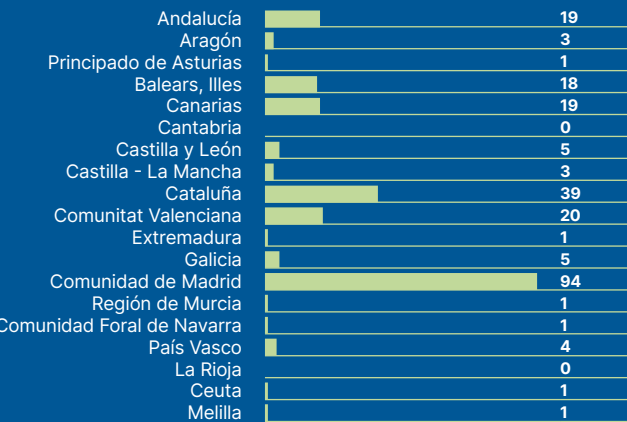
Transporte terrestre y por tubería



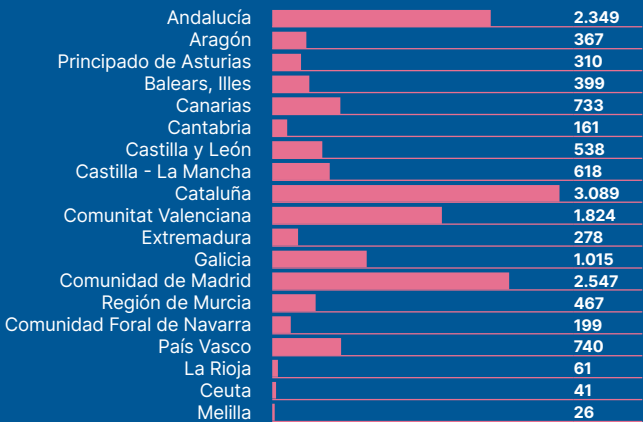
Transporte marítimo y por vías navegables interiores



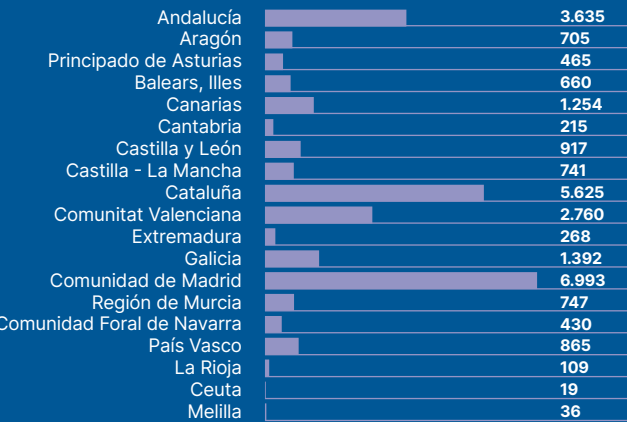
Transporte aéreo



Almacenamiento y actividades anexas al transporte



Actividades postales y de correos

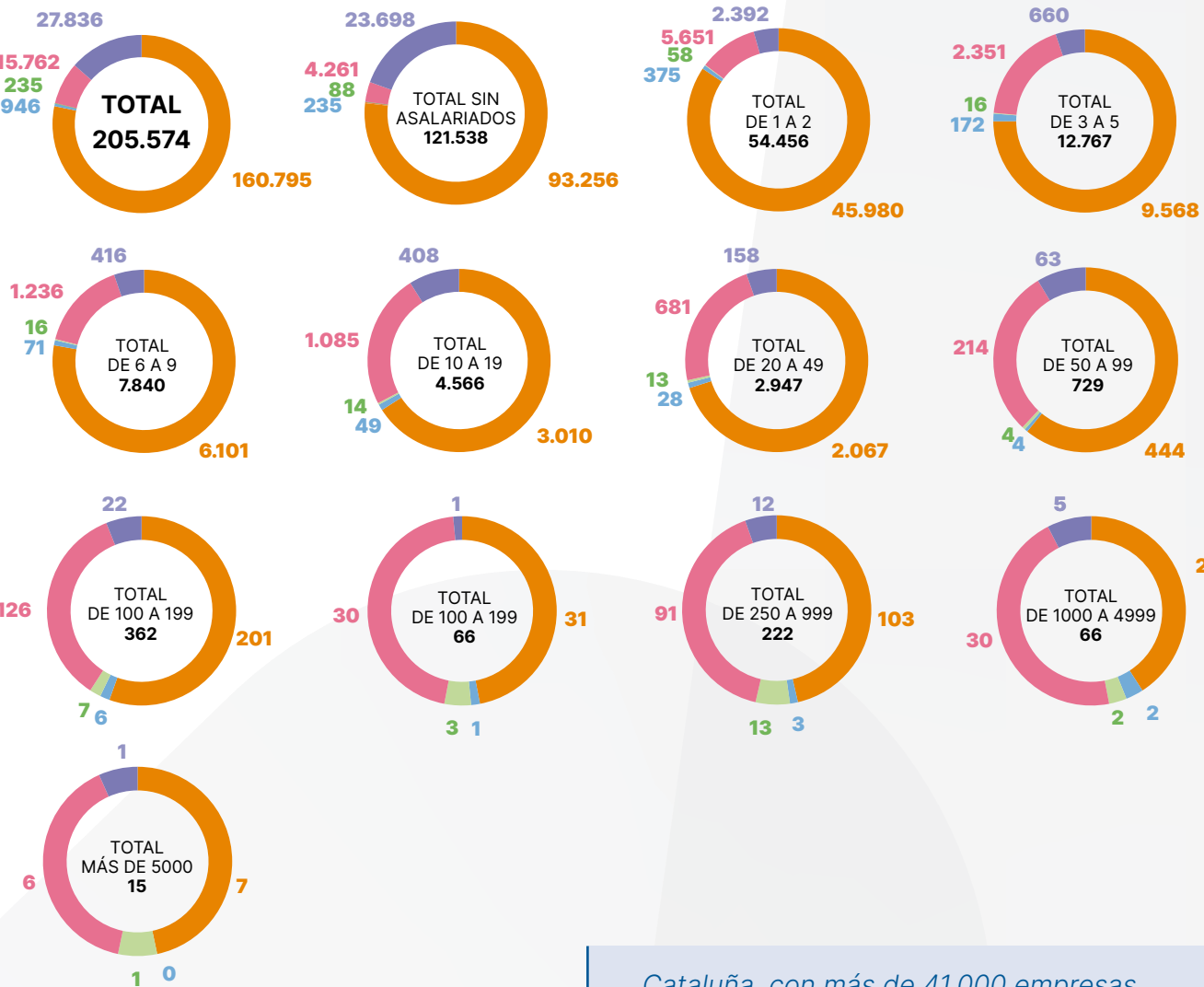


- Transporte terrestre y por tubería
- Transporte marítimo y por vías navegables interiores
- Transporte aéreo
- Almacenamiento y actividades anexas al transporte
- Actividades postales y de correos

Cataluña es la comunidad autónoma con mayor número de empresas logísticas activas, superando las 41.000. Esto pone de relieve su papel clave como hub logístico, impulsado por su infraestructura (puertos, aeropuertos y red terrestre). Le sigue Madrid, con unas 35.000 empresas, lo que destaca su posición como centro neurálgico de distribución, almacenamiento y transporte a nivel nacional.

Andalucía ocupa el tercer puesto con más de 30.000 empresas, favorecida por su extensión territorial y puertos estratégicos. Por su parte, la Comunidad Valenciana, con casi 19.000 empresas, reafirma el peso logístico del corredor mediterráneo, apoyado en su potente puerto de Valencia. Tras estas comunidades líderes, el volumen de empresas decrece notablemente en otras regiones, reflejando una concentración de la actividad logística en los principales núcleos industriales, comerciales y de transporte.

EMPRESAS DE LA ACTIVIDAD LOGÍSTICA POR NÚMERO DE EMPLEADOS 2024



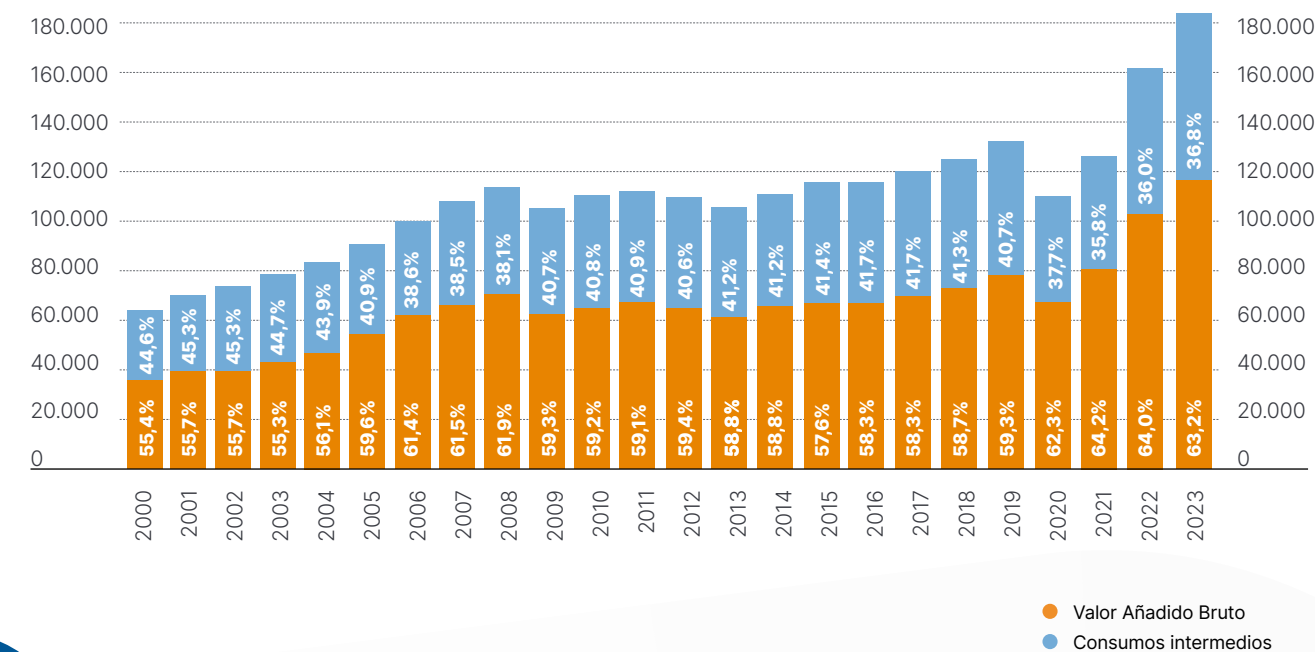
Cataluña, con más de 41.000 empresas, es la comunidad autónoma líder en número de empresas logísticas, seguida de Madrid (35.000) y Andalucía (más de 30.000)

En 2023, la superficie total de instalaciones logísticas en España alcanzó los 84,9 millones de metros cuadrados, un 2,4% más que el año anterior

La tasa de ocupación del parque logístico en España supera el 90%. Madrid, Barcelona, Valencia y Zaragoza son los principales hubs logísticos con menor disponibilidad de espacio. En 2023, la superficie total de instalaciones logísticas en España alcanzó los 84,9 millones de metros cuadrados, un 2,4% más que el año anterior. Por tipo de transporte, las instalaciones por carretera fueron las que más crecieron, con un aumento del 3,6%. Las ferroviarias se mantuvieron sin cambios, mientras que las marítimas aumentaron un 1,9% y las de carga aérea, un 0,8%.

Las instalaciones logísticas vinculadas al transporte marítimo fueron las más relevantes, representando casi la mitad de la superficie total (48,3%). A continuación; se situaron las de carretera (40,4%), las ferroviarias (8,6%) y, por último, las aéreas (2,6%).

PRODUCCIÓN DE “TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO” (MILLONES DE EUROS CORRIENTES). 2000-2023.
Valor total año 2003: 176.557 M€

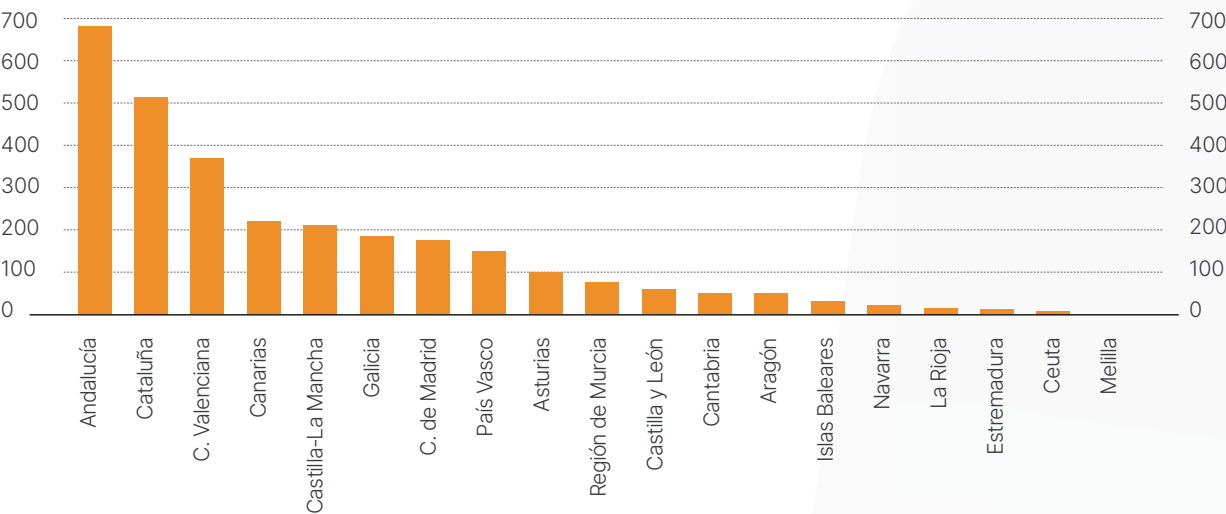


Por comunidades autónomas; Cataluña, Andalucía, la Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid concentraron más del 60% de toda la superficie logística del país. En Cataluña, la distribución fue bastante equilibrada entre las instalaciones de carretera (44,7%) y las marítimas (45,2%).

En la Comunidad Valenciana y en Andalucía destacaron claramente las instalaciones portuarias, que ocuparon un 59,8% y un 69,2% de la superficie logística de cada región, respectivamente. En cambio, en Madrid dominaron las instalaciones por carretera (67,1%), seguidas por las ferroviarias (20,1%) y las aéreas (12,8%).

Por último, en cuanto a la **intensidad logística** (la relación entre la superficie logística y el territorio disponible), Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana registraron las cifras más altas en 2023. Esto se debe, sobre todo, a su alta densidad de población, a su posición estratégica dentro de las principales rutas de transporte nacional e internacional y a la importancia de sus puertos.

INTENSIDAD LOGÍSTICA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS 2023.
(m2 superficie logística/PIB per cápita).



A nivel de actividad logística, **hay predominio de microempresas. Su tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por empresas pequeñas**, especialmente aquellas con menos de diez trabajadores. Esto refleja una alta atomización del sector, muy influido por actividades como el transporte terrestre y los servicios postales. Dentro de la actividad logística se incluyen múltiples actividades económicas, desde el transporte y almacenamiento hasta servicios auxiliares como la manipulación de mercancías o el despacho aduanero. Cada una aporta un número diferente de empresas, con una concentración variable según la región y el tamaño. Esto da como resultado, una gran **diversidad de actividades**.

Aquí, se vuelve a ver que existe **concentración en grandes núcleos urbanos**. Las comunidades autónomas con mayor densidad empresarial en la actividad logística son aquellas con grandes áreas metropolitanas o infraestructuras clave (puertos, aeropuertos, plataformas logísticas). Madrid, Cataluña y Comunidad Valenciana destacan tanto por número de empresas como por empleo generado. La distribución de empresas refleja la estrecha relación entre la ubicación y el acceso a nodos logísticos estratégicos, lo que condiciona la implantación de centros de almacenamiento, distribución y transporte. En definitiva, el papel clave de las infraestructuras.

La distribución de empresas refleja la estrecha relación entre la ubicación y el acceso a nodos logísticos estratégicos

4.3. Contribución al mercado laboral

La logística en España disfruta de una buena salud laboral y ha consolidado su papel como **generadora de empleo** en el país. La afiliación media a la Seguridad Social en junio de 2025 se situó en **1.134.908 trabajadores**, con un crecimiento interanual del 5,65%. El 81,3% del total de los afiliados lo está en el Régimen General y el 18,7% restante como autónomo.

Este dato confirma la significativa presencia de trabajadores por cuenta propia, característica estructural de una actividad logística con gran peso de microempresas y profesionales autónomos. Si bien, en junio de 2025 se produjo, tal y como se lee en el Barómetro de Empleo del Sector Logístico, una “caída imparable” del número de autónomos, con 1.864 afiliados menos dicho mes. Una de las modalidades que gana terreno es el contrato fijo discontinuo, que ha crecido un 17,7% en el último año y suma 43.900 contratos activos.

De acuerdo con los datos de la EPA del primer trimestre (T1) de 2025, la actividad logística ha registrado récords históricos tanto en afiliación como ocupación, con un crecimiento interanual del 6%, un ritmo que triplica el incremento del 2% observado en el mismo período de 2024, lo que refleja una notable aceleración.

Motor de crecimiento

El sector logístico y del transporte ha seguido impulsándose por este último, sobre todo por el terrestre y tubería, con una sólida contratación indefinida y una edad media de los trabajadores que supera los 45 años. En cifras absolutas,

el sector logístico y del transporte en España cerró el T1 de 2025 con **1.231.600 ocupados agregados en los CNAE 49 a 53**, lo que supone 70.200 personas más que en el T1 de 2024. El sector mantiene así el buen momento iniciado en 2024, aunque el pico de ocupación se alcanzó en el T3 de 2023, con 1.249.800 ocupados. Este volumen de empleo refleja su capacidad para absorber mano de obra y su carácter esencial dentro del conjunto de actividades económicas.

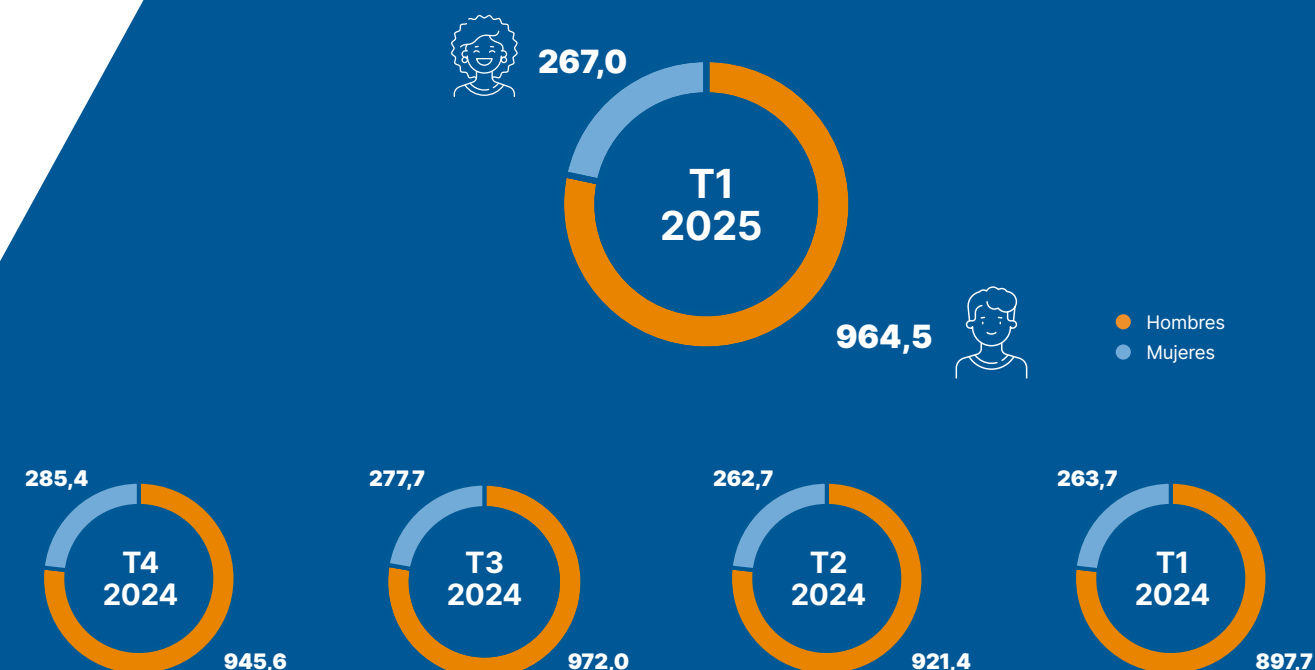
Por segmentos, los mayores crecimientos interanuales en T1 de 2025 corresponden a **actividades postales y de correos (+12,8%) y almacenamiento y actividades anexas al transporte (+12,6%)**, frente a importantes descensos del **transporte aéreo (-24%)** y del **transporte marítimo y por vías navegables interiores (-18%)**. El **transporte terrestre y por tubería aumentó un 4,85%** en el período. El perfil laboral vuelve a presentar una **mayoría masculina: ocho de cada diez trabajadores son hombres**, aunque algunos segmentos muestran una mayor inclusión de mujeres. El 78,3% de los empleados son hombres, un 1% más que hace un año, frente al 21,7% de mujeres. La mayor presencia femenina se da en el transporte aéreo (43,1%), aunque con un leve descenso frente al año anterior (44,1%).

El sector logístico y del transporte en España cerró el T1 de 2025 con 1.231.600 ocupados, lo que supone 70.200 personas más que en el T1 de 2024

La afiliación media a la Seguridad Social en junio de 2025 se situó en 1.135.330 trabajadores, con un crecimiento interanual del 5,3%

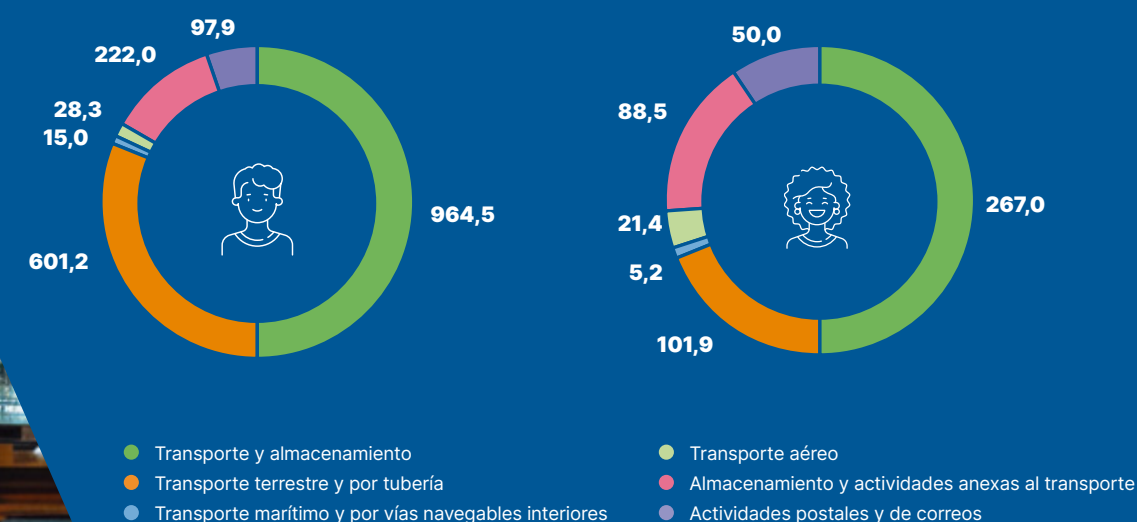
OCUPADOS POR SEXO EN TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO

Miles de personas.



HOMBRES Y MUJERES POR CNAE, T1 2025

Valor absoluto. Miles de personas.



Los mayores crecimientos interanuales corresponden a actividades postales y de correos (+12,8%) y almacenamiento y actividades anexas al transporte (+12,6%)

El transporte terrestre y por tubería sigue rezagado en inclusión femenina (14,5%), pero mejora respecto al 13% del año previo.

Se observan ligeras mejoras respecto a años anteriores, pero la brecha de género sigue siendo una de las asignaturas pendientes en la logística, especialmente en segmentos como el transporte y la distribución.

En términos de edad, **el grupo mayoritario son los trabajadores de 40-49 años (29,9%)**. Le siguen los de 50-59 años (29,5%), que ganan peso frente a 2024. Los de 30-39 años suponen un 20,6%, mientras que los mayores de 60 años representan un 9% del total.

El absentismo, que ha subido a un 8%, es un problema que impacta la productividad, agravado por el estrés y las condiciones físicas de algunos puestos. Para hacerle frente, las empresas están reaccionando con programas de bienestar y apoyo emocional.

Si se analiza el conjunto de la actividad logística, se comprueba que emplea a una parte muy significativa de la población activa en España, **superando los nueve millones de ocupados** (9.051.800), lo que muestra su importancia como generador de empleo.

De nuevo, asistimos a una **alta masculinización**. Aunque la participación femenina ha ido aumentando paulatinamente, los hombres siguen representando una amplia mayoría en el conjunto de ocupados en logística. Esto refleja una brecha de género significativa, aunque algo menor que en segmentos más estrictos como el transporte terrestre.

Y existe cierta **diversidad generacional**. La distribución por edad muestra una presencia notable de trabajadores de entre 30 y 49 años, pero también destaca un porcentaje considerable de personas jóvenes (menos de 30 años), sobre todo en tareas operativas y de reparto.

La actividad logística emplea a una parte muy significativa de la población activa en España, superando los nueve millones de ocupados



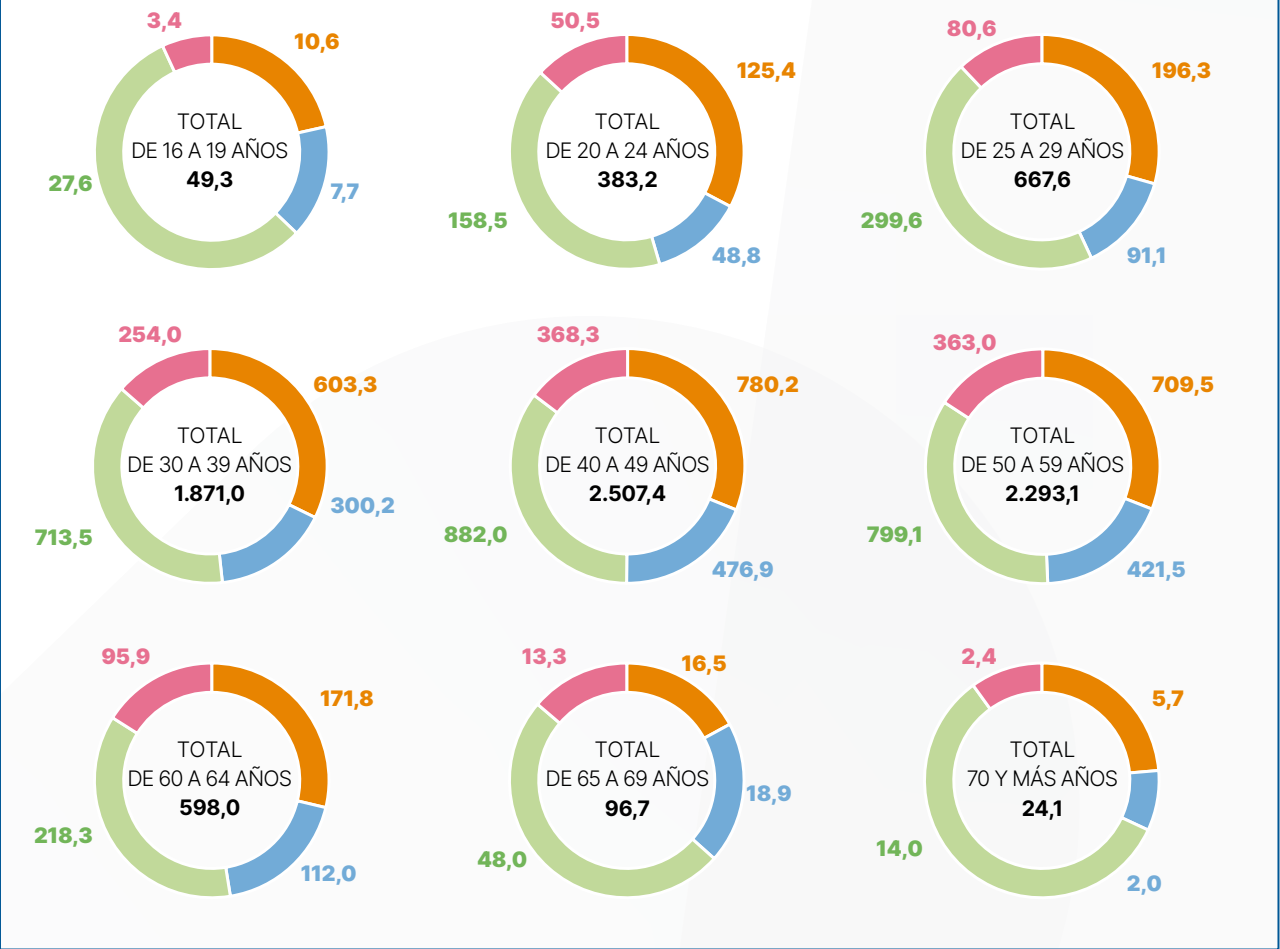
OCUPADOS POR GRUPO DE EDAD Y RAMA DE ACTIVIDAD T1 2025

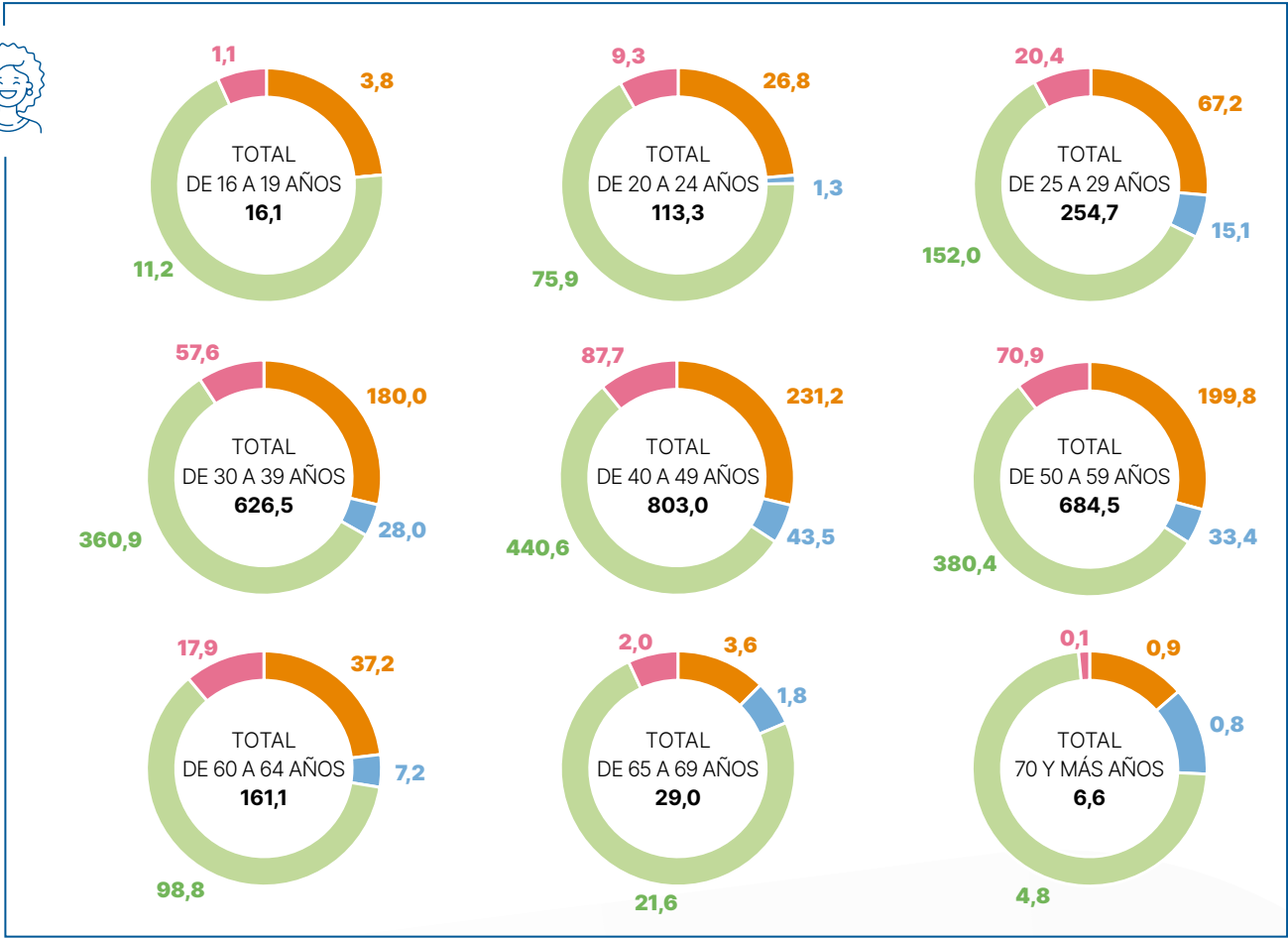
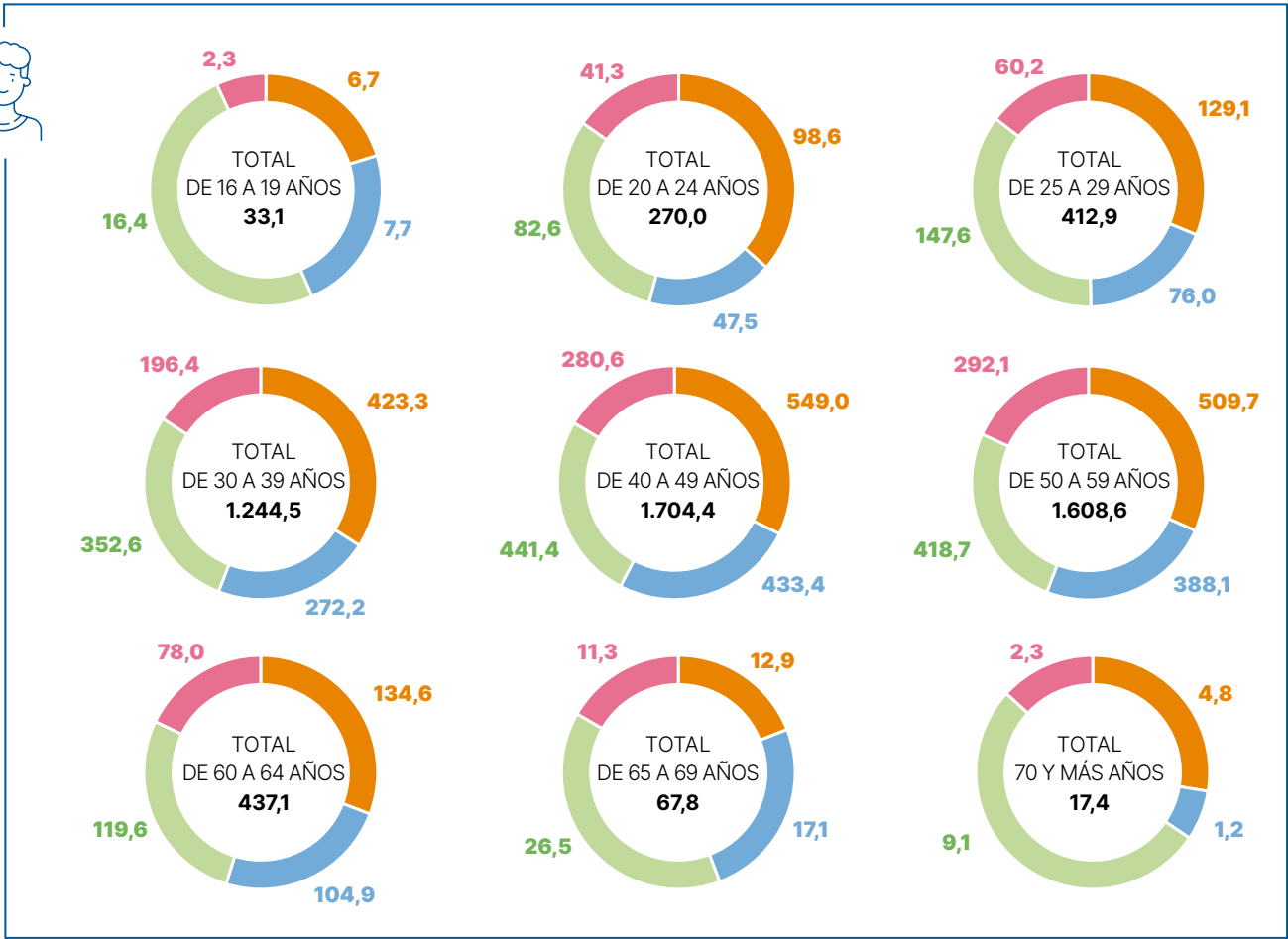
Miles Personas.

- Industria manufacturera
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas
- Transporte y almacenamiento



AMBOS SEXOS:





Contratación y retos de talento

En cuanto a la contratación, **entre enero y junio de 2025 se firmaron 460.719 contratos** en el sector logístico y del transporte, un 5% más que los 438.406 del mismo período de 2024, lo que pone de manifiesto el ritmo sostenido de generación de empleo. Son datos obtenidos de las estadísticas de contratos que el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) difunde cada mes.

A pesar de esta salud laboral de hierro; **el 84% de las empresas de Logística, transporte y automoción en España afirma tener dificultades para encontrar a los profesionales que busca.** A la vez que hay nuevas necesidades de talento y competencias, es más difícil encontrar perfiles cualificados. Un año anterior, dicho porcentaje ascendía al 86%. A nivel internacional, padece algo menos este fenómeno y se sitúa en un 74%, también dos puntos por debajo del registro del año anterior.

Entre los principales desafíos destacan la falta de talento cualificado, sobre todo en perfiles tecnológicos y de sostenibilidad; el relevo generacional, dado el envejecimiento

de las plantillas, y la necesidad de acelerar la formación en competencias digitales y verdes. Precisamente, para hacer frente a este desajuste, las empresas están adoptando diversas **estrategias para mitigar la escasez de talento**: mejora y reciclaje profesional de los empleados actuales (28%), explotar nuevos nichos de talento (25%), medidas de flexibilidad sobre la ubicación (25%), medidas de flexibilidad sobre horarios (20%), inversión en IA y automatización (20%) y externalización de procesos de contratación (17%), entre otras.

Algunos de los perfiles más demandados son: analistas de datos y big data, expertos en automatización y robótica, gestores de sostenibilidad y compliance ESG y profesionales de la última milla con competencias digitales.

El 84% de las empresas de Logística, transporte y automoción en España afirma tener dificultades para encontrar a los profesionales que busca



5 Tendencias y retos actuales de la logística y la Supply Chain en España

Este informe recoge las principales conclusiones de las sesiones realizadas en los grupos focales organizados por el Centro Español de Logística (CEL) y ManpowerGroup, celebrados en Madrid y Barcelona durante mayo y junio de 2025. Las reflexiones se agrupan en torno a los principales ejes de análisis: gestión del talento, teletrabajo, reducción de la jornada laboral e innovación y automatización. La información se ha enriquecido con detalles adicionales de las intervenciones de los participantes, que reflejan las preocupaciones, buenas prácticas y propuestas en la actividad logística.

El informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks* concluye que fortalecer la resiliencia de las cadenas de suministro se ha convertido en una prioridad estratégica para los responsables políticos. En el caso de España, el documento sitúa al país en un nivel intermedio-alto dentro de la OCDE en aspectos clave como la infraestructura portuaria, la calidad del transporte terrestre y la conectividad digital.

Aunque existen barreras al comercio digital y a los servicios logísticos, estas no se consideran excesivas. El informe advierte, no obstante, de que el creciente alineamiento con las regulaciones europeas en materia de sostenibilidad podría representar un desafío especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Entre las oportunidades identificadas, destaca el aprovechamiento de la posición geográfica de España como nodo logístico estratégico en el eje Europa-África-América. Asimismo, la modernización de los sistemas de trazabilidad digital se perfila como una vía eficaz para mejorar la visibilidad y eficiencia en las cadenas de suministro. Por otro lado, y para comprender mejor el contexto en el que nos encontramos, los hallazgos del informe *Logistics Europe 2025: What to Expect*, publicado por NTT DATA, ubican al sector logístico europeo en una fase de crecimiento moderado, con una previsión superior al 2% para 2025. España se alinea plenamente con las principales tendencias identificadas, entre las que destaca el fuerte impacto del comercio electrónico: cerca del 50% de los transportistas afirman que los consumidores esperan entregas en menos de dos días, lo que está impulsando significativamente el desarrollo de la logística de última milla. Esta presión por acortar los plazos de entrega está acelerando la implantación de microcentros de distribución en núcleos urbanos como Madrid y Barcelona, así como el rediseño de los almacenes hacia modelos más flexibles y eficientes.

La digitalización adquiere igualmente un papel protagonista. El informe revela que el 51% de los fabricantes europeos prevé incorporar sistemas de decisión basados en GenAI, mientras que un 43% espera optimizar su inteligencia empresarial gracias a estas tecnologías.



En coherencia con estas tendencias, los participantes en los grupos focales subrayan la necesidad de disponer de datos estructurados y fiables como base para avanzar en la automatización de procesos, la robotización de operaciones como el picking y la optimización de rutas. En este sentido, la formación continua de los profesionales y una adecuada gestión del cambio se perfilan como factores críticos para garantizar una adopción tecnológica exitosa.

Por último, la sostenibilidad se consolida como uno de los vectores estratégicos del sector —aunque la hemos tratado de manera más transversal—, impulsada tanto por las exigencias normativas europeas como por una creciente concienciación del consumidor. La electrificación de las flotas, la integración de energías renovables en los centros logísticos y el fomento de una logística multimodal son algunas de las prioridades que están marcando la agenda de las empresas. No obstante, el cumplimiento de estos objetivos representa un desafío especialmente significativo para las pequeñas y medianas empresas, que precisan de un mayor acompañamiento para adaptarse a este nuevo entorno operativo.

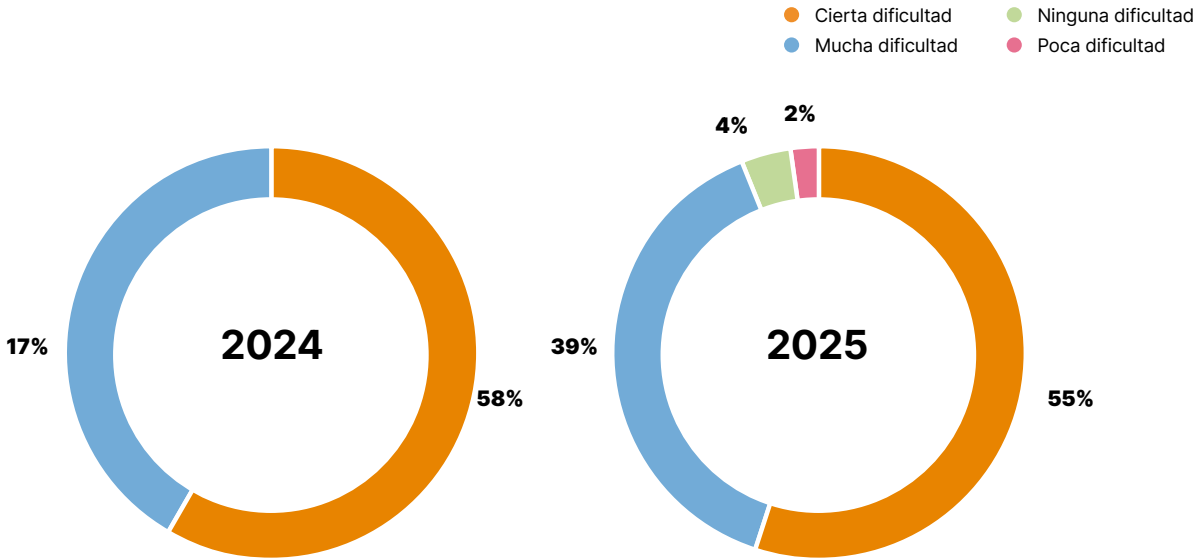
5.1. Gestión del talento: atracción, fidelización y liderazgo

El 84% de las compañías españolas de logística, transporte y automoción reconoce dificultades para cubrir los perfiles que necesita. Aunque este porcentaje supone una ligera mejora respecto al año pasado (dos puntos menos), sigue siendo nueve puntos superior a la media nacional (75%), lo que convierte a este sector en el más afectado por la falta de talento. Hay un **desajuste entre oferta y demanda de profesionales**. Esto impacta tanto en los perfiles cualificados (ingenieros, técnicos de supply chain, expertos en forecast) como en operativos (conductores, carretilleros y operarios de almacén), siendo especialmente compleja la atracción y fidelización de talento en estos últimos. Hay que ser muy rápidos a la hora de reclutar.

“ Hay dos puntos. Primero, cuando ya tenemos el personal, cómo lo formamos en soft skills. Segundo, cuando vas a buscar una nueva persona, qué demandas. Lo que valoro más son las ganas.

Silvia Marin, Global Logistics & Supply Chain Director

GRADO DE DIFICULTAD PARA ENCONTRAR E INCORPORAR LOS PERFILES QUE SU EMPRESA NECESITA



Conclusión: El grado de dificultad para encontrar e incorporar los perfiles que la empresa necesita se mantiene prácticamente igual desde el anterior informe, siendo mayoría los consultados que responden que encuentran cierta dificultad.

Uno de los riesgos es precisamente que el personal de logística **cambie de empresa con facilidad**, así como la **falta de actitud**, o la dificultad por fidelizar a dicho trabajador y tenerlo comprometido. Este fenómeno responde a un cambio cultural, a otra manera de ver la vida, acelerado por la pandemia de la Covid-19, que ha transformado las prioridades de los profesionales. Hay quien ve en una empresa un proyecto de vida o que se mueve más por la inmediatez. La gestión del talento pasa por todos los del equipo.

“ El choque generacional va a existir. Hay que ver lo que les interesa a los nuevos perfiles para atraerlos. No les vas a cambiar.

María Luisa Romero, Directora General de Palibex

Las empresas han compartido diversas estrategias que están llevando a cabo para hacer frente a este desafío, más allá de proporcionar salarios competitivos. Los equipos de Recursos Humanos deben acompañar y ser ágiles en este proceso de captación.

PRINCIPALES PROBLEMAS A LA HORA DE BUSCAR TALENTO CUALIFICADO PARA LOGÍSTICA

2024	2025
Conciliación laboral14,0 %	Altas pretensiones salariales18,18 %
Falta de soft skills por parte de los profesionales formados en España (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)13,6 %	Sector poco atractivo15,38 %
Falta de experiencia13,1 %	Falta de compromiso del trabajador11,19 %
Altas pretensiones salariales13,1 %	Falta de experiencia9,79 %
Sector poco atractivo12,7 %	Conciliación laboral9,09 %
Falta de hard skills (formación específica en Universidades / centros formativos españoles)12,2 %	Falta de hard skills (formación específica en Universidades / centros formativos españoles)9,09 %
Falta de compromiso del trabajador9,5 %	Fuga de talento hacia otros sectores9,09 %
Fuga de talento hacia el extranjero o hacia otras actividades5,9 %	Falta de soft skills por parte de los profesionales formados en España (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)8,39 %
Disponibilidad para viajar4,1 %	Falta de competencias digitales avanzadas7,69 %
Trabajo a turnos rotativos 24/70,5 %	Disponibilidad para viajar2,1 %
Desconocimiento del sector0,5 %	
Idiomas0,5 %	

Conclusión: Actualmente, las altas pretensiones salariales han subido del cuarto al primer puesto como principal problema para contratar perfiles de mayor cualificación, frente a la conciliación laboral que ocupaba el primer puesto en el anterior informe y ahora ha pasado al quinto puesto. El que el sector sea poco productivo ha adelantado de la quinta posición a la segunda. La falta de compromiso del trabajador cambia del sétimo lugar al tercero.

Inversión en formación y planes de carrera

Ante esta situación, las empresas logísticas han intensificado la **formación de mandos intermedios**, conscientes de su papel esencial para motivar e involucrar a los equipos. La formación se orienta de forma estratégica, con los responsables de proximidad como figuras clave para reforzar el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

Si no se dispone de talento, hay que crearlo. Queda claro que la atracción del talento pasa por la formación, que es una de las mejores medidas para fidelizar al personal de las compañías, sobre todo a la gente joven.

“ La velocidad de cambio del sector es muy alta y, aunque no es sencillo, sería positivo que las empresas trataran de adecuar sus ritmos a esas velocidades. Las necesidades de nuevos perfiles con cualificaciones distintas y más potentes son una variable para considerar e incorporar perfiles y talentos senior debería ser un elemento para tener en cuenta.

Raúl Sánchez, Supply Chain Manager en Sika



En paralelo, se apuesta decididamente por **planes de carrera profesional y desarrollo sólidos**. La formación continua, los programas de máster y postgrado en supply chain y las iniciativas de formadores internos voluntarios fomentan la promoción interna y el desarrollo de una **cantera**, esencial en un contexto donde las **nuevas generaciones tienden a rotar más**.

“ El reto es que, en ocasiones, en una era de digitalización e IA, tenemos que volver a las bases, de manera presencial, para que los empleados se impliquen en la formación.

Elena Sierra, Responsable de Talento en Knauf Ibérica



PRINCIPALES PROBLEMAS A LA HORA DE BUSCAR TALENTO POCO CUALIFICADO PARA LOGÍSTICA

2024	2025
Falta de compromiso del trabajador22,4 %	Falta de compromiso del trabajador18,72 %
Falta de experiencia16,9 %	Sector poco atractivo13,7 %
Sector poco atractivo14,4 %	Falta de experiencia12,1 %
Conciliación laboral12,9 %	Falta de hard skills (formación específica en Universidades / centros formativos españoles)12,1 %
Falta de soft skills por parte de los profesionales formados en España (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)10,4 %	Altas pretensiones salariales11,87 %
Altas pretensiones salariales9,0 %	Conciliación laboral9,36 %
Falta de hard skills (formación específica en Universidades / centros formativos españoles)8,5 %	Falta de competencias digitales avanzadas9,13 %
Fuga de talento hacia el extranjero o hacia otras actividades3,0 %	Falta de soft skills por parte de los profesionales formados en España (liderazgo, trabajo en equipo, etc.)8,45 %
Disponibilidad para viajar0,5 %	Falta de competencias digitales avanzadas7,69 %
Falta general de personal para tareas básicas (Administrativa o de Manipulación)0,5 %	Fuga de talento hacia otros sectores4,57 %

Conclusión: La falta de compromiso del trabajador se mantiene como principal problema a la hora de contratar perfiles de menor cualificación. Si bien, el porcentaje de consultados que lo apunta desciende del 22,4% al 18,7%. El que se perciba al sector como poco atractivo pasa del tercer puesto en el ranking al segundo, aunque con un porcentaje similar. La falta de experiencia desciende del segundo puesto al tercero.

Acciones específicas para perfiles operativos

La dificultad para cubrir puestos como el de conductor ha llevado a la creación de academias específicas y a la contratación en el extranjero, lo que subraya la necesidad de procesos de homologaciones ágiles de titulaciones.

Además, se avanza en mejoras de las condiciones laborales, como el pago del kilometraje por encima del estándar y el seguimiento del bienestar de estos profesionales. Es la parte humana del trabajo. Se desarrollan **proyectos para dignificar la profesión de conductor** y se reclama un mayor **apoyo institucional** para su formación, dada su importancia estratégica en la cadena logística.

“Existe una clara necesidad de fomentar institucionalmente la formación de conductores, dada su importancia estratégica en la cadena logística.

Victoriano García Alcántara, Logistics & Customer Service Manager Iberia en Bonduelle

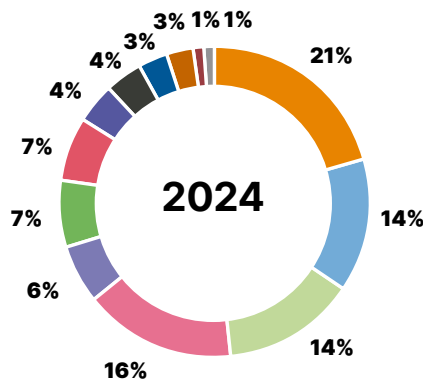
“La formación es muy importante, pero también hacer seguimiento con los conductores de cómo se encuentran. Para que una empresa funcione bien, el ambiente y las opciones de promoción son primordiales.

Andrea Taranilla, HR Specialist en ROR



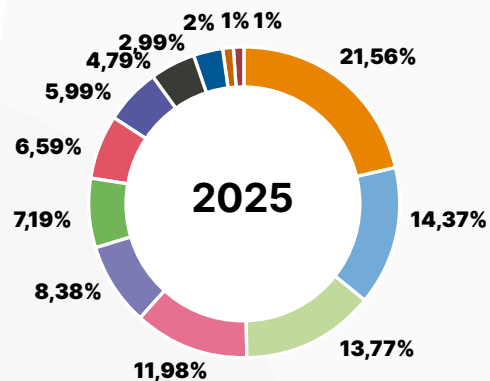
MEDIDAS QUE SE ESTÁN ESTABLECIENDO EN LAS EMPRESAS COMO HERRAMIENTAS PARA ATRAER Y FIDELIZAR EL TALENTO EN 2024

- Apostar por la formación y la promoción interna
- Invertir en automatización de tareas y procesos
- Medidas de flexibilidad sobre dónde se trabaja
- Medidas de flexibilidad sobre cuándo se trabaja
- Fomentar medidas para fomentar la diversidad en nuestros equipos
- Mantener perfiles valiosos aunque no sean necesarios en ese momento
- Incrementar salarios
- Flexibilizar los requisitos demandados en las nuevas contrataciones
- Explotar nichos de talento infrautilizados, como los sénior
- Realizar contrataciones internacionales
- Ofrecer signing bonus (primas por cambio de empleo)
- Convertir en socio al empleado
- Medidas de conciliación laboral y bienestar emocional



MEDIDAS QUE SE ESTÁN ESTABLECIENDO EN LAS EMPRESAS COMO HERRAMIENTAS PARA ATRAER Y FIDELIZAR EL TALENTO EN 2025

- Apostar por la formación y la promoción interna
- Medidas de flexibilidad sobre dónde se trabaja
- Invertir en automatización de tareas y procesos
- Medidas de flexibilidad sobre cuándo se trabaja
- Incrementar los salarios
- Fomentar medidas para fomentar la diversidad en nuestros equipos
- Explotar nichos de talento infrautilizados, como los sénior
- Mantener perfiles valiosos, aunque no sean necesarios en ese momento
- Flexibilizar los requisitos demandados en las nuevas contrataciones
- Realizar contrataciones internacionales
- Ofrecer signing bonus (primas por cambio de empleo)
- Otros



Conclusión: Las herramientas que se utilizan para atraer y fidelizar talento apenas han variado en el último año. Apostar por la formación y la promoción interna sigue siendo la principal, en un porcentaje similar en este informe y en el anterior. Lo mismo sucede con las siguientes medidas que se encuentran en el TOP 3, aunque se intercambian la posición. Ahora, en segundo puesto está el adoptar medidas de flexibilidad sobre dónde se trabaja y en tercero el invertir en automatización de tareas y procesos. No obstante, los porcentajes son parecidos entre una edición y la otra.

Gestión estratégica

El **proceso de revisión de talento** sirve para identificar a la gente que puede crecer organizativamente y conocer qué necesidad de desarrollo tiene esa persona, para acompañarla profesionalmente. Que la gente vea que hay un futuro de no estar siempre haciendo lo mismo. Del mismo modo, para definir cuáles son las posiciones clave para la consecución de los objetivos de la compañía y reconocer aquellos puestos que, si se quedan vacantes, como consecuencia de la salida de sus ocupantes, generaría un impacto crítico en la organización debido a su nivel de profesionalidad. Y así evitar riesgos de abandono. Se **ve la necesidad de cuidar de las personas**. Esto permite **anticiparse al riesgo de abandono** y planificar el relevo generacional.

La **evaluación del desempeño** se vincula a revisiones salariales, bonus, y acciones de desarrollo, con el fin de premiar el rendimiento y la aportación. Es un elemento clave para temas de meritocracia, lo que refuerza el compromiso. Suele haber al menos una revisión anual para analizar cómo se está cumpliendo con las tareas y objetivos de cada puesto.

Es un input que sirve, por una parte, para identificar a los trabajadores con un desempeño excepcional a los que hay prestar especial atención y, por otra, para hacer un ejercicio de equidad y competitividad interna.

Una pregunta que hay que hacer a los empleados es si creen que están en el puesto en el que tienen que estar. Se implementan encuestas anónimas para que los empleados expresen sus inquietudes y expectativas sin limitaciones.

“ La parte de desempeño nos da consistencia para hacer un ejercicio de equidad y competitividad interna. En el proceso de revisión de talento, identificamos a la gente que puede crecer organizativamente.

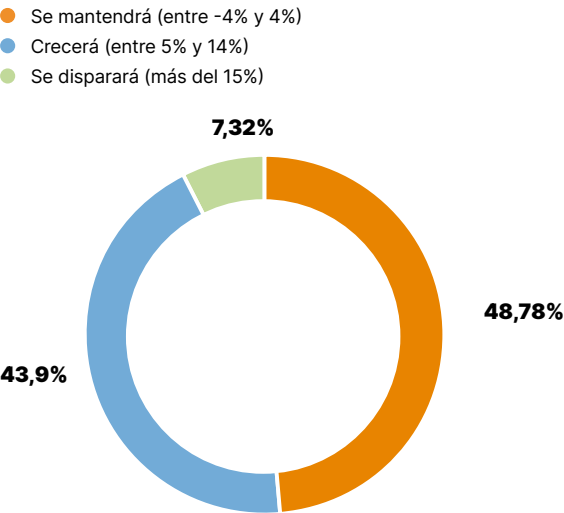
Lucas Fernández, Talent Manager en CEVA Logistics

Es verdad que en este punto se hacen diferenciaciones entre la parte no cualificada y la cualificada. Y se está poniendo el foco en personas de edad media. Se hace cada vez más una labor de **gestión de expectativas en las nuevas contrataciones**. Mantener las expectativas en el tiempo es la dificultad, puesto que además las subidas salariales tienen un recorrido corto.

“ La clave se encuentra en mantener las expectativas en el tiempo, porque en un trabajador lógicamente van cambiando.

María Luisa Romero, Directora General de Palibex

EXPECTATIVAS PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS DE INVERSIÓN EN FORMACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA



Adaptándose a los egresados

Se refuerzan los **acuerdos con centros formativos, de Formación Profesional (FP) y universidades**, logrando captar talento joven y especializado desde la base. Está funcionando bastante bien el incorporar a las compañías becarios a los que luego fidelizar, sobre todo si las prácticas son remuneradas. La actividad logística está captando talento de egresados, se está adaptando a ellos. Ya los alumnos de últimos cursos se los empiezan a llevar las empresas. Es algo que se ha intensificado en los últimos años.

“ El sector está captando talento de egresados y los alumnos de último curso están siendo reclutados rápidamente por empresas, lo que demuestra la empleabilidad del talento formativo. Son distintos a sus generaciones predecesoras y estamos ante un cambio generacional.

Miguel Gutiérrez Fernández, profesor de la Universidad Politécnica de Madrid

Se destacan asimismo prácticas de **mejora de las condiciones laborales** (los que quieren hacer prácticas las hacen), junto a salarios alineados con el mercado, como ofrecer fruta fresca, café gratuito, fuentes de agua, acceso a gimnasios, tickets de comida, seguros médicos y actividades de ocio colectivas. Estos detalles, aunque sencillos, contribuyen al bienestar y al sentimiento de pertenencia. A la percepción de sentirse cuidados. También a la productividad.

Situación social

Otra medida es mejorar la situación social, que si la empresa tiene actividad de lunes a domingo, que el domingo no vaya todo el mundo y que el sábado se pueda racionar. Hay que hacer que el puesto de trabajo sea atractivo con este tipo de ventajas. Los beneficios sociales han de ser bien explicados, para que se reconozca el valor añadido que suponen.

“ Los beneficios sociales suelen no ser suficientemente valorados por parte de los empleados, lo cual representa un área de mejora en la comunicación interna.

Victoriano García Alcántara, Logistics & Customer Service Manager Iberia en Bonduelle

Como hay un peso importante de **autónomos** en la actividad logística, se valora muy positivamente que las empresas paguen las facturas rápidamente, a finales de mes. Se traduce en estabilidad económica y fiabilidad.

Hay otros retos. Uno es **incrementar el número de mujeres**, principalmente en instalaciones ubicadas en núcleos de población pequeños, y hacer que la actividad logística sea atractiva. La normativa no favorece poder conciliar, por lo que hay muchos retos en esta materia. Otro es el de **integrar a los inmigrantes** para que no se creen guetos por el idioma, principalmente en los turnos de noche, donde hay más presencia de ellos. Y otro creciente, en núcleos urbanos, consiste en el acceso a la vivienda. Los altos precios de alquiler repercuten en una menor oferta de candidatos. En las pequeñas urbes, se valora el trabajar cerca de casa y el tener un proyecto junto a un buen clima laboral.

Comunicación

La **comunicación interna y externa** se reconoce como un área con margen de mejora. En un entorno marcado por la digitalización y la IA, el contacto presencial cobra especial importancia para quienes no disponen de dispositivos corporativos.

“Las nuevas generaciones dominan lo técnico, pero tienden a evitar la comunicación directa, lo que puede limitar su desarrollo profesional. Necesitamos desarrollar estrategias para acompañar a estos perfiles y potenciar habilidades comunicativas que hoy no están suficientemente trabajadas.

Teresa Martín Rodríguez,
Spain Business Unit Manager en TIBA

Los empleados actúan como altavoces del valor de la empresa, compartiendo su experiencia y ayudando a mejorar la imagen de la actividad logística, a menudo percibida como menos atractiva por quienes no la conocen. Se convierten de esta manera en **embajadores de marca de su propia compañía**. Es cuestión además de trasladar a quien no está en él lo bueno que puede tener esta actividad y cómo ha ido evolucionando y modernizándose en los últimos tiempos. La cadena de suministro es, hoy por hoy, la gran desconocida para los jóvenes, que siguen viendo, falsamente, los almacenes como algo arcaico.

“El foco está en contar lo bueno que tenemos, lo atractivo del sector, que a lo mejor alguien de fuera no se ha planteado. Nuestros embajadores de marca son los trabajadores

Elena Sierra,
responsable de Talento en Knauf Ibérica

Hay que visibilizar que esta es una actividad imprescindible para la sociedad. La logística y el transporte son claves para el funcionamiento de un país. Si los camioneros no salen, no hay fruta para comer o el hospital no tendría materiales. Hay quien prefiere, a la hora de captar talento, poner el foco en el proyecto más que en el salario.

“La gente se olvida a veces de que la logística y el transporte son claves para el funcionamiento de un país. En grupo Asatra tenemos un proyecto que nos enorgullece dirigido a la dignificación de la profesión de conductor de vehículo pesado. Éste es un reto. Además, lo de poner café y fruta fresca parece una tontería, pero no lo es. La gente ve que la cuidas y eso funciona. Además, definimos de forma clara una carrera profesional dentro del grupo.

Astrid Camprubiz,
Directora general en Grupo Asatra

El talento joven prioriza la conciliación, el propósito y el clima laboral por encima de lo puramente económico. Una vez que se tiene cubierta la parte económica; preocupa la de la formación, la del recorrido dentro de la empresa y el tema de liderazgo. Se trata de que el ambiente sea agradable.

Es recomendable preguntar a la gente que se marcha de una compañía a otra los motivos por los que ha iniciado un proceso de selección o por lo que ha estado abierta a ofertas de trabajo, más allá de la diferencia salarial que se haya obtenido. A la hora de fidelizar talento, se sabe con qué personas uno se quiere ir a trabajar y con qué personas no.

“Más importante que el motivo por el que se va un miembro del equipo es entender el motivo por el que ha empezado a buscar otro trabajo o que le ha llevado a responder a una llamada con una oferta. Ahí está el motivo más allá de la diferencia salarial que haya obtenido.

Manuel Asensio, Chief People Officer Iberia en DB Schenker

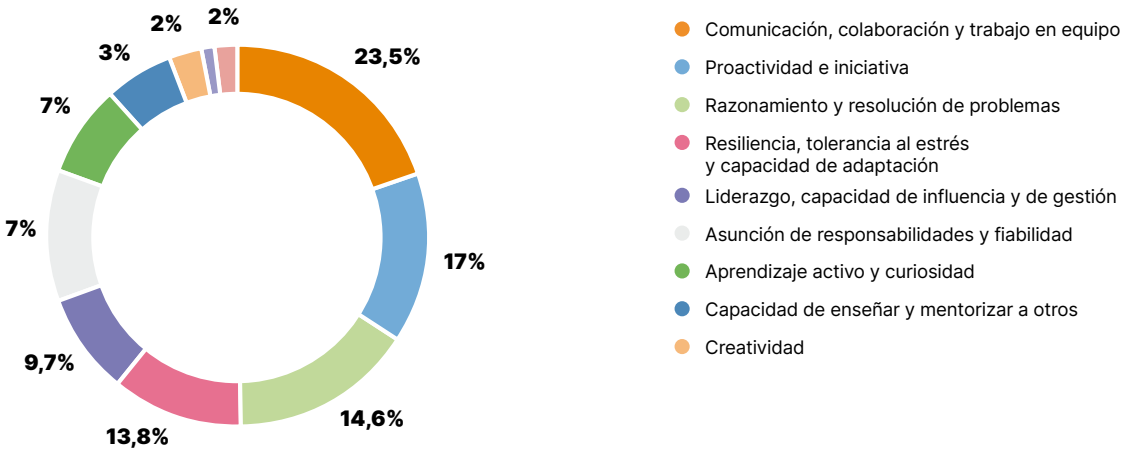
“Pararía la empresa un día y abordaría solo la comunicación efectiva, la forma cómo nos comunicamos, la resolución de conflictos de forma constructiva y la influencia que eso puede tener en el desarrollo de nuestras funciones y de nuestro día a día. Muchos de los conflictos que se dan y muchas de las quejas que nos llegan, sobre todo de los camioneros, son de la forma de comunicarnos y de tratarnos.

Antonio Ruiz, RR HH en ROR

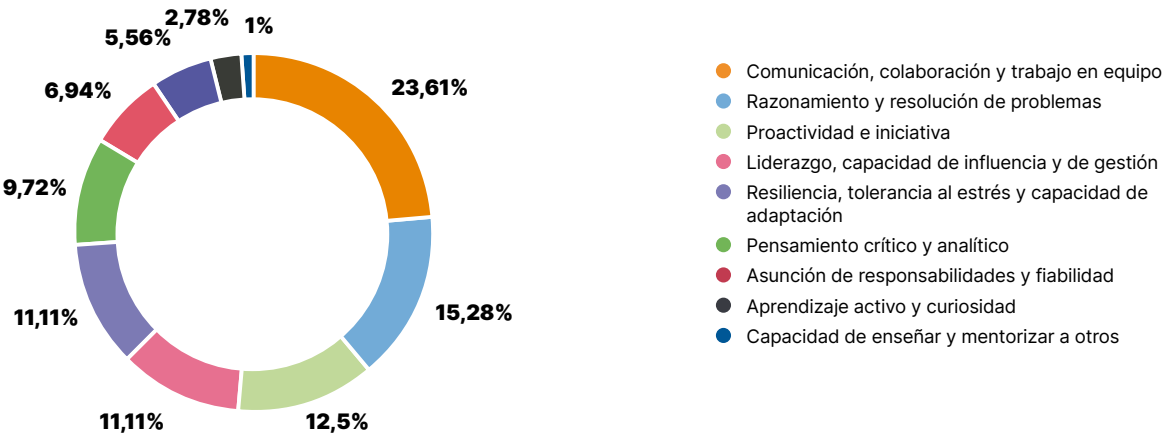


SOFT SKILLS MÁS RELEVANTES PARA LA ORGANIZACIÓN

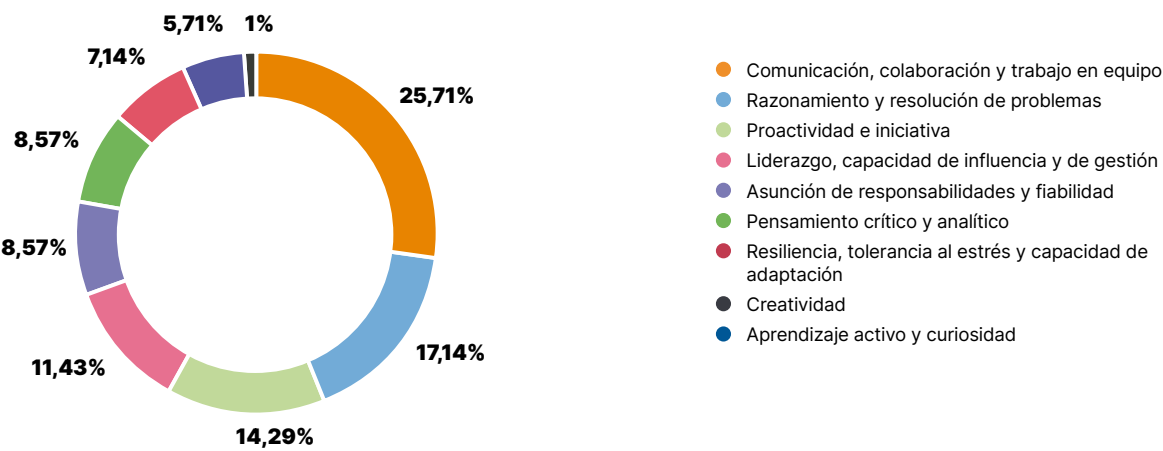
Escoge 3 competencias blandas (soft skills) más relevantes para tu organización



¿Dónde existe una mayor carencia formativa en el personal actual?



¿Dónde existe una mayor carencia formativa en el personal en los procesos de selección?



¿Qué nos dicen los datos?: Las habilidades blandas más demandadas, más valoradas y al mismo tiempo más deficitarias no han variado, en líneas generales. Comunicación, trabajo en equipo, razonamiento, proactividad, liderazgo o capacidad de adaptación continúan encabezando los listados, tanto en los procesos de selección como en las carencias formativas detectadas en el personal contratado. Esta coincidencia pone de relieve un desafío estructural en el desarrollo de competencias transversales, esenciales para el buen funcionamiento de los equipos en el sector logístico.

Soft skills

Sin embargo, se han identificado **déficits en soft skills**, especialmente en las comunicativas, las de gestión de la frustración y las de resolución de conflictos.

Un lamento generalizado es que hay una aversión tremenda a usar la comunicación verbal, lo que cambia la forma de trabajar.

Los jóvenes rehúyen el contacto directo (incluso las reuniones presenciales) y prefieren lo digital. El liderazgo cercano y la capacidad de los mandos para generar un entorno respetuoso y motivador se consideran decisivos.

Las soft skills cada vez son más valoradas en el ámbito de la empresa, principalmente las de comunicación efectiva y las de resolución de conflictos, y se está hablando ya de las power skills, porque se consideran vitales. Tienen mucho que ver con cómo se resuelven los problemas que surjan. Se pide a la comunidad académica que se implique en la generación de estas habilidades.

“ Hay una aversión tremenda a usar la comunicación verbal. Esto cambia la forma de trabajar y hay que entender esta dificultad.

Marta Cuadros, Directora de Operaciones en Groupe Seb Iberia

“ A pesar de que ahora los planes de estudio hacen mucho más hincapié en las competencias ‘blandas’ que hace años, sigue habiendo una proporción importante de jóvenes con buena preparación técnica, pero con carencias en habilidades como la resolución de conflictos o la comunicación efectiva.

Miguel Gutiérrez Fernández, profesor de la Universidad Politécnica de Madrid

Salud mental

Dentro de la agenda del CEO, el tema de la **salud mental** y el **cuidado de las personas** tiene que ser bastante relevante. No es sólo invertir en el talento, sino en el bienestar. Es un tema que ha adquirido suma relevancia en los últimos tiempos. La gente joven prioriza su vida personal ahora más que nunca. Hay un choque cultural entre las generaciones que están liderando las compañías y las generaciones que las van a sustituir y se tiene que abordar con detenimiento. Se están poniendo en marcha iniciativas de que gente muy joven sea mentora de la mayor cuando lo arraigado es que el senior sea mentor del junior.

“La salud mental y el bienestar emocional deben ocupar un lugar destacado en la agenda de cualquier dirección comprometida. En nuestro caso, no es un añadido: forma parte del corazón de nuestro modelo de liderazgo. Lo que antes era una inversión en recursos humanos ahora tiene que pasar a ser una prioridad. Ya no es algo que podamos discutir.”

Astrid Camprubí, Directora General en Grupo Asatra

“Cada persona tiene una historia detrás. En nuestro caso, que el 90% de la plantilla son conductores, tenemos que estar con ellos. Ser cercanos, preguntarles qué tal están.”

Andrea Taranilla, HR Specialist en ROR

Pero, hay un sentimiento entre las generaciones mayores de que hacen más por adaptarse a las nuevas generaciones que estas por adaptarse a ellos. Ahí se localiza una dificultad, porque hay que acabar entendiéndose. Los propios mayores también se ven más comprometidos con el trabajo que los que vienen detrás de ellos. Les instan a que valoren la experiencia y no solo el título universitario.

“Yo pediría a la comunidad académica que nos ayude con las skills. Hay perfiles que vienen, con que ‘soy máster o ingeniero’, y la experiencia no la valoran en absoluto.”

Teresa Martín Rodríguez, Spain Business Unit Manager en TIBA

La conclusión es que **el talento senior es valorado por su mayor compromiso y visión realista**, mientras que **los jóvenes tienen inquietudes y son captados rápidamente por la competencia tras ser formados**.



Flexibilidad y planificación

Se está trabajando también en la implementación de **medidas de flexibilidad en el ámbito de las operaciones**, con el objetivo de anticiparse a las necesidades y garantizar unos estándares básicos en la gestión de las personas. Todo ello considerando la elevada variabilidad que caracteriza las operaciones de la actividad logística, especialmente en campañas como Navidad o Black Friday, entre otras, que inciden directamente en el volumen de trabajo, y en la escasez de mano de obra. En este contexto, y dado que en muchos casos las fuentes de reclutamiento para el nivel operativo son empresas de trabajo temporal, se persigue ofrecer **contratos con una mayor proyección temporal**.

De hecho, se está trabajando con el management de proximidad justamente para que tengan herramientas con las que puedan planificar con más tiempo de adelanto las operaciones.

“Debemos anticiparnos y garantizar una base sólida en la gestión de personas, dado el carácter variable de nuestras operaciones. Por ello, trabajamos con el ‘management’ de proximidad para dotarles de herramientas que faciliten la planificación y el acompañamiento de las personas.”

Inés Ribó, Talent Development Manager en STEF

Las compañías logísticas son plenamente conscientes de que **su éxito depende de las personas**. Por ello, alinear la estrategia corporativa con los objetivos individuales de los empleados, promover un clima de respeto y cercanía y ofrecer opciones de crecimiento real se consolidan como pilares estratégicos.

El compromiso de los mandos intermedios y la cohesión con la política de la empresa son, en definitiva, claves para construir un entorno de trabajo atractivo y sostenible. De ahí la importancia de la cercanía de los managers y del resto de los responsables con su equipo. Es cuestión de conseguir que aumente la motivación.

“Los propios operarios de almacén, una vez al mes, llevan a cabo una reunión de inspección de seguridad. Es una manera de involucrarlos.”

Francisco Bernabéu, Logistic Operations Manager, 3M España

Lo que antes era una inversión en Recursos Humanos ahora ha pasado a ser una prioridad. Es algo que no se discute. **Hay una obligación moral de hacer un cambio de modelo, en busca de un empleo y una arquitectura laboral más sostenible.**

“Para que una transformación profunda tenga lugar en la organización, es imprescindible que el cambio de mentalidad comience desde la alta dirección. Si desde ahí no se cree y se apuesta firmemente por una nueva visión, todo lo que viene en vertical o en piramidal no lo verán como algo necesario ni importante.”

Antonio Ruiz, RR HH en ROR

5.2. Teletrabajo y conciliación

El **teletrabajo**, aunque limitado en determinadas posiciones del ámbito logístico, se valora cada vez más como una **herramienta estratégica para atraer y fidelizar talento cualificado**. Las empresas exploran **modelos híbridos**, que combinan la presencialidad con opciones de teletrabajo parcial, bien mediante días concretos o franjas horarias específicas, y que ponen el foco en el **cumplimiento de resultados** más que en el control estricto del horario. El que se aumente días de teletrabajo puede ser un elemento decisorio a la hora de cambiar de empleo. Por eso, se insiste en que, en la medida de lo posible, haya flexibilidad en este tema. No hay vuelta atrás y, si se quiere contratar, hay que ofrecerlo. La realidad es que lo que busca la gente ha cambiado. La pregunta de cuántos días de teletrabajo es recurrente.

“No hay vuelta atrás y, si queremos contratar, tenemos que ofrecer teletrabajo.

Marta Cuadros, Directora de Operaciones en Groupe Seb Iberia

Limitaciones y soluciones para perfiles operativos

Se reconoce que en los **perfiles operativos** (como los de almacén y transporte) esta modalidad no resulta viable. No obstante, en algunos casos se han implementado **herramientas digitales** que facilitan la **coordinación de tareas y la formación remota**, contribuyendo a optimizar procesos y mantener conectados a los equipos.

Se hace más difícil el generar un buen clima laboral, el que no repercute en la motivación, cuando hay necesidades diferentes y las políticas de teletrabajo no se pueden adaptar de forma equitativa. Si se comete un error en las decisiones, la motivación puede caer en picado. Es un tema de cultura de empresa, que ha cambiado en los últimos tiempos.

“La gran duda que existe a día de hoy es si, esa conciliación que la gente reclama, es eficaz o no en lo que a nivel de productividad se refiere.

Antonio Ruiz, RR HH en ROR

El reto de la cohesión y la cultura empresarial

Uno de los aspectos que genera mayor preocupación es que el teletrabajo pueda impactar a la cohesión de los equipos y disminuir la comunicación espontánea, elementos clave para un buen clima laboral. Por ello, **se refuerza el diseño de dinámicas internas** que favorezcan el **vínculo interpersonal y la cultura de empresa**, incluso en entornos virtuales o mixtos.

“Tenemos que abrir la mente cuando hay posibilidad de teletrabajo. Ser flexibles. A la gente joven hay que mantenérselo para fidelizarla.

Xavier Murillo, Responsable de Transporte y Logística en Conforama

Conciliación: una prioridad creciente

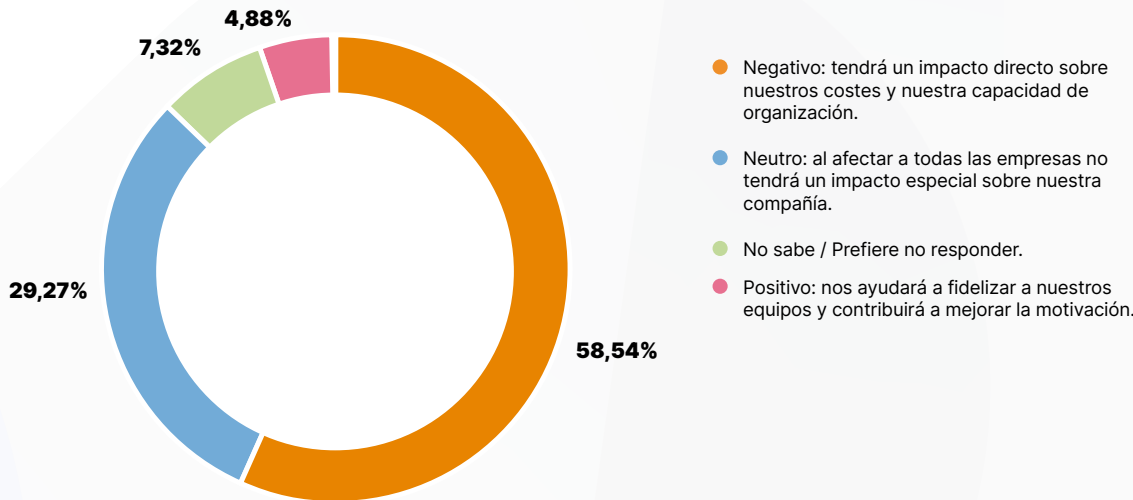
Por su parte, las políticas de conciliación constituyen un aspecto fundamental que afecta tanto al personal cualificado como a los operativos (logística, almacén y conductores).

A pesar de que no siempre es fácil de implementar, existe un convencimiento creciente de que es un área en la que se debe avanzar de forma progresiva. Las empresas destacan la necesidad de **escuchar activamente a los empleados**, analizar qué **necesitan para conciliar mejor** y proporcionarles **herramientas que mejoren su bienestar y satisfacción** en el puesto. Hay que asumir que un trabajador puede no contestarte el teléfono a partir de que termine su horario laboral, por lo que hay que buscar fórmulas nuevas de polivalencia.

5.3. Retos regulatorios

La **eminente reducción de la jornada laboral** se percibe como un reto **estratégico de gran magnitud** para la actividad logística, caracterizada por su alta diversidad de tamaños y estructuras empresariales. Entre las principales implicaciones se encuentra el coste económico: las empresas anticipan un incremento de los costes operativos, debido a la necesidad de contratar más personal para cubrir el mismo número de horas o a los sobrecostes derivados de horarios con menor productividad.

IMPACTO QUE SE CREE QUE TENDRÁ LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA REDUCCIÓN DE JORNADA COMO LA QUE ESTÁ VALORANDO EL GOBIERNO



Existe preocupación por una **posible pérdida de competitividad**, por lo que se considera que esta medida debe ir acompañada de un proceso de modernización y ajuste del modelo operativo, especialmente en el caso de la pequeña y mediana empresa, donde la inquietud es mayor. La reducción de jornada se percibe ligada a la automatización como vía de solución.

“La reducción de la jornada laboral es realmente un incremento de coste y, después, una complicación más. Desde la reforma laboral, la flexibilidad del almacén se ha reducido muchísimo.

Marta Cuadros, Directora de Operaciones en Groupe Seb Iberia

Un desafío organizativo y operativo
Más allá del impacto económico, la reducción de la jornada laboral plantea una **complejidad organizativa considerable**. La adaptación de turnos y cuadrantes representa un verdadero desafío, en particular para aquellas compañías que ya experimentan dificultades para cubrir picos de demanda. Este aspecto podría suponer un reto incluso mayor que el puramente económico, y será imprescindible una negociación previa que permita anticipar posibles conflictos.

“El cómo modificar los turnos y las vacaciones, centros de trabajo, aperturas, horarios, es una complicación mucho más difícil de solucionar que la económica.

Manuel Asensio, Chief People Officer Iberia en DB Schenker

En determinados sectores, como el de los supermercados, ya se está **estudiando la modificación de los horarios de apertura** como posible respuesta a este cambio.

Opciones alternativas
Algunas empresas **están analizando medidas complementarias o alternativas** a la reducción de la jornada: **incremento de días libres o de vacaciones, reorganización de descansos** y, en ciertos casos, se plantea mantener los horarios actuales ofreciendo a cambio un mes adicional de vacaciones.

“La realidad muestra una gran diversidad de propuestas y colaboramos con los centros de trabajo para buscar las mejores soluciones.

Inés Ribó, Talent Development Manager en STEF

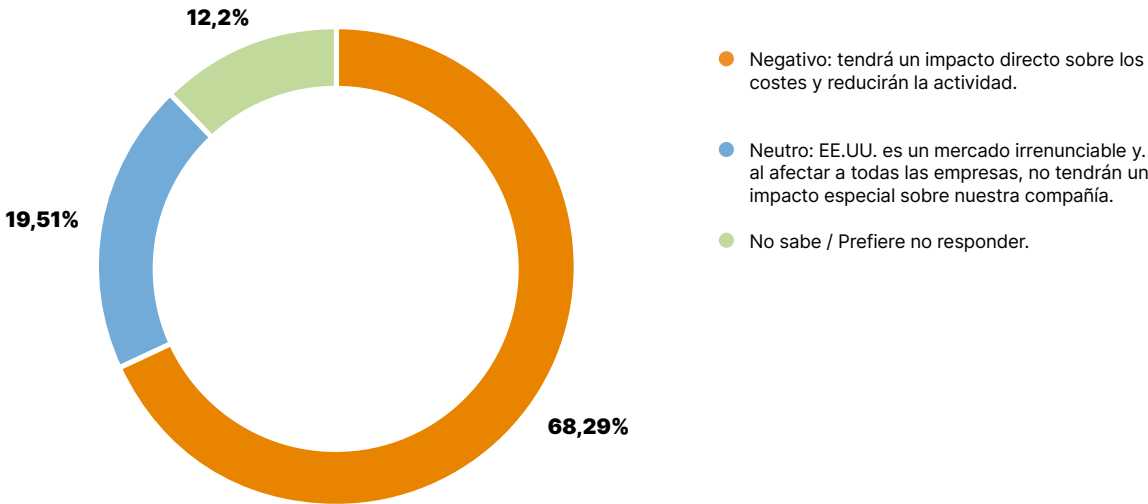
La automatización, la implementación de nuevas tecnologías y el impacto de la IA se identifican como elementos clave para hacer viable esta transformación. Actualmente, la mayoría de las empresas se encuentran en un momento de debate interno, y se valora la posibilidad de otorgar mayor autonomía a los centros de trabajo para que puedan aplicar modelos diversos según sus necesidades. En conclusión, las medidas pasan por la gestión del tiempo, en cómo pasar a hacer lo mismo en menos tiempo material. El objetivo es obtener mejores resultados.

Absentismo y ‘burn out’
Un punto de preocupación adicional es el **alto nivel de absentismo laboral**, que podría complicar aún más la implementación de estos cambios, y que puede estar vinculado en cierta medida a un sentimiento de que la empresa no se preocupa por el trabajador. Hay creencia de que, si no se le cuida, incide en el nivel de absentismo y, por ende, en la productividad. Aparte del riesgo de que se marchen a otra empresa, está el de que desconecten.

Otro es el *burn out*. Si se pretende que muchos de los departamentos hagan lo mismo con dos horas y media menos a la semana de jornada, se piensa que habrá que darles apoyos y herramientas para mejorar la eficiencia.

Impacto en el cliente final
Otro de los riesgos señalados es la posible **pérdida de flexibilidad** y el impacto directo que esto podría tener sobre el **servicio al cliente final**. Por este motivo, se considera esencial avanzar hacia una **homogeneización de los convenios** para evitar disparidades que puedan generar tensiones o desigualdades entre empresas o territorios.

IMPACTO QUE SE CREE QUE TENDRÁN LAS POLÍTICAS ARANCELARIAS QUE ESTÁ VALORANDO EL GOBIERNO DE EE.UU.



5.4. Innovación, automatización e IA

Las empresas están subidas a la ola de la transformación digital. Muchas necesitan pasar a vender online o que esta parte adquiera más peso en la facturación global. Otras, implementar tecnología, que se percibe como una **pieza clave para afrontar los principales retos de la actividad logística**: la gestión del talento, el teletrabajo y la reducción de la jornada laboral. Existe tanto la tecnología ya disponible como la que está por desarrollar e implementar, y ambas son esenciales en una actividad que, más allá de mover mercancías, mueve y gestiona datos que deben ser controlados y optimizados. Muchas veces el miedo de invertir en una herramienta tecnológica es saber si lo haces en la adecuada.

Ciertamente, hay una percepción altamente positiva del valor de la IA y la automatización. Se interpreta como una oportunidad estratégica, no como una amenaza.

“Estamos fomentando la utilización de la IA para tareas habituales con el objetivo de que todo el colectivo se familiarice con su uso y esta práctica sirva para identificar nuevas oportunidades desde todas las áreas de la compañía.

Francisco Bernabéu, Logistic Operations Manager, 3M España

Automatización operativa y administrativa

La **automatización**, tanto en el plano **operativo** como en el **administrativo**, se vuelve indispensable. Esto abarca desde la **gestión de almacenes** hasta tareas legales y administrativas, como el análisis de sanciones mediante asistentes virtuales basados en ChatGPT y en desarrollos propios.

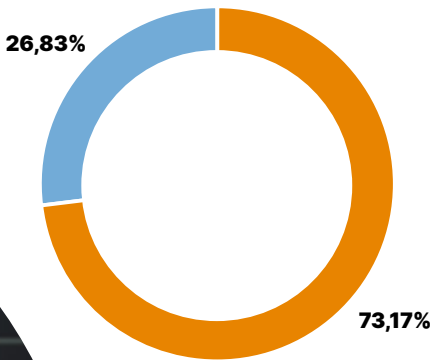
Se destaca la necesidad de invertir en automatización, un coste que debería estar reflejado en el pricing final de los servicios.

“Hay que invertir en automatización e IA, lo que debería estar incluido en el pricing.

Lucas Fernández, Talent Manager en CEVA Logistics

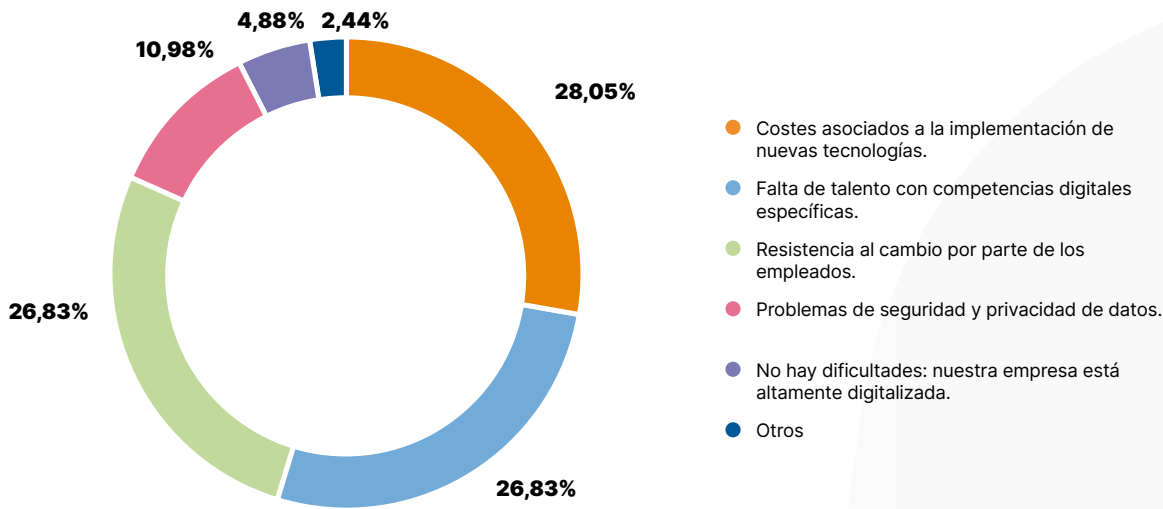
La integración de **herramientas colaborativas y asistentes** internos permitirá liberar tiempo del personal para que pueda centrarse en tareas de mayor valor añadido.

EXPECTATIVAS DE LOS QUE SUPONDRÁN LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN EN LA EMPRESA



- Incrementará su inversión en digitalización
- Mantendrá su inversión en digitalización

PRINCIPALES DIFICULTADES AL INTENTAR INTEGRAR NUEVAS TECNOLOGÍAS Y DIGITALIZAR PROCESOS EN EL ÁMBITO LOGÍSTICO Y DE TRANSPORTE



Conclusión: La transformación digital en el sector logístico no sólo plantea desafíos técnicos, sino también humanos y económicos. Más de la mitad de los encuestados (53,6%) señala como principales barreras la falta de talento con competencias digitales específicas y la resistencia al cambio por parte de los empleados, lo que evidencia la importancia de gestionar adecuadamente el cambio cultural y la capacitación de los equipos. A esta dificultad se suma un factor estructural clave: el 28% de las empresas apunta a los costes asociados a la implementación de nuevas tecnologías como una de las principales limitaciones, lo que pone de relieve la necesidad de apoyo e inversión para impulsar la digitalización en el sector.

El papel de IA

La IA es vista como un aliado estratégico, especialmente en su vertiente predictiva, que puede potenciar la acción humana. Sus principales aplicaciones se visualizan en: predicción de la demanda, planificación de rutas, optimización de procesos y mejora de la toma de decisiones. Se mueven mercancías de mucho valor y equivocarse cuesta mucho dinero, por lo que hay que introducir IA para reducir esos errores y simplificar los procesos.

Ejemplos como los sistemas de camión que alertan de velocidades inadecuadas o la planificación avanzada de cargas y movimientos de almacén son ilustrativos de su potencial.

En el ámbito de Recursos Humanos, la IA puede apoyar en la redacción de ofertas de empleo, búsqueda de candidatos, preselección de perfiles o mapeo de talento. En el e-commerce, es clave para la previsión de la demanda.

“Fomentamos la incorporación de IA en los equipos de Recursos Humanos para optimizar procesos cotidianos manteniendo siempre el espíritu crítico y la capacidad de análisis.

Inés Ribó, Talent Development Manager en STEF

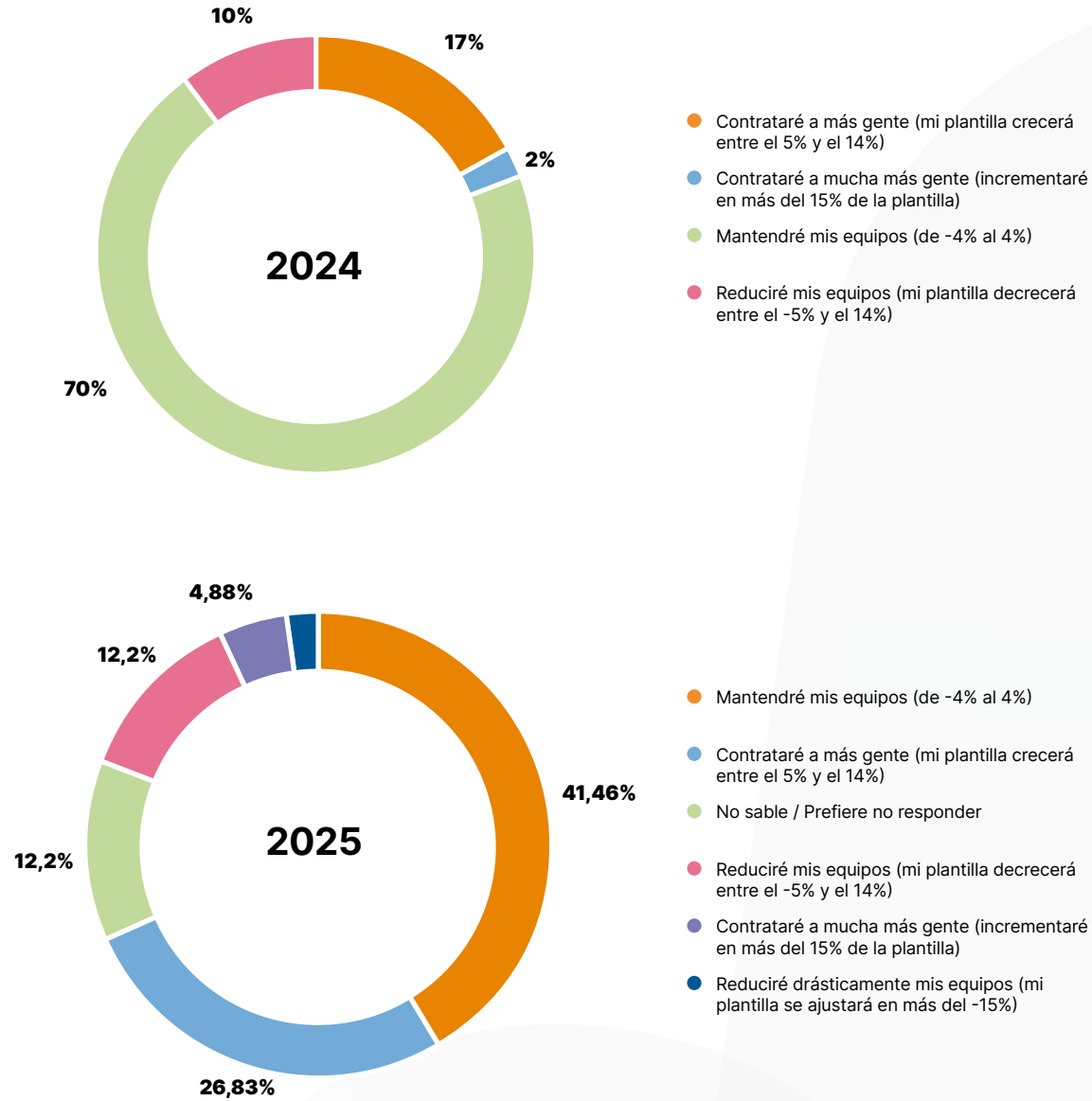
ÁREAS O DEPARTAMENTOS EN LOS QUE HAY NECESIDAD DE NUEVOS PERFILES PROFESIONALES CON COMPETENCIAS DIGITALES

2024	2025
Administración y Contabilidad13 %	Proyectos12,18 %
Comercial y Ventas12 %	Transporte y Movilidad10,66 %
Almacén14 %	Sistemas informáticos y Tecnologías10,15 %
Compras y Aprovisionamiento10 %	Compras y Aprovisionamiento8,12 %
Comunicación y Marketing8 %	Almacén7,61 %
Customer Service y Calidad5 %	Comunicación y Marketing7,61 %
Gerencia2 %	Customer Service y Calidad7,61 %
I + D4 %	Comercial y Ventas6,6 %
Ingeniería5 %	I + D6,6 %
Proyectos8 %	Sostenibilidad y medio ambiente6,6 %
RRHH y Formación4 %	Administración y Contabilidad5,58 %
Sistemas informáticos y Tecnologías7 %	Ingeniería4,57 %
Sostenibilidad y medio ambiente4 %	Gerencia3,55 %
Transporte y Movilidad4 %	RRHH y Formación2 %

Conclusión: El departamento clave en el que más se necesitan profesionales IT para el conjunto de los participantes de este informe es el de Proyectos (12,2%), seguido de Transporte y Movilidad (10,7%) y Sistemas Informáticos y Tecnologías (10,1%). Llama la atención que los que lideraban el informe anterior, que eran Almacén, Administración/Contabilidad y Comercial y Ventas han quedado relegados a los puestos números cinco, once y ocho respectivamente.



IMPACTO QUE SE CREE QUE TENDRÁ EN EL TAMAÑO DE LOS EQUIPOS LA TECNOLOGÍA, LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN EN PROCESOS EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS



Conclusión: Aunque se mantiene la creencia de que se mantendrán los equipos con el impacto de la tecnología, la IA y la automatización de los procesos en los próximos tres años; pasa del 70% en el informe anterior al 41,5% en éste. La creencia de que se contratará a más gente y que la plantilla crecerá entre el 5% y el 14% sube del 17% al 26,8%. La de que la plantilla decrecerá entre -5% y el -14% la marcan ahora un 12,2% frente al 10% de la edición anterior.

Fase inicial

La actividad logística reconoce que aún está en una fase inicial respecto al uso de IA.

Se subraya la importancia de **fomentar su uso seguro** (incluso con tecnologías propias, para que la información no se escape del ámbito de la empresa), aunque sea a **pequeña escala**, e **identificar aplicaciones específicas**. Será necesario discernir entre aplicaciones a gran escala y aplicaciones de bajo alcance que ofrezcan soluciones concretas.

“Estamos empezando a implementar IA en cada uno de los departamentos y monitorizando el tiempo ahorrado en ciertas tareas. Es un tema de competencia.

Marta Cuadros, Directora de Operaciones en Groupe Seb Iberia

El criterio general es que la **inteligencia humana debe supervisar a la artificial**, evitando tanto la sobrevaloración de su impacto a corto plazo como la infravaloración en el largo plazo. Hay que verificar si lo que está dando la IA es correcto o no.

Competitividad y talento

La digitalización es vista como **esencial** para modernizar la imagen de la actividad logística, atraer a nuevas generaciones y mantener la competitividad.

“Somos una empresa con los Recursos Humanos ya bastante ajustados a nuestras necesidades. Estamos optimizando las herramientas de IA que tenemos para hacer mejores previsiones.

Elena Sierra, Responsable de Talento en Knauf Ibérica

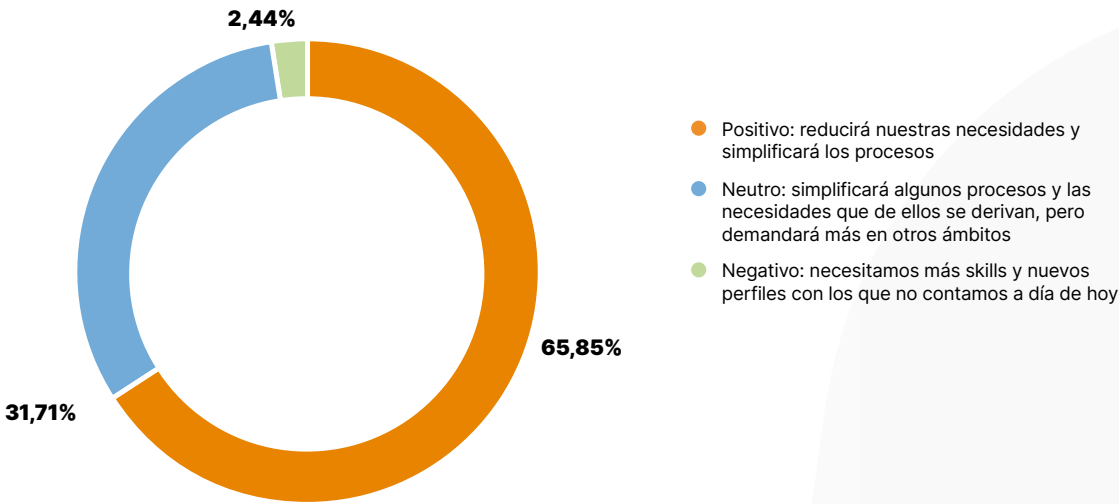
Se hace hincapié en que **los puestos no desaparecerán**, sino que se transformarán, y las personas podrán centrarse en tareas menos repetitivas y en ser más ágiles. Se monitorizarán los ahorros de tiempo obtenidos. Es un tema de optimizar la competitividad. Dentro de los departamentos, se buscan perfiles que animen al despliegue de la IA, que den formación a sus compañeros de cómo beneficiarse de ella.

Uno de los retos detectados es cómo adaptar al talento más senior a estas nuevas tecnologías, dado que el talento junior, como nativo digital, suele estar más familiarizado con ellas. Se ve clave **equilibrar equipos**, integrando lo mejor de la experiencia senior y de la adaptación digital junior.

“La clave es encontrar el equilibrio entre el talento más junior, que esté más adaptado a la automatización, y el personal más senior.

Andrea Taranilla, HR Specialist en ROR

IMPACTO QUE SE CREE QUE TENDRÁ LA IA EN LAS NECESIDADES DE COMPETENCIAS DIGITALES DE LA PLANTILLA



Vehículo autónomo

Hay miedo al vehículo autónomo en el ámbito de la actividad logística, pero se valora como una buena solución a futuro. De llegar a materializarse, los conductores tendrán que reinventarse en ser mecánicos de este tipo de vehículos, por ejemplo. Que sea autónomo no significa que no tenga que ir alguien en el interior, si es un coche, o en cabina, si es un tren, controlando que todo funciona correctamente. Ha sucedido en el pasado con otras profesiones que se han quedado atrás. Se vive constantemente una transformación de los puestos de trabajo. Y para esta transformación digital, se ve la necesidad de contar con gente más formada en las nuevas tecnologías.

“Vivimos una transformación de la tipología de trabajo y para ello necesitamos gente más formada en las nuevas tecnologías.

Silvia Marin, Global Logistics & Supply Chain Director

Por otro lado, se están haciendo ya pruebas de que los conductores conduzcan remotamente desde casa.

El reto ‘green’

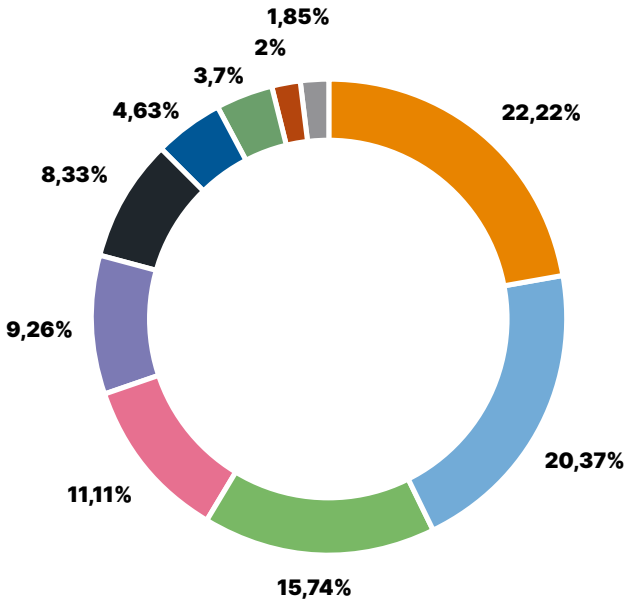
Un reto importante se encuentra en la medición de la huella de carbono, lo que puede suponer un problema especialmente para la división de tecnología, porque hay que gestionar el dato y medir la huella de la flota. El cálculo es lo más difícil. Es adaptar. Hay carga completa, voltaje y última milla en el transporte. Y es necesaria una larga autonomía de los vehículos, que aún no logran los camiones de hidrógeno o eléctricos.

“ El cálculo es lo más difícil. Es adaptar. En el transporte; tenemos carga completa, voltaje y última milla. La parte más complicada es la última milla, porque no puedes entrar en el centro de las ciudades.

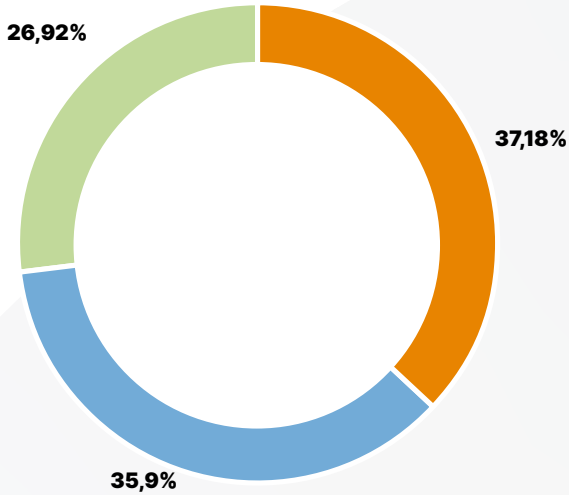
Xavier Murillo, Responsable de Transporte y Logística en Conforama Ibérica

PERFILES QUE SON O SERÁN NECESARIOS PARA PUESTOS RELACIONADOS CON LA SOSTENIBILIDAD O LA ECONOMÍA CIRCULAR

Gestor de logística inversa	22,22 %
Gestor de residuos	20,37 %
Ingeniero ambiental	15,74 %
Gestor de ecosistemas y biodiversidad	11,11 %
Operador de mantenimiento de energías renovables	9,26 %
Ingeniero de producción	8,33 %
Operador de mantenimiento de cargadores de vehículos eléctricos	4,63 %
Auditor	3,7 %
Otros	2 %
Técnico de baterías	1,85 %



FORMACIÓN ESPECIALIZADA QUE NECESITA LA EMPRESA PARA LA ADAPTACIÓN AL NUEVO ENTORNO DIGITAL



- Formación de nuevas tecnologías (por ejemplo, cursos sobre IA, Blockchain, Internet de las cosas, etc.)
- Desarrollo de habilidades digitales y competencias transversales (tales como habilidades de análisis de datos, pensamiento crítico, resolución de problemas, etc.)
- Actualización en herramientas digitales específicas del sector (como sistemas de gestión de almacenes, software de gestión de flotas, dispositivos y softwares de movilidad, actualización de rutas, etc.)

Impacto en el empleo

Esta es una actividad con una media de edad de los trabajadores de 45 años. Aunque la automatización puede contribuir a que no se requiera **tanta contratación inmediata en picos de actividad**, no soluciona la escasez estructural de mano de obra. Esto plantea la necesidad de una estrategia equilibrada que combine tecnología y talento. **Las empresas más avanzadas han creado equipos propios de IT y sistemas de gestión de transporte**, lo que requiere perfiles especializados y con mayor experiencia. Los departamentos de informática cada vez son más amplios. En el presente, sus profesionales requieren mayores necesidades de formación en IA.

Se requiere que los máximos dirigentes estén comprometidos en todo este cambio de mentalidad, en que crean que la apuesta por la digitalización es trascendental.

“

Cuando preguntamos al Departamento de Informática por sus necesidades en formación, obviamente piensan en IA y todos la asumen como importante y necesaria en su día a día.

Antonio Ruiz, RR HH en ROR

Igualmente, se empieza a hablar de **posiciones transversales con roles continentales** que no deben trasladarse. Los viajes de empresa se han reducido una tercera parte gracias a las nuevas tecnologías, a la facilidad de comunicarse a distancia, algo que además favorece la sostenibilidad. Se cree que, en general, la tecnología lo que va a hacer es subir el nivel de exigencia de los perfiles de todo tipo.

Los menos cualificados no dudan en que deben poseer conocimientos de tecnología. Se crearán nuevos perfiles para el uso efectivo de la IA, más allá de los desarrolladores.

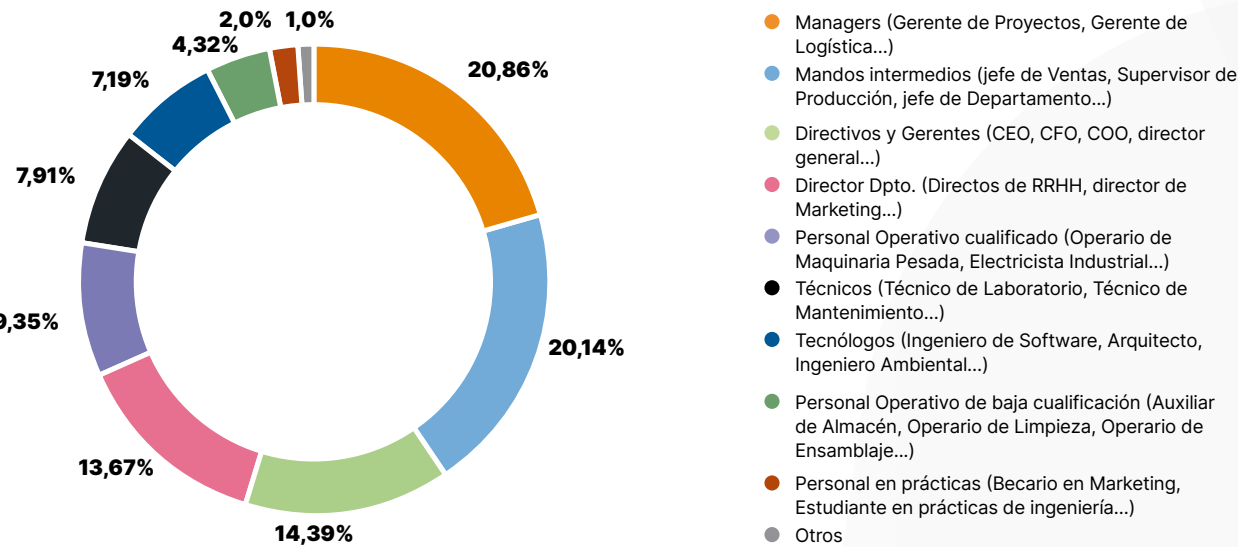
“

En cualquier caso, en lo relacionado al talento, en general, la tecnología lo que va a hacer es subir el nivel de exigencia de los perfiles de todo tipo.

Astrid Camprubí, Directora General en Grupo Asatra

Se destaca que **el mayor avance reciente radica en la capacidad de procesamiento de los dispositivos actuales**, que permiten computar algoritmos a gran velocidad, muy por encima de lo posible hace dos décadas.

PUESTOS EN LOS QUE HAY NECESIDAD DE FOMENTAR EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES



6 Conclusiones

La actividad logística en España se consolida como un pilar estratégico para la economía nacional, con un peso estimado del 10-11% del PIB y más de nueve millones de personas ocupadas vinculadas a funciones logísticas. Este informe revela una evolución positiva en términos de empleo, digitalización y transformación organizativa, aunque persisten desafíos estructurales y operativos.

1. **El alza del coste de la vida revierte en una necesidad de aumento salarial y dificulta la contratación de profesionales en actividades logísticas.** La desactualización de los salarios actuales en España se ha convertido en el principal obstáculo para atraer talento cualificado para la actividad logística, factor que ha escalado desde la cuarta posición del informe anterior a la primera, subiendo cinco puntos porcentuales, pasando del 13,1 al 18,2%. El repunte se interpreta como un reflejo directo del aumento del coste de la vida en España, lo que apunta a un problema estructural de fondo y evidencia un cambio de tendencia en el mercado laboral. En cambio, la conciliación laboral —que lideraba la clasificación en el informe anterior con un 14%— cae hasta la quinta posición, con un 9,1%, perdiendo protagonismo como preocupación prioritaria, en favor a la subida de salario.
2. **Como principal reto para contratar personal operativo en logística se mantiene la necesidad de favorecer la motivación y la retención, en un sector marcado por la alta rotación y las exigencias físicas y horarias, si bien esta dificultad ha mostrado una ligera mejora (del 22,4% al 18,7%).** En segundo lugar, aparece la percepción de que el sector es menos atractivo que otros, con un 13,7%, que supera a la falta de experiencia, que pasa al tercer lugar con un 12,1%.
3. **Dificultades para cubrir vacantes de perfiles logísticos a pesar del auge del empleo.** A pesar de que el sector genera empleo de forma sostenida (460.719 contratos en el primer semestre de 2025, un 5% más que en 2024), el 84% de las empresas de logística, transporte y automoción manifiesta dificultades para encontrar perfiles adecuados. La escasez de talento cualificado, el relevo generacional y las carencias en competencias digitales siguen siendo retos estructurales.
4. **La posible implementación de una jornada laboral más corta genera inquietud.** La próxima reducción de la jornada laboral se percibe como un desafío relevante, especialmente para pymes. Para afrontarla, se necesitará reconfigurar turnos, avanzar en automatización y reforzar el compromiso de las plantillas. Un aspecto relevante para tener en cuenta es la percepción mayoritariamente negativa que genera: seis de cada diez —exactamente el 58,5%, de los directivos consultados— consideran que esta medida tendría un impacto desfavorable tanto para la actividad de las empresas como para el sector logístico en su conjunto, lo que refleja la preocupación por cómo podría afectar a la operativa, la productividad y la competitividad en un entorno ya tensionado por la escasez de talento.

5.

El absentismo laboral, que se sitúa en el 8% (equivalente a unas 140 horas por trabajador al año), constituye un desafío de gestión en un contexto de posible reducción de jornada. Este dato refuerza la necesidad de impulsar políticas de bienestar, salud laboral y compromiso, orientadas a incrementar aún más la eficiencia de las operaciones y a ofrecer un entorno sostenible y motivador para los equipos.
6.

Un cambio cultural en marcha: formación, flexibilidad y diversidad ganan terreno en la atracción de talento. Las empresas están adoptando estrategias cada vez más diversas para atraer y fidelizar talento en la actividad logística, lo que refleja un cambio cultural profundo. La medida más implantada es apostar por la formación específica e y la promoción interna, elegida por el 21,6% de los encuestados. Además, más del 12% explora nichos de talento infrautilizado como el sénior o, incluso, mantener perfiles valiosos incluso cuando no son necesarios. Estas estrategias apuntan a una transformación del enfoque tradicional de Recursos Humanos hacia una visión más estratégica, inclusiva y adaptativa, en la que se incluye la formación para incidir directamente en la productividad de los recursos.
7.

Transformación del talento, cambian los perfiles que demanda la actividad. Se observa un giro claro hacia perfiles con competencias digitales: los departamentos con mayor demanda son Proyectos (12,2%), Transporte y Movilidad (10,7%) y Sistemas/IT (10,1%). Resulta significativo el cambio respecto al informe anterior, donde los departamentos de Almacén, Administración/Contabilidad y Comercial y Ventas ocupaban las primeras posiciones. En esta edición, han descendido notablemente hasta los puestos quinto, undécimo y octavo, respectivamente, lo que sugiere un cambio de foco en las prioridades digitales de la actividad logística.
8.

La tecnología deja de percibirse como un riesgo para el empleo, si bien la confianza se matiza. Aunque la mayoría todavía cree que la automatización y la IA no reducirán el empleo, esta creencia cae significativamente del 70% en 2024 al 41,5% en 2025. El impacto tecnológico se percibe ahora con más realismo y menos triunfalismo.
9.

Automatización e inteligencia artificial son aliadas, no amenazas. Actualmente, el 20% de las empresas ya invierte en automatización para atraer y fidelizar talento. La IA se aplica especialmente en la predicción de demanda, la optimización de rutas y la selección de personal. Aunque su adopción aún está en fase inicial, se espera que fortalezca la competitividad y permita que las personas se concentren en tareas de mayor valor.
10.

Adaptación al nuevo entorno: el bienestar emocional y la formación continua se consolidan como pilares estratégicos. Las empresas refuerzan sus políticas de formación continua, planes de carrera y salud mental. El 28% apuesta por el reciclaje del talento interno, un 25% por explotar nuevos nichos de talento, otro 25% por medidas de flexibilidad sobre la ubicación, un 20% por medidas de flexibilidad sobre horarios, otro 20% por inversión en IA y automatización y un 17% por externalización de procesos de contratación. La formación en soft skills —como comunicación, liderazgo o gestión de conflictos— es ya una necesidad reconocida por todos los niveles. La gestión del cambio y la inversión en talento se revelan como las claves para afrontar con éxito un futuro cada vez más exigente y dinámico.

7 Fuentes

BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket. Censo de Almacenes y Plataformas Logísticas 2023.
- CEL y NTT Data. 4º Estudio de la logística del e-commerce.
- INE. Encuesta de Población Activa (EPA); Encuesta de Servicios a Empresas (ESE).
- ManpowerGroup. Desajuste de Talento 2025.
- NTT Data. Logistics Europe 2025: What to Expect.
- OCDE. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks.
- Observatorio del Transporte y la Logística en España. Informe Anual 2024.
- Savills Aguirre Newman. Informe Q1 2025.
- SEPE. [Datos complementarios vinculados a EPA y ESE].
- World Bank. Índice LPI (Logistics Performance Index) 2023.



SOBRE CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA (CEL)

El Centro Español de Logística (CEL) es la asociación de referencia para la gestión de la cadena de suministro en España. Compuesta por todos los eslabones de la cadena, se centra en aportar valor a sus socios y la comunidad logística a través del conocimiento y la innovación en gestión. Entre sus líneas estratégicas se encuentra la de proporcionar formación, tanto a nivel de operarios como de directores y ejecutivos. Cuenta con su propio máster y con formaciones dentro de las compañías. Por otro lado, organiza más de 35 eventos al año, entre los que destacan su congreso anual y los Premios a la Excelencia Logística.



SOBRE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup es la compañía líder mundial en soluciones de talento y tecnología. Ayuda a las organizaciones a adaptarse a un mercado del empleo en constante cambio, seleccionando, evaluando, desarrollando y gestionando el talento que necesitan para lograr sus objetivos de negocio. Apoyándose en las últimas herramientas tecnológicas, crea estrategias innovadoras para cientos de miles de empresas cada año, permitiéndoles contar con los profesionales cualificados que necesitan, al mismo tiempo que ofrece un empleo digno y sostenible a millones de personas. A través de sus distintas marcas (Manpower, Experis y Talent Solutions), aporta valor a candidatos y clientes en más de 75 países, como lleva haciendo durante más de 75 años. Además, sus políticas de diversidad, inclusión e igualdad y sus buenas prácticas de negocio son reconocidas por multitud de organizaciones.

8 ANEXO

CNAES VINCULADOS CON LA ACTIVIDAD LOGÍSTICA

CNAEs directamente relacionados con la logística y el transporte

Estos códigos incluyen las actividades esenciales de transporte, almacenamiento y gestión logística:

- » CNAE 49: Transporte terrestre y por tubería
 - » 49.20: Transporte de mercancías por ferrocarril
 - » 49.41: Transporte de mercancías por carretera
 - » 49.50: Transporte por tubería
- » CNAE 50: Transporte marítimo y por vías navegables
 - » 50.20: Transporte marítimo de mercancías
- » CNAE 51: Transporte aéreo
 - » 51.21: Transporte aéreo de mercancías
- » CNAE 52: Almacenamiento y actividades anexas al transporte
 - » 52.10: Depósito y almacenamiento
 - » 52.21: Actividades anexas al transporte terrestre
 - » 52.22: Actividades anexas al transporte marítimo y por vías navegables
 - » 52.23: Actividades anexas al transporte aéreo
 - » 52.24: Manipulación de mercancías
 - » 52.29: Otras actividades anexas al transporte
- » CNAE 53: Actividades postales y de correos
 - » 53.10: Actividades postales sometidas a la obligación del servicio universal
 - » 53.20: Otras actividades postales y de correos

CNAEs de sectores con actividades logísticas integradas

Estos sectores incluyen logística dentro de sus operaciones principales:

- » Industria y manufactura (gestión de inventarios, distribución interna)
 - » CNAE 10-33: Industria manufacturera (incluye fabricación de alimentos, productos textiles, maquinaria, etc.)
- » Retail y comercio mayorista/minorista (distribución de productos, almacenamiento, logística inversa)
 - » CNAE 45: Venta y reparación de vehículos (incluye distribución de piezas y repuestos)
 - » CNAE 46: Comercio al por mayor
 - » CNAE 47: Comercio al por menor
 - » Construcción (transporte de materiales y gestión logística de obras)
 - » CNAE 41: Construcción de edificios
 - » CNAE 42: Ingeniería civil
 - » CNAE 43: Actividades especializadas de construcción
- » Tecnología de la Información (sistemas de soporte logístico, software para logística y transporte)
 - » CNAE 62: Programación, consultoría y otras actividades informáticas
 - » CNAE 63: Servicios de información (incluye plataformas digitales de logística y transporte)



Tabla 1
 Empresas por actividad principal (divisiones CNAE 2009)
 Unidades: Empresas

	2024	2023
H Transporte y almacenamiento	1.231,6	964,5
49 Transporte terrestre y por tubería	703,2	601,2
50 Transporte marítimo y por vías navegables interiores	20,3	15,0
51 Transporte aéreo	49,7	28,3
52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	310,4	222,0
53 Actividades postales y de correos	148,0	97,9
TOTAL	1.138,10	651,7

Tabla 2
 Empresas del sector por número de empleados 2024
 Unidades: Empresas

	49 Transpor- te terrestre y por tubería	50 Transpor- te marítimo y por vías navegables interiores	51 Transpor- te aéreo	52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	53 Activida- des postales y de correos	Total
Total	160.795	946	235	15.762	27.836	205.574
Sin asalariados	93.256	235	88	4.261	23.698	121.538
De 1 a 2	45.980	375	58	5.651	2.392	54.456
De 3 a 5	9.568	172	16	2.351	660	12.767
De 6 a 9	6.101	71	16	1.236	416	7.840
De 10 a 19	3.010	49	14	1.085	408	4.566
De 20 a 49	2.067	28	13	681	158	2.947
De 50 a 99	444	4	4	214	63	729
De 100 a 199	201	6	7	126	22	362
De 200 a 249	31	1	3	30	1	66
De 250 a 999	103	3	13	91	12	222
De 1000 a 4999	27	2	2	30	5	66
De 5000 o más	7	0	1	6	1	15

Fuente:
 Instituto Nacional de Estadística

Tabla 3
 Empleados sector logístico y transporte en España
 Unidades: Miles Personas

	H Transporte y almace- namiento	49 Transporte terrestre y por tubería	50 Transporte marítimo y por vías navegables interiores	51 Transporte aéreo	52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	53 Actividades postales y de correos
2025T1	1.231,60	703,2	20,3	49,7	310,4	148
2024T4	1.231,00	689,2	20,7	54,5	308,8	157,7
2024T3	1.249,80	713,6	22,8	58,7	303,2	151,5
2024T2	1.184,10	681	26,1	57,7	279,7	139,5
2024T1	1.161,30	669,9	24,3	63,3	273,5	130,2
2023T4	1.167,10	664,5	23,6	56,3	275,2	147,4
2023T3	1.215,20	697,3	23,7	64,4	302,3	127,5
2023T2	1.188,20	693,2	25,6	69,7	281,4	118,3
2023T1	1.138,10	651,7	17,3	63,1	293,2	113
2022T4	1.163,60	660,4	18,2	63,4	299,1	122,6
2022T3	1.108,10	628,5	19,1	55,1	281,2	124,2
2022T2	1.095,00	614,6	18,1	54,5	276,7	131
2022T1	1.086,50	607,2	16	44,6	269,7	149
2021T4	1.084,90	602,3	17,4	49,2	273,4	142,5
2021T3	1.016,60	548,9	16,4	48,2	277,2	126
2021T2	997,6	561,1	19,7	46,2	253,3	117,2
2021T1	1.014,20	590	16,7	48,6	235,7	123,2

Notas:
 Los datos del primer trimestre de 2002 al cuarto de 2020 están calculados según la base poblacional 2011. Desde el primer trimestre de 2021 se utiliza la base 2021
 En el primer trimestre de 2020, como consecuencia de la declaración del estado de alarma (Reales Decretos 463/2020 y 487/2020) motivado por la pandemia del COVID-19, el tamaño muestral de las primeras entrevistas de EPA en las semanas 11 a 13 ha sido inferior al de otros trimestres, por lo que los coeficientes de variación de las estimaciones más desagregadas pueden ser superiores a lo habitual. Se recomienda consultar las tablas de INEbase relativas a dichos <https://ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=979&capsel=1002> coeficientes de variación.

Fuente:
 Instituto Nacional de Estadística

Tabla 4
Hombres y mujeres por CNAE, T1 2025

Unidades: Miles Personas

	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
	Valor absoluto	Valor absoluto	Valor absoluto
	2025T1	2025T1	2025T1
H Transporte y almacenamiento	1.231,6	964,5	267,0
49 Transporte terrestre y por tubería	703,2	601,2	101,9
50 Transporte marítimo y por vías navegables interiores	20,3	15,0	5,2
51 Transporte aéreo	49,7	28,3	21,4
52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	310,4	222,0	88,5
53 Actividades postales y de correos	148,0	97,9	50,0

Tabla 5
Ocupados por grupos de edad en el sector del transporte y almacenamiento, T1 2025

Unidades: Miles Personas

	Ambos sexos
De 16 a 19 años	3,4
De 20 a 24 años	50,5
De 25 a 29 años	80,6
De 30 a 39 años	254
De 40 a 49 años	368,3
De 50 a 59 años	363
De 60 a 64 años	95,9
De 65 a 69 años	13,3
70 y más años	2,4

Notas:
Los datos del primer trimestre de 2002 al cuarto de 2020 están calculados según la base poblacional 2011. Desde el primer trimestre de 2021 se utiliza la base 2021
En el primer trimestre de 2020, como consecuencia de la declaración del estado de alarma (Reales Decretos 463/2020 y 487/2020) motivado por la pandemia del COVID-19, el tamaño muestral de las primeras entrevistas de EPA en las semanas 11 a 13 ha sido inferior al de otros trimestres, por lo que los coeficientes de variación de las estimaciones más desagregadas pueden ser superiores a lo habitual. Se recomienda consultar las tablas de INEbase relativas a dichos <https://ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=979&capsel=1002>>coeficientes de variación.

Fuente:
Instituto Nacional de Estadística

Tabla 6
Ocupados por grupo de edad y sexo en transporte y almacenamiento

Unidades: Miles Personas

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES		TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2025T1	1.231,60	964,5	267	2016T3	944,7	759,9	184,8
2024T4	1.231,00	945,6	285,4	2016T2	932,2	745,8	186,4
2024T3	1.249,80	972	277,7	2016T1	911,3	732,7	178,6
2024T2	1.184,10	921,4	262,7	2015T4	908,1	732,1	176
2024T1	1.161,30	897,7	263,7	2015T3	874,4	711,3	163,1
2023T4	1.167,10	901,3	265,8	2015T2	873	709,6	163,4
2023T3	1.215,20	943,2	272,1	2015T1	826,6	679,8	146,8
2023T2	1.188,20	935,2	253	2014T4	853	697,5	155,6
2023T1	1.138,10	882,5	255,6	2014T3	862,2	709,4	152,9
2022T4	1.163,60	917,6	246	2014T2	860	703,3	156,7
2022T3	1.108,10	883,8	224,3	2014T1	836	670,6	165,5
2022T2	1.095,00	873,3	221,7	2013T4	843,2	683,9	159,3
2022T1	1.086,50	863,6	222,9	2013T3	837,7	690,3	147,4
2021T4	1.084,90	865,9	219	2013T2	829,2	683,1	146
2021T3	1.016,60	812,8	203,8	2013T1	816,5	671,5	145
2021T2	997,6	782,7	214,9	2012T4	836,3	680,6	155,7
2021T1	1.014,20	798,6	215,6	2012T3	855,3	698,9	156,4
2020T4	1.010,20	793,7	216,5	2012T2	849,7	685,8	163,8
2020T3	981,4	785,5	195,9	2012T1	867,6	694,8	172,8
2020T2	957,8	761,9	195,9	2011T4	888,6	719,4	169,1
2020T1	1.019,10	813,8	205,3	2011T3	899	725,7	173,2
2019T4	1.050,80	836	214,8	2011T2	894,1	720,9	173,3
2019T3	1.028,10	829,2	198,9	2011T1	915,6	747,2	168,4
2019T2	1.024,00	823,6	200,4	2010T4	947,3	761,8	185,6
2019T1	1.021,60	821,3	200,3	2010T3	937,9	759,7	178,2
2018T4	1.015,20	816,4	198,8	2010T2	920,3	752,9	167,4
2018T3	969,2	786,8	182,4	2010T1	898,1	740,8	157,3
2018T2	981,5	801,6	179,9	2009T4	938,5	763,1	175,4
2018T1	958,5	779,6	179	2009T3	937,3	758,5	178,8
2017T4	940,5	760,9	179,6	2009T2	900,6	731,9	168,7
2017T3	947,4	769,4	178	2009T1	918,6	745,7	172,9
2017T2	922,2	745	177,2	2008T4	991,3	794,9	196,4
2017T1	936,2	761,2	175	2008T3	977,4	797,5	180
2016T4	940,1	769,9	170,2	2008T2	950,9	782	168,8
				2008T1	956,5	785,7	170,8

Notas:
Los datos del primer trimestre de 2002 al cuarto de 2020 están calculados según la base poblacional 2011. Desde el primer trimestre de 2021 se utiliza la base 2021.
En el primer trimestre de 2020, como consecuencia de la declaración del estado de alarma (Reales Decretos 463/2020 y 487/2020) motivado por la pandemia del COVID-19, el tamaño muestral de las primeras entrevistas de EPA en las semanas 11 a 13 ha sido inferior al de otros trimestres, por lo que los coeficientes de variación de las estimaciones más desagregadas pueden ser superiores a lo habitual. Se recomienda consultar las tablas de INEbase relativas a dichos <https://ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=979&capsel=1002>>coeficientes de variación.

Fuente:
Instituto Nacional de Estadística

