

# INFORME EPYCE 2017

## POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

FEB.18

**AEDRH** Asociación Española de Directores de Recursos Humanos

**EAE** Business School

 **Human Age Institute**  
by ManpowerGroup

 **Fundación ONCE**

 **foro insecta**  
responsable

0

RESUMEN EJECUTIVO 4

---

1

INTRODUCCIÓN 8

---

5

CONCLUSIONES 78

---

6

FICHA TÉCNICA 82

---

2

MARCO TEÓRICO 14

---

3

MÉTODOLOGÍA 18

---

4

RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN 30

---

7

BIBLIOGRAFÍA 86

---

8

GLOSARIO 92

---

9

ANEXOS 96

---

## **RESUMEN EJECUTIVO**



# O RESUMEN EJECUTIVO

El informe EPyCE 2017 parte de las investigaciones EPyCE 2015 y EPyCE 2016, con el fin de dar continuidad al proyecto. El objetivo es el de operar como un Observatorio de los cambios y tendencias anuales en las competencias y posiciones más demandadas en el mercado laboral español.

Al igual que en el año anterior, para la realización de esta edición, se contó con **la participación de la Asociación española de Directores de Recursos Humanos y la EAE Business School**, promotores iniciales del proyecto, **junto con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Fundación Human Age Institute**. A su vez, este año, se ha incorporado el Foro Inserta de la Fundación Once.

Para la construcción de la encuesta realizada, se utilizó la base de posiciones y competencias recopiladas en 2015 y 2016. Al igual que en su edición pasada, los destinatarios tuvieron un espacio de respuesta abierta, para mencionar las posiciones y competencias que consideraban hacían falta en las opciones presentadas.

Los datos fueron recolectados a partir de la herramienta desarrollada para la elaboración del informe EPyCE 2015 y 2016. Se mantuvo la estructura en la que se descomponen las mismas dimensiones en función del Tiempo (Presente / Futuro), la Necesidad (demanda / dificultad en cubrir) y el Espacio (movilidad internacional), **con la cual se cambió la categoría relacionada con las “necesidades para el territorio nacional” y “la expatriación”**.

Adicionalmente se introdujo la dimensión de nivel del Perfil (Junior/ Senior), con el fin de brindar datos más precisos en cuanto a las dimensiones anteriormente nombradas. Al igual que en su edición pasada, los destinatarios tuvieron un espacio de respuesta abierta. **Se incluye además una pregunta sobre diversidad**.

Los resultados evidencian que el interés y demanda de posiciones más demandadas, se agrupan en las familias de Ingeniería en primer lugar, **Tecnología y Operarios cualificados en segundo lugar**; se ubican en un tercer lugar las posiciones comerciales.

Se hacen evidentes subidas y bajadas de las posiciones en los primeros diez lugares de la lista de las más demandadas con respecto al 2016. En esta ocasión los primeros tres lugares lo ocupan respectivamente, los cargos de: **Ingeniero Informático, Big Data y Operarios en segundo lugar** y Account Manager en tercer lugar; desplazando a posiciones como Especialista Punto de Venta (primer puesto en el 2016) al cuarto lugar.

Si bien Tecnología es una de las Familias que tiene posiciones más demandadas en los últimos tres años, dentro de la lista de las 10 primeras posiciones del 2016, además de Big Data, solo está Ingeniero Informático.

Para posiciones Junior las competencias más demandas son el Compromiso, Trabajo en Equipo, Iniciativa/Proactividad, Flexibilidad y Orientación a Resultados. Mientras que para posiciones Senior resultan ser Liderazgo, Gestión del Cambio/Adaptabilidad al Cambio, Gestión de Equipos, Visión Estratégica/Orientación Estratégica, y Compromiso.

En esta cuarta edición del Informe, EPyCE se consolida como un proyecto de periodicidad anual que también continúa teniendo el objetivo de aumentar el número de Directivos y Responsables de RRHH que participen en la encuesta, tanto valorando los aspectos propuestos y revisando las herramientas de medición al objeto de mejorar su capacidad, como aportando nuevas variables a tener en cuenta para futuros estudios.



## INTRODUCCIÓN





# 01 INTRODUCCIÓN

EAE BUSINESS SCHOOL EN SU COMPROMISO CON LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, PUSO EN MARCHA EL STRATEGIC RESEARCH CENTER (CSRC), CONSTITUIDO COMO UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Y QUE TIENE POR OBJETIVO QUE ESTOS RESULTADOS PUEDAN SER APLICADOS, COMPARTIDOS Y DESARROLLADOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y SU ENTORNO.

SU FIN PRINCIPAL ES APORTAR A LOS CAMPOS DE CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL NUEVAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. ADEMÁS, EAE BUSINESS SCHOOL PUBLICA HARVARD DEUSTO BUSINESS, ENFOCADA EN SER UN SERVICIO A LA COMUNIDAD CIENTÍFICA Y UNIVERSITARIA, HACIENDO HINGAPIÉ EN LA DIVULGACIÓN CIENTÍFICA DE NUEVAS HERRAMIENTAS.

La Asociación Española de Directores Recursos Humanos, AEDRH, participa con su Comisión Técnica de Gestión de Talento, y es la principal promotora del EPyCE. La generación de investigaciones que aporten valor a la sociedad en general y a sus asociados en particular es su principal objetivo. Desde una visión mucho más amplia, y teniendo en cuenta el papel que los directivos tienen en sus organizaciones, se pretende ofrecer una visión actual acorde a la realidad de las empresas. Por eso se hace hincapié en las necesidades actuales en cuanto a competencias y posiciones y se lleva a cabo un análisis con los cambios que podrían producirse en el plazo medio.

Varios actores se encuentran involucrados en la consecución de este proyecto, su valiosa participación junto con EAE Business School es el resultado del trabajo asociado.

Tal y como se lo hizo en 2016, para esta nueva edición 2017 **se cuenta también con el aporte de CEOE, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales**, entidad privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la defensa y representación de los intereses empresariales; Foro Inserta Responsable, creado por la Fundación ONCE, es una plataforma de trabajo en red e innovación social que posibilita compartir prácticas, herramientas y experiencias que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de RSE-D.

Human Age Institute, impulsada por ManpowerGroup -empresa Patrocinadora de AEDRH- es la mayor iniciativa de Talento y Empleabilidad del país. Este proyecto nace en base a unas premisas claras: potenciar el impacto del Talento en la sociedad; unir a las personas que hacen de éste su razón de ser; fomentar la creatividad y la innovación, y contribuir a que las compañías sean más humanistas, al situar a las personas como motor de transformación de las organizaciones.

Estas cinco organizaciones, en conjunto, han puesto de manifiesto su interés y recursos para que mediante esta investigación se puedan conocer las posiciones y competencias más demandadas en la actualidad en el mercado laboral español. Este informe pretende dar un soporte documental amplio, a través del equipo investigador y los antecedentes recogidos en los informes de los años 2015 y 2016, 2014, 2015 y 2016.

Al dar continuidad a esta investigación se manifiesta la vocación de los promotores del proyecto por poner en marcha un observatorio, con carácter anual, que lleve a cabo un análisis de estas posiciones y competencias, con el objetivo principal de detectar la evolución y las tendencias del mercado laboral español; constituyendo una herramienta que facilite la toma de decisiones, ya sea en el ámbito de la oferta, intermediación o gestión de competencias en torno a la empleabilidad y educación en los sectores público o privado.

## 1.1 OBJETO DE ESTUDIO

Continuando la línea de trabajo iniciada en el año 2014, los promotores del proyecto continúan interesados en conocer y promover las percepciones que tienen los responsables de Recursos Humanos de España, en torno a las posiciones y competencias más demandadas, así como su evolución respecto al estudio de investigación predecesor.

EPyCE 2017 extiende su rango de investigación al incorporar una sección sobre las competencias demandadas para perfiles profesionales Junior y Senior. Esta circunstancia se debe a que el ciclo laboral en el que las empresas comienzan a mejorar la empleabilidad contratando a profesionales de distintas áreas, lanzando nuevos programas destinados a la formación de los trabajadores, poniendo en marcha nuevas estrategias más motivadoras y dinámicas, en definitiva, efectuando cambios en los objetivos fundamentales de las empresas.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación del Proyecto EPyCE mantiene los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

Conocer las percepciones que los responsables de Recursos Humanos tienen en torno a cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español, tanto en la actualidad como en el futuro próximo (2 ó 3 años).

### Objetivos específicos:

- Identificar aquellas dimensiones a medir en torno a las competencias y a las posiciones más demandadas en el mercado laboral.
- Desarrollar herramientas para medir la percepción de los responsables de Recursos Humanos de nuestro país en torno a estas dimensiones.
- Presentar un documento que recoja estas percepciones al objeto de facilitar la toma de decisiones de aquellos agentes que operan en el mercado laboral.

# 01 INTRODUCCIÓN

## 1.3 PREGUNTAS A RESOLVER

La edición EPyCE 2017 hereda la metodología de la edición anterior que facilita la labor de conocer la percepción de una muestra de directores de Recursos Humanos.

Despejar a los Directores Generales de Recursos Humanos la incógnita sobre cuáles son las competencias más demandadas en el mercado laboral español tanto en el presente como en el futuro próximo (2 ó 3 años) añadiendo la variable de perfiles profesionales Junior y Senior.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

El mercado de trabajo es un espacio en el que operan diferentes observadores, cada uno de ellos con diferentes percepciones de una misma realidad. Los promotores del proyecto parten de una percepción privilegiada, la de los Directores de Recursos Humanos de las principales empresas españolas.

El acceso a estos directivos facilita el análisis respecto a qué posiciones y qué competencias son las que cubren las necesidades de estas empresas. Este análisis puede ser de gran ayuda en la toma de decisiones para todos aquellos agentes que operan en el mercado, ya sea desde la oferta laboral como desde la demanda o la intermediación.

## 1.5 EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

EPyCE 2017 es un proyecto dirigido a documentar la percepción que los Directores de Recursos Humanos españoles tienen acerca de las posiciones y las competencias más demandadas y las más difíciles de cubrir.

El equipo está conformado por un "pool" de expertos que se menciona a continuación.

### **Dirección del Proyecto EPyCE 2017**

D<sup>a</sup> Teresa Grana (Directora de RRHH de CBRE Spain, miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos y Presidenta de la Comisión Técnica de Gestión del Talento AEDRH)

D. Raúl Bravo (Director de EAE Business School Madrid)

D. Jordi García Viña (Director del Dpto. de Relaciones Laborales de CEOE)

D<sup>a</sup> Montserrat Moliner (Responsable de la Fundación Human Age Institute)

Da María del Mar Medeiros (Directora del Programa Insterta)

D<sup>a</sup> Pilar LLacer (Investigador Principal y Responsable Asignatura de Prácticas Profesionales EAE Business School).

D. José Manuel García Lirio (Secretario General de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos).

### **Comisión Técnica de Gestión del Talento AEDRH**

Talento: Entorno VUCA. Transformar/Adaptar el talento interno y atraer al talento externo con las competencias adecuadas para conseguir los objetivos de negocio en este entorno cambiante, complejo, digital. Nuevas competencias y transformación del rol y la función de HR. HR Business Partner enfocado y entendiendo el negocio y el entorno macro. Gestión de la diversidad Nuevas formas de trabajar-Organización ágil: Espacios de trabajo, trabajo en red, entornos colaborativos y trabajos por proyectos. Retención: Employee Value proposition

D Adolfo Sánchez (CREDIT SUISSE)

D<sup>a</sup> Gemma Fernández-Nespral (NISSAN MOTOR CORPORACIÓN)

D. Luis Suárez (FCC SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES)

D<sup>a</sup> Paola de Río Cebrián (ILUNION)

D<sup>a</sup> Pilar Olondo (DXC TECHNOLOGY IBERIA)

D<sup>a</sup> Antonia Fernández (FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO)

D<sup>a</sup> Ana Belén Taberna (IPLUS-F)

### **Expertos Invitados de la Comisión Técnica de Gestión del Talento**

Laura Alió (AUDALIA LUMESSE)

Gema Monedero (ACKERMANN BEAUMONT GROUP)

Pablo Garrido (EF Corporate)

**Investigadores EAE:**

Investigador Principal: D<sup>a</sup> Pilar Llacer (Profesor Colaborador EAE Business School).

D<sup>a</sup> Ana Carola Anglarill Jordán

D<sup>a</sup> Ángela María Arenas Ruiz

D<sup>a</sup> Lina Fernanda Gomez Galarza

Este Equipo de Investigación ha estado continuamente apoyado y supervisado por el equipo de Dirección del Proyecto, cuyos miembros han sido mencionados en el apartado anterior.

A lo largo del proyecto, el equipo ha sido guiado tanto por la Dirección del Campus en Madrid de EAE, como por los miembros de la Comisión Permanente y la Secretaría de AEDRH, a través de una agenda de reuniones de trabajo y comisiones conjuntas.

## 1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien el proyecto parte del valor que puede tener para la comunidad científica y de negocios conocer las percepciones de una muestra de personas que ocupan posiciones de dirección en el área de Recursos Humanos, entendemos que estas conclusiones muestran sólo uno de los diferentes planos de observación sobre los que se puede analizar el mercado laboral.

En este sentido, EPYCE continúa creciendo en alcance y en respuestas al objeto de conseguir que sus conclusiones tengan cada vez una mayor representatividad, pero manteniendo su planteamiento inicial: mostrar la percepción de las personas que ocupan exclusivamente posiciones de Dirección en torno a los Recursos Humanos, quedando fuera del universo de la investigación organizaciones que, por la circunstancia que sea, no disponen de una persona desarrollando esta función.

## MARCO TEÓRICO



# 02 MARCO TEÓRICO

En el año 2014 el equipo de trabajo del proyecto EPyCE, realizó un exhaustivo análisis bibliográfico en torno a posiciones y competencias profesionales. A raíz de ese análisis se acordó emplear las siguientes definiciones de trabajo:

**Posiciones:** cada uno de los subsistemas o subconjunto hombre máquina (SHM) que operan dentro del sistema de producción general y propio de cada organización y empresa (EPyCE 2014).

**Competencias:** conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que se basa en comportamientos observables y que permiten un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta (EPyCE 2014). **En el documento EPyCE 2014** se presenta, asimismo, un recorrido exhaustivo en torno a la producción científico-académica desarrollada en las siguientes direcciones:

- **El mercado laboral y la demanda de empleo:** explorando cómo la teoría económica modeliza el mercado de trabajo desde la dinámica oferta-demanda, las posibilidades y limitaciones de este modelo, la regulación a la que está sometida este mercado, y su diversidad de agentes.

- **Las posiciones profesionales:** la definición del concepto de posiciones profesionales y el desarrollo de estándares de información laboral en torno a ellas.

- **Las competencias profesionales:** su definición, su empleo el mundo laboral, los diferentes enfoques desarrollados para su evaluación y gestión, el desarrollo de sistemas de competencia laboral y su inclusión en los modelos de gestión de estratégica y de recursos humanos.

- **Posiciones y competencias más demandadas:** una revisión de la literatura disponible en torno a las posiciones y las competencias más demandadas. A lo largo de este ejercicio, este esfuerzo de análisis bibliográfico se ha orientado en torno a las posiciones y competencias en la pequeña y mediana empresa.

La gestión por competencias, cuyo concepto fue planteado por primera vez por David MacClelland en 1973, es un modelo que favorece la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. También plantea que cada organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos.

Para aplicar el modelo de gestión por competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y representarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de mucha utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo.

## 2.1 NIVELES PROFESIONALES

Las diferencias entre los tipos o niveles profesionales, depende de las necesidades y cultura de cada organización o equipo de trabajo en sí. Los criterios que se pueden aplicar para diferenciar a un profesional Junior o un Senior, pueden variar dependiendo de cada entorno. Generalmente las empresas o reclutadores toman como criterios diferenciales algunos de los puntos listados a continuación.

### Experiencia laboral

Número de años de experiencia laboral del profesional. No cuentan los trabajos prácticos realizados durante su etapa como estudiante.

**Junior:** Menos de 2 años de experiencia.

**Senior:** Más de 6 años de experiencia.

### Conocimientos Técnicos

Utilización de herramientas, tecnologías, metodologías de trabajo que deba utilizar para cumplir sus funciones.

**Junior:** Para desarrollarse suele requerir acompañamiento. Probablemente no maneja todas las herramientas y conocimientos que se necesitan para el cumplimiento de las funciones.

**Senior:** Es un "referente técnico" dentro del equipo. Sus conocimientos le permiten trabajar o colaborar en proyectos transversales.

### Conocimientos funcionales

Relacionado a los procesos, técnicas, metodologías o estándares requeridos para cumplir con objetivos.

**Junior:** Para desarrollarse suele requerir cierto nivel de acompañamiento. No conoce todos los procesos, ni los estándares que se deben aplicar en el desarrollo del proyecto. No es experto en los temas propios del negocio.

**Senior:** Ayuda a definir procesos, metodologías y estándares que tendrán lugar en el desarrollo del proyecto. Cumple con los objetivos.



### Proactividad

Indica si el profesional espera a que le asignen sus objetivos o si, por el contrario, toma la iniciativa.

**Junior:** Necesita que frecuentemente le definan su trabajo. Espera que le asignen funciones o tareas. Depende de otros para avanzar con sus tareas.

**Senior:** No solamente recibe requerimientos, sino que los busca y genera. En muchas ocasiones es él quien aporta nuevas y novedosas iniciativas a sus clientes.

### Indicadores de Productividad, Calidad y Eficiencia.

Indicadores relacionados con las funciones que realiza.

**Junior:** Calidad: Baja/Media – Productividad: Baja/Media – Innovación: Poca o Nula

**Senior:** Calidad: Alta – Productividad: Alta – Innovación: Alta

El objetivo de llevar a cabo anualmente esta investigación además de contrastar los cambios que resultan del estudio de la evolución de resultados sobre las competencias y posiciones demandadas por la pequeña y mediana empresa española es ir añadiendo características de investigación nuevas con el ánimo de analizar, compartir y trabajar sobre estas particularidades.

## 2.2 LA REPERCUSIÓN DEL TAMAÑO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Mintzberg (1993) analiza los diferentes factores que afectan a la estructuración efectiva de las organizaciones. En el caso del vector tamaño presenta las tres hipótesis siguientes que evidencia apoyándose en la producción científico-académica:

a) Conforme mayor es el tamaño de la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferentes serán sus unidades, y más desarrollado estará su componente administrativo.

b) Conforme mayor es el tamaño de la organización, mayor será el tamaño de la unidad media.

c) conforme mayor es el tamaño de la organización, más formalizado estará su comportamiento. Así, las pequeñas organizaciones quedan, respecto a sus competidores de mayor tamaño, configuradas como empresas menos especializadas (más generalistas), menos burocráticas y más orgánicas, más homogéneas y con unidades más pequeñas por término medio.

A medida que se incrementa el tamaño de la organización, Mintzberg muestra un proceso en el que aumenta la especialización del trabajo dentro de cada unidad, se produce una mayor diferenciación entre cada unidad, y comienzan a introducirse niveles intermedios de jerarquía dentro de la empresa, como una estrategia para lograr nuevas tareas que la organización considera significativas.

El crecimiento de la organización deja a su paso un escenario caracterizado por puestos de trabajo más especializados, una mayor cantidad de directivos, en la medida que las necesidades de supervisión son más complejas y, finalmente, mayores necesidades de normalización en lo que se refiere a procesos de trabajo, medición de resultados (cuadros de mando, KPI's, ...), y definición de puestos de trabajo.

Por su parte Daft (2011), quien incorpora y amplía conceptos de Mintzberg en sus planteamientos, sostiene que el crear nuevos puestos de trabajo, responde a la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los diferentes grados de incertidumbre que genera el entorno cambiante, al que cada una se ven expuestas: "Las organizaciones necesitan un ajuste correcto entre su estructura interna y el entorno externo" (p.149). Lo que implica la inclusión de nuevos perfiles, la creación de nuevos equipos de trabajo, la necesidad de nuevas competencias y de personas con diferentes niveles de desarrollo de las mismas, para poder hacer frente a las demandas que consigo traen los cambios.

## METODOLOGÍA

3

# 03 METODOLOGÍA

La investigación, realizada en el marco del Proyecto EPyCE 2016 es de tipo no experimental, dado que se observan un número determinado de variables a través de encuestas a diferentes observadores sin ninguna manipulación de éstas. Al referirse a un momento único, ya que la toma de datos se realizó **entre noviembre 2017 y enero de 2018**, y a un grupo determinado, Directores de Recursos Humanos de empresas españolas, la investigación es de corte transversal.

El objeto de investigación consistió en determinar qué percepciones tienen los encuestados, acerca de cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español, según el nivel del perfil (Junior o Senior), tanto en la actualidad como en el futuro.

## 3.1 MODELO DE TRABAJO - ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES

Para la continuación del proyecto EPyCE se creó un modelo de trabajo que sistematiza las necesidades del mercado en torno a las posiciones y las competencias de los trabajadores. Detrás de estas necesidades existe una realidad compleja que requiere de un trabajo de análisis dirigido a precisar estos dos conceptos y las diferentes dimensiones que los integran, tal y como se ha hecho en las pasadas investigaciones\*, se ha continuado con la línea de trabajo establecida.

### Categoría 1: Posiciones más demandadas

Dadas las diferentes definiciones que se pueden hallar en torno a distinción de posición o puesto de trabajo, se emplea la definición de Montmollin citada en el libro "El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal", 1996, página 34, como "cada uno de los subsistemas o subconjunto hombre máquina que operan dentro del sistema de producción general y propio de cada organización y empresa".

A la hora de considerar la percepción de los directivos en torno a estas posiciones más demandadas se encuentra un constructo complejo que recoge una gran multiplicidad de aspectos. Así, esta categoría se descompuso en diferentes variables según los siguientes vectores:

- Tiempo (presente o futuro)
- Espacio (localización del trabajador en España o en el extranjero)
- Niveles Profesionales (Junior o Senior)

Finalmente, el equipo de trabajo 2017, en reuniones celebradas entre el Equipo de Proyecto y la Comisión de Formación e Investigación de la AEDRH, acordó establecer las siguientes dimensiones como objeto del estudio del proyecto:

- Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)
- Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)
- Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en el presente (POSMI1)
- Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 a 3 años) (POSMI2)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en el presente (POSMI3)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSMI4)

El cuestionario 2017 fue actualizado con base en la versión previa (2016) a la cual se le hicieron una serie de modificaciones detalladas a continuación:

- Se eliminó la familia "otros" a la que pertenecían las posiciones "Arquitecto" y "Laboral", eliminadas igualmente del cuestionario 2017.
- En cuanto a las posiciones, se renombraron, cambiaron de familia o eliminaron con el fin de garantizar coherencia y relevancia en la investigación (Ver tabla 3.1.1, donde se detalla posición por posición los cambios realizados)
- Se realizaron las siguientes adiciones por familia de acuerdo con la evolución del mercado laboral actual:

\* Para completar esta información, el lector puede recurrir a los informes EPyCE 2014, 2015, 2016.

<b>FAMILIA</b>	<b>NUEVAS POSICIONES</b>
Comercial	Desarrollo de Negocio
Consultoría	Consultor Consultor Junior ERP
Dirección	CDO - Chief Digital Officer CTO - Chief Transformation Officer
Ingeniería	Ingeniería de Fibra
Marketing	Creativos en video juegos Customer Experience Manager
Logística	Técnico de Logística Técnico de Compras
Recursos Humanos	Especialista en Administración de Personal Responsable de Employer Branding Responsable HR Analytics Técnico de Selección
Salud	Médico
Tecnología	Data Science Responsable ciberseguridad Responsable de Cloud User experience (UX) Manager Web analytics manager

# 03 METODOLOGÍA

T.3.1.1		POSICIONES Y FAMILIAS 2016		De acuerdo con las modificaciones realizadas, el cuestionario de EpyCE 2017 queda conformado por 11 familias y 92 posiciones (Tabla 3.1.2)	
FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
Administración, Finanzas y Legal	Abogado (Se mantiene) Administrativo (Se mantiene) Asesor financiero (Se mantiene) Auditores (Se mantiene) Compliance (Se mantiene) Economistas (Se mantiene) Especialista en RRHH (Se elimina) Estadístico (Se mantiene)	Marketing	Brand Managers (Se mantiene) Community Manager (redes sociales) (Se mantiene) Especialista de Marketing Online / Digital (Se mantiene) Group Product Managers (Se mantiene) Investigador de Mercado (Se mantiene) Responsable de estrategia digital (Se mantiene) Responsable de Marketing Relacional (Se mantiene) Responsable Online o mobile (Se mantiene) SEM analytics (Se mantiene) Web designer (Se mantiene) Strategic CSR Sustainability Manager (Se mantiene) Técnico de Marketing (Se mantiene)		
Comercial	Account Manager (Se mantiene) Category Management (Se mantiene) Comercial Digital (Se mantiene) Comerciales de Exportación (Se mantiene) Comerciales para nuevos mercados (Se mantiene) Consultor Comercial (Se mantiene) Delegados de Venta (Se mantiene) Especialista en Punto de Venta (Se mantiene) Gestor Comercial de Hostelería (Se mantiene) Jefe de Zona (Se mantiene) Senior Key Account Manager (Se mantiene) Shopper & Customer Marketing (Se mantiene) Técnico Comercial (Se mantiene) Técnico Servicio de Post Venta (Se mantiene) Trade & Promotion (Se mantiene) Visitadores médicos (Se cambia a la familia Salud)	Operarios Cualificados	Camarero (eliminada) Conductor de Ferrocarril Matricero (eliminada) Operadores de Fábrica (Se mantiene) Operadores de Mantenimiento Reponedores (Se mantiene)		
Consultoría	Consultor senior SAP (Renombrada como Consultor Senior ERP)	Otros (Se elimina la familia)	Arquitecto (Se elimina) Laboral (Se elimina)		
Dirección	Comercial De Proyectos / Obra (se mueve a la familia Comercial) Dirección de Operaciones de Logística y Transporte (Se elimina) General (renombrada como Director General) Gerente de Plataforma (Renombrada como Gerente) Responsable de Obra (Incluido en familia Ingeniería)	RRHH	Financieros (Se elimina) Gerente de RRHH (Se mantiene) Técnico en Intermediación Laboral (Se elimina) Técnico en RSC (Se mantiene)		
Ingeniería	Ingeniero Civil (Se mantiene) Ingeniero de Desarrollo(Se mantiene) Ingeniero de Planta (Se mantiene) Ingeniero de Proyecto (Se mantiene) Ingeniero Eléctrico (Se mantiene) Ingeniero Industrial (Se mantiene) Ingeniero Informático (Se mantiene) Ingeniero Mecánico (Se mantiene) Ingenieros de Instalaciones solares (Se mantiene) Investigador en Química Orgánica (Se elimina) Técnico de Estudios Energéticos (Se elimina)	Salud	Asesores Médicos Regionales (Se mantiene) Especialista en Asuntos regulatorios (Se mantiene) Gerente acceso al mercado regional y nacional (Se mantiene) Médico de Farmacovigilancia (Se elimina) Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos (Se elimina)		
Logística	Calidad (se elimina) Control de Gestión (se mueve a la familia Administración) Controllers de Operaciones (Se mantiene) Jefes de Producción (Se mantiene) Sales Engineering (se mueve a la familia Comercial)	Tecnología	Big Data (Se mantiene) Desarrollador web analyst (Se renombra como Desarrollador Web) Ecommerce (Se renombra como Ecommerce Development specialists) Especialista de aplicaciones (Se elimina) Especialista de Integraciones (Se mantiene) Especialista en Sistema de Información (Se mantiene) I +D (Se mantiene) Líder de Proyecto (se elimina) Programador Informático (Se mantiene) Programador Web, iOS, Android (Se mantiene) Project Leaders (se elimina) Project manager (Se mantiene) Técnico de Comunicaciones (se elimina)		

T.3.1.2		POSICIONES Y FAMILIAS 2017	
FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
<b>Administración, Finanzas y Legal</b>	Abogado Administrativo Asesor financiero Auditores Compliance Control de gestión Economistas Estadístico	<b>Marketing</b>	Brand Managers Community Manager (redes sociales) Creativos en Video juegos Customer Experience Manager Especialista de Marketing Online / Digital Group Product Managers Investigador de Mercado Responsable de estrategia digital Responsable de Marketing Relacional Responsable Online o mobile SEM analytics - Web Designer Strategic CSR Sustainability Manager Técnico de Marketing
<b>Comercial</b>	Account Manager Category Management Comercial Digital Comerciales de Exportación Comercial de Proyectos Comerciales para nuevos mercados Consultor Comercial Delegados de Venta Desarrollo de Negocio Especialista en Punto de Venta Gestor Comercial de Hostelería Jefe de Zona Sales Engineering Senior Key Account Manager Shopper & Customer Marketing Técnico Comercial Técnico Servicio de Post Venta Trade & Promotion	<b>Operarios Cualificados</b>	Operadores de Fábrica Operadores de Mantenimiento Reponedores
<b>Consultoría</b>	Consultor Consultor Junior ERP Consultor Senior ERP	<b>RRHH</b>	Especialista en Administración de Personal Gerente de Recursos Humanos Responsable Employer Branding Responsable HR Analytics Técnico en RSC Técnico de Selección
<b>Dirección</b>	CDO - Chief Digital Officer CTO - Chief Transformation Officer Director General Gerente	<b>Salud</b>	Asesores Médicos Regionales Especialista en Asuntos regulatorios Gerente acceso al mercado regional y nacional Médico Visitadores Médicos
<b>Ingeniería</b>	Responsable de Obra Ingeniero de Fibra Ingeniero Civil Ingeniero de Desarrollo Ingeniero de Planta Ingeniero de Proyecto Ingeniero Electrico Ingeniero Industrial Ingeniero Informático Ingeniero Mecánico Ingenieros de Instalaciones solares Técnico de Calidad	<b>Tecnología</b>	Big Data Data Science Desarrollador Web Desarrollador Aplicaciones multimedia Ecommerce Development specialists Especialista de Integraciones Especialista en Sistema de Información I + D Programador Informatico Programador Web, ios, Android Project Manager Responsable ciberseguridad Responsable de Cloud Técnico de Comunicaciones User experience (UX) Manager Web analytics manager
<b>Logística</b>	Controllers de Operaciones Jefes de Producción Técnico de Logística Técnico de Compras		

# 03 METODOLOGÍA

## Categoría 2: Competencias más demandadas

A partir de la revisión de la literatura científica acerca del concepto competencias más demandadas, se encontró una extensa diversidad de enfoques que se documenta en EpyCE 2014, 2015 y 2016. No obstante, sí existe cierta convergencia respecto a su definición por lo que, tras la revisión de las fórmulas más utilizadas, se acordó emplear aquella definida por Pereda y Berrocal en 1999, como “un conjunto de comportamientos observables y que permiten un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

Al igual que la edición anterior, para afrontar la multiplicidad de respuestas los miembros del equipo de proyecto y la Comisión de Formación e Investigación acordaron las siguientes dimensiones como objetivo de investigación:

- Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1J)
- Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1S)
- Competencias más escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2J)
- Competencias más escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2S)
- Competencias más demandadas para movilidad internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1MIJ)
- Competencias más demandadas para movilidad internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1MIS)
- Competencias más escasas para movilidad Internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2MIJ)
- Competencias más escasas para movilidad internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2MIS)

Tal y como se hizo con las posiciones, el equipo incluyó nuevamente la tabla de competencias utilizadas en el año 2016 con formato de respuestas cerradas. Para esta edición, se agregó una competencia adicional: Gestión de la diversidad.

T.3.2	COMPETENCIAS
COMPETENCIAS	
1	Comunicación
2	Compromiso
3	Conocimiento técnico – Competencias técnicas
4	Flexibilidad
5	Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
6	Gestión de conflictos
7	Gestión de equipos
8	Gestión de la diversidad
9	Gestión de proyectos / Gerenciamiento (Management) de proyectos
10	Habilidades comerciales
11	Idiomas / Habilidades lingüísticas
12	Innovación
13	Liderazgo
14	Negociación
15	Orientación al cliente (Atención al cliente)
16	Orientación a resultados
17	Pensamiento analítico
18	Proactividad - Iniciativa
19	Resiliencia (Inteligencia emocional)
20	Trabajo en Equipo
21	Visión estratégica / Orientación estratégica



## 3.2 SUJETOS, UNIVERSO Y MUESTRA

Además, con el objetivo de expandir la cobertura de la investigación, se motivó a sus destinatarios a compartirla con las personas responsables del entorno de Recursos Humanos que ellos deseasen, ya fuesen internas o externas. Se añadió una pregunta en el bloque de categorización, para asegurar que los encuestados fueran personas con responsabilidades en la función de Recursos Humanos.

Para la edición EPyCE 2017 se invitó a 1082 sujetos, de los cuales se obtuvieron 300 respuestas que conforman la muestra del estudio.

## 3.3 PROCEDIMIENTO

### FASE 0. PREPARACIÓN

El proyecto inició con dos trabajos: la creación de una estructura de proyecto y la revisión del marco teórico que se desarrolló en los trabajos de EPyCE 2014, 2015 y 2016.

#### Etapa 0.1

**Objetivo:** poner en marcha una estructura de trabajo que, en coordinación con los promotores del proyecto asuma las tareas correspondientes al diseño de la investigación y a su puesta en marcha.

**Resultados:** Estructura de proyecto

G.3.1	CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES						
		2017				2018	
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Fase 0. Preparación							
Etapa 0.1							
Etapa 0.2							
Fase 1. Encuesta							
Etapa 1.1							
Etapa 1.2							
Etapa 1.3							
Etapa 1.4							
Fase 2. Elaboración del Informe							
Etapa 2.1							
Etapa 2.2							
Etapa 2.3							
Etapa 2.4							

# 03 METODOLOGÍA

El proyecto se inició en el marco de las conversaciones y los acuerdos entre EAE Business School, AEDRH, CEOE y Human Age Institute para impulsar el Observatorio EPyCE y darle continuidad al informe del año anterior. En ellas se reiteró el interés de estas organizaciones por conocer la percepción de los directivos de Recursos Humanos en torno a las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado laboral español.

## **Etapas 0.2**

**Objetivos:** Revisar y actualizar el marco teórico y de referencia desarrollado en el marco de EPyCE 2016.

Construir, a partir del aparato metodológico desarrollado el año anterior, una estrategia de investigación para transformar las percepciones de los encuestados en datos susceptibles de análisis para extraer resultados y conclusiones sobre las posiciones y competencias más demandadas.

### **Resultados:**

- Marco teórico
- Marco de antecedentes
- Marco de referencia
- Cronograma de actividades
- Caracterización de variables

Para desarrollar la metodología de trabajo, el equipo de investigación trabajó en las siguientes direcciones:

- Revisión bibliográfica: se realizó una búsqueda de teorías, enfoques teóricos e investigaciones; así como antecedentes que orientasen al equipo sobre cómo realizar la investigación y que permitiesen desarrollar un marco interpretativo de los resultados que se generasen.
- Revisión del marco de referencia: revisión y actualización de los principales conceptos que definen en el objetivo de la investigación a partir de las revisiones anteriores, así como la caracterización de estos conceptos en variables.

## **FASE 1. ENCUESTA**

En el año 2017 la investigación sobre posiciones y competencias más demandadas se hizo a través de un cuestionario único. Para ello se procedió a la revisión y actualización de la metodología desarrollada en 2016, a la vez que se le incorporaron cambios con base en el nuevo escenario de trabajo.

### **Etapas 1.1 Diseño encuesta**

**Objetivo:** Desarrollar un cuestionario que permita a los destinatarios de la encuesta precisar de forma abierta sus percepciones en torno a las posiciones y competencias más demandadas en el mercado de trabajo.

### **Resultados:**

- Diseño de cuestionario

Para la revisión de la encuesta la Comisión Permanente adoptó las siguientes decisiones:

- Nuevas incorporaciones: con la incorporación de CEOE y Human Age Institute se acordó ampliar el alcance de la encuesta, inicialmente limitado a los socios de la AEDRH, a cualquier persona que ocupase posiciones de Dirección de Recursos Humanos dentro de cualquier empresa española.
- Apertura: de esta manera, los nuevos Partners del proyecto acordaron hacer partícipes de la encuesta a directivos de Recursos Humanos de su entorno. Del mismo modo, se introdujo la posibilidad de que los destinatarios de la encuesta pudieran invitar a otras personas a participar, al objeto de que ésta se pudiera viralizar.
- Categorización: en este sentido se incluyó en las preguntas de categorización mutuamente excluyentes, una pregunta para precisar si la persona encuestada ocupaba una posición de Dirección de Recursos Humanos en su organización, al objeto de eliminar las encuestas de aquellas personas que no cumplieran este requisito.
- Campos abiertos: dado que el formato de respuestas cerradas corresponde al trabajo desarrollado en el año anterior, se introdujeron campos abiertos al objeto de que los encuestados pudieran comunicar aquellas posiciones y competencias demandadas que no encontrasen en la relación.
- Nueva competencia: Se incluyó la competencia "gestión de la diversidad" en el listado.
- Nuevas posiciones: Se incluyeron las siguientes posiciones

<b>FAMILIA</b>	<b>NUEVAS POSICIONES</b>
Comercial	Desarrollo de Negocio
Consultoría	Consultor Consultor Junior ERP
Dirección	CDO - Chief Digital Officer CTO - Chief Transformation Officer
Ingeniería	Ingeniería de Fibra
Marketing	Creativos en video juegos Customer Experience Manager
Logística	Técnico de Logística Técnico de Compras
Recursos Humanos	Especialista en Administración de Personal Responsable de Employer Branding Responsable HR Analytics Técnico de Selección
Salud	Médico
Tecnología	Data Science Responsable ciberseguridad Responsable de Cloud User experience (UX) Manager Web analytics manager

# 03 METODOLOGÍA

Finalmente, el diseño de la encuesta quedó con la siguiente estructura:

## Bloque 1. Caracterización de la Empresa

- Caracterización de la empresa.
- Puesto que ocupa en la organización.
- Provincia.
- Comunidades autónomas en que opera.
- Años transcurridos desde el inicio de la actividad
- Número de trabajadores.
- Actividad principal (CNAE).
- Dependencia de una empresa matriz.
- Caracterización como multinacional.

## Bloque 2. Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir.

(POS1): POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE.

(POS2): POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS).

(POS3): POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE.

(POS4): POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS).

## Bloque 3. Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

- Competencias más demandadas y competencias más escasas de cubrir: Perfiles Junior y Senior.
- (COM1J): COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR.

- (COM1S): COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR.

- (COM2J): COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR.

- (COM2S): COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR.

## Bloque 4 - Movilidad internacional

Posiciones más demandadas y más difíciles de cubrir para la movilidad internacional

- (POSMI1): POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE.

- (POSMI2): POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS).

- (POSMI3): POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE.

- (POSMI4): POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS).

## Etapa 1.2 Edición de la encuesta electrónica

**Objetivo:** Revisar la herramienta informática en base a los cambios e innovaciones definidos en la fase anterior.

## Resultados

- Encuesta electrónica

El equipo de trabajo actualizó la encuesta al objeto de incorporar las decisiones tomadas en la fase anterior.

El diseño de esta encuesta puede consultarse en el Anexo 1 donde se presentan capturas de pantallas.

**Etapas 1.3 Toma de datos**

**Objetivo:** Generar datos sobre posiciones y competencias más demandadas abriendo un proceso en el que los miembros de la asociación son invitados a participar en una encuesta abierta.

**Resultados**

- Hoja de datos

Una vez cerrado el proceso, se registraron 300 respuestas

**Etapas 1.4 Análisis e interpretación de datos**

**Objetivo:** Procesar la información generada en la etapa anterior para convertirla en datos que permitan extraer conclusiones en torno a las posiciones y las competencias más demandadas.

**Resultados:**

- Interpretación de los datos

- Elaboración de conclusiones

Tras la recolección de datos el equipo de proyecto procedió a agruparlos en frecuencias en histogramas al objeto de tener una primera aproximación a los datos.

Este trabajo continuó con la construcción de indicadores y tablas para facilitar su síntesis, su análisis y la elaboración de conclusiones.

**FASE 2. ELABORACIÓN DE INFORME****Etapas 2.1 Elaboración informe**

**Objetivo:** Desarrollar un documento que recoja el proceso de la investigación, desde la idea inicial hasta los resultados y conclusiones pasando por la estrategia desarrollada para obtenerlos.

**Resultados:**

- Informe EPyCE

Asimismo, desde la Asociación se puso en marcha un plan para su comunicación y difusión tanto a nivel interno como externo.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

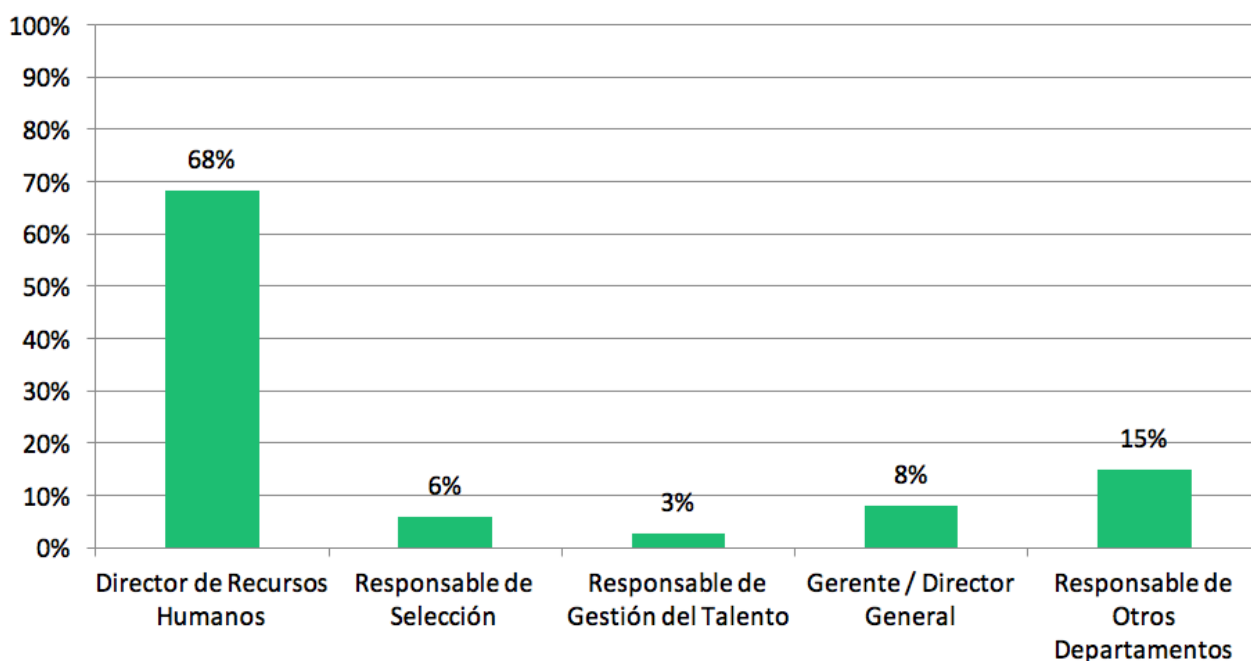


# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Una vez cerrado el plazo para la resolución de la encuesta, el equipo se encontró con un número total de 300 encuestas respondidas. Este año, la especificidad de la muestra se seleccionó tomando en cuenta sólo las respuestas correspondientes a personas con responsabilidades directas en Recursos Humanos. En consecuencia, la muestra quedó formada por un total de 300 respuestas correspondientes a directivos que se identificaron como Directores de Recursos Humanos (205), Responsables de Selección (18), Responsables de Gestión de Talento (8), Directores Generales (24), y responsables de otros departamentos con ingerencia en Recursos Humanos (45), tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 4.1.1. PUESTO OCUPADO EN LA ORGANIZACIÓN**



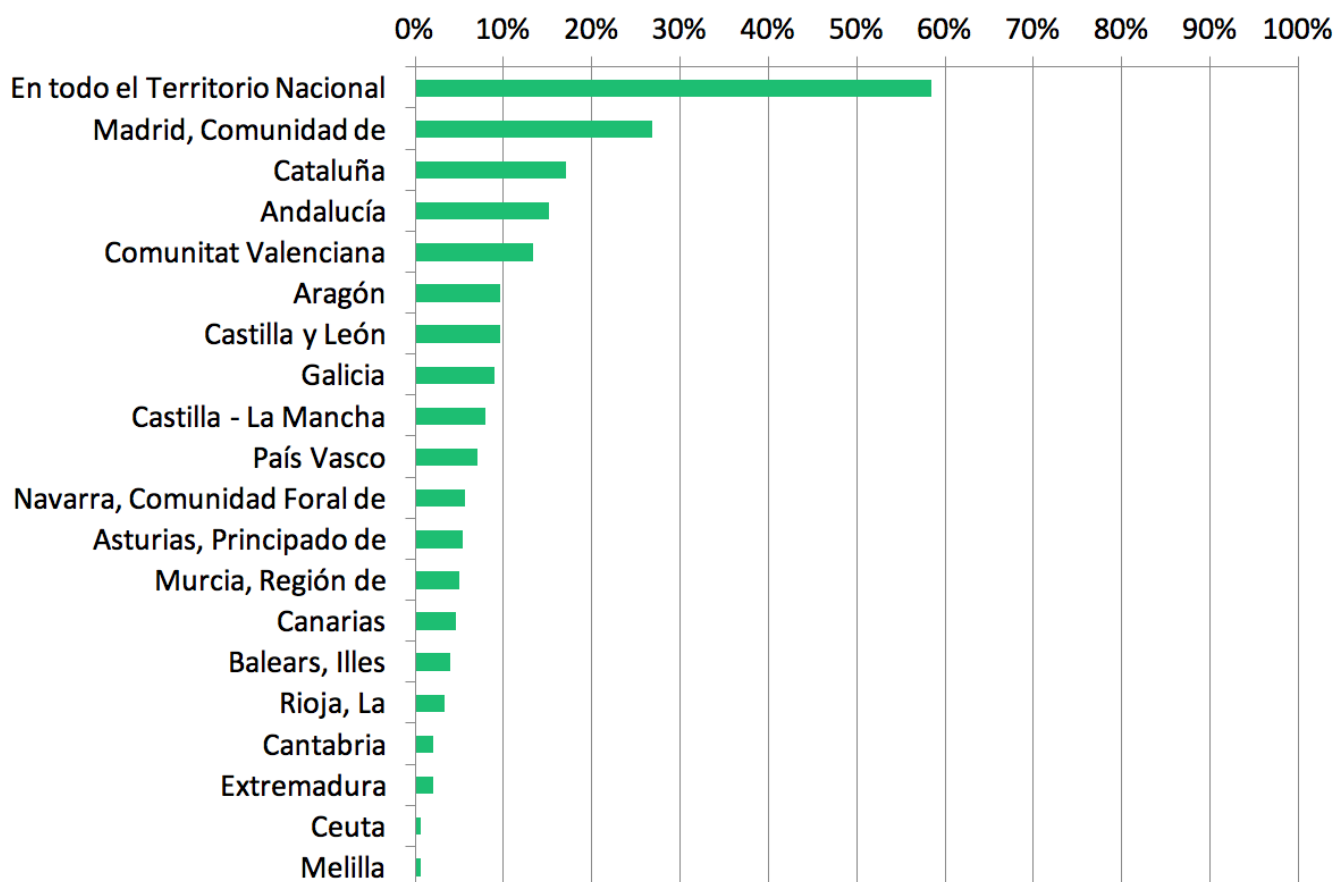


### Domicilio Social / Escenario de operaciones

Las empresas, en su gran mayoría y al igual que en la investigación de 2016, tienen el domicilio social en Madrid, seguido por Barcelona y, a continuación, una diversidad de localizaciones minoritarias como Sevilla y Murcia.

Respecto al ámbito en el que estas empresas desarrollan sus operaciones, la gran mayoría opera en todo el territorio nacional. No existe diferencia significativa con la investigación anterior, las empresas que operan sólo en Madrid se mantienen con respecto a 2016, mientras que el número de compañías que desarrollan su actividad exclusivamente en otra Comunidad Autónoma distinta de Madrid, también se mantiene.

### GRÁFICO 4.1.2 COMUNIDADES EN QUE OPERA

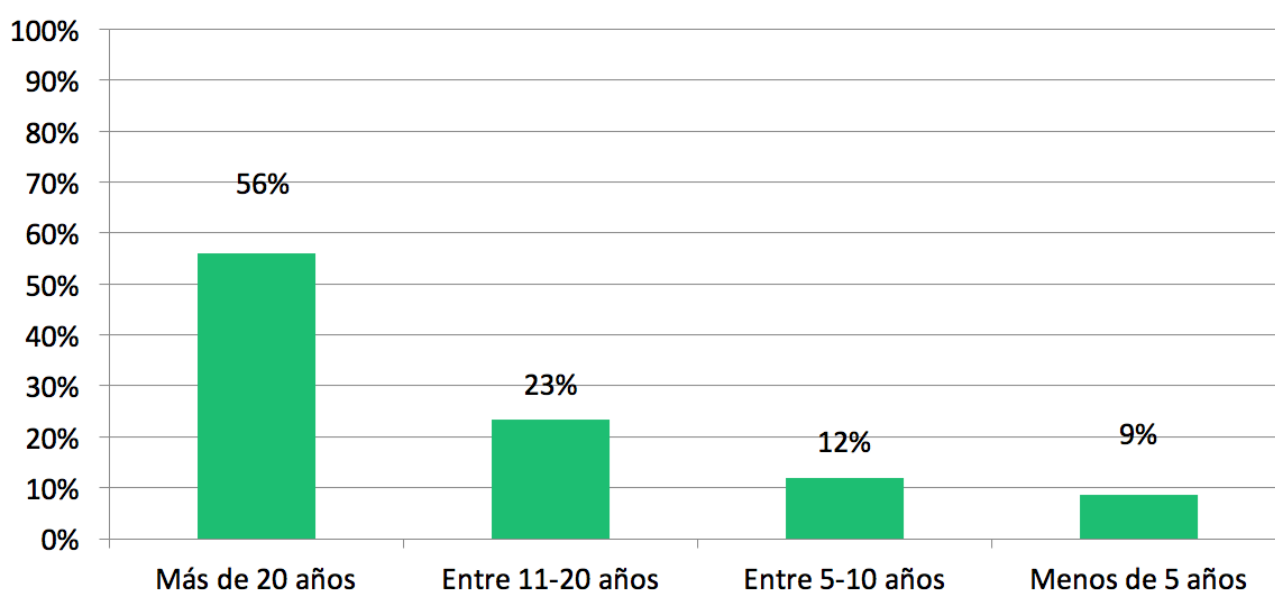


# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

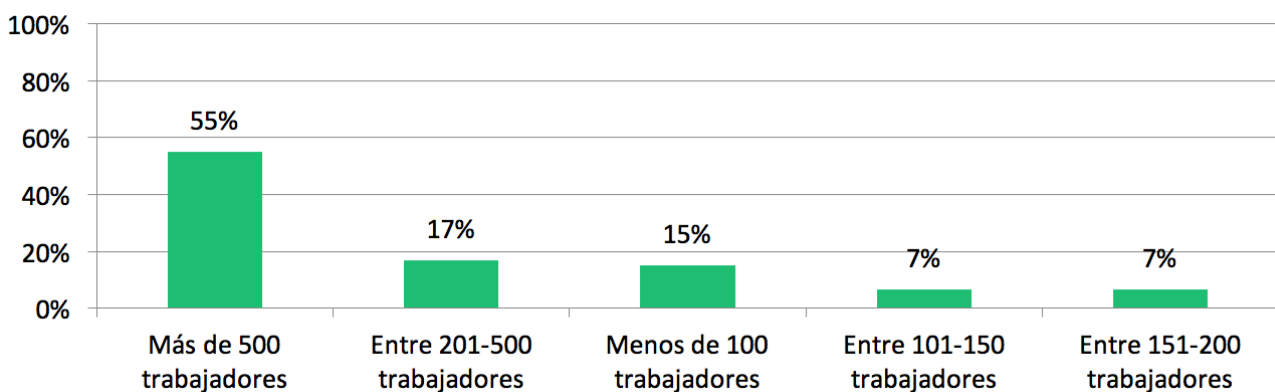
## Antigüedad y tamaño de la Empresa

Al igual que el año 2016, las respuestas revelan un grupo de empresas ya consolidadas. El año pasado, 2016, nos encontramos con empresas con más de 20 años de experiencia. Respecto a su tamaño, el presente estudio revela que casi la mitad de las empresas analizadas cuentan con más de 500 trabajadores, siendo el siguiente grupo mayoritario aquellas organizaciones formadas entre 200 y 500 empleados.

**GRÁFICO 4.1.3. AÑOS TRANSCURRIDOS DESDE EL INICIO DE LA ACTIVIDAD**



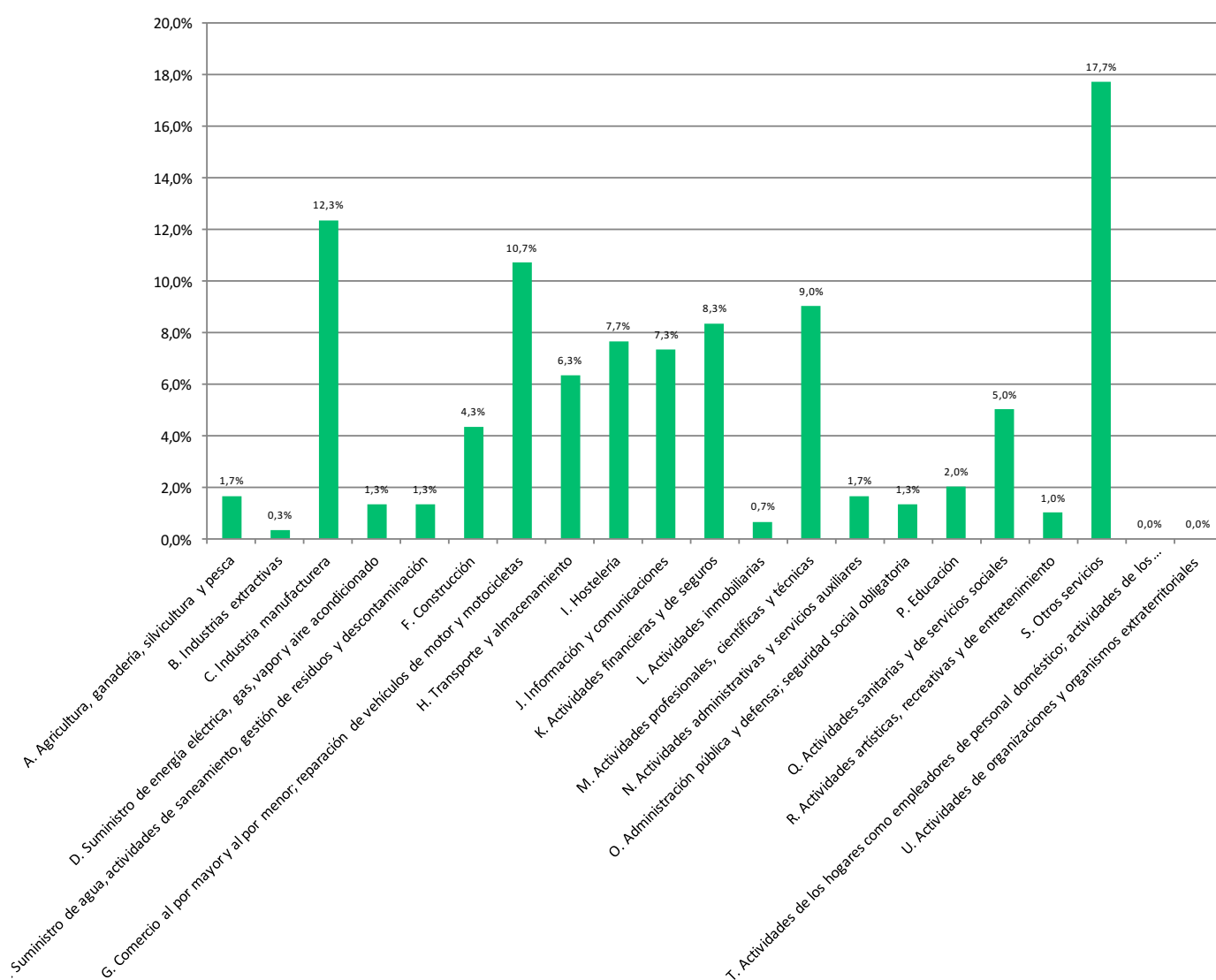
**GRÁFICO 4.1.4. NÚMERO DE TRABAJADORES**



## Sector

Respecto a la composición sectorial de la muestra, la distribución según CNAE presenta una gran heterogeneidad. Sin embargo se aprecia una mayor frecuencia en las actividades correspondientes a Comercio al por mayor y menor y 'Otros Servicios' con respecto al estudio de 2016. En 2017, también tienen presencia otros sectores como Industria Manufacturera, Transporte y almacenamiento, Comercio, Actividades Financieras, Actividades profesionales científicas y técnicas y Otros servicios.

### GRÁFICO 4.1.5. ACTIVIDAD ECONÓMICA



## Propiedad / Nacionalidad

En su mayoría, y al igual que las ediciones anteriores, la mayor parte de los directores que participan en la encuesta desarrollan su actividad en empresas que dependen de una matriz. Asimismo, de forma mayoritaria, definen a su organización como multinacional.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

GRÁFICO 4.1.6. DEPENDE DE UNA CASA MATRIZ

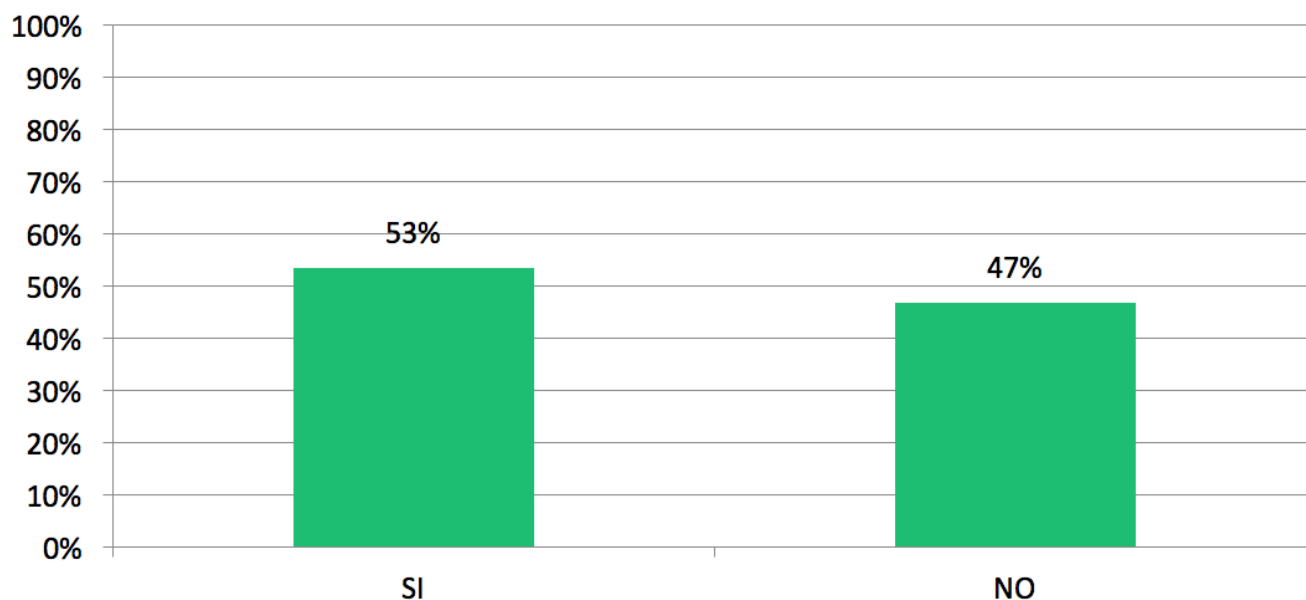
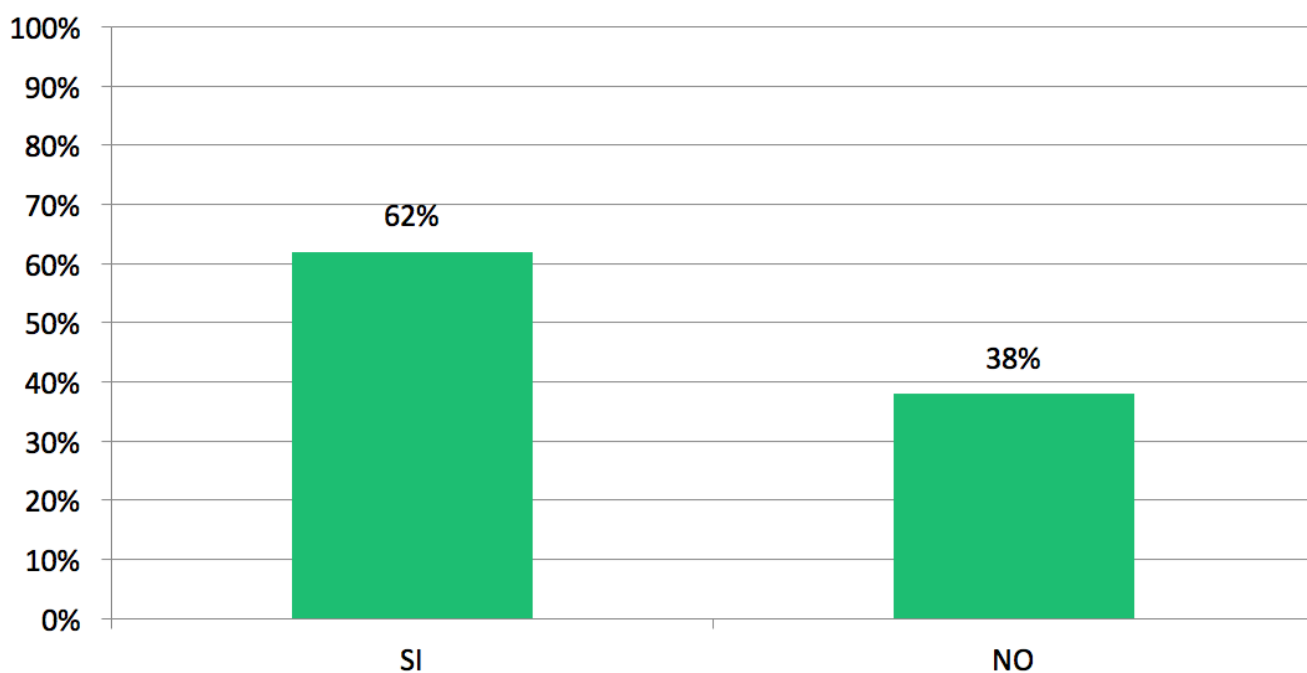


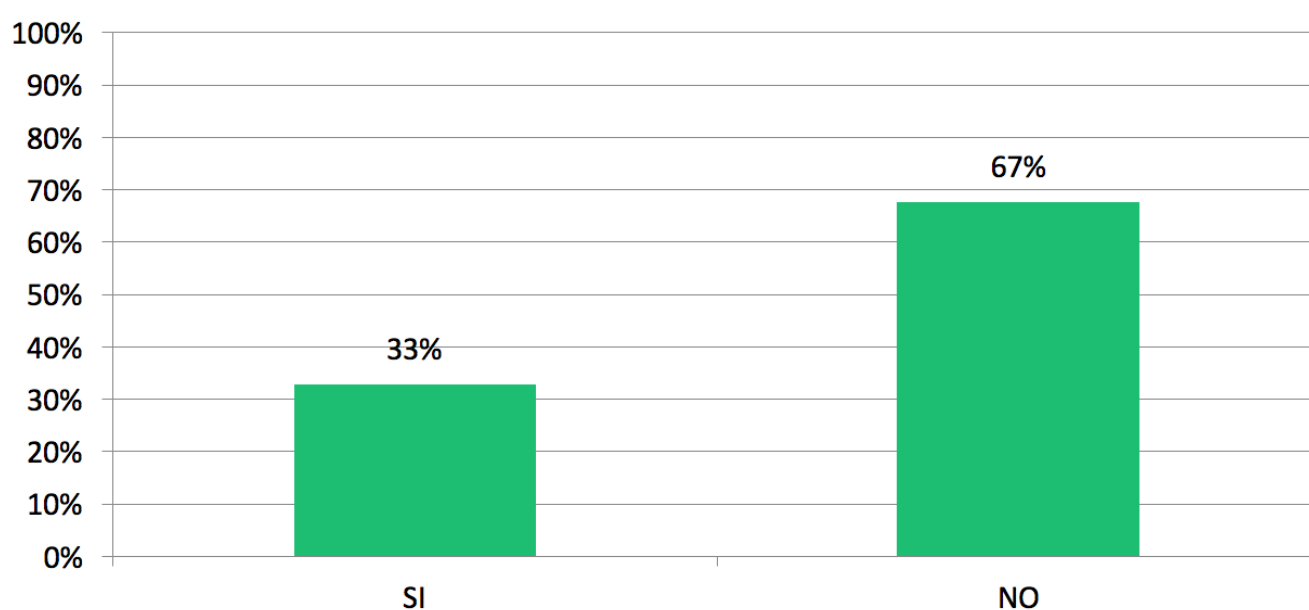
GRÁFICO 4.1.7. EMPRESA MULTINACIONAL



### Movilidad internacional

Respecto a la movilidad internacional del talento, similar a los resultados del año pasado, sólo 33% de los encuestados declararon contratar talento para su movilidad internacional. Las principales regiones con movilidad internacional son América Latina y Europa Occidental. Dado este reducido número, el equipo de investigación hizo un análisis general de las posiciones y competencias a modo general en un apartado especial (Ver 4.5.3/ 4.5.4)

**GRÁFICO 4.1.8. MOVILIDAD INTERNACIONAL**



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS Y DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA

### 4.2.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE (POS1)

Según los Responsables de Recursos Humanos, las 10 posiciones más demandadas en el mercado en 2017, en un 60% están en las áreas Comerciales, un 20% en Ingeniería, 10% en Tecnología y el porcentaje restante en Operarios Cualificados.

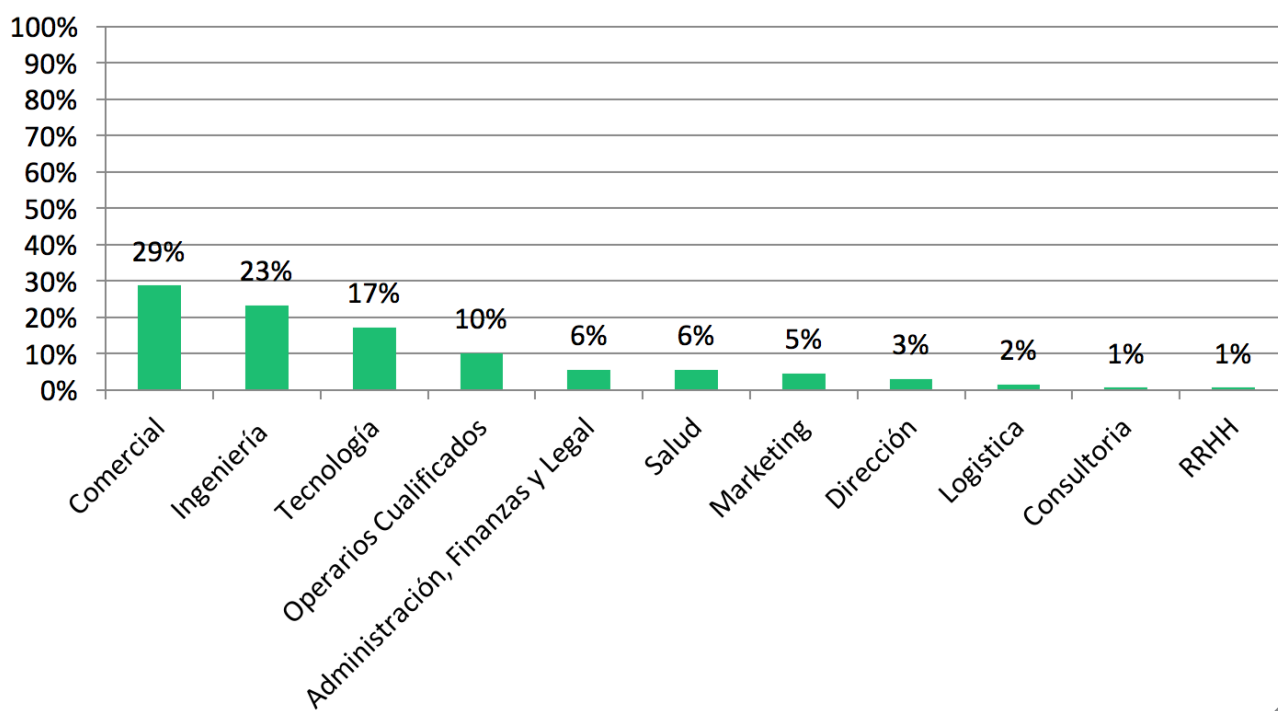
La lista de posiciones más demandadas la lidera la posición de Ingeniero Informático con un 5,5%, desplazando al primer puesto de 2016 ocupado por la posición de Especialista en Punto de Venta. En segundo lugar con un 5% se encuentran las posiciones de Operadores de Fábrica y Tecnología - Big Data con el mismo porcentaje.

De esta forma, en 2017 las familias que concentran la mayoría de posiciones más demandadas son: Comercial (28,7%), con 6 posiciones dentro del ranking de las 10 más demandadas, Ingeniería (21,1%) que sube un lugar para posicionarse en el segundo puesto y Tecnología (17,1%) que pasa de estar en el segundo lugar en 2016, al tercero en esta edición.

Por su parte, la familia Operarios Cualificados (10,1%) ocupa el tercer lugar que en 2016 pertenecía a Marketing, mientras que Administración Finanzas y Legal (6,31%), se mantiene en cuarto lugar.

**TABLA 4.2.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE. (FAMILIA)**

PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS1)	FRECUENCIA REL.
Comercial	28,7%
Ingeniería	23,1%
Tecnología	17,1%
Operarios Cualificados	10,1%
Administración, Finanzas y Legal	5,6%
Salud	5,5%
Marketing	4,5%
Dirección	3,0%
Logística	0,5%
Consultoría	0,5%
RRHH	0,5%

**GRÁFICO 4.2.1. POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE. (FAMILIA)**

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

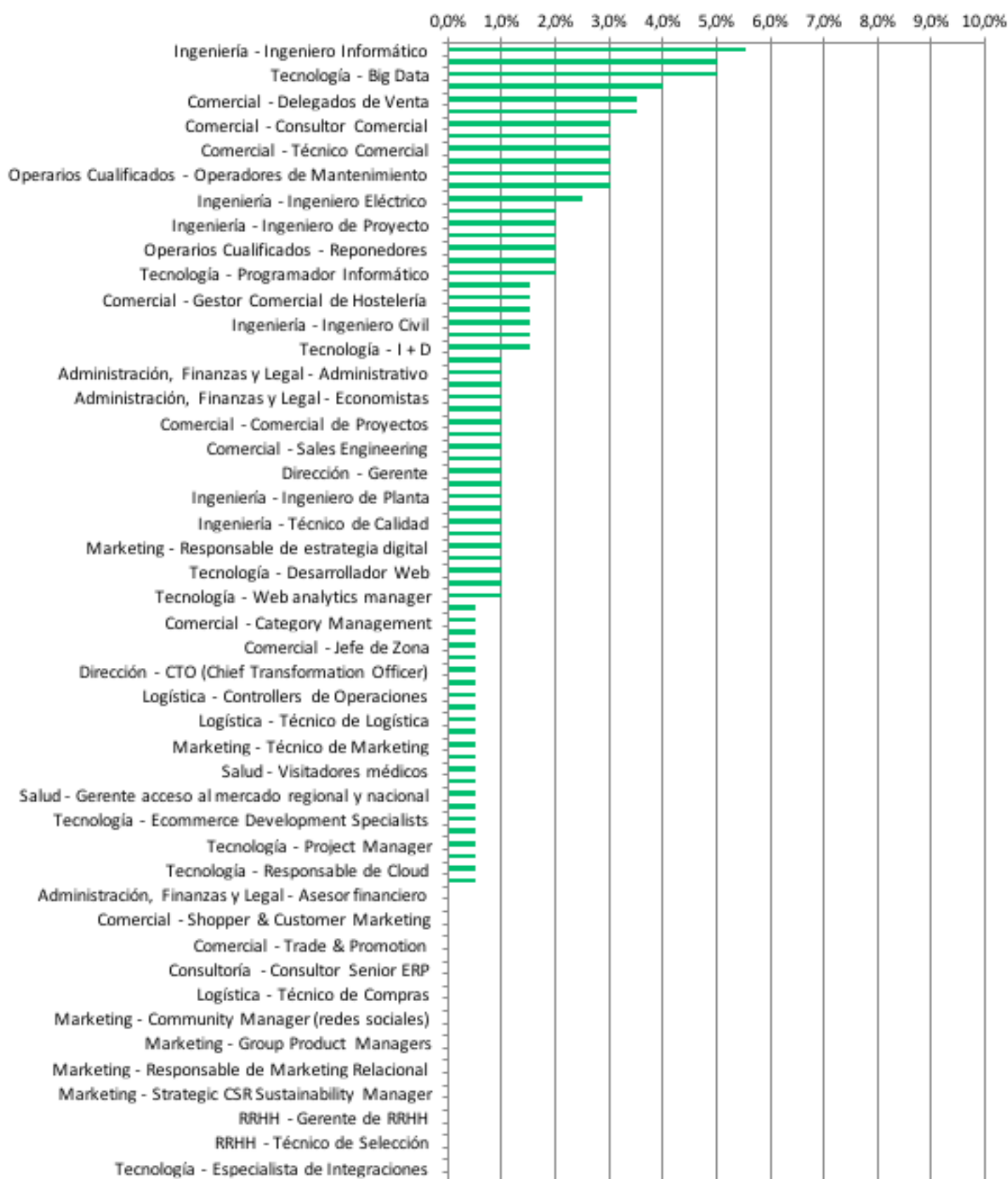
## T.4.2.1.1

### POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Ingeniería - Ingeniero Informático	5,53%	Comercial - Category Management	0,50%
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica	5,03%	Comercial - Comerciales de Exportación	0,50%
Tecnología - Big Data	5,03%	Comercial - Jefe de Zona	0,50%
Comercial - Account Manager	4,02%	Consultoría - Consultor	0,50%
Comercial - Delegados de Venta	3,52%	Dirección - CTO (Chief Transformation Officer)	0,50%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	3,52%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,50%
Comercial - Consultor Comercial	3,02%	Logística - Controllers de Operaciones	0,50%
Comercial - Desarrollo de Negocio	3,02%	Logística - Jefes de Producción	0,50%
Comercial - Técnico Comercial	3,02%	Logística - Técnico de Logística	0,50%
Ingeniería - Responsable de Obra	3,02%	Marketing - SEM analytics Web designer	0,50%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	3,02%	Marketing - Técnico de Marketing	0,50%
Salud - Médico	3,02%	RRHH - Responsable de HR Analytics	0,50%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	2,51%	Salud - Visitadores médicos	0,50%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2,01%	Salud - Especialista en asuntos regulatorios	0,50%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,01%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,50%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2,01%	Tecnología - Desarrollador Aplicaciones Multimedia	0,50%
Operarios Cualificados - Reponedores	2,01%	Tecnología - Ecommerce Development Specialists	0,50%
Tecnología - Data Science	2,01%	Tecnología - Especialista en Sistema de Información	0,50%
Tecnología - Programador Informático	2,01%	Tecnología - Project Manager	0,50%
Comercial - Comercial Digital	1,51%	Tecnología - Responsable ciberseguridad	0,50%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	1,51%	Tecnología - Responsable de Cloud	0,50%
Dirección - CDO (Chief Digital Officer)	1,51%	Tecnología - User experience (UX) Manager	0,50%
Ingeniería - Ingeniero Civil	1,51%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	1,51%	Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0,00%
Tecnología - I + D	1,51%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	1,01%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	1,01%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Control de gestión	1,01%	Consultoría - Consultor Junior ERP	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,01%	Consultoría - Consultor Senior ERP	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	1,01%	Dirección - Director General	0,00%
Comercial - Comercial de Proyectos	1,01%	Logística - Técnico de Compras	0,00%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,01%	Marketing - Brand Managers	0,00%
Comercial - Sales Engineering	1,01%	Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,00%
Comercial - Senior Key Account Manager	1,01%	Marketing - Creativos en Video juegos	0,00%
Dirección - Gerente	1,01%	Marketing - Group Product Managers	0,00%
Ingeniería - Ingeniería de Fibra	1,01%	Marketing - Investigador de Mercado	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,01%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,01%	Marketing - Responsable Online o mobile	0,00%
Ingeniería - Técnico de Calidad	1,01%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,00%
Marketing - Customer Experience Manager	1,01%	RRHH - Especialista en Administración de Personal	0,00%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,01%	RRHH - Gerente de RRHH	0,00%
Salud - Asesores médicos regionales	1,01%	RRHH - Responsable de Employer Branding	0,00%
Tecnología - Desarrollador Web	1,01%	RRHH - Técnico de Selección	0,00%
Tecnología - Técnico de Comunicaciones	1,01%	RRHH - Técnico en RSC	0,00%
Tecnología - Web analytics manager	1,01%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,50%	Tecnología - Programador Web, IOS, Android	0,00%



GRÁFICO 4.2.2.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

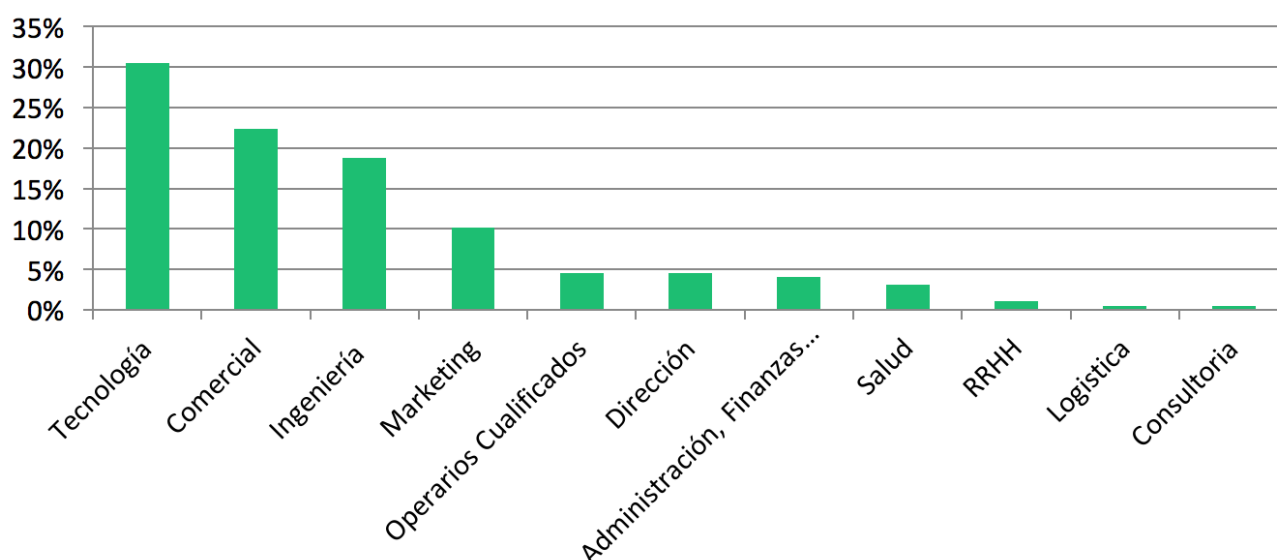
## 4.2.2. POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS) (POS2)

Con respecto a las 10 posiciones que se espera sean las más demandadas en un futuro próximo, corresponden en un 41% a la familia de Tecnología, 31% a la familia Comercial y un 28% a la familia de Ingeniería.

En cuanto a la familia de Tecnología, las posiciones Big Data (7,61%) y Data Science (4,57%) ocupan el primero y segundo lugar respectivamente. En cuanto a Ingeniería, posiciones como Ingeniero Industrial e Ingeniero Informático ocupan el tercer y cuarto lugar (4,06%), mientras que en Comercial las posiciones Comercial Digital (3,55%) Consultor Comercial (3,05%) y Desarrollo de Negocio (3,05%) ocupan del quinto al séptimo lugar.

**TABLA 4.2.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO. (FAMILIA)**

FAMILIA	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología	30%
Comercial	22%
Ingeniería	19%
Marketing	10%
Operarios Cualificados	5%
Dirección	5%
Administración, Finanzas y Legal	4%
Salud	3%
RRHH	1%
Logística	1%
Consultoría	1%
Logística	0%

**GRÁFICO 4.2.2. POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO. (FAMILIA)**

Según la percepción de los Responsables de Recursos Humanos, en un futuro próximo las familias de Tecnología (30%) y Comercial (22%) continuarán liderando la lista teniendo las posiciones más demandadas del mercado.

En comparación con los resultados obtenidos en la encuesta EPyCE 2016 con respecto a las familias más demandadas en un futuro próximo, si bien hay variaciones en los porcentajes asignados a cada una, se mantienen las familias de Tecnología, Comercial e Ingeniería en los tres primeros puestos. Sin embargo, cabe destacar que, la distancia entre la familia de Tecnología y Comercial, tiende a aumentar, con respecto al año pasado, donde se mantenían a la par.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.2.1	POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO
-----------	--

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data	7,61%	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,51%
Tecnología - Data Science	4,57%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,51%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	4,06%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,51%
Ingeniería - Ingeniero Informático	4,06%	Administración, Finanzas y Legal - Control de gestión	0,51%
Comercial - Comercial Digital	3,55%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,51%
Comercial - Consultor Comercial	3,05%	Comercial - Comerciales de Exportación	0,51%
Comercial - Desarrollo de Negocio	3,05%	Comercial - Jefe de Zona	0,51%
Tecnología - I + D	3,05%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,51%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2,54%	Comercial - Técnico Comercial	0,51%
Comercial - Comercial de Proyectos	2,03%	Consultoría - Consultor	0,51%
Dirección - Gerente	2,03%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,51%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,03%	Ingeniería - Ingeniero de Planta	0,51%
Marketing - Customer Experience Manager	2,03%	Logística - Controllers de Operaciones	0,51%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	2,03%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,51%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	2,03%	Marketing - Técnico de Marketing	0,51%
Tecnología - Desarrollador Aplicaciones Multimedia	2,03%	RRHH - Responsable de HR Analytics	0,51%
Tecnología - Project Manager	2,03%	RRHH - Técnico en RSC	0,51%
Tecnología - Responsable ciberseguridad	2,03%	Salud - Especialista en asuntos regulatorios	0,51%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1,52%	Tecnología - Desarrollador Web	0,51%
Comercial - Category Management	1,52%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,51%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,52%	Tecnología - User experience (UX) Manager	0,51%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1,52%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%
Dirección - CDO (Chief Digital Officer)	1,52%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,00%
Ingeniería - Responsable de Obra	1,52%	Comercial - Senior Key Account Manager	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	1,52%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,52%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Marketing - SEM analytics Web designer	1,52%	Consultoría - Consultor Junior ERP	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica	1,52%	Consultoría - Consultor Senior ERP	0,00%
Salud - Médico	1,52%	Dirección - Director General	0,00%
Tecnología - Ecommerce Development Specialists	1,52%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,00%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,52%	Ingeniería - Técnico de Calidad	0,00%
Tecnología - Responsable de Cloud	1,52%	Logística - Jefes de Producción	0,00%
Comercial - Account Manager	1,02%	Logística - Técnico de Compras	0,00%
Comercial - Delegados de Venta	1,02%	Logística - Técnico de Logística	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	1,02%	Marketing - Brand Managers	0,00%
Comercial - Sales Engineering	1,02%	Marketing - Creativos en Video juegos	0,00%
Dirección - CTO (Chief Transformation Officer)	1,02%	Marketing - Group Product Managers	0,00%
Ingeniería - Ingeniería de Fibra	1,02%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,02%	Marketing - Responsable Online o mobile	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1,02%	RRHH - Especialista en Administración de Personal	0,00%
Marketing - Investigador de Mercado	1,02%	RRHH - Gerente de RRHH	0,00%
Operarios Cualificados - Reponedores	1,02%	RRHH - Responsable de Employer Branding	0,00%
Salud - Asesores médicos regionales	1,02%	RRHH - Técnico de Selección	0,00%
Tecnología - Especialista de Integraciones	1,02%	Salud - Visitadores médicos	0,00%
Tecnología - Programador Informático	1,02%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,00%
Tecnología - Web analytics manager	1,02%	Tecnología - Programador Web, IOS, Android	0,00%

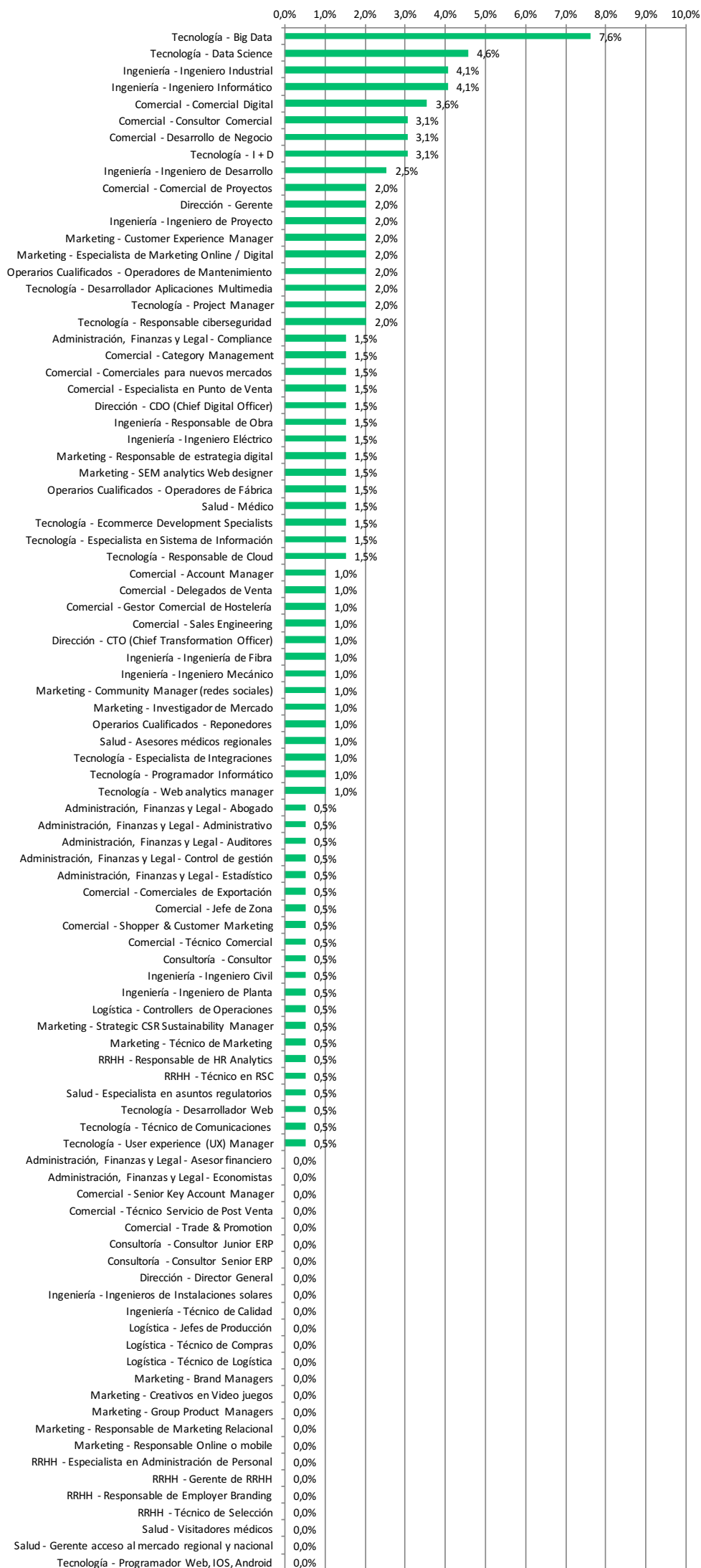


GRÁFICO 4.2.2.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO

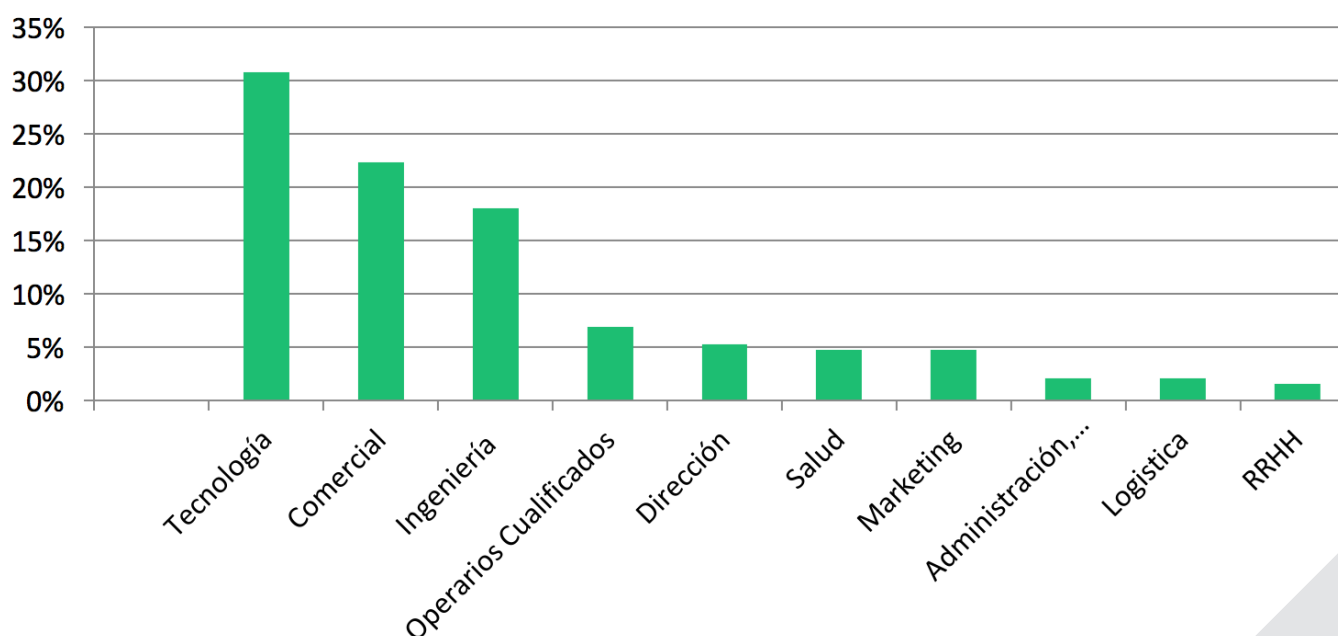
# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.2.3 POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE (POS3) - FAMILIA

Dentro de las posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente, el primer escalón lo ocupa la familia de Tecnología, la cual abarca un 23,40%, de la muestra, seguida con una notable diferencia de cerca de 14 puntos porcentuales de Comercial con un 9,04%; el tercer escalón le corresponde a la familia de Ingeniería (5,85%), seguido muy cerca de las familias Operarios Cualificados y Salud con porcentajes de 3,72% y 3,19% respectivamente.

De las cuatro principales familias en relación con los resultados de la investigación EPyCE 2016, las familias Tecnología, Comercial e Ingeniería se mantienen en primer, segundo y tercer lugar. La familia Operarios Cualificados pasó a ocupar el cuarto lugar, posición que ocupaba Marketing en la edición pasada. Esta última pasó a ocupar el séptimo lugar.

T.4.2.3 POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE. (FAMILIA)	
FAMILIA	FRECUENCIA REL.
Tecnología	31%
Comercial	22%
Ingeniería	18%
Operarios Cualificados	7%
Dirección	5%
Salud	5%
Marketing	5%
Administración, Finanzas y Legal	2%
Logística	2%
RRHH	2%
Consultoría	1%

**GRÁFICO 4.2.3. POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE. (FAMILIA)**

Centrándonos en las posiciones más difíciles de cubrir en el presente en España, al igual que en el informe anterior, ocupando la primera posición se encuentran los profesionales de Big Data con un 10,11% del total; con más de cuatro puntos porcentuales de diferencia está en segunda posición Ingeniero Informático con un 5,85% seguido de la posición Desarrollo de Negocio con 5,32%.

Con respecto al estudio del año 2016, la posición de I+D fue desplazada de la segunda posición a la octava. La familia Administración, Finanzas y Legal, que se encontraba dentro del top 10 con la posición de Compliance, fue desplazada de este ranking. En términos generales, las familias con posiciones relacionadas con la tecnología son las que ocupan los primeros puestos, a excepción de Operarios cualificados y Salud.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.3.1

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data	10,11%	Comercial - Senior Key Account Manager	0,53%
Ingeniería - Ingeniero Informático	5,85%	Consultoría - Consultor	0,53%
Comercial - Desarrollo de Negocio	5,32%	Consultoría - Consultor Junior ERP	0,53%
Comercial - Comercial Digital	3,72%	Dirección - Director General	0,53%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	3,72%	Ingeniería - Técnico de Calidad	0,53%
Tecnología - Data Science	3,72%	Logística - Controllers de Operaciones	0,53%
Salud - Médico	3,19%	Logística - Técnico de Compras	0,53%
Tecnología - I + D	3,19%	Marketing - Brand Managers	0,53%
Tecnología - Programador Informático	3,19%	Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	0,53%
Tecnología - Responsable ciberseguridad	3,19%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,53%
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica	2,66%	Marketing - Responsable Online o mobile	0,53%
Comercial - Account Manager	2,13%	Marketing - SEM analytics Web designer	0,53%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	2,13%	Operarios Cualificados - Reponedores	0,53%
Comercial - Técnico Comercial	2,13%	Salud - Asesores médicos regionales	0,53%
Dirección - Gerente	2,13%	Tecnología - Desarrollador Aplicaciones Multimedia	0,53%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	2,13%	Tecnología - Ecommerce Development Specialists	0,53%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,13%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,53%
Comercial - Delegados de Venta	1,60%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,00%
Dirección - CTO (Chief Transformation Officer)	1,60%	Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0,00%
Ingeniería - Responsable de Obra	1,60%	Administración, Finanzas y Legal - Control de gestión	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	1,60%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,00%
RRHH - Responsable de HR Analytics	1,60%	Comercial - Comerciales de Exportación	0,00%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,60%	Comercial - Sales Engineering	0,00%
Comercial - Comercial de Proyectos	1,06%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	1,06%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%
Comercial - Jefe de Zona	1,06%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Dirección - CDO (Chief Digital Officer)	1,06%	Consultoría - Consultor Senior ERP	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Civil	1,06%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,06%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1,06%	Logística - Técnico de Logística	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,06%	Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,00%
Logística - Jefes de Producción	1,06%	Marketing - Creativos en Video juegos	0,00%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,06%	Marketing - Customer Experience Manager	0,00%
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	1,06%	Marketing - Group Product Managers	0,00%
Salud - Especialista en asuntos regulatorios	1,06%	Marketing - Investigador de Mercado	0,00%
Tecnología - Desarrollador Web	1,06%	Marketing - Técnico de Marketing	0,00%
Tecnología - Especialista de Integraciones	1,06%	RRHH - Especialista en Administración de Personal	0,00%
Tecnología - Project Manager	1,06%	RRHH - Gerente de RRHH	0,00%
Tecnología - Responsable de Cloud	1,06%	RRHH - Responsable de Employer Branding	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,53%	RRHH - Técnico de Selección	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,53%	RRHH - Técnico en RSC	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,53%	Salud - Visitadores médicos	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,53%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,00%
Comercial - Category Management	0,53%	Tecnología - Programador Web, IOS, Android	0,00%
Comercial - Consultor Comercial	0,53%	Tecnología - User experience (UX) Manager	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	0,53%	Tecnología - Web analytics manager	0,00%



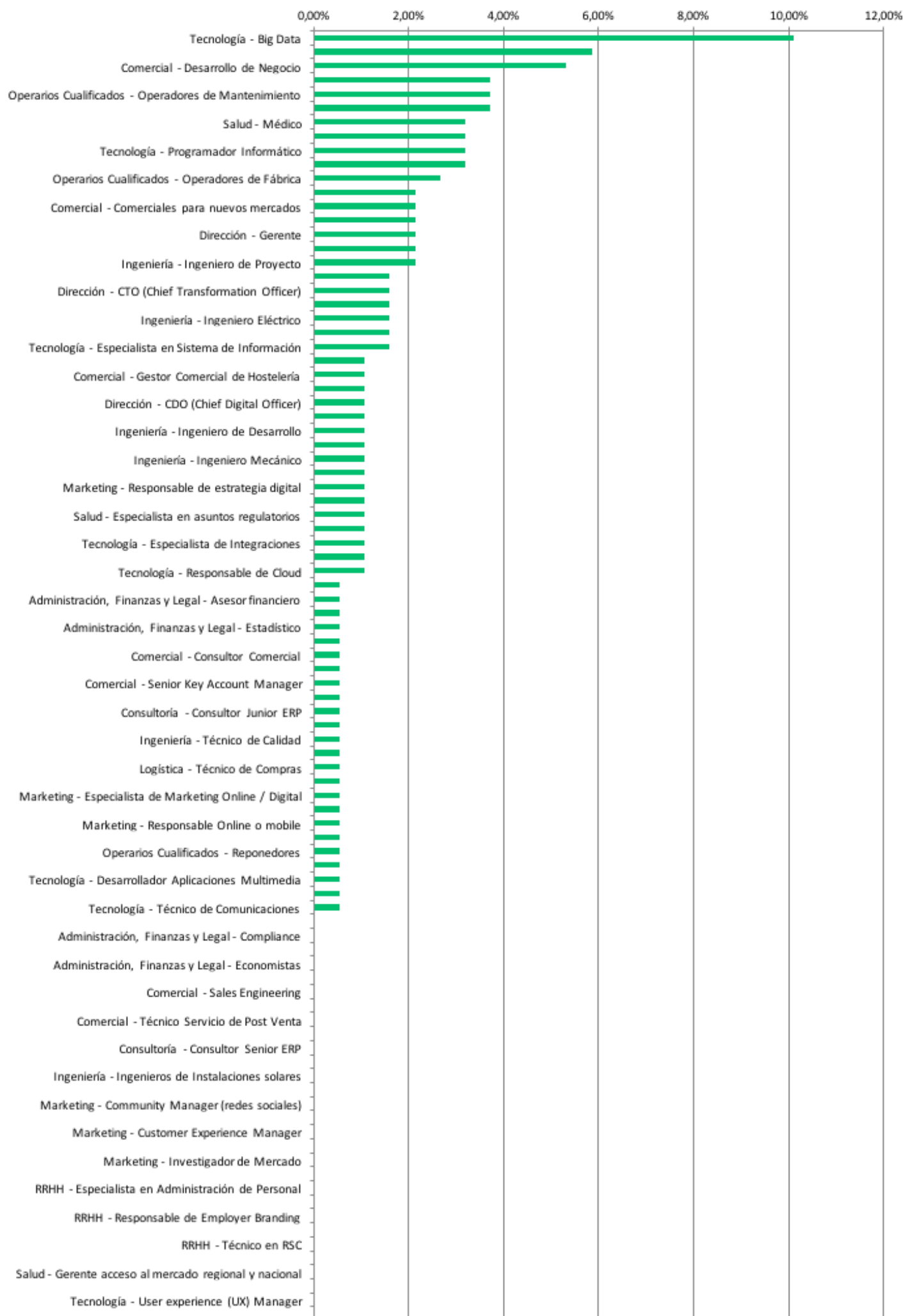


GRÁFICO 4.2.3.1... POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

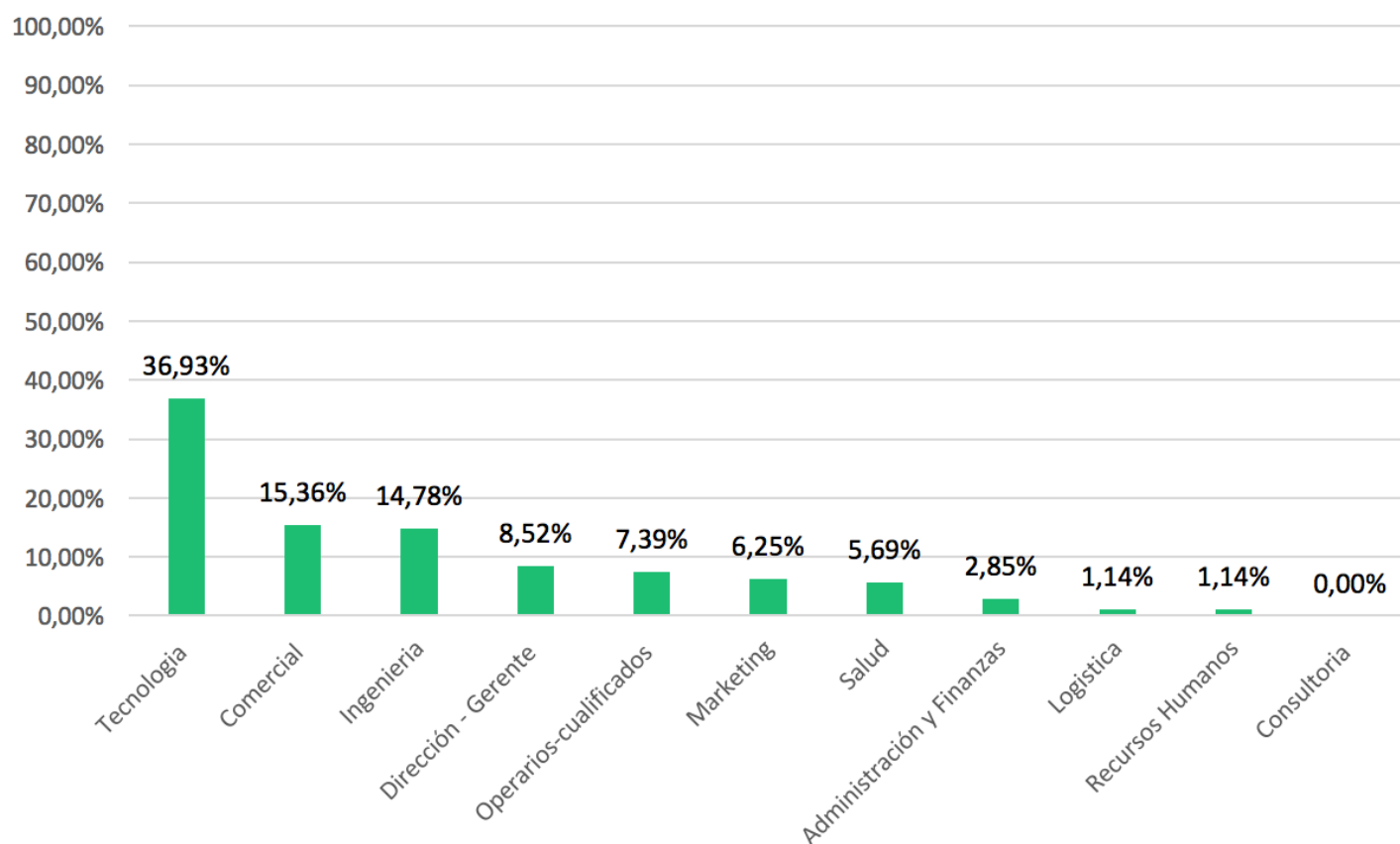
## 4.2.4 POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS) (POS4)

Con un total de 81,07% del global de la investigación las posiciones que aparecen en los dos primeros lugares son la familia de Tecnología con un 49,99% y la Ingeniería 31,08%; en tercer y cuarto puesto con un 9,46%, la familia de Comercial y Salud.

Con estos datos se corrobora la tendencia que dicta que las posiciones de Tecnológicas seguirán siendo las más difíciles de cubrir en España en un futuro corto, en especial las relacionadas al área de Data.

Los últimos puestos están ocupados por Administración y Finanzas con un 2,85%, Logística y Recursos humanos 1,14%.

T.4.2.4	POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO. (FAMILIA)
FAMILIA	FRECUENCIA REL.
Tecnología	36,93%
Comercial	15,36%
Ingeniería	14,78%
Dirección - Gerente	8,52%
Operarios-cualificados	7,39%
Marketing	6,25%
Salud	5,69%
Administración y Finanzas	5,69%
Logística	5,69%
Recursos Humanos	5,69%
Consultoría	5,69%

**GRÁFICO 4.2.4. POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO. (FAMILIA)**

En las posiciones más difíciles a cubrir en un futuro (2 a 3 años) un dato relevante es el valor de la frecuencia relativa en relación del primer al segundo puesto de esta sección del estudio.

Con una pequeña diferencia, Tecnología - Big Data se encuentra en el primer lugar con un 7,95%, seguido de Tecnología - Data Science con un 6,82%, en tercer lugar Ingeniería - Ingeniero Informático con un 5,68%, cuarto lugar Tecnología - Responsable ciberseguridad con un 5,11% y en quinto lugar 3,98%.

A pesar de ser un número relativamente corto, las diez primeras posiciones están ocupadas por cuatro familias distintas: Tecnología e ingeniería, abarcando un 34,09%; Salud y Comercial, en el mismo lugar con un 3,98%; en las dos últimas posiciones con una frecuencia de 3,98 y 3,41, se encuentran las posiciones de Project Manager y Dirección CTO, respectivamente.

En relación a la investigación del año 2016, Big Data sigue ocupando el primer lugar pero con una disminución del 12,05%, Comercial en el 2016 de estar en el segundo posición baja a la quinta posición con una disminución del 0,52%, la posición de Ingeniero Informativo comparado al año 2016, sigue estando en el tercer lugar pero con un aumento porcentual del 1,13%, aparecen en top 10 con el mismo valor del 3,98% para el año 2017, las posiciones: Comercial Digital, Operarios cualificados, Salud -Medico, I + D y Project Manager.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.4.1

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data	7,95%	Marketing - Group Product Managers	0,57%
Tecnología - Data Science	6,82%	Marketing - Investigador de Mercado	0,57%
Ingeniería - Ingeniero Informático	5,68%	Operarios Cualificados - Reponedores	0,57%
Tecnología - Responsable ciberseguridad	5,11%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,57%
Comercial - Comercial Digital	3,98%	Tecnología - Desarrollador Aplicaciones Multimedia	0,57%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	3,98%	Tecnología - Programador Web, IOS, Android	0,57%
Salud - Médico	3,98%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,57%
Tecnología - I + D	3,98%	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,00%
Tecnología - Project Manager	3,98%	Administración, Finanzas y Legal - Control de gestión	0,00%
Dirección - CTO (Chief Transformation Officer)	3,41%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,00%
Comercial - Desarrollo de Negocio	2,84%	Comercial - Account Manager	0,00%
Ingeniería - Responsable de Obra	2,84%	Comercial - Comerciales de Exportación	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica	2,84%	Comercial - Consultor Comercial	0,00%
Dirección - Gerente	2,27%	Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1,70%	Comercial - Sales Engineering	0,00%
Dirección - CDO (Chief Digital Officer)	1,70%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,70%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%
Marketing - Customer Experience Manager	1,70%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,70%	Consultoría - Consultor	0,00%
Tecnología - Especialista de Integraciones	1,70%	Consultoría - Consultor Junior ERP	0,00%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,70%	Consultoría - Consultor Senior ERP	0,00%
Tecnología - Responsable de Cloud	1,70%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1,14%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,00%
Comercial - Comercial de Proyectos	1,14%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,00%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,14%	Ingeniería - Técnico de Calidad	0,00%
Comercial - Delegados de Venta	1,14%	Logística - Controllers de Operaciones	0,00%
Comercial - Senior Key Account Manager	1,14%	Logística - Técnico de Compras	0,00%
Comercial - Técnico Comercial	1,14%	Logística - Técnico de Logística	0,00%
Dirección - Director General	1,14%	Marketing - Brand Managers	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1,14%	Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	1,14%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1,14%	Marketing - Responsable Online o mobile	0,00%
Logística - Jefes de Producción	1,14%	Marketing - SEM analytics Web designer	0,00%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	1,14%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,00%
RRHH - Responsable de HR Analytics	1,14%	Marketing - Técnico de Marketing	0,00%
Salud - Especialista en asuntos regulatorios	1,14%	RRHH - Especialista en Administración de Personal	0,00%
Tecnología - Programador Informático	1,14%	RRHH - Gerente de RRHH	0,00%
Tecnología - Web analytics manager	1,14%	RRHH - Responsable de Employer Branding	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,57%	RRHH - Técnico en RSC	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,57%	RRHH - Técnico de Selección	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,57%	Salud - Asesores médicos regionales	0,00%
Comercial - Category Management	0,57%	Salud - Visitadores médicos	0,00%
Comercial - Jefe de Zona	0,57%	Tecnología - Desarrollador Web	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	0,57%	Tecnología - Ecommerce Development Specialists	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0,57%	Tecnología - User experience (UX) Manager	0,00%
Marketing - Creativos en Video juegos	0,57%		

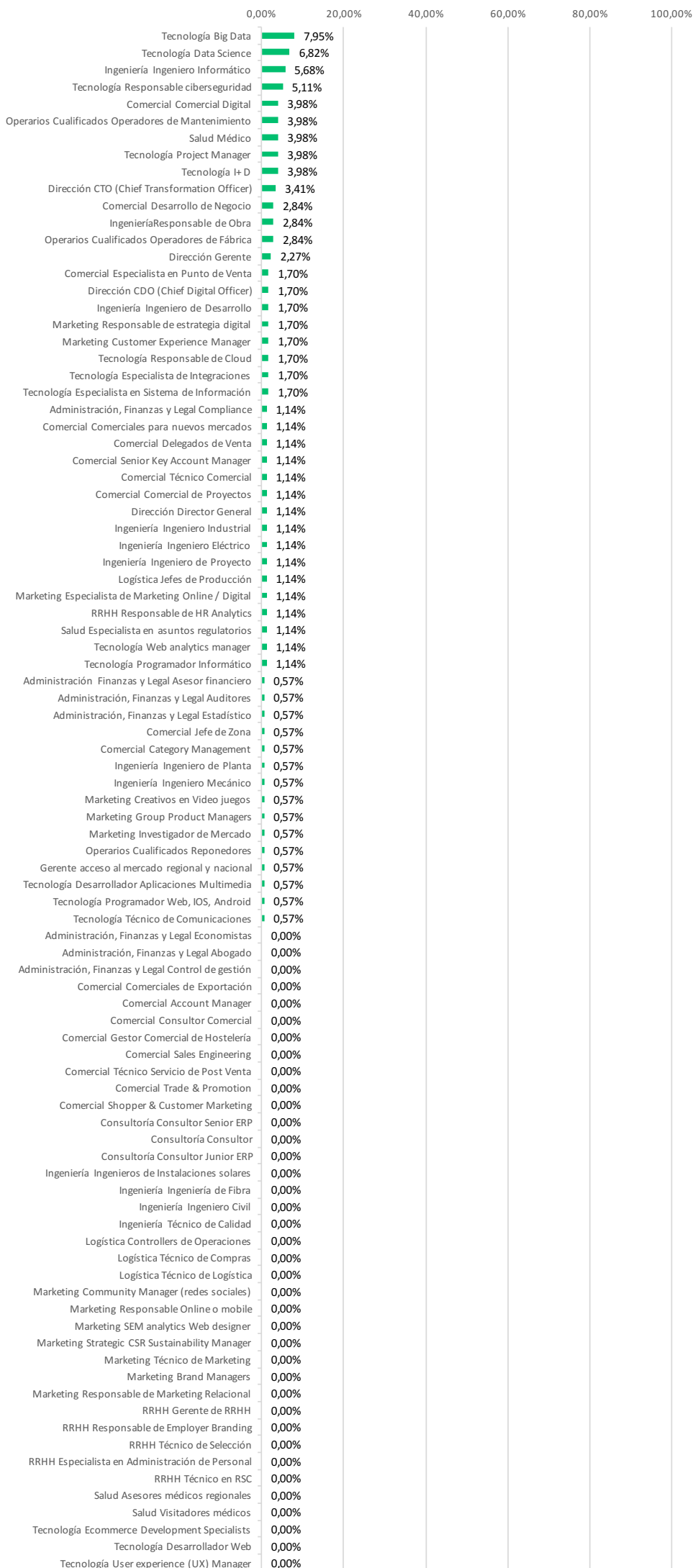


GRÁFICO 4.2.4.1 POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.2.5 ÍNDICE GENERAL (FAMILIAS)

Para el nivel de Familias más demandadas los resultados se muestran en la Tabla 4.2.5. Se puede evidenciar que la familia Tecnología ocupa el primer lugar con una media de 27,68%; con un valor muy cercano a la familia Comercial que ocupa el segundo lugar con 21,49% y en un tercer escalón se ubica la familia de Ingeniería.

Las últimas posiciones, se encuentran ocupadas por Logística (1,36%), Recursos Humanos (1,03) y Consultoría (0%).

**TABLA 4.2.5 FAMILIAS - FRECUENCIAS**

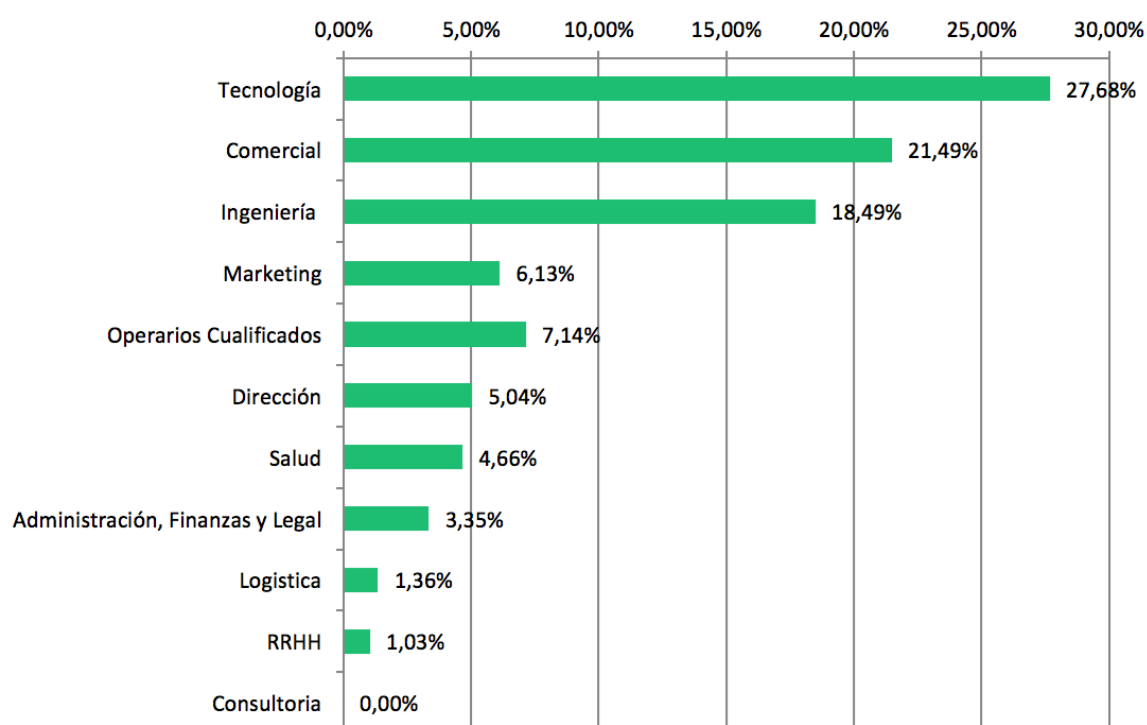
FAMILIAS – FRECUENCIAS	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Tecnología	17,09%	30,00%	31,00%	36,93%	27,68%
Comercial	28,68%	22,00%	22,00%	15,36%	21,49%
Ingeniería	23,14%	19,00%	18,00%	14,78%	18,49%
Marketing	4,53%	10,00%	5,00%	6,25%	6,13%
Operarios Cualificados	10,06%	5,00%	7,00%	7,39%	7,14%
Dirección	3,02%	5,00%	5,00%	8,52%	5,04%
Salud	5,53%	3,00%	5,00%	5,69%	4,66%
Administración, Finanzas y Legal	5,55%	4,00%	2,00%	2,85%	3,35%
Logística	1,50%	1,00%	2,00%	1,14%	1,36%
RRHH	0,50%	1,00%	2,00%	1,14%	1,03%
Consultoría	0,50%	1,00%	1,00%	0,00%	0,00%
Consultoría	0,00%	0,00%	0,65%	0,79%	0,81%

**(POS1):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

**(POS2):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

**(POS3):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

**(POS4):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

**GRÁFICO 4.2.5. FAMILIAS - FRECUENCIAS**

## 4.2.6 ÍNDICE GENERAL - POSICIONES

Se utiliza la misma línea de trabajo que el caso de Familias. Para poder elaborar las conclusiones en torno a posiciones, se sintetizaron las cuatro dimensiones con el objetivo de obtener un promedio por cada una de ellas.

Para ello, se utilizó la misma metodología: construir un índice general en base a la media de las frecuencias relativas obtenidas para cada dimensión por parte de cada posición (Tabla 4.2.6)

La primera posición la ocupa Tecnología-Big Data-, con un valor de media de 7,78%, seguido por Ingeniero Informático con 5,61% del global, en el tercer puesto se posiciona Data Science con 4,15%

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

POSICIONES - FRECUENCIAS	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Tecnología - Big Data	5,03%	8%	10%	7,95%	7,78%
Ingeniería - Ingeniero Informático	5,53%	4%	6%	5,68%	5,61%
Tecnología - Data Science	2,01%	5%	4%	6,82%	4,15%
Comercial - Comercial Digital	1,51%	4%	4%	3,98%	3,64%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	3,02%	2%	4%	3,98%	3,37%
Tecnología - I + D	1,51%	3%	3%	3,98%	3,12%
Salud - Médico	3,02%	2%	3%	3,98%	3,11%
Comercial - Desarrollo de Negocio	3,02%	3%	5%	2,84%	3,04%
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica	5,03%	2%	3%	2,84%	2,75%
Tecnología - Responsable ciberseguridad	0,50%	2%	3%	5,11%	2,61%
Ingeniería - Responsable de Obra	3,02%	2%	2%	2,84%	2,22%
Dirección - Gerente	1,01%	2%	2%	2,27%	2,08%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,01%	2%	2%	1,14%	2,02%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2,01%	3%	1%	1,70%	1,86%
Comercial - Consultor Comercial	3,02%	3%	1%	0,00%	1,78%
Comercial - Técnico Comercial	3,02%	1%	2%	1,14%	1,64%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	3,52%	2%	1%	1,70%	1,61%
Comercial - Account Manager	4,02%	1%	2%	0,00%	1,58%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2,01%	4%	1%	1,14%	1,58%
Tecnología - Programador Informático	2,01%	1%	3%	1,14%	1,58%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	2,51%	2%	2%	1,14%	1,56%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	0,50%	2%	2%	1,70%	1,56%
Tecnología - Project Manager	0,50%	2%	1%	3,98%	1,55%
Dirección - CDO (Chief Digital Officer)	1,51%	2%	1%	1,70%	1,52%
Comercial - Delegados de Venta	3,52%	1%	2%	1,14%	1,37%
Marketing - Customer Experience Manager	1,01%	2%	0%	1,70%	1,36%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,01%	2%	2%	1,14%	1,33%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	1,51%	2%	1%	1,14%	1,33%
Dirección - CTO (Chief Transformation Officer)	0,50%	1%	2%	3,41%	1,31%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,01%	2%	1%	1,70%	1,29%
Tecnología - Responsable de Cloud	0,50%	2%	1%	1,70%	1,29%
Comercial - Comercial de Proyectos	1,01%	2%	1%	1,14%	1,10%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	1,51%	1%	1%	0,00%	1,04%
Tecnología - Especialista de Integraciones	0,00%	1%	1%	1,70%	1,04%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,01%	1%	1%	0,57%	1,02%
Tecnología - Web analytics manager	1,01%	1%	0%	1,14%	1,02%
RRHH - Responsable de HR Analytics	0,50%	1%	2%	1,14%	0,83%
Operarios Cualificados - Reponedores	2,01%	1%	1%	0,57%	0,80%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,01%	1%	2%	0,57%	0,79%
Ingeniería - Ingeniero Civil	1,51%	1%	1%	0,00%	0,79%
Salud - Especialista en asuntos regulatorios	0,50%	1%	1%	1,14%	0,79%
Logística - Jefes de Producción	0,50%	0%	1%	1,14%	0,78%
Comercial - Senior Key Account Manager	1,01%	0%	1%	1,14%	0,77%
Salud - Asesores médicos regionales	1,01%	1%	1%	0,00%	0,77%
Tecnología - Desarrollador Web	1,01%	1%	1%	0,00%	0,76%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0,00%	2%	0%	1,14%	0,57%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	1,01%	1%	1%	0,57%	0,55%



POSICIONES - FRECUENCIAS	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Tecnología - Técnico de Comunicaciones	1,01%	1%	1%	0,57%	0,55%
Comercial - Category Management	0,50%	2%	1%	0,57%	0,55%
Tecnología - Desarrollador Aplicaciones Multimedia	0,50%	2%	1%	0,57%	0,55%
Comercial - Jefe de Zona	0,50%	1%	1%	0,57%	0,54%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	1,01%	1%	1%	0,00%	0,52%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,50%	1%	1%	0,57%	0,52%
Marketing - SEM analytics Web designer	0,50%	2%	1%	0,00%	0,52%
Tecnología - Ecommerce Development Specialists	0,50%	2%	1%	0,00%	0,52%
Consultoría - Consultor	0,50%	1%	1%	0,00%	0,51%
Logística - Controllers de Operaciones	0,50%	1%	1%	0,00%	0,51%
Comercial - Sales Engineering	1,01%	1%	0%	0,00%	0,51%
Ingeniería - Ingeniería de Fibra	1,01%	1%	0%	0,00%	0,51%
Marketing - Investigador de Mercado	0,00%	1%	0%	0,57%	0,29%
Ingeniería - Técnico de Calidad	1,01%	0%	1%	0,00%	0,27%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%	0%	1%	0,57%	0,27%
Dirección - Director General	0,00%	0%	1%	1,14%	0,27%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	1,01%	1%	0%	0,00%	0,26%
Administración, Finanzas y Legal - Control de gestión	1,01%	1%	0%	0,00%	0,26%
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,00%	1%	1%	0,00%	0,26%
Comercial - Comerciales de Exportación	0,50%	1%	0%	0,00%	0,25%
Marketing - Técnico de Marketing	0,50%	1%	0%	0,00%	0,25%
Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,50%	0%	0%	0,57%	0,25%
Tecnología - User experience (UX) Manager	0,50%	1%	0%	0,00%	0,25%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,01%	0%	0%	0,00%	0,00%
Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,50%	0%	0%	0,00%	0,00%
Logística - Técnico de Logística	0,50%	0%	0%	0,00%	0,00%
Salud - Visitadores médicos	0,50%	0%	0%	0,00%	0,00%
Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%	1%	0%	0,00%	0,00%
Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
Comercial - Trade & Promotion	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
Consultoría - Consultor Junior ERP	0,00%	0%	1%	0,00%	0,00%
Consultoría - Consultor Senior ERP	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
Logística - Técnico de Compras	0,00%	0%	1%	0,00%	0,00%
Marketing - Brand Managers	0,00%	0%	1%	0,00%	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,00%	1%	0%	0,00%	0,00%
Marketing - Creativos en Video juegos	0,00%	0%	0%	0,57%	0,00%
Marketing - Group Product Managers	0,00%	0%	0%	0,57%	0,00%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,00%	0%	1%	0,00%	0,00%
Marketing - Responsable Online o mobile	0,00%	0%	1%	0,00%	0,00%
RRHH - Especialista en Administración de Personal	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
RRHH - Gerente de RRHH	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
RRHH - Responsable de Employer Branding	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
RRHH - Técnico de Selección	0,00%	0%	0%	0,00%	0,00%
RRHH - Técnico en RSC	0,00%	1%	0%	0,00%	0,00%
Tecnología - Programador Web, IOS, Android	0,00%	0%	0%	0,57%	0,00%

TABLA 4.2.6 POSICIONES - FRECUENCIAS

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**(POS1):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

**(POS2):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

**(POS3):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

**(POS4):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

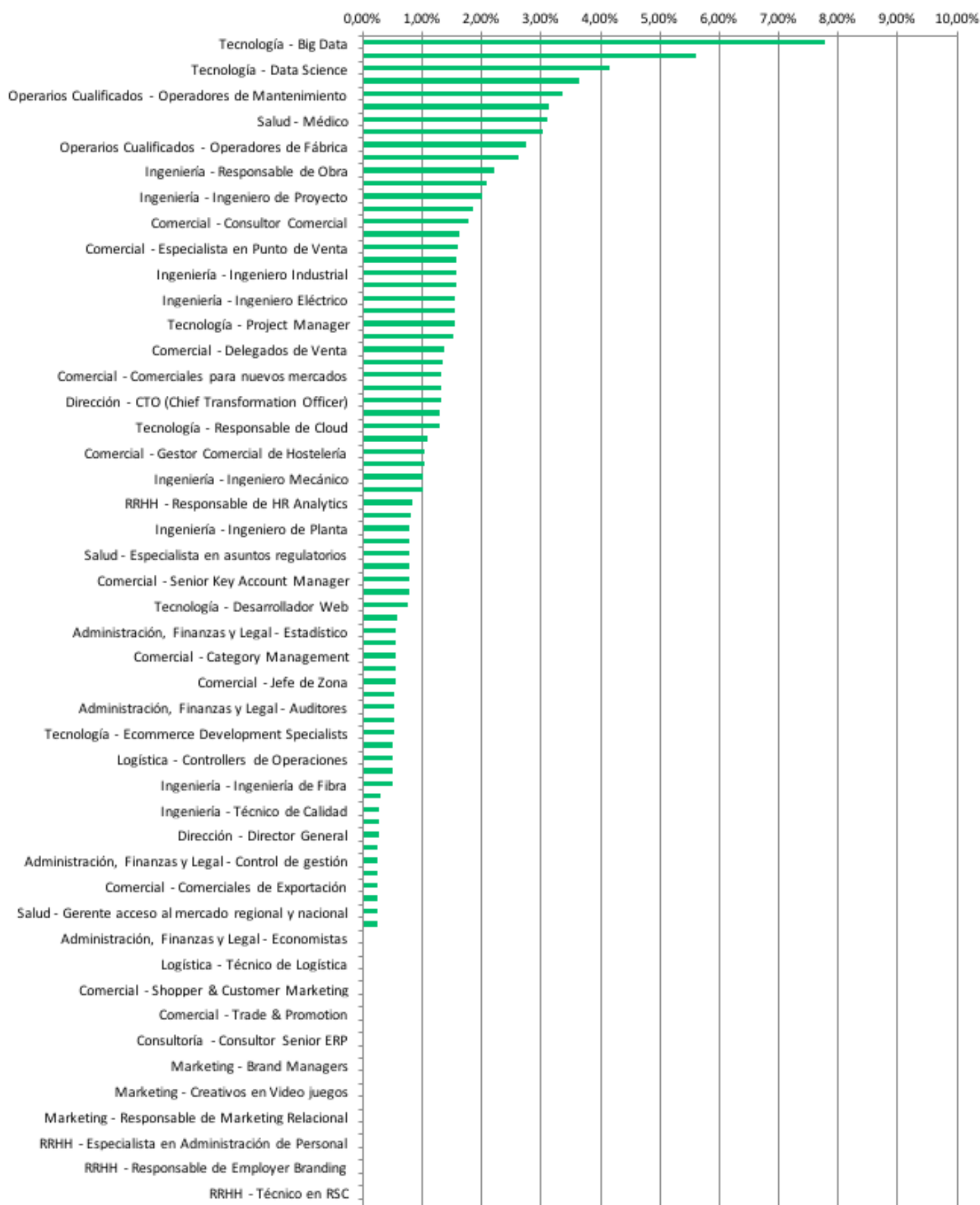


GRÁFICO 4.2.6 POSICIONES - FRECUENCIAS

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

En este apartado se exponen los resultados acerca de cuáles son las competencias en España más demandadas y más escasas en el mercado, tanto en la actualidad y en un futuro próximo y según si la posición es Junior o Senior. A efectos del análisis, el equipo de investigadores descompuso los resultados obtenidos de la siguiente forma:

- Competencias más demandadas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1J)
- Competencias más demandadas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1S)
- Competencias más escasas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2J)
- Competencias más escasas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2S)

Para responder a las preguntas correspondientes al campo de las competencias, los encuestados disponían de un grupo de veinte competencias que fueron identificadas con motivo del informe realizado en el 2016. Los participantes pudieron consultar la definición de las competencias a continuación expuestas, mediante un enlace directo desde la encuesta, que daba acceso al diccionario de competencias que se muestra en el Anexo 2, lo que permitió que los encuestados tuvieran una misma comprensión de la competencia.

- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa/Proactividad
- Flexibilidad
- Orientación a resultados
- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Innovación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Orientación al cliente (Atención al cliente)

- Resiliencia (Inteligencia Emocional)
- Comunicación
- Pensamiento analítico
- Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos
- Habilidades comerciales
- Gestión de equipos
- Visión estratégica / Orientación estratégica
- Liderazgo
- Gestión de la diversidad
- Gestión de conflictos
- Negociación

### 4.3.1. COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO PARA PERFILES JUNIOR (COM1J)

En los perfiles Junior, el Compromiso se sitúa como la competencia más demandada en el presente, al igual que en el año 2016, con una variación no significativa de un año a otro. En el futuro la competencia más demanda para el perfil Junior también es el compromiso, con una variación no significativa.

En segundo lugar, la competencia más demandada en el presente es Trabajo en Equipo, comparado con el año anterior, sigue ocupando la misma posición, pero con una disminución en el 2017 de 1,41 puntos porcentuales; en el futuro la segunda competencia más demanda es la Innovación, subiendo una posición comparada al año 2016.

En el presente, Iniciativa con 9%, Flexibilidad con un 8%, Orientación a Resultados con un 7% siguen estando entre los primeros puestos del Top 10 como las competencias más demandadas para el presente en los perfiles Junior. En el futuro, las competencias más demandadas para los perfiles junior en el Top 10 siguen estando Flexibilidad con un 7,75%, Trabajo en Equipo con un 8,06% e Iniciativa 45,03%

**TABLA 4.3.1 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PRESENTE JUNIOR**

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Compromiso	12%
Trabajo en Equipo	9%
Iniciativa/Proactividad	9%
Flexibilidad	8%
Orientación a resultados	7%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7%
Innovación	6%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	5%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5%
Comunicación	4%
Pensamiento analítico	3%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2%
Habilidades comerciales	2%
Gestión de equipos	2%
Visión estratégica / Orientación estratégica	2%
Liderazgo	1%
Gestión de la diversidad	1%
Gestión de conflictos	1%
Negociación	1%

**TABLA 4.3.1.2 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS FUTURO JUNIOR**

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Compromiso	10%
Innovación	8%
Flexibilidad	8%
Trabajo en Equipo	8%
Iniciativa/Proactividad	6%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6%
Orientación a resultados	7%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4%
Comunicación	6%
Pensamiento analítico	0%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	5%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	4%
Gestión de la diversidad	4%
Visión estratégica / Orientación estratégica	2%
Liderazgo	1%
Habilidades comerciales	3%
Gestión de equipos	3%
Negociación	3%
Gestión de conflictos	1%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	1%

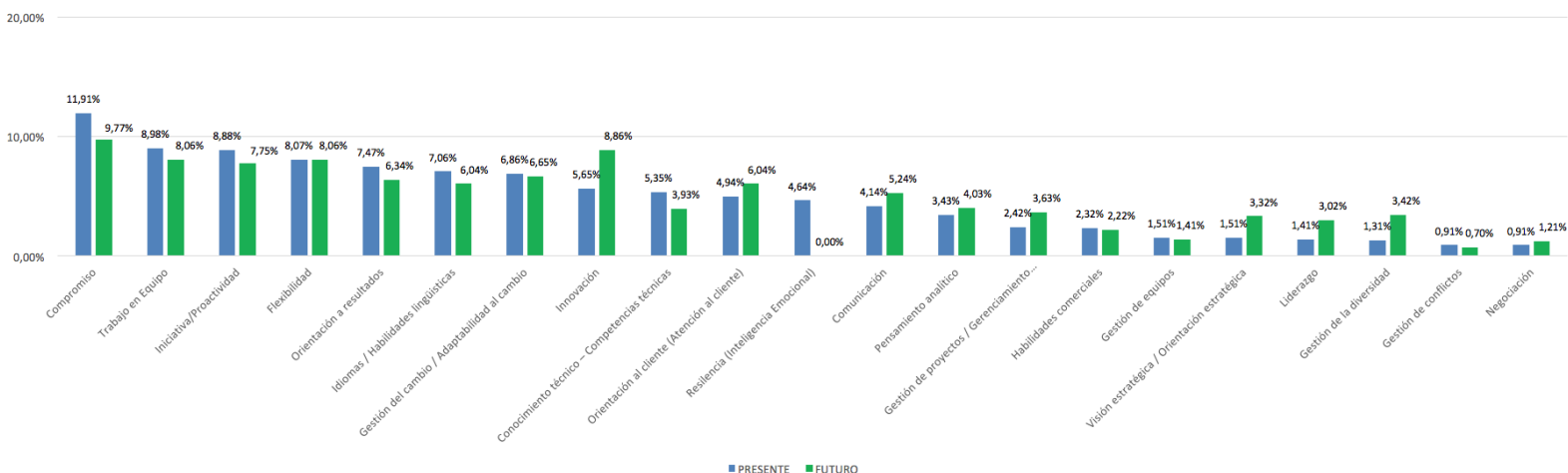
**TABLA 4.3.1.3. COMPARATIVA FRECUENCIAS RELATIVAS COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO PERFILES JUNIOR**

COMPETENCIA	PRESENTE	FUTURO
Compromiso	12%	10%
Trabajo en Equipo	9%	8%
Iniciativa/Proactividad	9%	8%
Flexibilidad	8%	8%
Orientación a resultados	7%	6%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7%	6%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7%	7%
Innovación	6%	9%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	5%	4%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5%	6%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5%	0%
Comunicación	4%	5%
Pensamiento analítico	3%	4%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2%	4%
Habilidades comerciales	2%	2%
Gestión de equipos	2%	1%
Visión estratégica / Orientación estratégica	2%	3%
Liderazgo	1%	3%
Gestión de la diversidad	1%	3%
Gestión de conflictos	1%	1%
Negociación	1%	1%

El Compromiso sigue siendo la competencia más demandada en el presente con un 12% y en el futuro con un 10%, en el futuro la competencia Innovación pasa al segundo lugar con 8 puntos porcentuales, comparado al presente sube 6 posiciones. La Resiliencia es una competencia que en el futuro disminuye sorprendentemente a cero, habiendo tenido en el presente 5 puntos porcentuales; la Flexibilidad es una competencia que sigue guardando importancia con 8 puntos porcentuales tanto en el presente como en el futuro y trabajo en equipo bajando del presente al futuro con la disminución de un punto porcentual, pasando de la segunda posición a la cuarta posición, Negociación y Gestión de conflictos son las competencias menos demandadas en los perfiles Junior tanto el presente como en el futuro con 1%.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO 4.3.1. COMPARATIVO COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO PERFILES JUNIOR**



## 4.3.2. COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR (COM1S)

La competencia más demandada en el presente para los perfiles Senior es el Liderazgo con un 8%, en el año anterior la lideraba la competencia Visión Estratégica. La competencia más demandada para el futuro de los perfiles Senior es Liderazgo y Visión estratégica con un 8% ocupando la primera posición.

Gestión del Cambio, Gestión de Equipos y Visión Estratégica, están entre las primeras posiciones con 7% para el presente como las competencias más demandadas en los perfiles Junior. En el futuro, Gestión del Cambio con un 7%, compromiso con 6%, están entre las primeras posiciones más demandadas para los perfiles Junior.

Gestión de la Diversidad y Habilidades Comerciales con un 2%, son las competencias menos demandadas en el presente para los perfiles Senior; Conocimiento Técnico con un 3% y Habilidades Comerciales con un 2%, son las menos demandadas para el futuro en los perfiles Senior. Comparado con el 2016 Gestión del Cambio y Comunicación eran las menos demandadas en el presente y Pensamiento Analítico y Habilidades Comerciales, eran las competencias menos demandadas en el futuro para los perfiles Senior.

T.4.3.1.4 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PRESENTE SENIOR	
COMPETENCIA	PRESENTE
Liderazgo	8%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7%
Gestión de equipos	7%
Visión estratégica / Orientación estratégica	7%
Compromiso	7%
Orientación a resultados	6%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5%
Comunicación	5%
Innovación	5%
Flexibilidad	4%
Trabajo en Equipo	4%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	4%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	4%
Gestión de conflictos	4%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4%
Iniciativa/Proactividad	4%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	4%
Negociación	3%
Pensamiento analítico	2%
Gestión de la diversidad	2%
Habilidades comerciales	2%

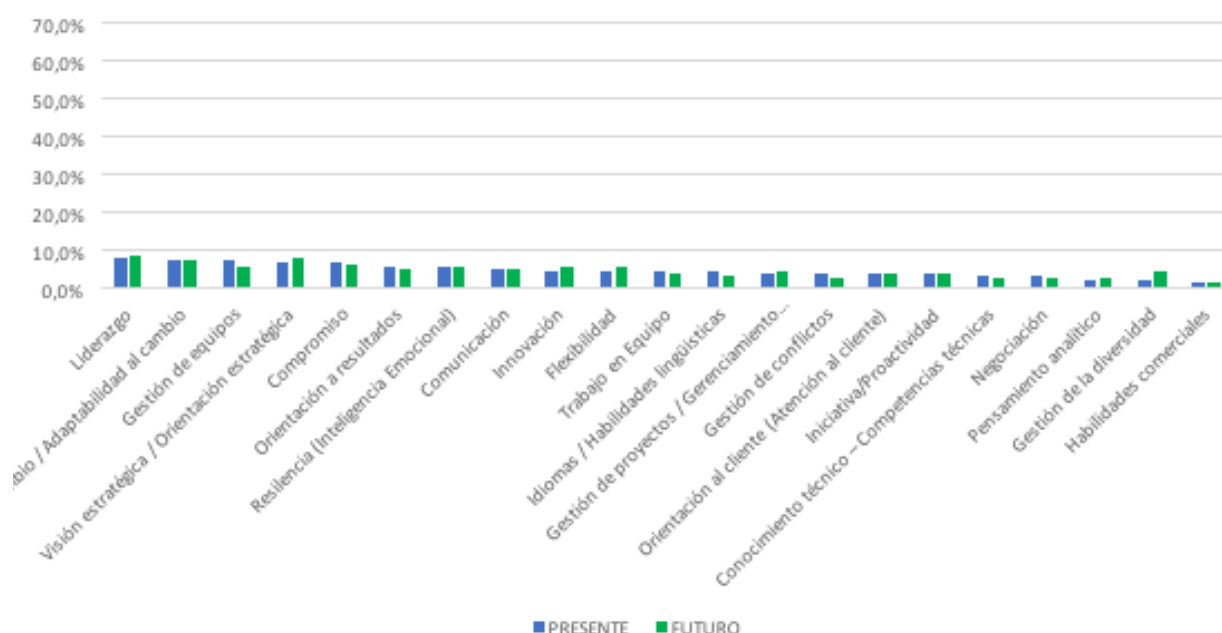
T.4.3.1.5 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS FUTURO PRÓXIMO SENIOR	
COMPETENCIA	PRESENTE
Liderazgo	8%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7%
Compromiso	6%
Gestión de equipos	6%
Innovación	6%
Flexibilidad	5%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5%
Orientación a resultados	5%
Comunicación	5%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	4%
Gestión de la diversidad	4%
Trabajo en Equipo	4%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4%
Iniciativa/Proactividad	4%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	3%
Pensamiento analítico	3%
Negociación	3%
Gestión de conflictos	3%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	3%
Habilidades comerciales	2%

El Liderazgo, se mantiene en el primer lugar como la competencia más demandada en el presente y futuro con un 8% para los perfiles Senior; Habilidades Comerciales también se mantiene en el último lugar como la competencia menos demandada para el presente y futuro con un 2% de los perfiles Senior, Visión Estratégica, Gestión del Cambio y Compromiso, continúan entre el Top 10 de las competencias más demandadas en el futuro y presente en los perfiles Senior sin diferencias realmente significativas de un año al otro.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.3.1.6			COMPARATIVA FRECUENCIAS RELATIVAS COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO PERFILES SENIOR	
COMPETENCIA	PRESENTE	FUTURO		
Liderazgo	8%	8%		
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7%	7%		
Gestión de equipos	7%	6%		
Visión estratégica / Orientación estratégica	7%	8%		
Compromiso	7%	6%		
Orientación a resultados	6%	5%		
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5%	5%		
Comunicación	5%	5%		
Innovación	5%	6%		
Flexibilidad	4%	5%		
Trabajo en Equipo	4%	4%		
Idiomas / Habilidades lingüísticas	4%	3%		
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (Management) de proyectos	4%	4%		
Gestión de conflictos	4%	3%		
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4%	4%		
Iniciativa/Proactividad	4%	4%		
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	4%	3%		
Negociación	3%	3%		
Pensamiento analítico	2%	3%		
Gestión de la diversidad	2%	4%		
Habilidades comerciales	2%	2%		

**GRÁFICO 4.3.1.1. COMPARATIVO COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO PERFILES SENIOR**





### 4.3.3. COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR (COM2J)

El Compromiso, se presenta en el primer lugar como la competencia más escasa con 16%, comparado al año 2016 se mantiene en la misma posición. En el futuro el Compromiso sigue siendo la competencia más difícil de conseguir en los perfiles Junior con 14%, comparada al año anterior era la competencia Gestión del Cambio, subiendo para el año 2017 siete posiciones.

En el presente las competencias menos escasas de encontrar en los profesionales Junior es Negociación y Gestión de Proyectos con 2%, Negociación conserva su posición comparando el año 2016. Para el futuro la competencia menos escasa para el año 2017 es Negociación, al igual que año anterior.

Visión Estratégica con 8 puntos porcentuales, Resiliencia con 7 puntos porcentuales y Flexibilidad están entre el top 10 de las competencias menos aludibles de encontrar en el presente para los perfiles Junior.

Resiliencia y Visión Estratégica con 8 puntos porcentuales y Flexibilidad con 6 puntos porcentuales se mantienen como las competencias más escasas de encontrar en los profesionales Junior en el futuro.

T.4.3.3.1 COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PRESENTE JUNIOR	
COMPETENCIA	PRESENTE
Compromiso	16%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7%
Flexibilidad	6%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	5%
Liderazgo	5%
Iniciativa/Proactividad	5%
Comunicación	4%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4%
Orientación a resultados	4%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	4%
Gestión de conflictos	4%
Gestión de equipos	4%
Pensamiento analítico	4%
Innovación	3%
Habilidades comerciales	3%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	3%
Trabajo en Equipo	3%
Gestión de la diversidad	3%
Negociación	2%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2%

T.4.3.3.2 COMPETENCIAS MÁS ESCASAS FUTURO JUNIOR	
COMPETENCIA	FUTURO
Compromiso	14%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	8%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8%
Flexibilidad	6%
Liderazgo	6%
Orientación a resultados	5%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	5%
Innovación	5%
Comunicación	4%
Gestión de conflictos	4%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	4%
Iniciativa/Proactividad	4%
Pensamiento analítico	4%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3%
Gestión de equipos	3%
Gestión de la diversidad	3%
Trabajo en Equipo	3%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	3%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2%
Habilidades comerciales	2%
Negociación	2%

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Compromiso, Visión Estratégica, Resiliencia y Flexibilidad se mantienen en las primeras posiciones tanto en el presente como en el futuro como las competencias más escasas de encontrar en los profesionales Junior.

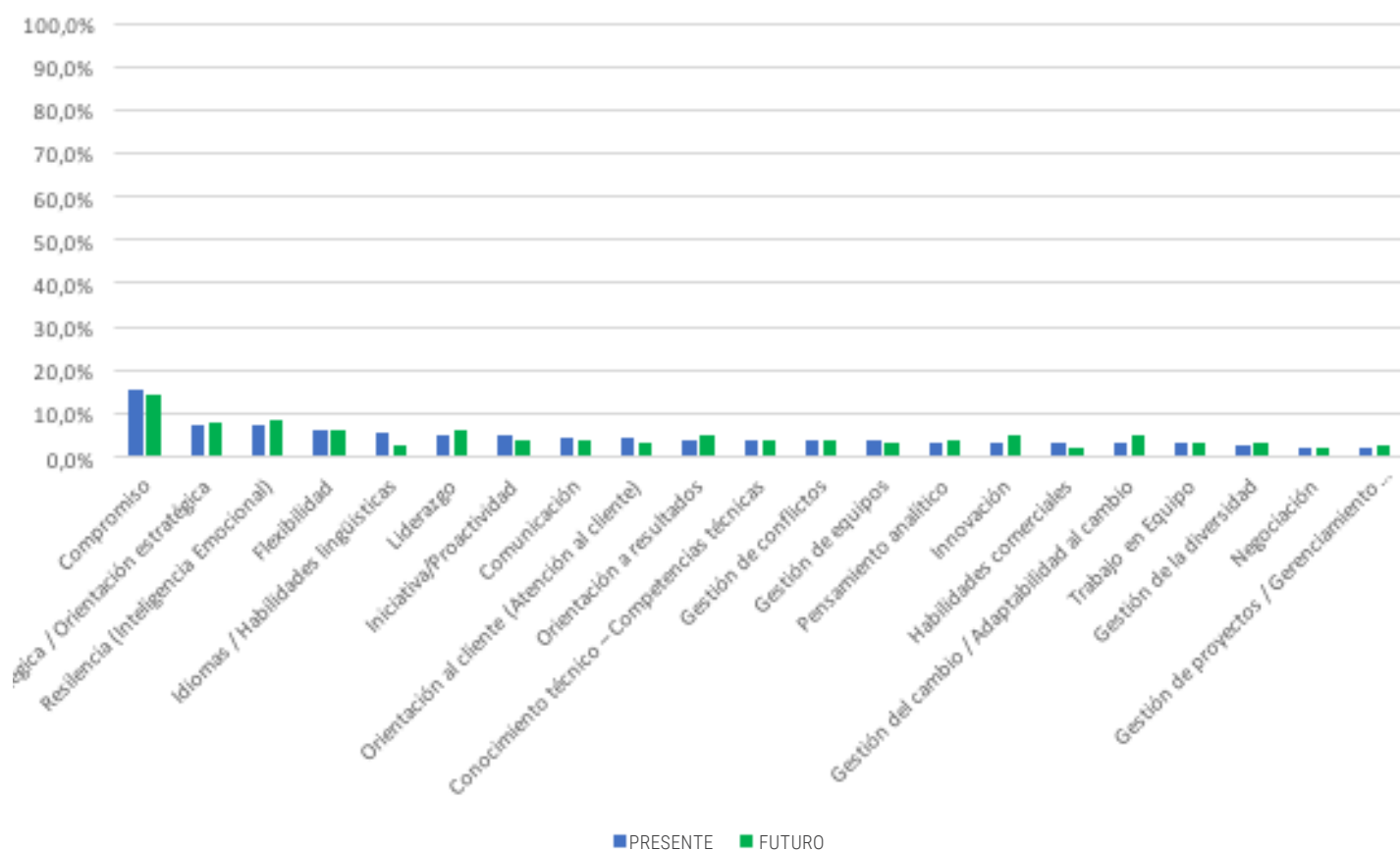
El conocimiento de Idiomas, de estar en la posición 8 para el 2016, sube tres posiciones para el año 2017 con un incremento del 0,4%, lo cual muestra que es de las competencias que se mantienen en el Top 10 como las competencias más importantes en el presente, pero en el futuro baja significativamente 12 posiciones con una variación de dos puntos porcentuales.

Innovación y Gestión del cambio son competencias que aumentan en dos puntos porcentuales del presente al Futuro, haciéndose más escasas de encontrar en el futuro para los profesionales Junior.

Tabla 4.3.3.3 Comparativa Frecuencias Relativas competencias más escasas Presente y Futuro Próximos Perfiles Junior

COMPETENCIA	PRESENTE	FUTURO
Compromiso	16%	14%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8%	8%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7%	8%
Flexibilidad	6%	6%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	5%	3%
Liderazgo	5%	6%
Iniciativa/Proactividad	5%	4%
Comunicación	4%	4%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4%	3%
Orientación a resultados	4%	5%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	4%	4%
Gestión de conflictos	4%	4%
Gestión de equipos	4%	3%
Pensamiento analítico	4%	4%
Innovación	3%	5%
Habilidades comerciales	3%	2%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	3%	5%
Trabajo en Equipo	3%	3%
Gestión de la diversidad	3%	3%
Negociación	2%	2%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2%	2%

### GRÁFICO 4.3.3.3. COMPARATIVO COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO PERFILES JUNIOR



### 4.3.4. COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR (COM2S)

Las competencias más difíciles de encontrar en los profesionales Senior para el presente es Gestión de Cambio con un 12%, en el año 2016 conserva la misma posición con un aumento de dos puntos porcentuales. En el futuro con diez puntos porcentuales la misma competencia Gestión del Cambio lidera el grupo de las competencias más escasas para los perfiles Senior, comparando el año anterior, se conserva en la misma posición pese a la disminución del 1% en el 2017.

En el presente Idiomas con 9% se encuentran en la segunda posición, seguido de Flexibilidad e Innovación con 8% y Gestión de la diversidad con 7%; las posiciones menos escasas de encontrar en los perfiles Senior en el presente son Negociación y Habilidades Comerciales con un 1%.

En el futuro, las competencias de Idiomas, Innovación, Flexibilidad con un 8% se encuentran en la segunda posición, seguidas de Liderazgo y Resiliencia con un 7%; las posiciones más escasas de encontrar en el futuro son Negociación y habilidades Comerciales con 1%, conservando las mismas posiciones de las más escasas tanto para el Presente como para el Futuro en ambos años, 2016 y 2017.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.3.4	COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PRESENTE SENIOR
COMPETENCIA	PRESENTE
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	12%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9%
Flexibilidad	8%
Innovación	8%
Gestión de la diversidad	7%
Liderazgo	6%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	6%
Comunicación	5%
Visión estratégica / Orientación estratégica	5%
Gestión de equipos	5%
Gestión de conflictos	5%
Compromiso	4%
Trabajo en Equipo	4%
Iniciativa/Proactividad	3%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3%
Gestión de proyectos/Gerenciamiento (management) proyectos	2%
Pensamiento analítico	2%
Orientación a resultados	2%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	1%
Habilidades comerciales	1%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	1%

T.4.3.5	COMPETENCIAS MÁS ESCASAS FUTURO SENIOR
COMPETENCIA	FUTURO
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	10%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	8%
Innovación	8%
Flexibilidad	8%
Liderazgo	7%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7%
Compromiso	6%
Gestión de la diversidad	6%
Visión estratégica / Orientación estratégica	6%
Comunicación	5%
Gestión de equipos	5%
Gestión de conflictos	4%
Trabajo en Equipo	3%
Iniciativa/Proactividad	3%
Gestión de proyectos /Gerenciamiento (management) de proyectos	3%
Pensamiento analítico	3%
Orientación a resultados	2%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	2%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	2%
Negociación	1%
Habilidades comerciales	1%

El conocimiento de Idiomas es de las más escasas, pero en un futuro de 2 a 3 años baja una posición con un punto porcentual, comparado a los perfiles Junior, esta competencia es más escasa en los perfiles Senior.

La Flexibilidad y la Innovación se mantienen entre los primeros lugares dentro del top 10 como las competencias más escasas para los perfiles senior, en 8 puntos porcentuales, la Flexibilidad ha mostrado cambios significativos en el año 2016 de estar 5,87 puntos porcentuales aumenta en el futuro a 8,14 tendencia que se mantiene para el presente 2017.

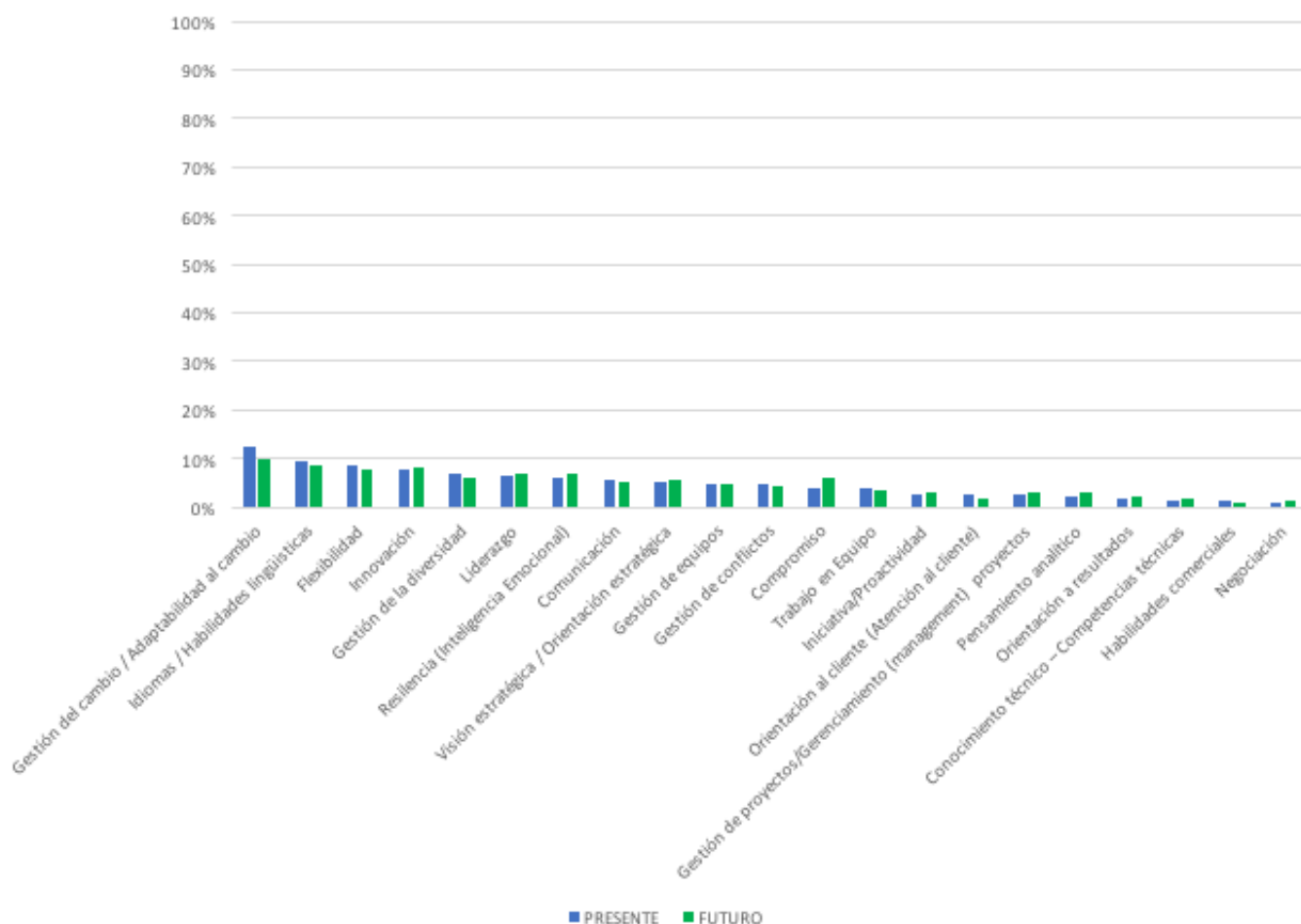
En términos generales, Compromiso es una de las competencias más difíciles de encontrar en perfiles Junior, mientras que Gestión del Cambio-Adaptabilidad es poco frecuente en los perfiles Senior.

**TABLA 4.3.6 COMPARATIVA FRECUENCIAS RELATIVAS  
COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO  
PERFILES SENIOR.**

COMPETENCIA	PRSENTE	FUTURO
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	12%	10%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9%	8%
Flexibilidad	8%	8%
Innovación	8%	8%
Gestión de la diversidad	7%	6%
Liderazgo	6%	7%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	6%	7%
Comunicación	5%	5%
Visión estratégica / Orientación estratégica	5%	6%
Gestión de equipos	5%	5%
Gestión de conflictos	5%	4%
Compromiso	4%	6%
Trabajo en Equipo	4%	3%
Iniciativa/Proactividad	3%	3%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3%	2%
Gestión de proyectos/Gerenciamiento (management) proyectos	2%	3%
Pensamiento analítico	2%	3%
Orientación a resultados	2%	2%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	1%	2%
Habilidades comerciales	1,19%	0,94%
Orientación a resultados	0,89%	1,41%

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**GRÁFICO 4.3.4. COMPARATIVO COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PRESENTE Y FUTURO PRÓXIMO PERFILES SENIOR**



## 4.4 COMPARATIVA RESPECTO A EPYCE 2016

En el presente documento es posible presentar variaciones en torno a las variables de familias y posiciones tomando como referencia los valores de los estudios trabajados en los tres años anteriores.

Al introducir este año la variable de Perfil profesional en nivel Senior o Junior, se imposibilita la comparación de esta variable, esto a consecuencia que en los trabajos previos se realizó este análisis, pero sin categorizar los perfiles mencionados.

En este sentido, se presentan a continuación los cambios experimentados en torno a familias y posiciones.

### 4.4.1 FAMILIAS MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, la familia Comercial ocupa la primera plaza del ranking con un incremento porcentual de un punto en relación a la investigación EPyCE 2016; desplazando a la tercera posición a la familia Tecnología que se posicionó en primer lugar el año pasado. Por su parte, la familia Ingeniería sube del tercer al segundo lugar.

También se aprecia que la familia de Operarios cualificados experimenta un ascenso de cuatro puntos porcentuales, pasando de la octava posición a la cuarta, mientras que Marketing pasa de la cuarta a la séptima posición, un descenso de tres puntos.

Es importante tener en cuenta que en esta edición se eliminó la opción de familia "Otros", por lo que no hay comparativa.

**T.4.4.1****FAMILIAS MÁS DEMANDADAS. EVOLUCIÓN TEMPORAL**

FAMILIA	2017	2016	2015	2014	VARIACIÓN	
Comercial	1	2	1	1	1	↑
Ingeniería	2	3	3	4	1	↑
Tecnología	3	1	2	3	-2	↓
Operarios Cualificados	4	8	5	7	4	↑
Administración, Finanzas y Legal	5	5	6	6	0	→
Salud	6	6	8	8	0	→
Marketing	7	4	4	2	-3	↓
Dirección	8	7	7	5	-1	↓
Logística	9	9	9	9	0	→
Consultoría	10	12	11	12	2	↑
RRHH	11	11	10	10	0	→
Otros	--	10	12	11	--	--

## 4.4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

En este apartado analizamos la evolución cronológica de las 30 posiciones más demandadas, esto para dar continuidad a la comparativa de las investigaciones anteriores.

Se observa que la posición Ingeniero Informático ha desplazado a Big Data que se encontraba en primera posición en el año 2016. Por su parte, Big Data y Operadores de Fábrica se encuentran en segundo lugar con el mismo porcentaje. Es importante resaltar que esta última posición ha tenido un incremento de 26 puntos respecto al año anterior.

La posición Account Manager sufre un decremento de nueve puntos y se ubica en el tercer lugar, seguido de Delegados de Punto de Venta que tiene un incremento de 56 puntos respecto 2016.

De este conjunto de datos la posición que experimenta el porcentaje de mayor escalada es Operarios Cualificados - Reponedores, incrementando 63 puntos su posición para ubicarse en el puesto 14 del ranking.

Por el contrario, la posición que más puestos desciende es la Tecnología - Desarrollador Web cambiando el puesto 6 por el 43 lo que indica una variación de -37 puntos.

De acuerdo con los ajustes realizados en esta edición en los nombres de familias y unificación de posiciones, sobre las siguientes no existen datos para comparar:

- Comercial - Desarrollo de Negocio
- Salud – Médico
- Tecnología - Data Science
- Dirección - CDO (Chief Digital Officer)
- Dirección – Gerente
- Ingeniería - Técnico de Calidad
- Marketing - Customer Experience Manager
- Tecnología - Web analytics manager

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## T.4.4.2

### POSICIONES MÁS DEMANDADAS- EVOLUCIÓN TEMPORAL

POSICIONES	2017	2016	2015	2014	VARIACIÓN	
Ingeniería - Ingeniero Informático	1	3	10	43	2	↑
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica	2	28	9	17	26	↑
Tecnología - Big Data	3	1	13	31	-2	↓
Comercial - Account Manager	4	13	3	1	9	↑
Comercial - Delegados de Venta	5	61	4	21	56	↑
Comercial - Especialista en Punto de Venta	6	17	6	22	11	↑
Comercial - Consultor Comercial	7	16	7	10	9	↑
Comercial - Desarrollo de Negocio	8	---	---	---	---	---
Comercial - Técnico Comercial	9	4	2	2	-5	↓
Ingeniería - Responsable de Obra	10	35	0	40	25	↑
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	11	45	16	13	34	↑
Salud - Médico	12	---	---	---	---	---
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	13	36	19	42	23	↑
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	14	22	29	41	8	↑
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	15	23	12	6	8	↑
Ingeniería - Ingeniero Industrial	16	24	1	7	8	↑
Operarios Cualificados - Reponedores	17	80	0	---	63	↑
Tecnología - Data Science	18	---	---	---	---	---
Tecnología - Programador Informático	19	31	20	18	12	↑
Comercial - Comercial Digital	20	8	15	15	-12	↓
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	21	18	0	11	-3	↓
Dirección - CDO (Chief Digital Officer)	22	---	---	---	---	---
Ingeniería - Ingeniero Civil	23	70	0	57	47	↑
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	24	42	8	8	18	↑
Tecnología - I + D	25	2	37	14	-23	↓
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	26	32	28	23	6	↑
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	27	55	21	34	28	↑
Administración, Finanzas y Legal - Control de gestión	28	74	0	59	46	↑
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	29	57	17	20	28	↑
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	30	59	0	51	29	↑
Comercial - Comercial de Proyectos	31	67	23	53	36	↑
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	32	15	18	4	-17	↓
Comercial - Sales Engineering	33	39	0	61	6	↑
Comercial - Senior Key Account Manager	34	34	5	5	0	→
Dirección - Gerente	35	---	---	---	---	---
Ingeniería - Ingeniería de Fibra	36	69	---	56	33	↑
Ingeniería - Ingeniero de Planta	37	9	30	25	-28	↓
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	38	37	24	26	-1	↓
Ingeniería - Técnico de Calidad	39	---	---	---	---	---
Marketing - Customer Experience Manager	40	---	---	---	---	---
Marketing - Responsable de estrategia digital	41	5	34	28	-36	↑
Salud - Asesores médicos regionales	42	47	0	68	5	↓
Tecnología - Desarrollador Web	43	6	14	72	-37	↓
Tecnología - Técnico de Comunicaciones	44	54	0	---	10	↑
Tecnología - Web analytics manager	45	---	---	---	---	---



## 4.5 CAMPO OTROS - RESULTADOS

Tal y como se indicó anteriormente, la encuesta realizada se construyó sobre un formato de respuesta cerrado a partir de un conjunto de Posiciones y Competencias. Este conjunto de Posiciones y Competencias fue recopilado a partir de una encuesta realizada el pasado año.

En la investigación se incluyó un campo para que los destinatarios de la encuesta pudiesen definir aquellas posiciones y competencias que de cara a futuros estudios podrían arrojar luz sobre el objeto de estudio. A continuación se muestra los resultados obtenidos.

### 4.5.1 OTROS -POSICIONES

Las posiciones que los encuestados consideraron además del listado provisto se recopilan en la siguiente tabla.



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.5.1		OTROS POSICIONES	
FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
<b>Administración, Finanzas y Legal</b>	Actuarios (5) Estadísticos Administrativos (2) Agente de Seguros (2) Revenue Specialist (2) Auditoría Compliance Officer Regulación Riesgos (3) Responsables Financieros Jefe de Proyectos/Project Manager (2)	<b>Marketing</b>	Marketing online (4) Investigadores de mercado Brand Manager Marketing Lead Responsable Marketing Relacional Comunicación Digital
<b>Comercial</b>	Agentes de Viaje Jefes de Servicio Key Account Manager Atención al Cliente (2) Shopper&Costumer Market (2) Trading Atención Telefónica Comercial (8) Comercial de Proyectos Comercial Digital/Posiciones Digitales de Negocio/ Sales Engineering (5) Category Management (2) Delegados de Ventas Departamento Comercial E Commerce Experiencia del cliente o usuario Gestores Inmobiliarios Hostelería (2)	<b>Operarios Cualificados</b>	Agentes de reservas Operarios (2) Soldadores Idiomas (3) Recepcionistas (2) Camareros (3) Cocineros (3) Chef Ejecutivo (3) Calderero (3) Especialistas en Soldaduras Especialistas Torneros Jefes de Cocina Mayordomos Mozos Operadores de mantenimiento (5) Operarios sector textil/confección Operarios de mecanizado Pintores especializados Sushiman Tecnico Producción Tecnicos de mantenimiento Trabajadores cualificados con experiencia (2)
<b>Consultoría</b>	Consultor (2) Consultor de comunicación digital	<b>Otros</b>	Profesores Profesores áreas económicas Tecnico Mecánico (3) Tramitadores Limpieza Vigilantes Especialista en productos frescos (carne, pescado, fruta y verdura) Jefes de producción (7) Investigación y desarrollo (ver research & Development positions en tecnología)
<b>Dirección</b>	Gerente (3) Gerente Acceso al mercado regional y nacional Director de Explotación Director de Operaciones Hoteleras Director Golf Director Comercial Director de Desarrollo de Negocio Directores de Supermercados (2)	<b>RRHH</b>	Desarrollo de personas HR Analytics Responsable de HR Analytics RRHH generalista Técnicos de selección IT

FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
<b>Ingeniería</b>	Field Service Engineer Calidad Especialistas en procesos y tecnología Especialista en Sistemas de Información Ingeniería de Proyectos (2) Ingeniería de mantenimiento Ingeniería de Planta Ingeniería en general (11) Ingeniería Industrial (2) Ingeniería Infraestructuras Ingeniería Telecomunicaciones Ingeniería y digitalización Ingeniero Aeronautico Ingeniero de Telecomunicaciones Ingeniero Industrial Ingeniero en fabricación textil (2) Ingenieros en Diseño Industrial Ingenieros Electricos Supervisores de Fábrica Técnicos de Telecomunicaciones Geología (2) Técnicos de Calidad Perfiles STEM (Ingeniería o tecnología)	<b>Salud</b>	Acceso al mercado y Ventas – Oncología (3) Especialistas en nutrición que trabajen en emergencias humanitarias Expertos en nutrición y emergencias humanitarias Farmacovigilancia (2) Médicos (3) Ópticos (4) Personal Sanitario Optometristas Veterinario de producción
<b>Logística</b>	Exportación Operaciones Internacional Repartidores (3) Responsable Logístico	<b>Tecnología</b>	Técnicos en telecomunicaciones Analista Big Data (9) Analista de Datos (3) Arquitectos Informáticos (3) Desarrolladores de sistemas y aplicaciones (5) Banca Digital Data Science (6) Cloud (4) Ciberseguridad (5) Programadores (3) UX (2) Seguridad Data protection (2) Data mining (2) Digital Designer Digital Specialist (11) Responsables/Expertos en BIM (2) Ingeniero Informático Research & Development positions IT (6) SAP Seguridad Informática (2) Tecnología (18)

Si bien en la sección otros, se muestran nuevamente posiciones específicas, se evidencia de sobremedida la necesidad de perfiles de Ingeniería y Tecnología en general, Digital Specialist, Big Data y Comerciales.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.5.2 OTROS – COMPETENCIAS

No se especificó ninguna en el campo “Otros” que no esté en el listado inicial.

## 4.5.3 OTROS – POSICIONES MOVILIDAD INTERNACIONAL

Los datos que se reflejan en el apartado de movilidad internacional no son estadísticamente significativos sin embargo a continuación se presenta una lista de las posiciones más relevantes ante el número de respuestas de los encuestados sobre las posiciones más demandas y difíciles de cubrir respecto a movilidad internacional:

### Posiciones más demandadas

Dirección - Gerente  
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto  
Comercial – Desarrollo de Negocio  
Ingeniería – Ingeniero Industrial  
Comercial – Account Manager  
Ingeniería – Responsable de Obra

### Posiciones más difíciles de cubrir

Dirección – Gerente  
Ingeniería – Ingeniería de Proyecto  
Comercial – Desarrollo de Negocio  
Comercial – Sales Engineering  
Ingeniería - Ingeniero Informático

#### 4.5.4 OTROS – COMPETENCIAS MOVILIDAD INTERNACIONAL

Respecto a las competencias en el campo de Movilidad internacional en ocasión del informe EPyCE 2016 no existía ningún dato relevante respecto a éstas salvo la competencia Responsabilidad.

A continuación, se muestran los resultados para EPyCE 2017, de las competencias que ocupan los primeros lugares como las mas demandadas para la Movilidad Internacional en el presente y futuro:

Gestión de Proyectos/Gerenciamiento (Management) de proyectos

Idiomas/Habilidades Lingüísticas

Comunicación

Resiliencia (Inteligencia Emocional)

Orientación al cliente (Atención al cliente)

Respecto a las competencias más escasas en el campo de Movilidad internacional en el presente y futuro, ocupan las primeras posiciones las siguientes:

Gestión de Proyectos/Gerenciamiento (Management) de proyectos

Gestión de conflictos

Idiomas/Habilidades Lingüísticas

Orientación a resultados.

## CONCLUSIONES

5

# 05 CONCLUSIONES

El presente informe permite continuar con el trabajo realizado en los informes EPyCE 2014, 2015 y 2016 los cuales fueron la base para construir el observatorio de cambios y tendencias en las competencias, permitiendo analizar - cada vez teniendo en cuenta más variables - las posiciones más demandadas en España a partir de series anuales.

## 5.1 EL PROYECTO

Para esta edición del proyecto continuamos con la participación como socios de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Fundación Human Age Institute, quienes continúan esta iniciativa que promueven EAE Business School y la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH).

Con el fin de aumentar la participación, e involucrar mayormente a nuestros socios, así como de tener en cuenta los aportes que podrían enriquecer el desarrollo de este proyecto, se realizaron encuentros con Directores de RRHH que tuvieron como objetivo definir innovaciones en la medición para aumentar el impacto de los resultados.

## 5.2 EL MODELO DE TRABAJO

Los datos fueron recolectados a partir de la herramienta desarrollada para la elaboración del informe EPyCE 2014. Con el fin de dar continuidad a las categorías evaluadas se mantuvo la estructura en la que se descomponen las mismas ocho dimensiones en función del tiempo (Presente /Futuro), la necesidad (demanda/dificultad en cubrir), el espacio (movilidad internacional) y adicionalmente se introdujo la dimensión de nivel del perfil (Junior/Senior), con el fin de brindar datos más precisos en cuanto a las categorías anteriormente nombradas.

## 5.3 LOS RESULTADOS

Los resultados evidencian la demanda por posiciones de Comercial, Ingeniería, Tecnología en los primeros lugares.

El valor de la frecuencia relativa arrojada tras comparar los resultados obtenidos en las ediciones anteriores ubica a las siguientes posiciones dentro de las 10 más demandadas en el mercado español en los últimos cuatro años:

- Técnico Comercial
- Account Manager
- Consultor Comercial
- Ingeniero Informático
- Delegados de Venta
- Especialista en punto de venta
- Senior Key Account Manager
- Ingeniero Industrial
- Especialista de Marketing Online
- Big Data (La más demandada en 2016)

En la Actualidad las 10 posiciones más demandas, según el valor asignado son:

- Ingeniero Informático
- Operadores de Fábrica
- Big Data
- Account Manager
- Delegados de Venta
- Especialista en Punto de Venta
- Consultor Comercial
- Desarrollo de Negocio
- Tecnico Comercial
- Responsable de obra



En cuanto a las competencias más demandadas, el Compromiso sigue posicionándose en los primeros lugares, en las posiciones Junior, resulta ser la competencia más demandada. A continuación, se presentan las primeras 5 competencias que los participantes consideran las más demandadas para perfiles Junior y Senior en el 2017.

#### **Perfiles Junior:**

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Iniciativa/Proactividad
- Flexibilidad
- Orientación a resultados

#### **Perfiles Senior:**

- Liderazgo
- Gestión del Cambio/Adaptabilidad al cambio
- Gestión de equipos
- Visión Estratégica/Orientación estratégica
- Compromiso

## 5.4 VALORACIÓN

El carácter cuantitativo y descriptivo del presente estudio posibilita la extracción de resultados que son de fácil interpretación tanto para el Directivo de Recursos Humanos de una empresa como para profesionales de diversas áreas, características que aumentan la relevancia y el recorrido de esta investigación.

## 5.5 FUTURAS INVESTIGACIONES

En esta cuarta publicación del Informe EPyCE 2017, se continúa con el objetivo de ser el Observatorio de referencia a nivel Nacional e Internacional, para los Responsables de áreas de Recursos Humanos, Empresas y demás Instituciones interesadas en las necesidades y demandas del mercado actual en cuanto a los temas tratados. EPyCE se consolida como un proyecto de frecuencia anual que también continúa teniendo el objetivo de aumentar el número de Directivos y Responsables de RRHH que participan en la encuesta, tanto valorando los aspectos propuestos y revisando las herramientas de medición al objeto de mejorar su capacidad, como aportando nuevas variables a tener en cuenta para futuros estudios.

## FICHA TÉCNICA

A repeating pattern of the number 6 in a light beige color on a dark gray background. The pattern consists of a grid of 10 columns and 10 rows of the number 6, with the numbers slightly offset from each other to create a textured, woven effect.

# 06 FICHA TÉCNICA

**SOLICITADA POR:** Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, EAE Business School, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y la Fundación Human Age Institute.

**REALIZADA POR:** Equipo de Investigación EPyCE 2017

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** EPyCE 2017 - Encuestas de Posiciones y Competencias

**UNIVERSO:** Directores de Recursos Humanos miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, Directivos de Recursos Humanos vinculados a CEOE, a Human Age Institute y personas vinculadas a los anteriores en el área de Recursos Humanos.

**ÁREA DE COBERTURA:** Nacional

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

Encuesta electrónica por invitación

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las percepciones que los destinatarios de la encuesta (Directivos de Recursos Humanos) tienen acerca de cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español.

**PERÍODO DE REFERENCIA DE LOS RESULTADOS:** De noviembre de 2017 a enero de 2018

**DISEÑO MUESTRAL:** Muestreo aleatorio simple. Los encuestados fueron invitados a participar en base a su membresía con la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos o su vinculación con CEOE o Human Age Institute.

**UNIDAD DE MUESTREO:** Directores de Recursos Humanos

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** Conformada por 173 Directivos que respondieron a la invitación del equipo de proyecto

Error muestral: +/- 2,99%

## TRABAJO DE CAMPO

**Instrumento de recolección de datos:** se utilizó un cuestionario normalizado con preguntas abiertas (caracterización) y cerradas (percepciones en torno a posiciones y competencias) elaborado con motivo del Informe EPyCE 2017.

**Técnica de investigación:** Encuesta electrónica

Fecha de aplicación del cuestionario: octubre 2017

## COBERTURA TEMÁTICA:

### Bloque 1 - España

Caracterización de la Empresa Puesto que ocupa en la organización Provincia

Comunidades Autónomas en que opera

Años transcurridos desde el inicio de la actividad Número de trabajadores

Actividad principal (CNAE) dependencia de una empresa matriz caracterización como multinacional

### Bloque 2 - España

Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir:

**(POS1):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

**(POS2):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

**(POS3):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

**(POS4):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

### Bloque 3 - España

Competencias más demandadas y competencias más escasas de cubrir:

PERFILES JUNIOR Y SENIOR

**(COM1J):** COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR.

**(COM1S):** COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR

**(COM2J):** COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR

**(COM2S):** COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR

#### **Bloque 4 - Movilidad Internacional**

Posiciones más demandadas y más difíciles de cubrir para la Movilidad Internacional

**(POSMI1):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE

**(POSMI2):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)

**(POSMI3):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE

**(POSMI4):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS)

## **BIBLIOGRAFÍA**



# 07 BIBLIOGRAFÍA

Adams, K. (1996), "Competency's American origins and the competing approaches in use today", *Competence*. Vol. 3, n. 2, p. 44-48.

Adecco Professional (2013), "Los + buscados de 2013", Departamento de Comunicación Adecco, Madrid.

Alfonzo, R. (2011), *Nueva didáctica del Derecho del Trabajo*, UCV, Caracas.

Allés, M. (2002), *Gestión por Competencias: El Diccionario*, Editorial Granica, 2002 Buenos Aires.

Alós, J. (1990), Técnicas de Encuesta por Muestreo, *Seminario de ESOMAR 1990*, Caracas y México, pp 371-393.

América Economía (2014), "Las mejores escuelas de negocio de América Latina y del Mundo", disponible en <http://www.slideshare.net/eaecomunicacion/mba-global-sp>, fecha de acceso 11/12/2015.

ANECA (2007), *El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento*, ANECA Unidad de Estudios, Madrid.

Axelrod, B., Hand eld-Jones, H. y Welsh, T. (2001), "War for talent, part two", *The McKinsey Quarterly*, Num.2, pp. 9-11.

Barret, G. y Depinet, R. (1991), "A Reconsideration of Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 46, núm. 10, pp. 1012-1024.

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011), *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*, Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República, Montevideo.

Bentolilla, S. y Saint-Paul, G. (1992), "A Model of Labour Demand with Linear Adjustment Costs", *Centro de Estudios Monetarios y Financieros*, Documento de Trabajo 9210.

Blanco, A. (2007), *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, Esic Editorial, Madrid.

Boletín Oficial del Estado (2010), *Real Decreto 1591/2010, de 26 de noviembre, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011*, Madrid.

Boletín Oficial del Estado (2013), *Circular 4/2013, de 27 de septiembre, del Banco de España, por la que se modifica la Circular*

*3/2008, de 22 de mayo, a entidades de crédito, sobre determinación y control de los recursos propios mínimos*.

Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, Wiley and Sons, Nueva York.

Cabrera, A., Weerts, D. y Zulick, B. (2003), Alumni Survey: Three conceptualizations to alumni research, *Métodos de Análisis de la inserción laboral de los universitarios*, León, pp. 1-28.

Cajide, J., Porto, A., Abeal, C., Barreiro, F., Zamora, E., Expósito, A. y Mosteiro, J. (2002), "Competencias Adquiridas en la Universidad y Habilidades Requeridas por los Empresarios", *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 20, no 2, pp. 449-467.

Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural de Salamanca – Universidad de Salamanca (2013), *Cómo ser competente. Competencias Profesionales Demandadas en el Mercado Laboral*, Servicio de Inserción Profesional, Prácticas y Empleo de la Universidad de Salamanca, Salamanca.

Chambers, E., Foulon, M., Hand eld-Jones, H., Hankin, S. (1998), "The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, Num.3, pp. 44-57.

CEOE (2015), "Confederación Española de Organizaciones Empresariales", disponible en <http://www.ceoe.es/>, fecha de acceso 11/12/2015.

Comisión Europea (2014), *European Vacancy and Recruitment Report*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Bruselas.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño Organizacional*, décima edición, editorial Cengage Learning.

De Vos, A., De Hauw, S. y Willemse, I. (2011), "Competency Development in Organizations: Building an Integrative Model Through a Qualitative Study", *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, D/2011/6482/01.

Delamare, F. y Winterton, J. (2005), "What is Competence?", *Human Resource Development International*, Vol.8, núm 1, pp. 27-46.

Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE), *Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas* [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003], Bruselas.



Egbu, C. And Sturges, J. (2001), *Knowledge Management In Small And Medium Enterprises In The Construction Industry: Challenges And Opportunities*, International Conference on Managing Knowledge: Conversations And Critiques, 10-11 April 2001.

Equipo de Investigación EPyCE (2015), *Informe EPyCE 2014: Posiciones y Competencias más Demandadas en la Empresa*, EAE Business School y AEDRH, Madrid.

Espejo, I., Ibáñez, M. (2006), "Competencias para el Empleo. Demandas de las empresas y medición de los desajustes", *Revista Internacional de Sociología RIS*, Vol. LXIV, Núm 43, pp. 139-168.

Fernández, J. (2005), *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, Pearson Educación, Madrid.

Fundación Tecnologías de la Información (2012) "Per les professionals més demandades en el àmbit de los contenidos digitales en España 2012-2017", FTI-AMETIC, Madrid.

García, M., Sanz. L., Terrón, M., Blanco, Y. (2008), Métodos de evaluación para las competencias generales más demandadas en el mercado laboral, *XIV Jornadas de Enseñanza universitaria de la Informática JENUI2008*, Granada, pp. 265-272.

García, I., e Ibáñez, M. (2006). "Competencias para el empleo. Demandas de las empresas y medición de los desajustes". *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, Vol. LXIV (43), pp.139- 168.

Grant, R. (2004), *Dirección Estratégica*, Quinta Edición, Editorial Civitas, Madrid.

Goleman, D. (1996), *Inteligencia Emocional*, Primera Edición, Editorial Kairós, Barcelona.

Goleman, D. (1999), *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Primera Edición, Editorial Kairós, Barcelona.

Goleman, D. (2005), *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, Primera Edición, Editorial Kairós, Barcelona.

Gomez, A. y Athanasou, J. (1996), *Instrumentación de la educación basada en competencias: perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Citado en Mertens (1996).

González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Universidad de Deusto, Bilbao.

Hamel, G. y Prahalad C. (1995), *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Barcelona.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991), *Metodología de la Investigación*, Segunda Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, México.

Hernández, L. (2007), *Competencias esenciales y PYMEs Familiares: Un modelo para éxito empresarial*, Revista de Ciencias Sociales, Vol. XIII, num.2, Mayo-Agosto.

Hill & Stewart (2000), *Human Resource Development in Small Organizations*, Journal of European Industrial Training, 24/2/3/4 pp.105-117.

Hsieh, S., Lin, J. y Lee, H. (2012), "Analysis on Literature Review of Competency", *International Review of Business and Economics*, Vol.2, pp.25-50.

Human Age Institute (2015), "Human Age Institute", disponible en <http://www.humanageinstitute.org/>, fecha de acceso 11/12/2015.

Instituto Nacional de Estadística (2015), "Directorio Central de Empresas (DIRCE)", disponible en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&le=inebase>, fecha de acceso 11/12/2015.

Lee et al. (2007), *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*, Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality, Port Elizabeth – South Africa, 17-20 May 2005, 808-20.

Luhmann, N. (1991), *Sistemas sociales*, Alianza, México  
ManpowerGroup (2015), "ManpowerGroup", disponible en <http://www.manpowergroup.es/>, fecha de acceso 11/12/2015.

Marzo, M., Pedraja, M. y Rivera, P. (2006), "Las competencias profesionales demandadas por las empresas: el caso de los ingenieros", *Revista de Educación*, numero 341, pp. 643-661.

McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, Vol. (28), 1-14.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L., Barquero, J. (2012), "Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un procedimiento para su Identificación y Evaluación del Desempeño", *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 5, número 2.

# 07 BIBLIOGRAFÍA

MERCO (2015), "Monitor Empresarial de Reputación Corporativa", disponible en <http://merco.info/es/rankings-merco>, fecha de acceso 11/12/2015.

Mertens, L. (1996), *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Métodos*, Primera Edición, Cinterfor, Montevideo.

Michaels, E., Hand eld-Jones y H., Avelrod, B. (2001), *La Guerra por el Talento*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Mills, R. (2004), *The Competencies Pocketbook*, Management Pocketbooks Limited, Hants.

Mintzberg, H. (1988), *La Estructuración de las Organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona.

Organización Internacional del Trabajo (2007), *Resolución sobre la actualización de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*, disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>.

Page Personnel (2013), *Guía de las Posiciones más Demandadas*, Departamento de Selección y Trabajo Temporal Especializado, Madrid.

Perrenoud, P. (1999), *Construir competencias desde la escuela*, Editorial Dolmen, Santiago de Chile: Dolmen.

Rodríguez, M. y Posadas, A. (2007), "Competencias Labores: Algunas Propuestas", *Enseñanza e Investigación en Psicología*, Vol. 12, núm. 1, pp. 93-112.

QS Quacquarelli Symonds Limited (2015), "Global 200 Business Schools Report 2014-201", disponible en <http://www.topmba.com/why-mba/publications/200-global-business-schools-report-201415>, fecha de acceso 11/12/2015.

Roig, J. (1996), *El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de tareas y la valoración del personal*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Samuelson, P y Nordhaus, W. (2005), *Economía*, Decimooctava Edición, McGraw-Hill, Madrid.

Sandberg, J. (2000), "Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Núm 1, pp. 9-25.

Sandberg, J. (2001), "Understanding Competence at Work", *Harvard Business Review*, Vol. 79, pp. 1-4.

Santos, M., y Requejo, A. (1993), *Educación para la innovación y la competitividad. Formación y ocupación en el año 2000*, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.

Senge, P (1998), *La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*, Ediciones Granica, Buenos Aires.

Smith, A. (1776), *La Riqueza de las Naciones*, Alianza Editorial, Madrid.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993), *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Storey, D. & Westhead, P. (1994), *Management Training and Small Firm Performance, A Critical Review*, Warwick Business School, University of Warkick, Coventry.

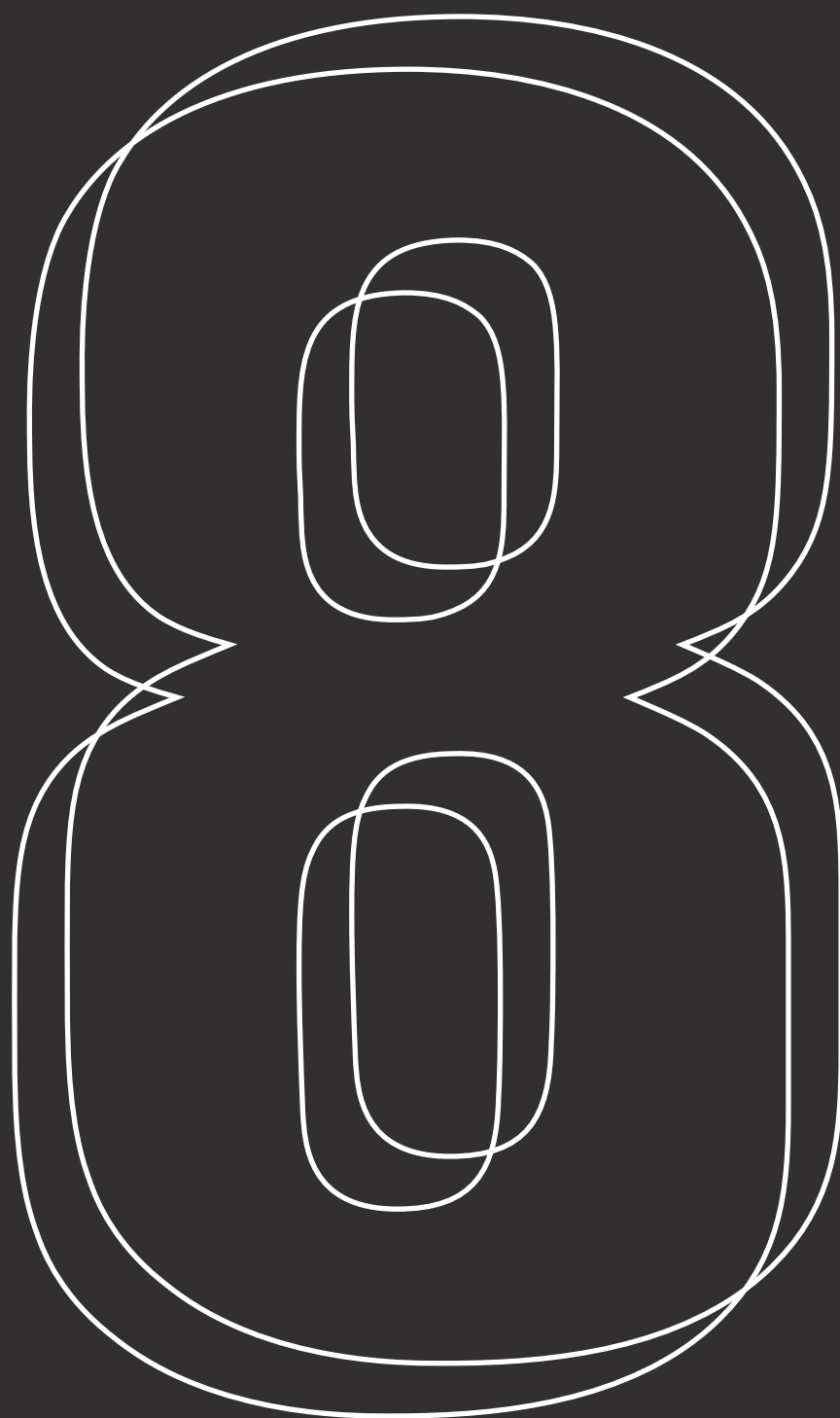
Storey, D. & Westhead, P. (1996), *Management training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak?*, *International Small Business Journal*, July 1996, vol 14 no.4 pp.13-24.

Taylor, F. (1891), *Management Científico*, Editorial Orbis, Madrid.

Wills, J. (1995), *Overview of education and industry skill: standards systems in the United States and other countries*, US Department of Education, Washington .



## **GLOSARIO**



# 08 GLOSARIO

**Competencias:**

Conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que se basa en comportamientos observables y que permiten un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. (EPyCE 2014)

**Mediana Empresa:**

Aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros (DOCE).

**Microempresa:**

Empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros (DOCE).

**Pequeña Empresa:**

Empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros (DOCE).

**Posición:**

Cada uno de los subsistemas o subconjunto hombre máquina (SHM) que operan dentro del sistema de producción general y propio de cada organización y empresa. (EPyCE 2014)



## ANEXOS



9

# 09 ANEXOS



Human Age  
Institute  
by MargonomGroup

EAE Business  
School



Inserta

## EPyCE 2017 - Profesiones y Competencias más Demandadas

### Caracterización de la Empresa

#### \* 1. Qué puesto ocupa en su organización?

- ☐ Director de Recursos Humanos
- ☐ Responsable de Selección
- ☐ Responsable de Gestión del Talento
- ☐ Gerente / Director General
- ☐ Responsable de Otros Departamentos

#### \* 2. Indique la Provincia en que se encuentra el domicilio social de su empresa

Provincias


Domicilio Social

#### \* 3. Indique las Comunidades Autónomas en las que opera


- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> En todo el Territorio Nacional | <input type="checkbox"/> Castilla y León      | <input type="checkbox"/> Murcia, Región de           |
| <input type="checkbox"/> Andalucía                      | <input type="checkbox"/> Castilla - La Mancha | <input type="checkbox"/> Navarra, Comunidad Foral de |
| <input type="checkbox"/> Aragón                         | <input type="checkbox"/> Cataluña             | <input type="checkbox"/> País Vasco                  |
| <input type="checkbox"/> Asturias, Principado de        | <input type="checkbox"/> Comunitat Valenciana | <input type="checkbox"/> Rioja, La                   |
| <input type="checkbox"/> Balears, Illes                 | <input type="checkbox"/> Extremadura          | <input type="checkbox"/> Ceuta                       |
| <input type="checkbox"/> Canarias                       | <input type="checkbox"/> Galicia              | <input type="checkbox"/> Melilla                     |
| <input type="checkbox"/> Cantabria                      | <input type="checkbox"/> Madrid, Comunidad de |  |

#### \* 4. Indique los años transcurridos desde el inicio de su actividad

- ☐ Menos de 5 años
- ☐ Entre 5-10 años
- ☐ Entre 11-20 años
- ☐ Más de 20 años

5. Indique el número de trabajadores con los que cuenta su empresa 


- ☐ Menos de 100 trabajadores
- ☐ Entre 101-150 trabajadores
- ☐ Entre 151-200 trabajadores
- ☐ Entre 201-500 trabajadores
- ☐ Más de 500 trabajadores

6. Indique la principal actividad bajo la que está inscrita su organización 


CNAE

Actividades Económicas	<input type="text"/>
------------------------	----------------------

◀ ▶

7. Indique si su empresa depende de una empresa Matriz 

- ☐ SI
- ☐ NO

\* 8. Indique si su empresa es una Multinacional 

- ☐ SI
- ☐ NO

Sig.

# 09 ANEXOS

## ESPAÑA - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Indíquenos cuáles son las posiciones más demandadas y las posiciones más difíciles de cubrir, tanto en la actualidad como en un futuro próximo (2 a 3 años).

### 9. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas en España en el presente

Familia - Posiciones

Listado



### 10. Otros

### 11. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años)

Familia - Posiciones

Listado



### 12. Otros

### 13. PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente

Familia - Posiciones

Listado



### 14. Otros

### 15. FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años)

Familia - Posiciones

Listado



### 16. Otros

**ESPAÑA - Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar**

Indíquenos las competencias más relevantes para perfiles Junior y Senior según las siguientes dimensiones: Competencias más demandadas en la actualidad.

Competencias más demandadas en un futuro próximo.

Competencias más complicadas de encontrar en el mercado actual.

Competencias más complicadas de encontrar en futuro próximo.

**\* 17. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES JUNIOR**

Competencias más demandadas en España en el presente

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso  | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación  | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                    | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad  | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos  | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |

Otro (especifique)

**18. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES SENIOR**

Competencias más demandadas en España en el presente

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso  | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación  | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                    | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad  | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos  | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |

Otro (especifique)

# 09 ANEXOS

## \* 19. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES JUNIOR

Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso   | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación   | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                   | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad   | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos  | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos   | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    |   |

Otro (especifique)

## 20. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES SENIOR

Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso                                   | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                                 | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
|   | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |

## \* 21. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA PERFILES JUNIOR

Competencias más escasas en España en el presente

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso   | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación   | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                   | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad   | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos  | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos   | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |

Otro (especifique)

## 22. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA PERFILES SENIOR

Competencias más escasas en España en el presente

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso                          | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                        | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |

**\* 23. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA PERFILES JUNIOR****Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años)**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso  | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación  | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                    | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad  | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos  | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |

Otro (especifique)

**24. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN PERFILES SENIOR****Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años)**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso                                   | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                                 | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |

**\* 25. ¿Está usted contratando talento en nuestro país para movilidad internacional?**

- ☐ SI
- ☐ NO - Fin de la encuesta

Indíquenos con respecto a la movilidad internacional, cuáles son las posiciones más demandadas y las posiciones más difíciles de cubrir, tanto en la actualidad como en un futuro próximo (2 a 3 años).

**\* 26. Especifique en qué regiones tiene movilidad internacional de talento**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Europa Occidental | <input type="checkbox"/> Asia - Pacífico |
| <input type="checkbox"/> Europa Oriental   | <input type="checkbox"/> África          |
| <input type="checkbox"/> América Latina    | <input type="checkbox"/> Oriente Medio   |
| <input type="checkbox"/> Norteamérica      |  |

**27. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS****Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en el presente**

Familia - Posiciones

Listado

**28. Otros**

# 09 ANEXOS

## 29. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 a 3 años)

Familia - Posiciones

Listado

## 30. Otros

## 31. PRESENTE - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en el presente

Familia - Posiciones

Listado

## 32. Otros

## 33. FUTURO - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 o 3 años)

Familia - Posiciones

Listado

## 34. Otros

## \* 35. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas para movilidad internacional en el presente

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso  | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación  | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                    | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad  | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos  | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |



**36. Otros**

**\* 37. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS****Competencias más demandadas para la movilidad internacional en un futuro próximo (2-3 años)**

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso   | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación              |
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados |

**38. Otros**

**\* 39. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS****Competencias más escasas para la movilidad internacional en el presente**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso  | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación  | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                    | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad  | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos  | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |

**40. Otros**

**\* 41. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS****Competencias más escasas para la movilidad internacional en un futuro próximo (2-3 años)**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso  | <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Comunicación  | <input type="checkbox"/> Gestión de la diversidad                     | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas                    | <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad  | <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos  | <input type="checkbox"/> Innovación                                   | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |

**42. Otros**

# 09 ANEXOS – DEFINICIONES COMPETENCIAS

## **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

## **Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

## **Conocimiento técnico – Competencias técnicas**

Hace referencia a los comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.

## **Flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

## **Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

## **Gestión de conflictos**

Hace referencia a la capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación. Regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.

## **Gestión de equipos**

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (teletrabajo u otras).

## **Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos**

Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo, dirige trabajos multinacionales y pluriculturales. Puede manejar equipos “virtuales”, lidera y dirige personas, responde a los problemas fuera de lo común con creatividad, planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados.

## **Habilidades comerciales**

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente). Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente. Es la capacidad de comunicar claramente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio, y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita, identificando las características de la audiencia y adaptando la presentación a los intereses y formación.

## **Idiomas / Habilidades lingüísticas**

Hace referencia a los conocimientos de uno o varios idiomas que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.

## **Iniciativa**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

## **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

**Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

**Orientación al cliente (Atención al cliente)**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente natural al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, por ejemplo, los proveedores y el personal de la organización.

**Orientación a resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes antes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Pensamiento analítico**

Capacidad de entender una situación, desmenuzarla en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

**Proactividad - Iniciativa**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**Resiliencia (Inteligencia Emocional)**

Es la capacidad de recuperarse frente a la adversidad y aprender de ella. "La habilidad y capacidad de una persona para fortalecerse y recuperarse bajo condiciones de stress y cambio".

**Trabajo en Equipo**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros,

formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

**Visión estratégica / Orientación estratégica**

Habilidad de vincular visiones a largo plazo y amplios conceptos en el trabajo diario. En los niveles bajos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles más altos consiste en un sofisticado conocimiento de cómo el entorno en el sentido más amplio influye en las estrategias y como éstas, a su vez, determinan las diferentes acciones/escenarios.

**Gestión de la diversidad**

Capacidad para atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aportan innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas, y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados.

*Definiciones elaboradas en base al previo trabajo de MARTHA ALLES "GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO", Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.*

## **OBSERVATORIO PERMANENTE DE PERFILES PROFESIONALES MULTISECTORIALES EMERGENTES**

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS  
C/JOAQUÍN COSTA, 41  
28002 MADRID  
[secretaria.general@aedrh.org](mailto:secretaria.general@aedrh.org)