

# POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

## INFORME EPYCE 2015

ABR.16

AEDRH Asociación Española de Directivos de Recursos Humanos

EAE Business School

Human Age Institute Management

**DIRIGIDO POR:**

**J**  
**JOSÉ LUIS PÉREZ HUERTAS**  
DIRECTOR DEL STRATEGIC RESEARCH CENTER DE  
EAE BUSINESS SCHOOL

**INVESTIGADORES:**

**S**  
**DOÑA SILVIA BRAVO ALCÁNTARA**

**E**  
**DON EDGARDO JOSUÉ DELGADO  
MOSCOSO**

**M**  
**DOÑA MARTA GONZÁLEZ MUÑOZ**

**M**  
**DOÑA MARÍA OLIVA SÁNCHEZ DE LA  
MORENA**

**D**  
**DON DAN ANTHONY MONTES VICTORIO**

**Y**  
**DOÑA YNDIRA TRIVEÑO GAMARRA**

**0**  
RESUMEN EJECUTIVO 7

---

**1**  
INTRODUCCIÓN 11

---

**2**  
MARCO TEÓRICO 17

---

**3**  
MÉTODOLOGÍA 23

---

**4**  
RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN 33

---

**5**  
CONCLUSIONES 77

---

**6**  
FICHA TÉCNICA 81

---

**7**  
REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS 85

---

**8**  
GLOSARIO 89

---

**9**  
ANEXO  
CUESTIONARIO 95

---

RESUMEN EJECUTIVO



El presente informe tiene por objetivo documentar las investigaciones llevadas a cabo en el marco del proyecto EPyCE 2015 retomando los trabajos desarrollados en el proyecto anterior (EpyCE2014), en el que se identificaron las competencias y las posiciones más demandadas en el mercado laboral de nuestro país. A su vez, el carácter de continuidad de este trabajo ha permitido al equipo de proyecto comenzar a operar como un Observatorio que analiza cambios y tendencias en estas competencias y posiciones más demandadas desde las series anuales.

A los promotores iniciales del proyecto (la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos y EAE Business School) este año se han incorporado la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Fundación Human Age Institute. Estas incorporaciones han permitido hacer llegar la encuesta a un número de empresas y directores superior al del año precedente, cuyas encuestas se limitaban a los Directores de Recursos Humanos asociados a la AEDRH, así como incorporar a la muestra a las Pequeñas y Mediana Empresas para mejorar su representatividad.

En esta nueva edición del proyecto también se introdujo la posibilidad de que los destinatarios de la encuesta pudieran invitar a otros directivos a participar en ella, con el propósito de viralizarla y aumentar su alcance siempre enfocando su análisis a las percepciones correspondientes a la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General.

La encuesta realizada se construyó en base al set de posiciones y competencias identificadas el año anterior. No obstante, en esta edición se incluyó un campo abierto al objeto de que los destinatarios de la encuesta pudiesen mencionar aquellas posiciones y competencias que echasen en falta. Estos destinatarios pudieron valorar la demanda de estas posiciones atendiendo a diferentes dimensiones: el tiempo (presente/futuro), la necesidad (demanda/dificultad en cubrir) y el espacio (necesidades para el territorio nacional / expatriación). En este sentido, tal y como sucedió en el año anterior, la información correspondiente a expatriaciones fue desestimada debido al reducido número de respuestas.

Tal y como sucedió en el informe anterior, los resultados obtenidos revelaron un gran interés por posiciones que se pueden agrupar en la familia Comercial, así como un creciente interés en torno a las posiciones de la familia de la Tecnología, quedando las familias de Ingeniería y Marketing a un tercer y cuarto puestos en las preferencias que revelaron los encuestados.

Respecto a las posiciones, aunque destacaron las posiciones comerciales, se detectó un crecimiento considerable del interés en torno a posiciones como Big Data (primer puesto), Senior Key Account Manager (cuarta posición), Ingeniero Informático (sexto puesto) así como Comercial Digital, Especialista en Sistemas de Información, Especialista en Punto de Venta, Ecommerce, Desarrollador Web Analyst, Programador Web, los, Android y Programador Informático.

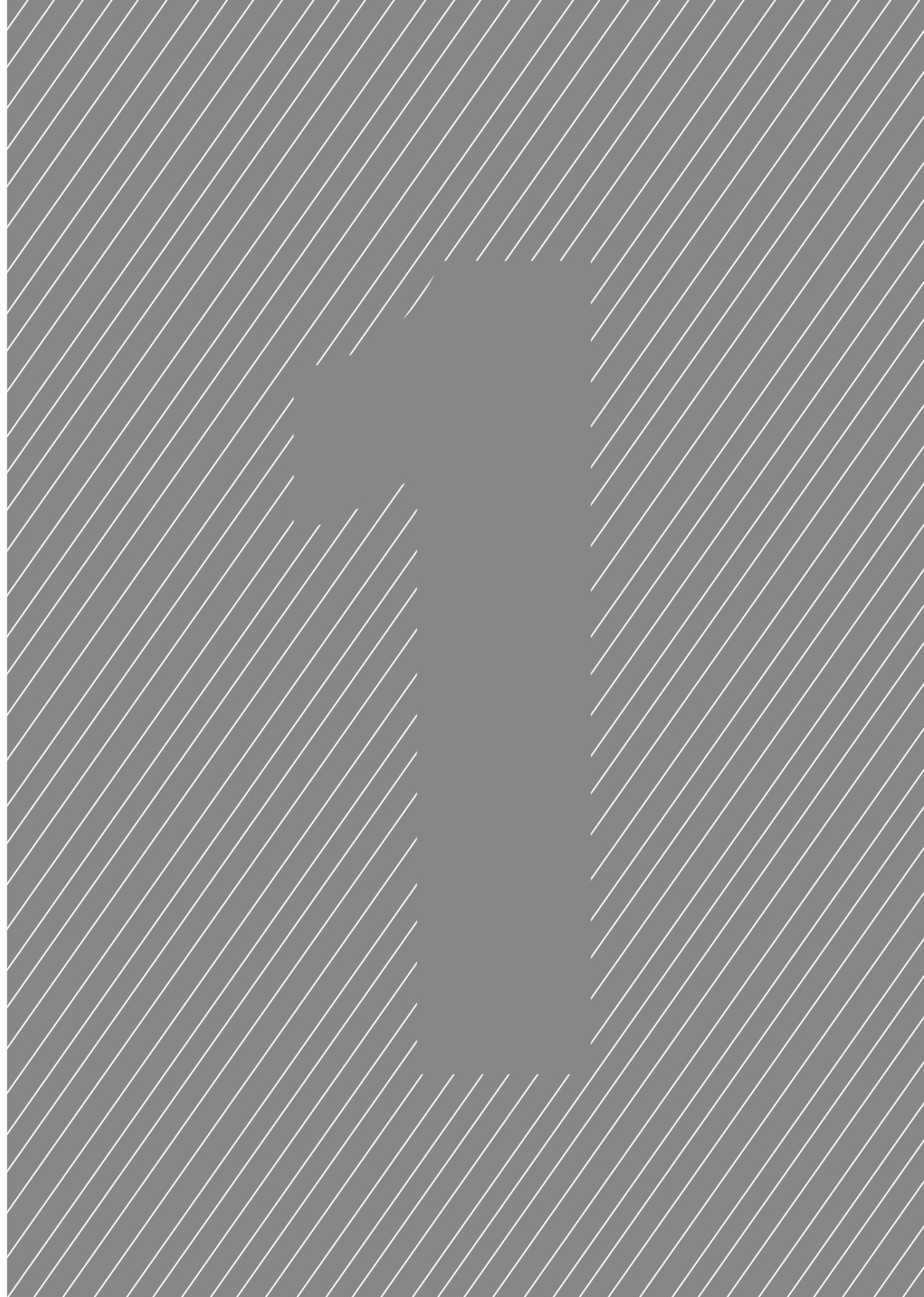
En el plano de las competencias más demandadas, los resultados revelaron el Compromiso como la competencia más demandada (tal y como sucedió en el año anterior). Asimismo, mostraron un mayor interés en competencias como la Resiliencia (Inteligencia Emocional) y la Visión Estratégica que obtuvieron un mayor peso frente a las valoraciones que consiguieron el ejercicio anterior las competencias de Liderazgo, Idiomas y Gestión del Cambio

A partir de estos resultados es posible extraer algunas valoraciones. Por una parte, un mercado laboral caracterizado por su gran interés hacia las posiciones comerciales, posiblemente como resultado del entorno económico de los años precedentes. En este mercado también es posible detectar necesidades relacionadas con la Tecnología y la Ingeniería, que pueden ser resultado del cambio tecnológico y la necesidad implantar soluciones dirigidas a mejorar la productividad y le eficiencia en las organizaciones.

En el plano de las competencias, los encuestados revelaron la necesidad de profesionales que integren como competencias: el Compromiso, la Resiliencia y la Visión Estratégica. En este sentido, también es posible encontrar en este conjunto de competencias una coherencia con un escenario asociado a la caída de la demanda interna y al intenso cambio tecnológico, factores que mueven a las organizaciones a buscar nuevas soluciones y equipos humanos capaces de dar lo mejor de sí.

Con la publicación del segundo informe de este proyecto es posible hablar de EPyCE como un documento periódico con frecuencia anual y con vida propia. Un proyecto que actualmente afronta el desafío de su tercera edición con el reto de incrementar el número de directivos que participan en la encuesta y revisar las herramientas de medición. Todo ello con el objetivo de tener más capacidad para analizar cuáles son las posiciones y las competencias que más se demandan por los Directivos de Recursos Humanos en nuestro país.

## INTRODUCCIÓN



# 01 INTRODUCCIÓN

EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN QUE SE DOCUMENTA EN ESTE INFORME PARTE DE LA INICIATIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS (AEDRH) Y DE EAE BUSINESS SCHOOL COMO PARTNER INVESTIGADOR. EN ESTE AÑO 2015 SE INCORPORAN AL PROYECTO DOS NUEVAS INSTITUCIONES, CEOE Y HUMAN AGE INSTITUTE.

LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS (AEDRH) ES UNA ORGANIZACIÓN CREADA EN EL AÑO 2012, QUE CUENTA A FECHA DE HOY (2015) CON CERCA DE 500 ASOCIADOS, TODOS ELLOS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS EN ACTIVO. SU FINALIDAD ES LA DE PROMOCIONAR Y DESARROLLAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO LA DE FACILITAR EL INTERCAMBIO Y LA DIVULGACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN MATERIA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

En el caso de EAE Business School, su compromiso con la investigación se materializó en el pasado 2009 con la puesta en marcha del Strategic Research Center, un centro de investigación para el análisis e investigación de mercados para su aplicación estratégica en las empresas y su entorno, con el objetivo de aportar conocimiento a campos clave de la gestión empresarial. Además, EAE Business School publica una revista científica sobre management, Harvard Deusto Business Research (HDBR), que cuenta con la vocación de ser una herramienta al servicio de la comunidad universitaria y científica y un espacio en el que se divulguen las investigaciones más relevantes sobre gestión empresarial.

AEDRH, desde su Comisión Técnica de Formación e Investigación, promotora del EPyCE, tiene entre sus objetivos la generación de investigaciones en torno a aquellas cuestiones que realmente interesan a sus asociados, así como ofrecer a toda la Sociedad en general, su aportación desde la visión de los máximos decisores de la empleabilidad en las empresas y organizaciones, ofreciendo una visión real y actualizada de las necesidades de perfiles y competencias que actualmente se demandan, aquellas que son difíciles de cubrir, así como una perspectiva a un corto medio plazo de los cambios que generarán unas demandas y necesidades de nuevos perfiles y competencias.

Este informe tiene por objetivo dar un soporte documental a las investigaciones desarrolladas por el equipo de trabajo para analizar las Posiciones y Competencias más demandadas en el mercado laboral español. Sus antecedentes se encuentran en el Informe sobre Posiciones y Competencias más Demandadas en el año 2014 (en adelante, EPyCE2014) elaborado el pasado año por la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos y EAE Business School.

Si bien EPyCE2014 mostraba la percepción de un conjunto de Directores de Recursos Humanos en torno a las posiciones y competencias más demandadas en el país, también manifestaba su vocación de continuidad. En este sentido, los promotores del proyecto manifestaron su interés en poner en marcha un observatorio que, con carácter anual, hiciera un análisis de estas posiciones y competencias al objeto de diagnosticarlas y de poder detectar cambios y tendencias.

Para la edición de 2015 EPyCE se han incorporado dos nuevos socios al proyecto. La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y el Human Age Institute.

CEOE, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, es una entidad privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la defensa y representación de los intereses empresariales ante los poderes públicos y la sociedad en general. Desde 1977, integra con carácter voluntario a dos millones de empresas y autónomos

de todos los sectores de actividad, vinculadas a CEOE mediante más de 4.000 asociaciones de base, integrando de forma directa a 197 organizaciones territoriales y sectoriales a nivel autonómico y provincial y manteniendo la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) como organismo de representación nacional para las pymes.

Respecto a Human Age Institute, se trata de una fundación impulsada por ManpowerGroup. Empresa Patrocinadora de AEDRH, como parte de su compromiso con la Sociedad que, desde el año 2014, constituye la mayor iniciativa del talento de nuestro país con la vocación de aglutinar a las personas más relevantes en el ámbito del talento y generar, bajo una visión holística, ética y solidaria del ser humano, opinión de referencia, rigurosa, relevante, profesional y académica.

Estas cuatro organizaciones han puesto en marcha sus recursos y sus capacidades para analizar el mercado laboral español al objeto de conocer aquellas posiciones y competencias que actualmente experimentan una mayor demanda. Como resultado, el Informe sobre Posiciones y Competencias más Demandadas (2015) quiere continuar ofreciendo un instrumento que facilite la toma de decisiones de todos los agentes vinculados al mercado laboral, tanto si esta vinculación corresponde a una posición de demanda, de oferta, de intermediación o de la gestión de competencias en torno a empleo o educación desde el sector público o el sector privado.

## 1.1 DEFINICIÓN DEL OBJETO A INVESTIGAR

Continuando el trabajo iniciado el año anterior, los promotores del proyecto continúan interesados en conocer las percepciones que tienen los responsables de recursos humanos de nuestro país, en torno a las posiciones y a las competencias más demandadas, así como su evolución respecto al año anterior.

Si bien EPyCE2014 estaba dirigida a miembros de la Asociación de Directores de Recursos Humanos, Asociación cuya pertenencia implica ocupar una posición de Dirección de Recursos Humanos, en este ejercicio se ha ampliado el universo de la encuesta gracias a la incorporación de los nuevos promotores al proyecto. Esta incorporación ha permitido abrir la encuesta a nuevas empresas que inicialmente no formaban parte de AEDRH, así como la posibilidad de que los encuestados pudieran viralizar la encuesta en su entorno. Todo ello manteniendo siempre uno de los principios fundamentales de la encuesta: considerar sólo aquellas encuestas enviadas por personas que ocupan posiciones de dirección en torno a la función de Recursos Humanos.

# 01 INTRODUCCIÓN

Por ello, EPyCE2015 supone una mejora respecto al año anterior: en primer lugar, por la posibilidad de introducir un análisis dinámico y comparativo respecto al año anterior. En segundo lugar, las ventajas de estar dirigida a un grupo más amplio que permite superar algunas limitaciones del trabajo anterior, pues esta estuvo limitada exclusivamente a los Directores de Recursos Humanos asociados, y tuvo un alcance a empresas que pueden disponer de un departamento de Recursos Humanos (principalmente medianas y grandes empresas).

Así, la edición de este año hace posible que los resultados de la encuesta incorporen la voz de pequeñas y medianas empresas, aumentando el valor y la utilidad de EPyCE como Observatorio.

## 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.

### 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.

## 1.3 PREGUNTAS A RESOLVER

La Edición 2015 de EPyCE hereda un interesante aparato metodológico de la edición anterior que facilita la labor de conocer la percepción de una muestra de Directores de Recursos Humanos. Este trabajo permitió dar respuestas a algunas preguntas.

Las primeras de estas preguntas surgieron en torno a la definición de las dos distinciones principales (las posiciones laborales y las competencias profesionales), así sobre qué herramientas se pueden utilizar para medir las percepciones de los directivos de la muestra.

Por otra parte, es preciso considerar cómo percibir el modelo tal y como se presenta: un trabajo continuo y dinámico que, a modo de observatorio, analiza movimientos y tendencias en el mercado.

## 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 en torno 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 a todos aquellos agentes que operan en el mercado, ya sea desde la oferta laboral y como desde la demanda o la intermediación.

## 1.5 ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

EPYCE 2015 es un proyecto dirigido a documentar la percepción que los Directores de Recursos Humanos Españoles tienen en torno a las posiciones y las competencias más demandadas y las más difíciles de cubrir.

### Dirección del Proyecto EPyCE2015

- D. Juan Carlos Pérez Espinosa (Presidente del Grupo Factum, Vicepresidente de AEDRH y Presidente de la Comisión Técnica de Formación e Investigación 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)
- D. José Luis Pérez Huertas (Investigador Principal y Profesor Colaborador EAE Business School).

### Comisión Técnica de Formación e Investigación AEDRH

La Comisión Técnica de Formación e Investigación de la AEDRH tiene por objetivos contribuir a que la formación de los profesionales de RR.HH. en España esté alineada con las necesidades reales de las empresas, impulsar jornadas técnicas de alta calidad y diferenciación para los Asociados y generar investigaciones sobre las cuestiones que realmente interesen a los máximos responsables de Recursos Humanos.

- D<sup>a</sup> Pilar Olondo (HP)
- D. Alejandro Friebe (ORACLE)
- D. Fernando Córdova (NH HOTELES)
- D. Ángel Aguilar (UCI- Unión de Créditos Inmobiliarios)
- D. Pablo Carrillo (JAZZTEL)
- D<sup>a</sup> Laura González (IMS Health)
- D. José Manuel García Lirio (AEDRH)

### Equipo de Investigación

El equipo investigador se creó desde la promoción de abril 2014-2015 de los Máster en Business Administration y en Comunicación Corporativa de EAE Business School a partir de la siguiente estructura:

#### Investigadores:

- Investigador Principal: D. José Luis Pérez Huertas (Profesor Colaborador EAE Business School).
- Doña Silvia Bravo Alcántara
- Don Edgardo Josué Delgado Moscoso
- Doña Marta González Muñoz
- Doña María Oliva Sánchez de la Morena
- Don Dan Anthony Montes Victorio
- Doña Yndira Triveño Gamarra

Este Equipo de Investigación ha estado continuamente apoyado y supervisado por el equipo de Dirección del Proyecto, cuyas personas ya han sido mencionadas en apartado anterior.

A lo largo del proyecto el equipo ha estado de manera continua supervisado y apoyado tanto por la Dirección del Campus en Madrid de EAE, así 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 torno a 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 cualquier circunstancia, no disponen de una persona desarrollando esta función.

MARCO TEÓRICO



# 02 MARCO TEÓRICO

Con la puesta en marcha del proyecto EPyCE, el pasado año 2014 el equipo de trabajo 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: donde se explora cómo la teoría económica modeliza el mercado de trabajo des de 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.

## 2.1 POSICIONES Y COMPETENCIAS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Con la incorporación de CEOE-CEPYME y Human Age al proyecto, el informe EPyCE se abre a un horizonte de empresas más amplio que el del año anterior. Si bien en el ejercicio 2014 la encuesta estaba dirigida a Directores de Recursos Humanos asociados a la AEDRH, el informe reconocía que este universo limitaba el alcance de la encuesta a empresas con un tamaño suficiente para albergar esta posición. En este sentido, la incorporación de los nuevos socios al proyecto permite abrir el universo a organizaciones de menor tamaño.

Esta apertura se ha visto a su vez ampliada con otra innovación: la posibilidad que tienen los destinatarios de la encuesta de invitar a otras personas de su entorno a participar en ella, permitiendo la posibilidad de viralización para que los directivos que están fuera del entorno de los socios del proyecto pueden participar en ella dando a conocer sus percepciones en torno a posiciones y competencias más demandadas.

Ante este escenario cabe analizar la investigación desarrollada en torno a posiciones y competencias en la Pequeña y Mediana Empresa

### 2.1.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La definiciones en torno a microempresas, pequeñas y medianas empresas fue actualizada en el año 2003 por la Comisión Europea en su Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003 publicada en el Diario Oficial L 124 de 20.5.2003. En el texto se introducen las siguientes distinciones:

#### 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.

#### 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.

#### Microempresa

como una 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.

A su vez, para clarificar la tipología de las empresas, la recomendación introduce tres distinciones según la relación de participación que mantienen con otras empresas en relación a su participación en el capital, derecho de voto o derecho de ejercer una influencia dominante. En base a ello se definen las empresas autónomas, asociadas o vinculadas.

#### Empresas vinculadas:

las empresas entre las cuales existe una serie de posibles relaciones. (1) que una empresa posea la mayoría de los derechos de voto de los accionistas o socios de otra empresa; (2) que una empresa tenga derecho a nombrar o revocar a la mayoría de los miembros del órgano de administración, dirección o control de otra empresa; (3) que una empresa tenga derecho a ejercer una influencia dominante sobre otra, en virtud de un contrato celebrado con ella o una cláusula estatutaria de la segunda empresa; o (4) que una empresa, accionista o asociada a otra, controle sola, en virtud de un acuerdo celebrado con otros accionistas o socios de la segunda empresa, la mayoría de los derechos de voto de sus accionistas.

#### Empresas asociadas:

aquellas a las que no se puede calificar como empresas vinculadas y entre las cuales existe la relación siguiente: una empresa (empresa participante) posee, por sí sola o conjuntamente con una o más empresas vinculadas el 25 % o más del capital o de los derechos de voto de otra empresa (empresa participada). Con las excepciones que aparecen en el texto

#### Empresa autónoma

es aquella que no puede calificarse ni como empresa asociada ni como empresa vinculada.

No obstante, al objeto de facilitar a las pymes el acceso al crédito, el Banco de España presentó en el 2013 una Circular por la que se ampliaba el concepto de pyme hasta los 250 empleados, un máximo de 5,7 millones de facturación y un total de 2,8 millones de activo.

### 2.1.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN ESPAÑA

A la hora de precisar la importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, es preciso analizar la estructura del sector empresarial atendiendo a su tamaño. En este sentido, el Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística (DIRCE) muestra los siguientes datos para el año 2015.

Así, aunque el formato de trabajo de DIRCE no permite identificar con exactitud el número de empresas que emplean a menos de 250 trabajadores, es posible evaluar la extraordinaria magnitud y

el peso específico que las pequeñas y medianas empresas tienen sobre el tejido empresarial de nuestro país.

	Total 2015	Acumulados
Sin asalariados	1.754.002	1.754.002
De 1 a 2	899.802	2.653.804
De 3 a 5	287.430	2.941.234
De 6 a 9	112.527	3.053.761
De 10 a 19	71.518	3.125.279
De 20 a 49	39.101	3.164.380
De 50 a 99	11.503	3.175.883
De 100 a 199	5.928	3.181.811
De 200 a 499	3.340	3.185.151
De 500 a 999	937	3.186.088
De 1000 a 4999	683	3.186.771
De 5000 o más asalariados	107	3186878

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

Mintzberg (1993) analiza cómo 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:

- 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
- Conforme mayor es el tamaño de la organización, mayor será el tamaño de la unidad media
- 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, menos burocráticas y más orgánicas, más homogéneas, y con unidades más pequeñas por término medio.

## 02 MARCO TEÓRICO

Conforme 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.

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.

De este modo, las empresas de menor tamaño configuran una organización donde los puestos de trabajo son menos especializados (más generalistas), la supervisión es más sencilla (menor densidad de directivos y mandos intermedios) y su coordinación es tan orgánica que no requiere tanto de la normalización de procesos, resultados y puestos de trabajo.

En este sentido, Mintzberg dibuja un recorrido por el que las pequeñas organizaciones parten de una estructura artesanal o empresarial desde la que, conforme van creciendo en tamaño, adoptan una estructura burocrática, para pasar sucesivamente a una estructura divisional y posteriormente matricial.

### 2.1.4 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Si bien las pequeñas y medianas empresas tienen las mismas necesidades que las organizaciones de mayor tamaño en torno a la gestión de Recursos Humanos, sí es posible encontrar diferentes capacidades en torno a la Gestión del Conocimiento, factor que actualmente se considera la única ventaja competitiva sostenible.

Lee et al. (2007) enumeran, citando a Egbu (2001) una serie de debilidades por parte de las pymes a la hora de gestionar esta variable: en primer lugar, la incapacidad de financiar programas para gestionar el conocimiento a largo plazo, la debilidad a la hora de adquirir competencias tecnológicas especializadas y la debilidad a la hora de invertir en formación y educación para su equipo humano.

No obstante, también es posible identificar las fortalezas que las pymes tienen respecto a sus competidores a la hora de gestionar el conocimiento. Egbu menciona que, al disponer de estrategias menos formales, las pymes tienen una mayor capacidad de transmitir el conocimiento, de tomar decisiones de una manera más rápida y de establecer redes informales entre las personas.

Estas redes facilitan el compromiso de los empleados y los hace más receptivos a los programas de gestión del conocimiento, a la vez que los prepara para reaccionar más rápido ante los cambios en el mercado.

A pesar de este mix de fortalezas y debilidades, Lee et al. consideran que las empresas de menor tamaño se encuentran con más dificultades a la hora de compartir el conocimiento pues tienen menos acceso a herramientas formales para capturarlo, almacenarlo y difundirlo.

Respecto a las actividades para el Desarrollo de los Recursos Humanos, Hill y Stewart (2000) también encuentran diferencias entre las pymes y las empresas de gran tamaño. Si bien en el caso de las pequeñas y medianas empresas es posible detectar que estas actividades de desarrollo son informales, reactivas y a corto plazo, esto no significa que sean inefectivas, sino que más bien se trata de sistemas personalizados a medida y suficientes para cubrir sus necesidades operacionales y comerciales.

También existe un tema recurrente en la investigación científico-académica en torno a la eficacia de los programas de formación en Management para las pequeñas y medianas empresas. Autores como Storey y Westhead (1994, 1996) mencionan por una parte trabajos que muestran una relación débil entre la formación de los directivos de las pymes y su desempeño y, por otra parte, presentan investigaciones que muestran indicios de relación entre las dos variables.

Finalmente, a la hora de explorar la producción científico académica en torno a pymes y gestión de Recursos Humanos es posible encontrar otro vector: el de las empresas familiares. Si bien no todas las pymes son familiares ni todas las empresas familiares son pymes, al introducir el carácter familiar aparecen nuevas diferencias lo que se refiere a la sucesión, a las competencias exigibles a los altos directivos y a las prácticas de reclutamiento, desarrollo directivo y evaluación de desempeño (Hernández, L. 2007).

mental de los diversos sectores. Los 25 perfiles genéricos identificados como de mayor demanda –los cuales se dividen a su vez en varios– se han distribuido por áreas de trabajo. Algunos de las posiciones son: Diseñador 3D, Desarrollador de personajes, Técnico de efectos visuales, Director de arte, o Periodista digital.



**METODOLOGÍA**

**3**

# 03 METODOLOGÍA

La investigación que anualmente se desarrollan en el entorno de EPyCE se puede categorizar como un de investigación no experimental y transversal.

Es no experimental en la medida que se observan un determinado número de variables a través de encuestas a diferentes observadores sin ninguna manipulación de estas variables. Asimismo, tienen el carácter de investigación transeccional o transversales al estar referida a un momento único (la toma de datos se realizó en julio-septiembre 2015) y a un grupo determinado (personas con responsabilidades en la Dirección de Recursos Humanos de empresas españolas).

El objeto de investigación son aquellos valores que, según la percepción de los encuestados, toman diferentes dimensiones asociadas a las posiciones y a las competencias más demandadas en el mercado laboral español.

## 3.1 MODELO DE TRABAJO - ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES

Para la puesta en marcha 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 (véase EPyCE 2014).

### Concepto 1: Posiciones más demandadas

Dadas las diferentes definiciones que se pueden halla en torno a la distinción de posición o puesto de trabajo, se emplea la definición de Montmolin que define a estos 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 variable se descompuso en diferentes dimensiones según los siguientes vectores:

- Tiempo (presente o futuro)
- Espacio (localización del trabajador en España o en el extranjero)

Finalmente. El equipo de trabajo 2014, 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 expatriación en el presente (POSEX1)

Posiciones más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2 a 3 años) (POSEX2)

Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente (POSEX3)

Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSEX4)

Para acotar la infinidad de respuestas posibles el equipo de trabajo realizó una encuesta inicial de carácter exploratorio, dirigida a definir un set de respuestas que ofreciese las posibles opciones a los encuestados.

En esta encuesta inicial los encuestados pudieron responder de manera abierta a preguntas formuladas en torno a estas dimensiones. A partir de este cuestionario inicial se creó un juego de 12 familias profesionales y 87 posiciones (la tabla 3.1) con el que se pudo construir el cuestionario con respuestas cerradas empleada en 2014 y 2015.

T.3.1 POSICIONES Y FAMILIAS PROFESIONALES			
FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
Administración, Finanzas y Legal	Abogado Administrativo Asesor financiero Auditores Compliance Economistas Especialista en RRHH Estadístico	Marketing	Brand Managers Community Manager (redes sociales) 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
Comercial	Account Manager Category Management Comercial Digital Comerciales de Exportación Comerciales para nuevos mercados Consultor Comercial Delegados de Venta Especialista en Punto de Venta Gestor Comercial de Hostelería Jefe de Zona Senior Key Account Manager Shopper & Customer Marketing Técnico Comercial Técnico Servicio de Post Venta Trade & Promotion Visitadores medicos	Operarios Cualificados	Camarero Conductor de Ferrocarril Matricero Operadores de Fabrica Operadores de Mantenimiento Reponedores
Consultoría Dirección	Consultor senior SAP Comercial De Proyectos / Obra Dirección de Operaciones de Logística y Transporte General Gerente de Plataforma Responsable de Obra	Otros	Arquitecto Laboral
Ingeniería	Ingeniero Civil Ingeniero de Desarrollo Ingeniero de Planta Ingeniero de Proyecto Ingeniero Electrico Ingeniero Industrial Ingeniero Informático Ingeniero Mecánico Ingenieros de Instalaciones solares Investigador en Química Orgánica Técnico de Estudios Energéticos	RRHH	Financieros Gerente de RRHH Técnico en Intermediación Laboral Técnico en RSC
Logística	Calidad Control de Gestión Controllers de Operaciones Jefes de Producción Sales Engineering	Salud	Asesores Médicos Regionales Especialista en Asuntos regulatorios Gerente acceso al mercado regional y nacional Médico de Farmacovigilancia Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos
		Tecnología	Big Data Desarrollador web analyst ecommerce Especialista de aplicaciones Especialista de Integraciones Especialista en Sistema de Información I + D Líder de Proyecto Programador Informatico Programador Web, ios, Android Project Leaders Project manager Técnico de Comunicaciones

# 03 MÉTODO

## Concepto 2: Competencias más demandadas

A partir de la exploración bibliográfica en torno al concepto Competencias más demandadas, se encontró una extensa diversidad de enfoques que se documenta en Epyce2014. No obstante, sí existe cierta convergencia respecto a su definición por lo que, tras la revisión de las definiciones más utilizadas, se acordó emplear aquella que las define como el “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”.

Para convertir estas competencias en un objeto de investigación el equipo se encontró con una situación similar a la anterior: un constructo complejo, susceptible de ser observado desde en una gran multiplicidad de enfoques y que puede ser descompuesto en diferentes dimensiones según los vectores tiempo (presente o futuro) o espacio (localización del trabajador en España o en el extranjero).

De este modo, los miembros del equipo de proyecto y la Comisión de Formación e Investigación, acordaron establecer las siguientes dimensiones como objeto de investigación:

Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)

Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años) (COM2)

Competencias más escasas en España en el presente (COM3)

Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)

Competencias más demandadas para la expatriación en el presente (COMEX1)

Competencias más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX2)

Competencias más escasas para la expatriación en el presente (COMEX3)

Competencias más escasas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX4)

Tal y como se hizo con las posiciones, ante el hecho de que las preguntas sobre competencias eran susceptibles de generar diversidad de respuestas, el equipo incluyó en la encuesta inicial preguntas en torno a las dimensiones que integran las competencias. Esta encuesta exploratoria facilitó la creación del juego de competencias que aparece en la tabla 3.2. Estas competencias fueran definidas y han sido empleadas como formato de respuestas cerradas en los cuestionarios correspondientes a EPyCE 2014 y 2015.

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 proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos
9	Habilidades comerciales
10	Idiomas / Habilidades lingüísticas
11	Innovación
12	Liderazgo
13	Negociación
14	Orientación al cliente (Atención al cliente)
15	Orientación a resultados
16	Pensamiento analítico
17	Proactividad - Iniciativa
18	Resiliencia (Inteligencia Emocional)
19	Trabajo en Equipo
20	Visión estratégica / Orientación estratégica

## 3.2 SUJETOS Y UNIVERSO Y MUESTRA

Para la edición de 2015 se ha innovado en el universo o población de la encuesta. En primer lugar, fueron invitados los miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, a los que se les envió la encuesta del proyecto. Por otra parte, los responsables de CEOE y Human Age Institute enviaron la encuesta a un total de 300 organizaciones de sus bases de datos, invitando a responderla a sus responsables de recursos humanos.

A su vez, al objeto de que la encuesta fuese viralizada se invitó a sus destinatarios a compartirla con las personas responsables del entorno de Recursos Humanos que ellos desearan, ya sean internas o externas.

Para asegurar que los encuestados fuesen personas con responsabilidades en la función de Recursos Humanos se añadió una pregunta en el bloque de categorización, al objeto de éstos pudieran definir si pertenecían a esta función e identificar en calidad de qué. De esta manera, las encuestas correspondientes a personas que no pertenecen a esta función fueron desestimadas.

# 03 MÉTODO

## 3.4 PROCEDIMIENTO

El proyecto se desarrolló en base a las fases, etapas y tiempos que se desarrollan a continuación.

### G.3.1 CRONOGRAMA DE PROYECTO

	2015								2016		
	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb
<b>Fase 0. Preparación</b>											
Etapa 0.1 Creación equipo investigador											
Etapa 0.2 Revisión metodológica											
<b>Fase 1 – Encuesta</b>											
Etapa 1.1 Diseño encuesta											
Etapa 1.2 Actualización encuesta electrónica											
Etapa 1.3 Toma de datos											
Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos											
<b>Fase 2 – Elaboración del informe</b>											
Etapa 2.1 Borrador											
Etapa 2.2 Informe final											
Etapa 2.3 Diseño gráfico											
Etapa 2.4 Presentación											

### FASE 0 - PREPARACIÓN

El proyecto arrancó con dos trabajos iniciales: la creación de una estructura de proyecto y la revisión del marco teórico que se desarrolló en los trabajos de EPyCE2014.

#### Etapa 0.1 Creación equipo investigador

Abril 2015 – Mayo 2015

**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

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.

El proyecto fue presentado en mayo de 2015 a los alumnos de los Máster en Business Administration y en Comunicación Corporativa de EAE Business School (curso 2015-2016), a los que se invitó a participar en el equipo de proyecto, abriéndose un proceso dirigido a seleccionar las candidaturas presentadas.

La organización del proyecto quedó configurada en base a la siguiente estructura:

<b>EAE Business School</b>	<b>AEDRH</b>
<b>Director Campus Madrid</b> D. Raúl Bravo	<b>Secretaría General</b> Don José Manuel García Lirio
<b>Director de proyecto</b> D. José Luis Pérez Huertas	<b>Comisión Técnica</b> Presidente: D. Juan Carlos Pérez Espinosa (FACTHUM)
<b>Investigadores:</b> Doña Silvia Bravo Alcántara Don Edgardo Josué Deigado Moscoso Doña María González Muñoz Doña María Oliva Sánchez de la Morena Don Dan Anthony Montes Victorio Doña Yndira Triveño Gamarra	<b>Miembros:</b> Dª Pilar Olondo (HP) D. Alejandro Friebe (ORACLE) D. Fernando Córdova (NH HOTELES) Dª Lola Barceló (VIRGIN ACTIVE) Dª Antonia Fernández (Fundación Tripartita) D. Angel Aguilar (UCI- Unión de Créditos Inmobiliarios) D. Pablo Carrillo (JAZZTEL) Dª Laura González (IMS Health)
<b>CEOE</b>	<b>Human Age Institute</b>
<b>Director Relaciones Laborales</b> D. Jordi García Viña	<b>Directora</b> Montserrat Moliner

### Etapa 0.2 Revisión metodológica

Mayo 2015 – Julio 2015

**Objetivos:** Revisar y actualizar el marco teórico y de referencia desarrollado en el marco de Epyce 2014.

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 antecedentes que orientasen al equipo sobre cómo realizar la investigación, así como desarrollar un marco interpretativo de los resultados que genere.
- Revisión del marco de referencia: revisión y actualización de los principales conceptos que definen el objetivo de la investigación a partir de las revisiones anteriores, así como la caracterización de estos conceptos en variables.

## FASE 1 – PRIMERA ENCUESTA

En el año 2015 la investigación en torno a posiciones y competencias más demandadas se hizo a través de una encuesta única. Para ello se procedió a la revisión y actualización de la metodología desarrollada el año anterior, a la vez que se le incorporaron cambios en base al nuevo escenario de trabajo.

### Etapa 1.1 Diseño encuesta 1

Mayo 2015 – Julio 2015

**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 adoptaron 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 ocupe 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 una pregunta para precisar si la persona encuestada ocupa una posición de Dirección de Recursos Humanos en su organización, al objeto de desechar las encuestas de aquellas personas que no cumplan este requisito.

# 03 MÉTODO

- 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.

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

## Bloque 1 - 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

- 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)

## Bloque 3 – España – Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar

- Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)
- Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años) (COM2)
- Competencias más escasas en España en el presente (COM3)

Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)

Contratación de Talento para su Expatriación

## Bloque 4 – Expatriación - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

- Regiones hacia las que expatria talento
- Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente (POSEX1)
- Posiciones más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2 a 3 años) (POSEX2)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente (POSEX3)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSEX4)

## Bloque 5 – Expatriación – Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar

- Competencias más demandadas para la expatriación en el presente (COMEX1)
- Competencias más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX2)
- Competencias más escasas para la expatriación en el presente (COMEX3)
- Competencias más escasas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX4)

A pesar de que la encuesta se dirige a todas las personas que reciben la invitación, los bloques 4 y 5 están diseñados para que sólo sean accesibles a aquellos encuestados que al finalizar el bloque declaren estar contratando talento en nuestro país para expatriar al exterior.

Una vez definido este diseño, el equipo procedió a la puesta en marcha de una plataforma electrónica para la gestión de la encuesta tal y como se detalla en la siguiente etapa.

## Etapa 1.2 Creación encuesta electrónica

Junio 2015 – Julio 2015

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

### Resultados:

- Encuesta electrónica – Survey monkey

El equipo de trabajo actualizó la plataforma desarrollada en el portal Survey Monkey (Enterprise) al objeto de incorporar las decisiones tomadas en la fase anterior.

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

## Etapa 1.3 Toma de datos

Julio 2015 – Septiembre 2015

**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 y de carácter exploratorio.

### Resultados:

- Hoja de datos

El 15 de julio, los promotores del proyecto enviaron invitaciones para participar en la primera encuesta, abriendo un proceso que se cerraría el 15 de septiembre de 2015.

Una vez cerrado el proceso, se registraron 312 encuestas, de las que sólo 285 se consideraron válidas por corresponder a personas que ocupan exclusivamente posiciones de Dirección General y de Recursos Humanos.

## Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

Septiembre 2015 – Octubre 2015

**Objetivo:** Procesar la nube de datos generada en la etapa anterior para convertirla en información que permita 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 se continuó con la construcción de indicadores y tablas para facilitar su síntesis, su análisis y la elaboración de conclusiones.

A partir de la lectura inicial de los datos, el equipo decidió abandonar la línea de investigación en torno a posiciones y competencias para la expatriación. Dado el reducido número de socios que declararon contratar talento para su expatriación (52) se desestimó esta línea por encontrar el volumen de datos escasamente significativo. No obstante, los datos extraídos en torno a estas dimensiones se recogen en el Anexo 3.

## FASE 2 – ELABORACIÓN DE INFORME

### Etapa 2.1 Elaboración informe

Noviembre 2015 – Diciembre 2015

**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:

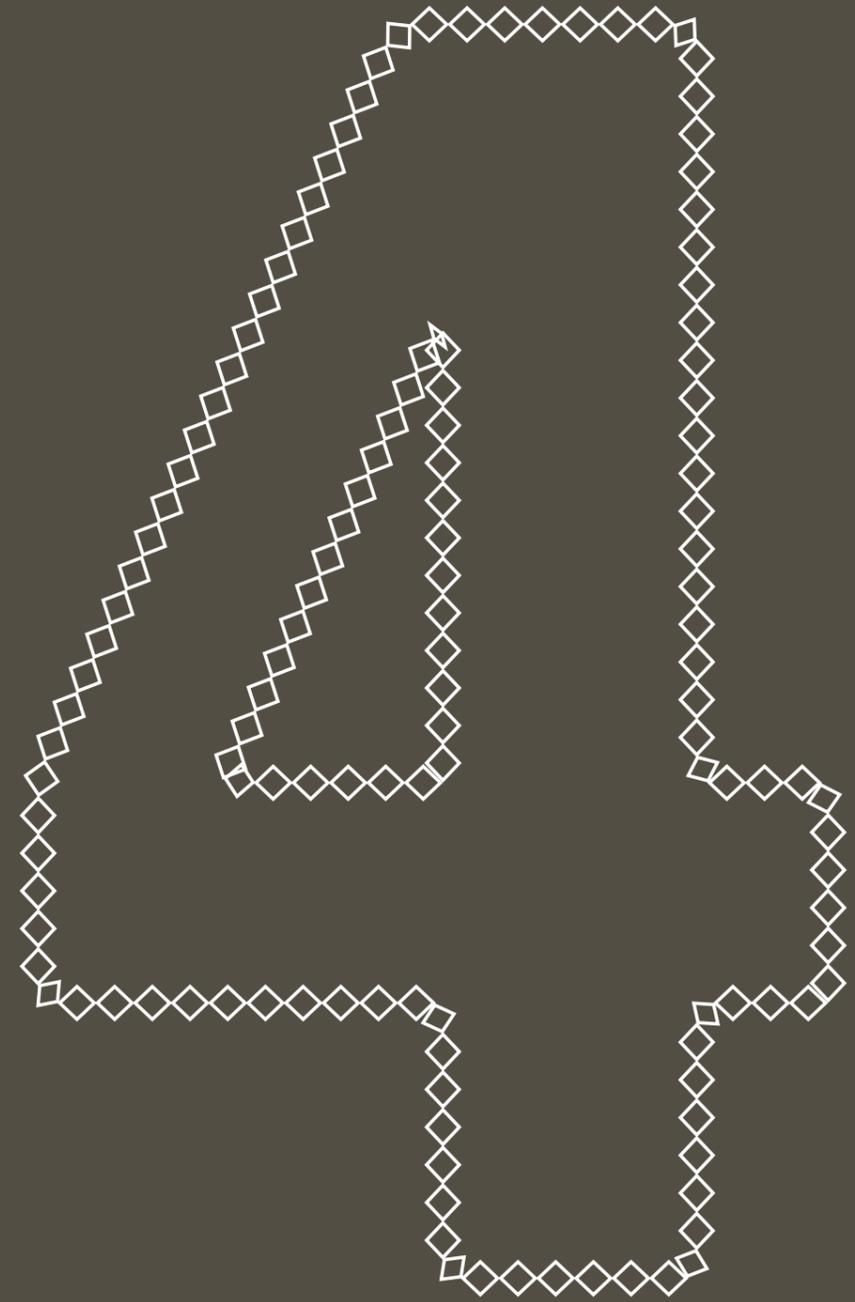
- Informe EPyCE

La elaboración del presente documento se desarrolló mediante la interacción entre el equipo de trabajo y los miembros de la Comisión que mantuvieron conversaciones para su estructura formal, la definición de las conclusiones y la presentación final.

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

Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)

**RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN**

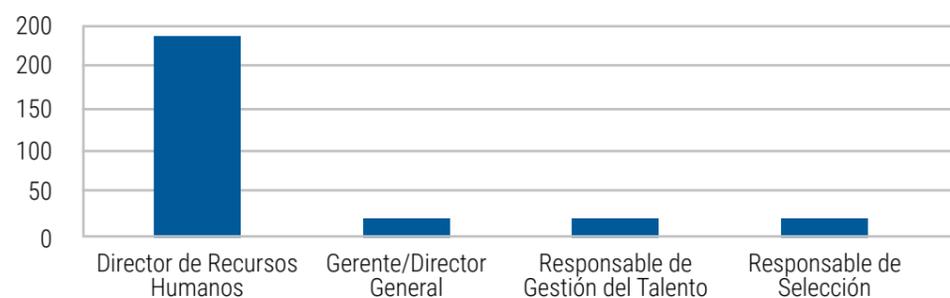


# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo se encontró con un número total de 312 encuestas. Sin embargo, se excluyeron a aquellas que no correspondían a personas con responsabilidades en Recursos Humanos. En consecuencia, la muestra quedó formada por un total de 285 encuestas correspondientes a directivos que se identificaron como Directores de Recursos Humanos (237), Directores Generales, (18), Responsables de Gestión de Talento, (18) y Responsables de Selección (12) tal y como se refleja en el siguiente gráfico

Puesto que Ocupa su Organización

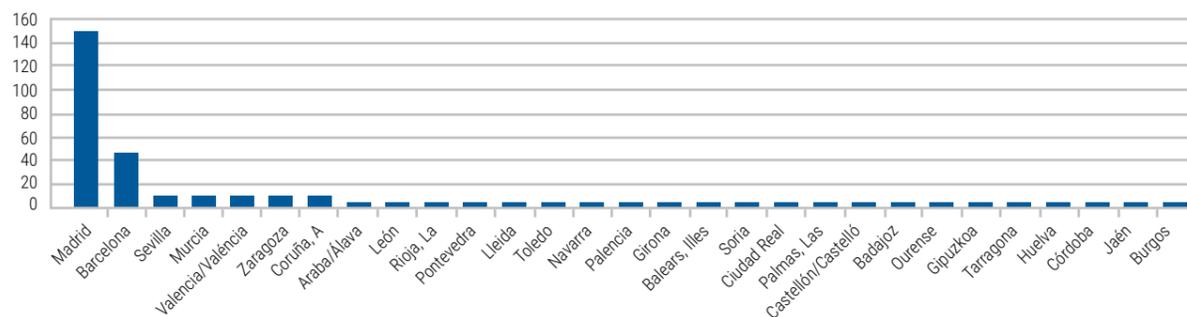


### Domicilio Social / Escenario de operaciones

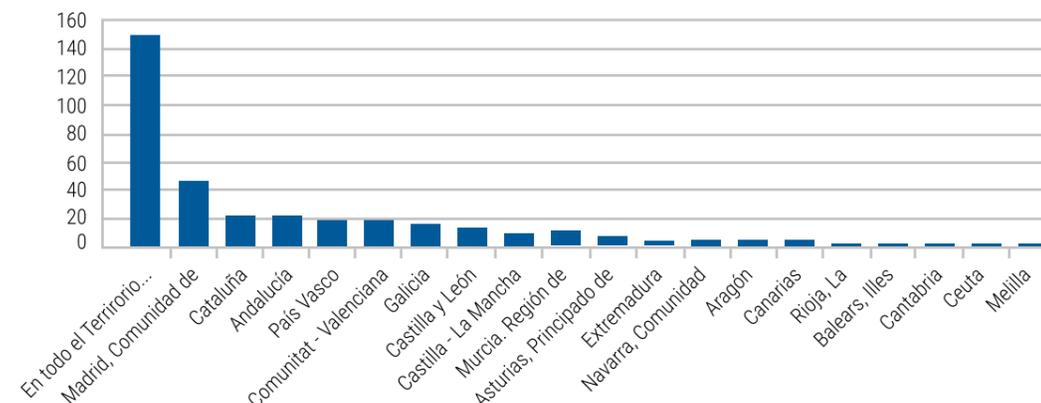
Las empresas, en su gran mayoría y al igual que en la investigación de 2014, tienen el domicilio social en Madrid, seguido de lejos por Barcelona y, a continuación, una diversidad de localizaciones minoritarias como Bizkaia o Sevilla.

Respecto al ámbito en el que estas empresas desarrollan sus operaciones, la gran mayoría opera en todo el territorio nacional. Sin embargo, y con diferencia de la investigación anterior, las empresas que operan sólo en Madrid aumentaron con respecto a 2014, mientras que el número de compañías que desarrollan su actividad exclusivamente en otra Comunidad Autónoma distinta de Madrid, se mantiene.

Domicilio Social



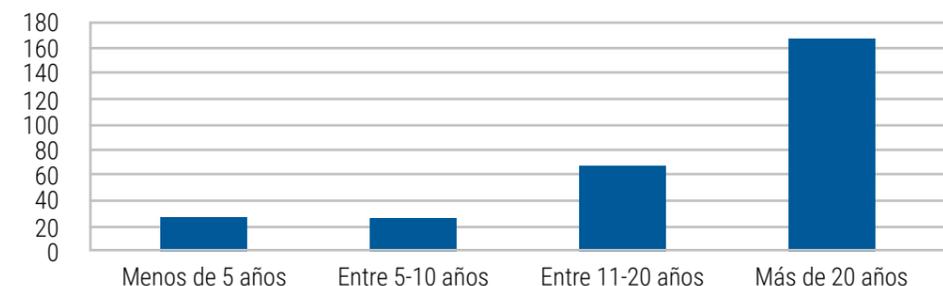
Comunidades en que opera



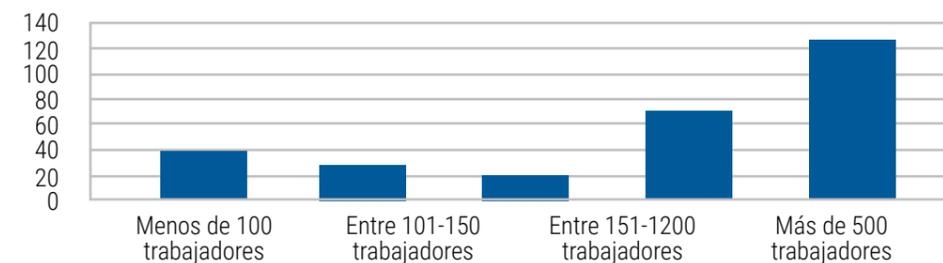
### Edad y tamaño

Las respuestas revelan un grupo de empresas ya consolidadas. A diferencia del año pasado donde la mayoría tenían más de 10 años de experiencia, en 2015, nos encontramos con empresas con más de 20 años de experiencia. Respecto a su tamaño, los datos cambian en relación al informe de 2014 en el que las empresas contaban con más de 100 trabajadores en su mayoría. 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. Cabe destacar que este cambio se debe principalmente a que a la encuesta de 2015 han podido acceder micropymes o pequeñas empresas con 150 trabajadores o menos.

Años transcurridos actividad



Número de trabajadores

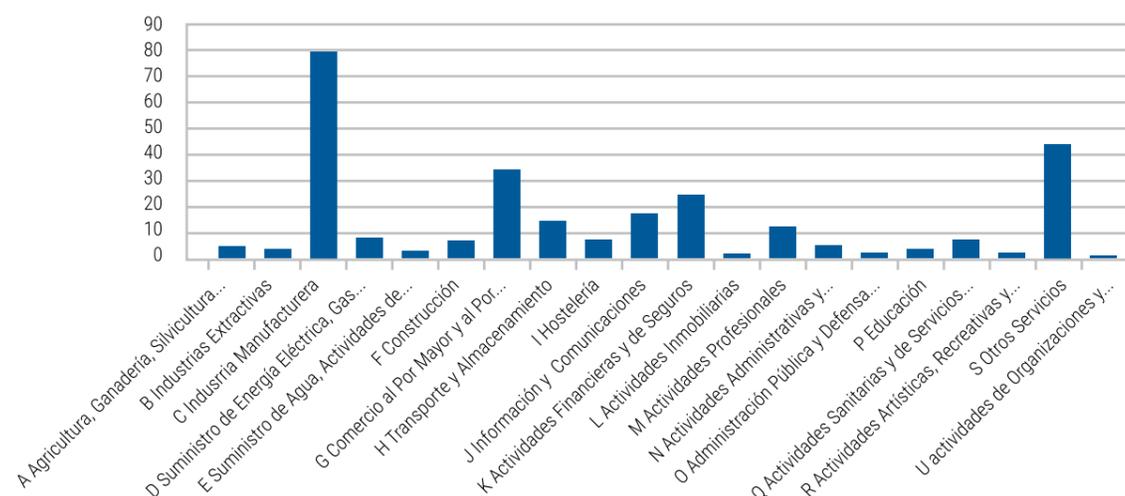


# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## Sector

Respecto a la composición sectorial de la muestra, la distribución según CNAE presenta una gran heterogeneidad. No obstante, se aprecia una mayor frecuencia en las actividades correspondientes a Industria Manufacturera y 'Otros Servicios' con respecto al estudio de 2014. Sin embargo, en 2015, también tienen presencia otros sectores como Comercio, Actividades Financieras y Seguros o Información y Comunicación.

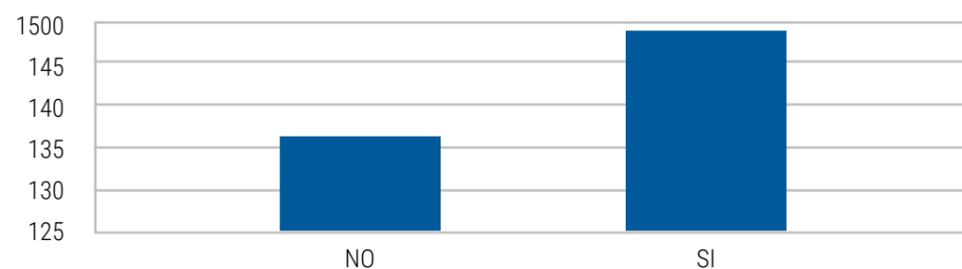
Actividad Económica CNAE



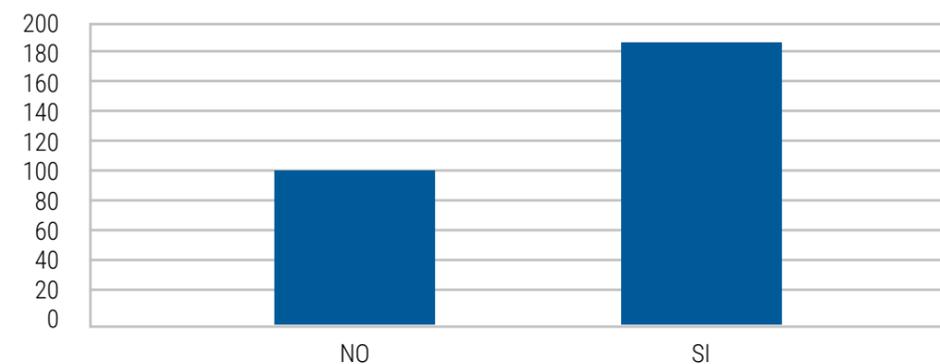
## Propiedad / Nacionalidad

En su mayoría y al igual que en 2014, los directores que participan en la encuesta afirman en su mayoría desarrollar su actividad en empresas que dependen de una matriz. Asimismo, definen a su organización como multinacionales de forma mayoritaria.

Depende de una Casa Matriz



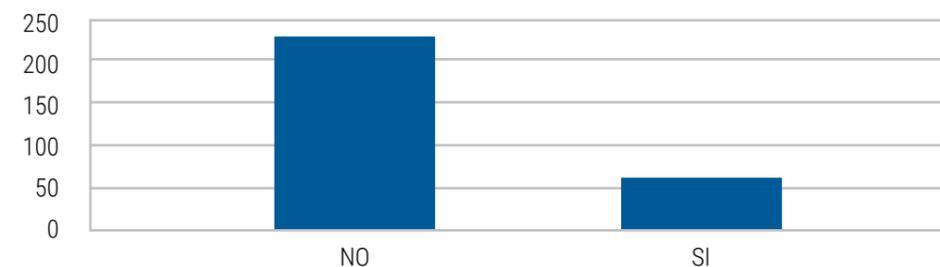
Empresa Multinacional



## Expatriación de talento hacia el exterior

Respecto a la expatriación de talento, sólo 52 directores declararon contratar talento para su expatriación al exterior, destacando las regiones de América Latina y Europa Occidental. Dado este reducido número, el equipo de investigación descartó la línea de investigación en torno a las posiciones y competencias más demandadas para expatriar.

¿Contrata talento para expatriar?



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

Tal y como se indica en el apartado anterior, la percepción de los responsables de Recursos Humanos en torno a las posiciones más demandadas y más difíciles de cubrir en España, se realizó a partir de dos variables: la escasez y el tiempo. La primera variable se plantea en base a las posiciones más demandadas y las que son más difíciles de cubrir, mientras que la segunda hace referencia a cómo se presentarían los escenarios en el presente o futuro próximo (2 a 3 años).

Estas dos variables conforman cuatro dimensiones con las cuales se ha realizado esta investigación.

POS 1- Posiciones más demandadas en España en el presente.

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

POS 3- Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente.

POS 4- Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años).

A pesar de que el alcance de la investigación se dirigía a posiciones demandadas para nuestro territorio nacional y para la expatriación, esta última línea de investigación fue desestimada debido a la limitada cantidad de respuestas obtenidas.

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

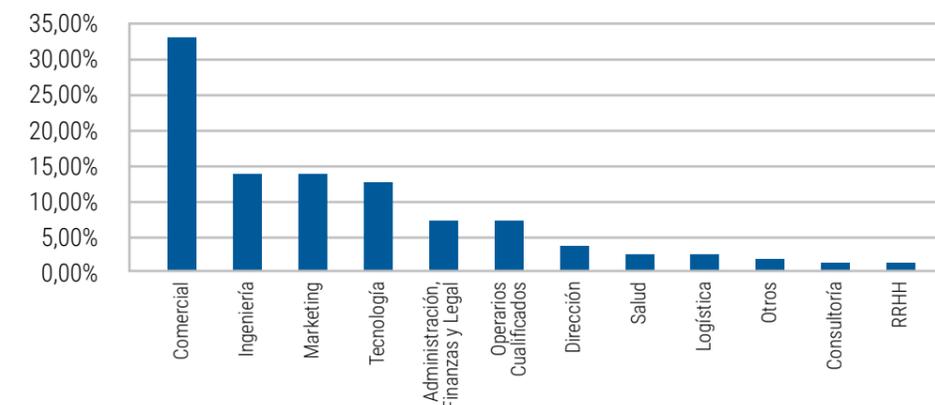
Durante el 2015, según las respuestas de los responsables de Recursos Humanos, el 74,46% de posiciones más demandadas en la actualidad, se concentra en tres familias; Comercial (31,39%), Ingeniería (16,67%) y Tecnología (16,67%). Respecto al año anterior, los perfiles de Marketing pierden importancia (9,74%) frente a los de Tecnología.

La familia que agrupa los perfiles Comerciales se mantiene como la más importante con bastante diferencia respecto a las demás.

A nivel de familias, las posiciones que obtuvieron menos respuestas fueron las que corresponden a las familias de Logística (1,73%), Recursos Humanos (1,30%) y Consultoría (0,87%).

T.4.2.1 POS1 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS1)	FRECUENCIA REL.
Comercial	31,39%
Ingeniería	16,67%
Tecnología	16,67%
Marketing	9,74%
Administración, Finanzas y Legal	8,23%
Operarios Cualificados	6,28%
Dirección	3,90%
Salud	1,95%
Logística	1,73%
Otros	1,30%
RRHH	1,30%
Consultoría	0,87%
Total General	100,00%

POS1 - Posiciones más demandadas en España en el presente



Al desglosar este análisis a nivel de posiciones, los resultados muestran gran variabilidad respecto a las más demandadas. A pesar de que la familia de comercial es la que tiene un mayor peso frente a las demás, la posición más demandada es la de Ingeniero Industrial (5,19%) seguido por la de Técnico Comercial (4,33%) y Account Manager (3,68%).

Las posiciones Comerciales que ocupan desde la segunda hasta la séptima posición dentro del ranking se enfocan en actividades relacionadas directamente a las ventas y Trade Marketing. Los profesionales especializados en manejar cuentas de gran volumen continúan siendo atractivos en el mercado, además de los especialistas en el punto de venta.

Dentro de la familia de Marketing, la posición más demandada en la actualidad es la de Especialista de Marketing online y Digital (2,81%), que se ubica en octava posición dentro del ranking.

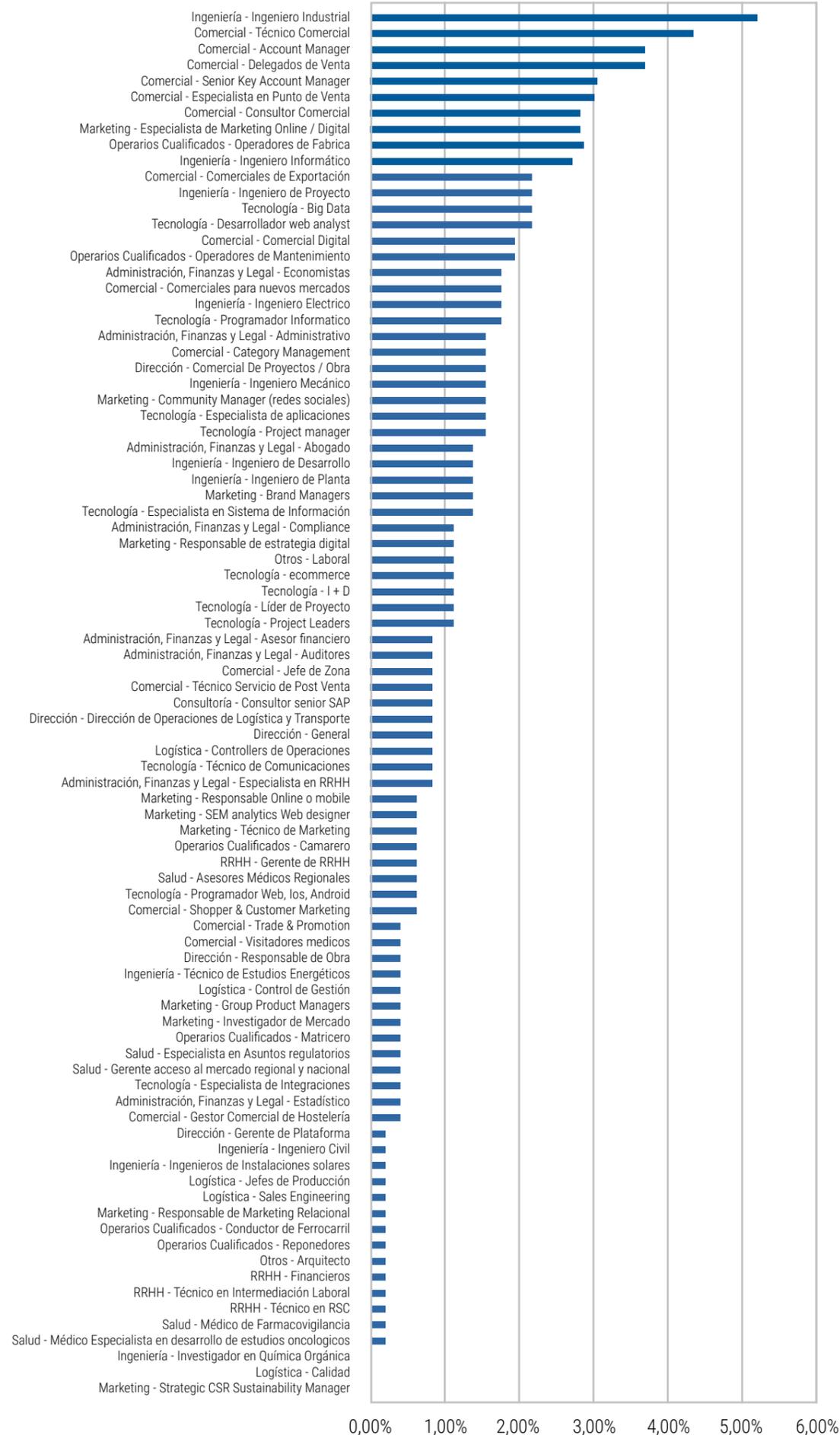
Otro dato interesante es que en novena posición dentro del ranking, encontramos otra posición que no pertenece a ninguna de las tres familias más importantes (Operadores de Fábrica, con una frecuencia del 2,81%).

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## T.4.2.2 POS 1 POSICIONES

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

PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR	FRECUENCIA RELATIVA	PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR	FRECUENCIA RELATIVA
Ingeniería - Ingeniero Industrial	5,19%	Consultoría - Consultor senior SAP	0,87%
Comercial - Técnico Comercial	4,33%	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,87%
Comercial - Account Manager	3,68%	Dirección - General	0,87%
Comercial - Delegados de Venta	3,68%	Logística - Controllers de Operaciones	0,87%
Comercial - Senior Key Account Manager	3,25%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,87%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	3,03%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,65%
Comercial - Consultor Comercial	2,81%	Marketing - Responsable Online o mobile	0,65%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	2,81%	Marketing - SEM analytics Web designer	0,65%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	2,81%	Marketing - Técnico de Marketing	0,65%
Ingeniería - Ingeniero Informático	2,60%	Operarios Cualificados - Camarero	0,65%
Comercial - Comerciales de Exportación	2,16%	RRHH - Gerente de RRHH	0,65%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,16%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,65%
Tecnología - Big Data	2,16%	Tecnología - Programador Web, Ios, Android	0,65%
Tecnología - Desarrollador web analyst	2,16%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,43%
Comercial - Comercial Digital	1,95%	Comercial - Trade & Promotion	0,43%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1,95%	Comercial - Visitadores medicos	0,43%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,73%	Dirección - Responsable de Obra	0,43%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,73%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,43%
Ingeniería - Ingeniero Electrico	1,73%	Logística - Control de Gestión	0,43%
Tecnología - Programador Informatico	1,73%	Marketing - Group Product Managers	0,43%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	1,52%	Marketing - Investigador de Mercado	0,43%
Comercial - Category Management	1,52%	Operarios Cualificados - Matricero	0,43%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1,52%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,43%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,52%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,43%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1,52%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,43%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,52%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,22%
Tecnología - Project manager	1,52%	Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,22%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	1,30%	Dirección - Gerente de Plataforma	0,22%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,30%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,22%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,30%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,22%
Marketing - Brand Managers	1,30%	Logística - Jefes de Producción	0,22%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,30%	Logística - Sales Engineering	0,22%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1,08%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,22%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,08%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,22%
Otros - Laboral	1,08%	Operarios Cualificados - Reponedores	0,22%
Tecnología - ecommerce	1,08%	Otros - Arquitecto	0,22%
Tecnología - I + D	1,08%	RRHH - Financieros	0,22%
Tecnología - Líder de Proyecto	1,08%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,22%
Tecnología - Project Leaders	1,08%	RRHH - Técnico en RSC	0,22%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,87%	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0,22%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,87%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncologicos	0,22%
Comercial - Jefe de Zona	0,87%	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	0,00%
Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,87%	Logística - Calidad	0,00%
		Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,00%



(POS 1) Presente - Posiciones más demandadas

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

La percepción en torno a las posiciones más demandadas en España en el futuro próximo, muestra diferencias en relación a la dimensión anterior.

Respecto a la agrupación por familias, en el análisis de las posiciones más demandadas en el futuro figuraron las familias Comercial (28,89%), Tecnología (20,35%) e Ingeniería (17,09%), lo que muestra diferencias respecto a las posiciones más demandadas en la actualidad: Comercial (31,39%), Ingeniería (16,67%) y Tecnología (16,67%).

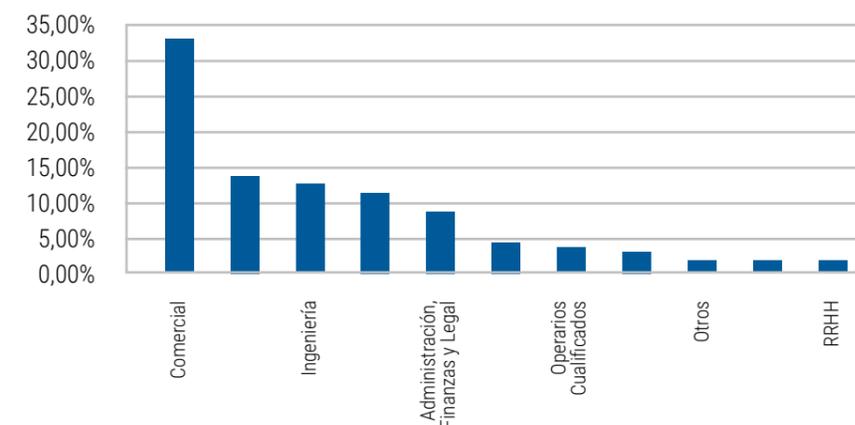
Con menor frecuencia relativa aparecen las familias de Recursos Humanos (1,26%), Logística (1,01%) y Consultoría (0,75%).

T.4.2.3 POS2 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO (2 A 3 AÑOS)	
FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS2)	FRECUENCIA REL.
Comercial	28,89%
Tecnología	20,35%
Ingeniería	17,09%
Marketing	13,32%
Administración, Finanzas y Legal	5,78%
Operarios Cualificados	5,03%
Dirección	4,02%
Salud	2,01%
RRHH	1,26%
Logística	1,01%
Consultoría	0,75%
Otros	0,50%
Total General	100,00%

Cuando realizamos el análisis por posiciones, es posible encontrar algunas que mantienen importancia relativa dentro del ranking como los ingenieros industriales (4,77%) o los Senior Key Account Manager (3,27%), sin embargo existen diferencias respecto las respuestas en torno a la dimensión anterior. Esto sucede con posiciones como Comercial - Delegados de Venta, Comercial - Especialista en Punto de Venta o Comercial - Técnico Comercial y Comercial - Técnico Comercial que descienden posiciones respecto a la dimensión anterior.

La familia Comercial muestra como posiciones más demandadas en el futuro las de Comercial Digital (4,77%), Senior Key Account Manager (3,27%), Account Manager (3,02%),

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



Técnico comercial (2,76%) y Comerciales para Nuevos Mercados (2,51%); lo que revela una alta participación de los perfiles relacionados directamente a ventas.

Dentro de la familia de Ingeniería, las posiciones que aparecen como más demandadas en el futuro son las de Ingeniero industrial (4,77%), Ingeniero informático (3,52%) e Ingeniero de proyecto (2,51%). Estas tres posiciones se mantienen como relevantes en la actualidad y el futuro.

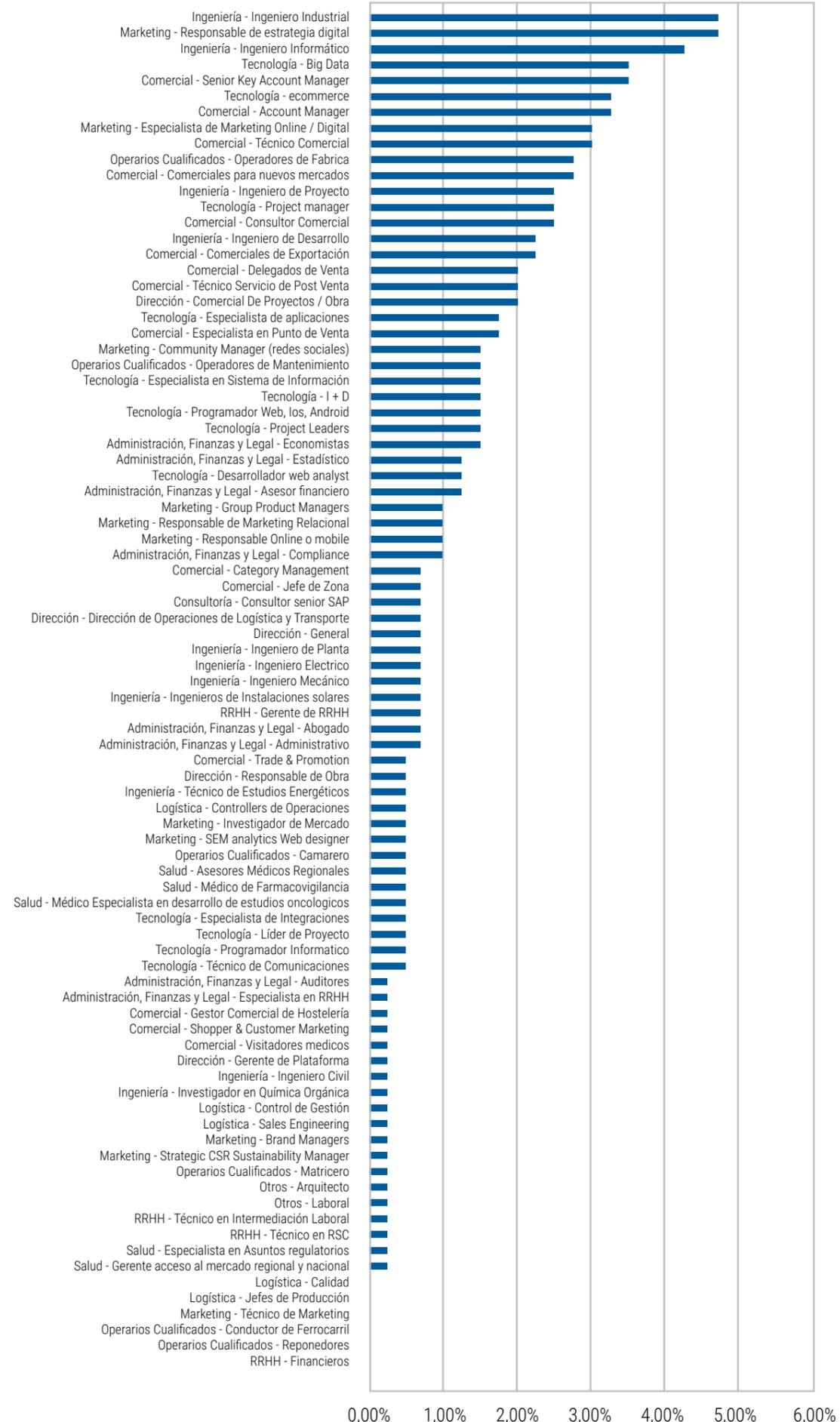
El análisis de la familia de Tecnología, revela como las posiciones más demandadas en el futuro las relacionadas con Big Data (3,52%) y Ecommerce (3,27%).

Las percepciones de los encuestados muestran como otras posiciones más demandadas en el futuro las de Responsable de Estrategia Digital (4,27%) (Que además se encuentra en tercera posición dentro del ranking), Especialista de Marketing Online / Digital (3,02%) y Operadores de Fabrica (2,76%).

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**T.4.2.4** POS2 POSICIONES

POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO (2 A 3 AÑOS) (POS2)			
PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA RELATIVA	PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA RELATIVA
Comercial - Comercial Digital	4,77%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,75%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	4,77%	RRHH - Gerente de RRHH	0,75%
Marketing - Responsable de estrategia digital	4,27%	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,50%
Ingeniería - Ingeniero Informático	3,52%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,50%
Tecnología - Big Data	3,52%	Comercial - Trade & Promotion	0,50%
Comercial - Senior Key Account Manager	3,27%	Dirección - Responsable de Obra	0,50%
Tecnología - ecommerce	3,27%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,50%
Comercial - Account Manager	3,02%	Logística - Controllers de Operaciones	0,50%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	3,02%	Marketing - Investigador de Mercado	0,50%
Comercial - Técnico Comercial	2,76%	Marketing - SEM analytics Web designer	0,50%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	2,76%	Operarios Cualificados - Camarero	0,50%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	2,51%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,50%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,51%	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0,50%
Tecnología - Project manager	2,51%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0,50%
Comercial - Consultor Comercial	2,26%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,50%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2,26%	Tecnología - Líder de Proyecto	0,50%
Comercial - Comerciales de Exportación	2,01%	Tecnología - Programador Informático	0,50%
Comercial - Delegados de Venta	2,01%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,50%
Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	2,01%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,25%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1,76%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,25%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,76%	Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,25%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1,51%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,25%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1,51%	Comercial - Visitadores médicos	0,25%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1,51%	Dirección - Gerente de Plataforma	0,25%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,51%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,25%
Tecnología - I + D	1,51%	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	0,25%
Tecnología - Programador Web, los, Android	1,51%	Logística - Control de Gestión	0,25%
Tecnología - Project Leaders	1,51%	Logística - Sales Engineering	0,25%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,26%	Marketing - Brand Managers	0,25%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	1,26%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,25%
Tecnología - Desarrollador web analyst	1,26%	Operarios Cualificados - Matricero	0,25%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	1,01%	Otros - Arquitecto	0,25%
Marketing - Group Product Managers	1,01%	Otros - Laboral	0,25%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	1,01%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,25%
Marketing - Responsable Online o mobile	1,01%	RRHH - Técnico en RSC	0,25%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0,75%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,25%
Comercial - Category Management	0,75%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,25%
Comercial - Jefe de Zona	0,75%	Logística - Calidad	0,00%
Consultoría - Consultor senior SAP	0,75%	Logística - Jefes de Producción	0,00%
Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,75%	Marketing - Técnico de Marketing	0,00%
Dirección - General	0,75%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	0,75%	Operarios Cualificados - Reponedores	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	0,75%	RRHH - Financieros	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0,75%	Total General	100,00%



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

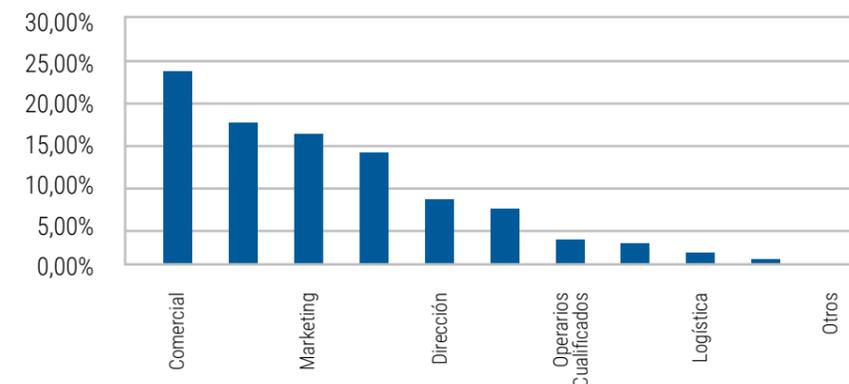
## 4.2.3 POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE (POS3)

Respecto a las Posiciones más difíciles de cubrir en el presente, las cuatro primeras familias que aparecen son las de Comercial (28.25%), Tecnología (24.68%), Ingeniería (13.96%) y Marketing (10.39%). Estas cuatro familias acumulan el 77.28% del total de respuestas proporcionadas por la encuesta.

Respecto a las últimas posiciones, las familias que aparecieron con menor frecuencia fueron las de RRHH (1,62%), Salud (1,62%) y Consultoría (0,97%).

T.4.2.5 POS3 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (POS3)	FRECUENCIA REL.
Comercial	28.25%
Tecnología	24.68%
Ingeniería	13.96%
Marketing	10.39%
Operarios Cualificados	6.49%
Dirección	5.19%
Administración, Finanzas y Legal	4.22%
Logística	1.95%
RRHH	1.62%
Salud	1.62%
Consultoría	0.97%
Otros	0.65%
Total General	100.00%

POS 3 - Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente



A la hora de centrar el foco el nivel Posiciones, es interesante destacar que las principales 20 posiciones más difíciles de cubrir en la actualidad (el 56,82% del total) se corresponden en su mayoría a las familias de Comercial, Tecnología e Ingeniería. Sin embargo a pesar de que la familia de Operarios cualificados, Marketing y Dirección estaban relegadas en el ranking, las posiciones de Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento (3,57%), Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital (1,95%) y Dirección - General (1,95%) aparecieron como posiciones relevantes ocupando respectivamente los puestos 5, 18 y 20.

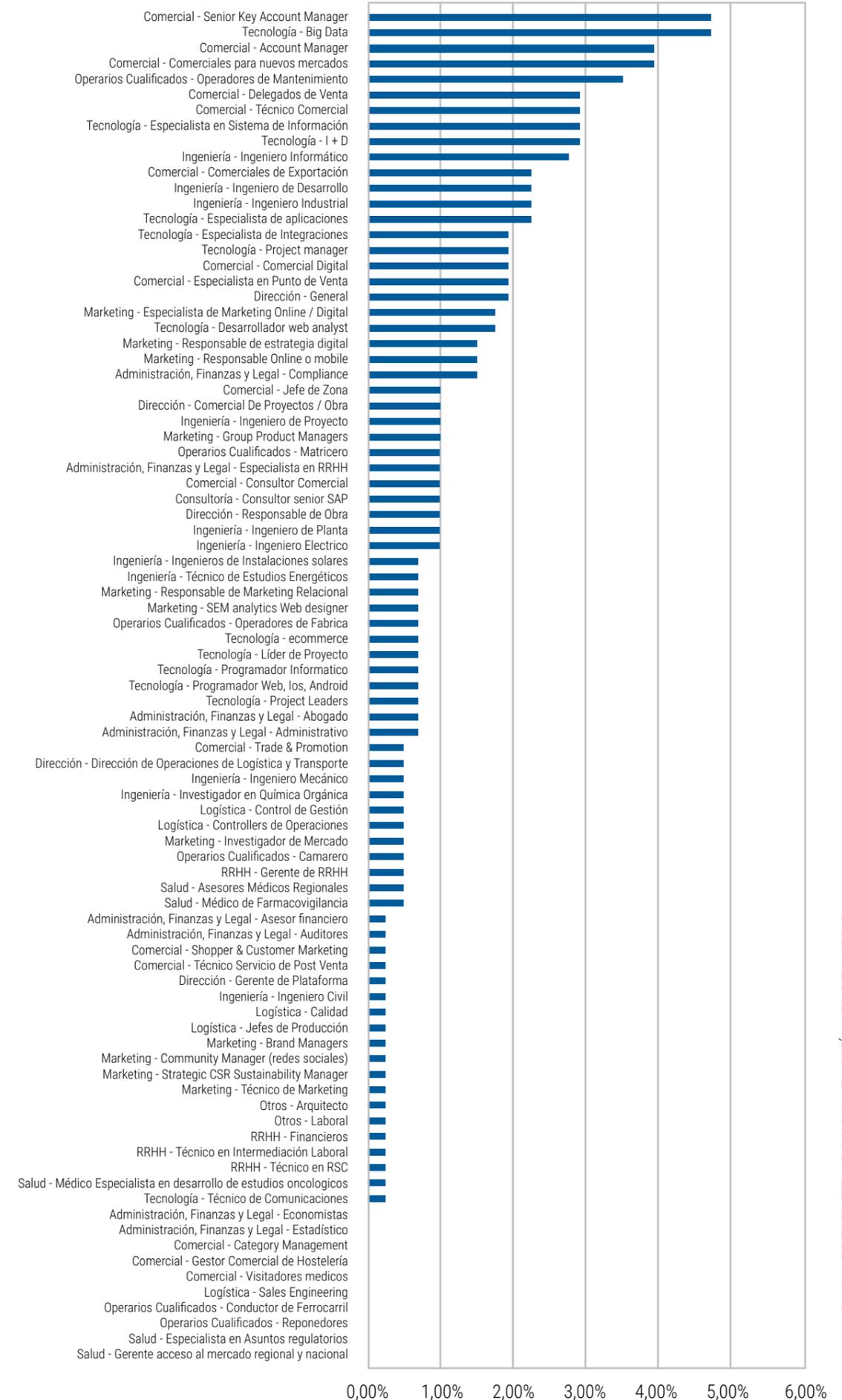
Las dos posiciones que aparecen como más difíciles de cubrir son Senior Key Account Manager (4.87%) y Big Data (4.87%) pertenecientes a las familias Comercial y Tecnología respectivamente. Ambas vienen sucedidas por las de Account Manager (3.9%) y Comerciales para Nuevos Mercados (3.9%), ambas forman parte de la familia que aparece como con mayor dificultad para cubrir: la Comercial.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**T.4.2.6** POS3 POSICIONES

POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR EN EL PRESENTE (POS3)

PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA RELATIVA	PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA RELATIVA
Comercial - Senior Key Account Manager	4.87%	Tecnología - Project Leaders	0.97%
Tecnología - Big Data	4.87%	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0.65%
Comercial - Account Manager	3.90%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0.65%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	3.90%	Comercial - Trade & Promotion	0.65%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	3.57%	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0.65%
Comercial - Delegados de Venta	2.92%	Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0.65%
Comercial - Técnico Comercial	2.92%	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	0.65%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	2.92%	Logística - Control de Gestión	0.65%
Tecnología - I + D	2.92%	Logística - Controllers de Operaciones	0.65%
Ingeniería - Ingeniero Informático	2.60%	Marketing - Investigador de Mercado	0.65%
Comercial - Comerciales de Exportación	2.27%	Operarios Cualificados - Camarero	0.65%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2.27%	RRHH - Gerente de RRHH	0.65%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2.27%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0.65%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	2.27%	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0.65%
Tecnología - Especialista de Integraciones	2.27%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0.32%
Tecnología - Project manager	2.27%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0.32%
Comercial - Comercial Digital	1.95%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0.32%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1.95%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0.32%
Dirección - General	1.95%	Dirección - Gerente de Plataforma	0.32%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	1.95%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0.32%
Tecnología - Desarrollador web analyst	1.95%	Logística - Calidad	0.32%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1.62%	Logística - Jefes de Producción	0.32%
Marketing - Responsable Online o mobile	1.62%	Marketing - Brand Managers	0.32%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1.30%	Marketing - Community Manager (redes sociales)	0.32%
Comercial - Jefe de Zona	1.30%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0.32%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1.30%	Marketing - Técnico de Marketing	0.32%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1.30%	Otros - Arquitecto	0.32%
Marketing - Group Product Managers	1.30%	Otros - Laboral	0.32%
Operarios Cualificados - Matricero	1.30%	RRHH - Financieros	0.32%
Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0.97%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0.32%
Comercial - Consultor Comercial	0.97%	RRHH - Técnico en RSC	0.32%
Consultoría - Consultor senior SAP	0.97%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0.32%
Dirección - Responsable de Obra	0.97%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0.32%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	0.97%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0.00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	0.97%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0.00%
Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0.97%	Comercial - Category Management	0.00%
Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0.97%	Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0.00%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0.97%	Comercial - Visitadores médicos	0.00%
Marketing - SEM analytics Web designer	0.97%	Logística - Sales Engineering	0.00%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	0.97%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0.00%
Tecnología - ecommerce	0.97%	Operarios Cualificados - Reponedores	0.00%
Tecnología - Líder de Proyecto	0.97%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0.00%
Tecnología - Programador Informático	0.97%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0.00%
Tecnología - Programador Web, ios, Android	0.97%	Total General	100.00%



POS 3: PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

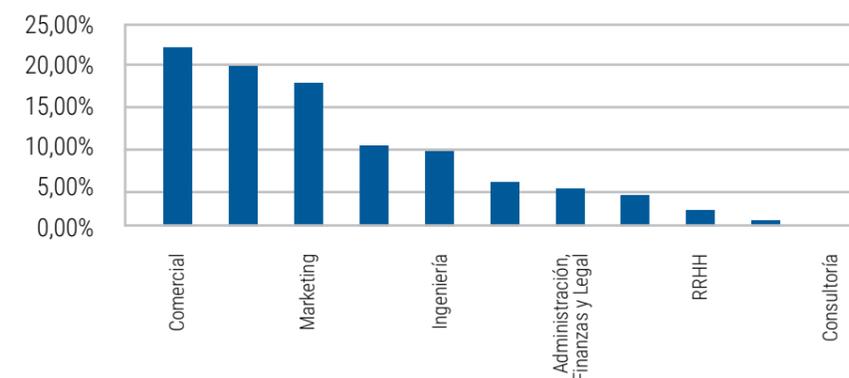
Las cuatro primeras familias de posiciones que aparecen entre las respuestas como más difíciles de cubrir en el futuro son: Comercial (29.13%), Tecnología (25.59%), Marketing (11.81%) e Ingeniería (10.63%), estos resultados no son muy diferentes en relación a las posiciones más difíciles de cubrir en la actualidad que mostraban a Comercial (28.25%), Tecnología (24.68%), Ingeniería (13.96%) y Marketing (10.39%).

Estas cuatro familias representan el 77.16% del total de las respuestas de la encuesta. Adicionalmente se puede observar que las dos primeras tienen el doble de peso que las dos siguientes y tienen una gran diferencia en peso con las demás familias.

En los últimos puestos de la tabla aparecen las posiciones de Consultoría (1,18%), Recursos Humanos (1,18%) y Logística (0,79%) como las que presentan una menor frecuencia relativa.

T.4.2.7 POS4 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	
PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA REL.
Comercial	29.13%
Tecnología	25.59%
Marketing	11.81%
Ingeniería	10.63%
Operarios Cualificados	7.48%
Dirección	4.72%
Administración, Finanzas y Legal	4.33%
Salud	2.36%
Consultoría	1.18%
RRHH	1.18%
Logística	0.79%
Otros	0.79%
Total General	100.00%

POS 4 - Posiciones más difíciles de cubrir en España en el futuro (2-3 años)



Al pasar del plano Familias al plano Posiciones es posible apreciar que 18 de las 20 primeras puestos forman parte de las cuatro familias que cuentan con mayor frecuencia, siendo las excepciones los Operarios de Mantenimiento (3,15%) y los Operadores de Fábrica (1,97%) que pertenecen a la quinta familia (Operarios Cualificados), con el octavo y décimo sexto puesto respectivamente.

Los dos primeros puestos del ranking son Big Data (5.12%) e I+D (5.12%), que corresponden a la segunda familia más importante (Tecnología), seguidos por cuatro posiciones que forman parte de la Familia Comercial: Comerciales para Nuevos mercados (4.33%), Account Manager (3.94%), Comercial Digital (3.15%) y Comercial de Exportación (3.15%).

Cabe destacar que la posición de Big Data pasa de segundo puesto en el presente al primero para un futuro próximo. En esta línea de análisis Senior Key Account Manager pasa de ser el primero en el presente al vigésimo puesto en el futuro próximo. Account Manager baja de puesto de un tercero en el presente a un cuarto en futuro próximo. La posición de Comerciales para Nuevos Mercados sube de puesto de un cuarto a un tercero. Por último la posición de I+D pasa de noveno puesto en el presente a un segundo puesto en el futuro próximo.

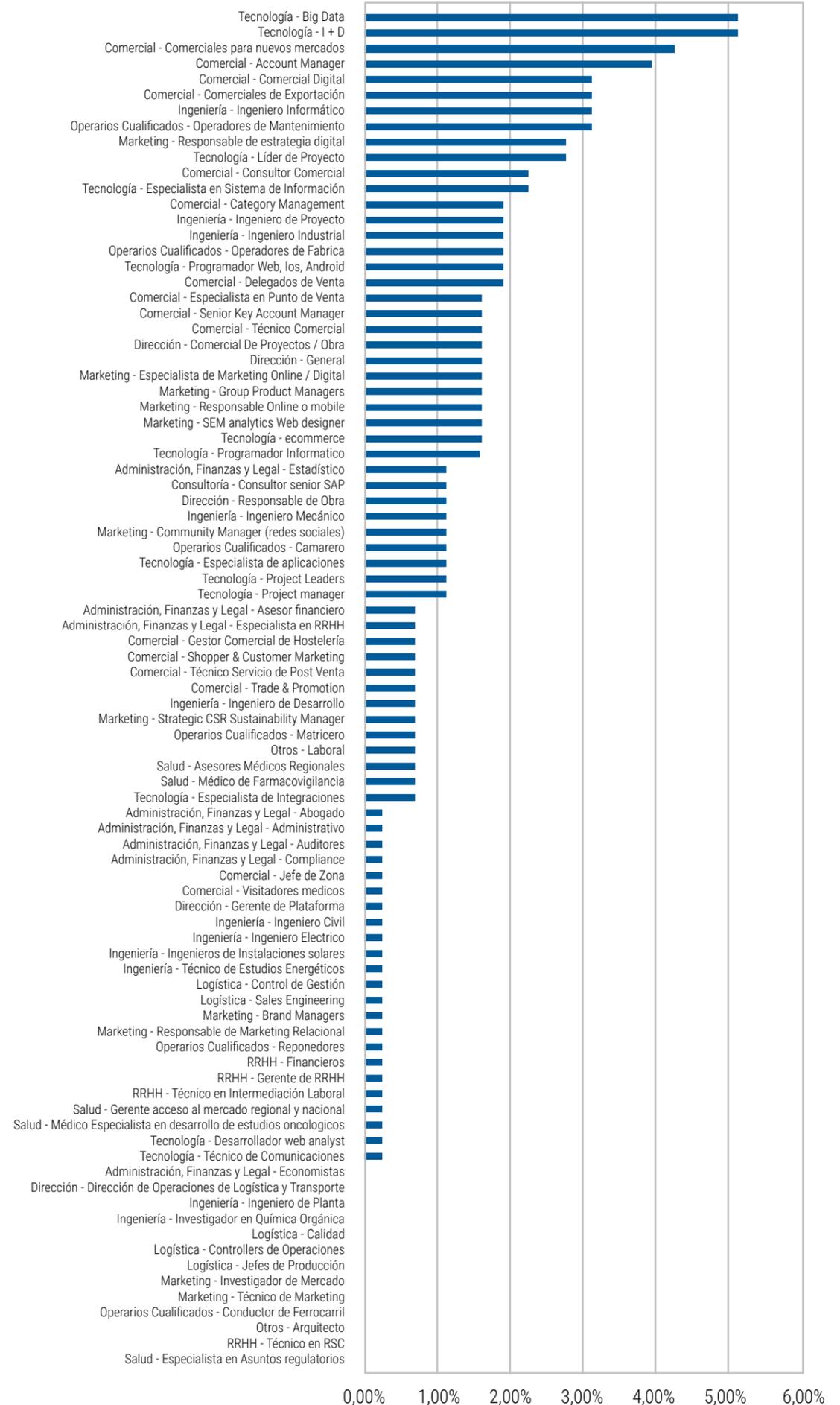
A continuación se reproducen las tablas de frecuencia y los diagramas de barras correspondientes a esta dimensión.

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

**T.4.2.8** POS4 POSICIONES

POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR EN EL FUTURO (2 A 3 AÑOS) (POS4)

PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA RELATIVA	PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data	5.12%	Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	0.79%
Tecnología - I + D	5.12%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0.79%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	4.33%	Operarios Cualificados - Matricero	0.79%
Comercial - Account Manager	3.94%	Otros - Laboral	0.79%
Comercial - Comercial Digital	3.15%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0.79%
Comercial - Comerciales de Exportación	3.15%	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0.79%
Ingeniería - Ingeniero Informático	3.15%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0.79%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	3.15%	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0.39%
Marketing - Responsable de estrategia digital	2.76%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0.39%
Tecnología - Líder de Proyecto	2.76%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0.39%
Comercial - Consultor Comercial	2.36%	Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0.39%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	2.36%	Comercial - Jefe de Zona	0.39%
Comercial - Category Management	1.97%	Comercial - Visitadores médicos	0.39%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1.97%	Dirección - Gerente de Plataforma	0.39%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1.97%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0.39%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	1.97%	Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	0.39%
Tecnología - Programador Web, ios, Android	1.97%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0.39%
Comercial - Delegados de Venta	1.57%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0.39%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1.57%	Logística - Control de Gestión	0.39%
Comercial - Senior Key Account Manager	1.57%	Logística - Sales Engineering	0.39%
Comercial - Técnico Comercial	1.57%	Marketing - Brand Managers	0.39%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1.57%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0.39%
Dirección - General	1.57%	Operarios Cualificados - Reponedores	0.39%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	1.57%	RRHH - Financieros	0.39%
Marketing - Group Product Managers	1.57%	RRHH - Gerente de RRHH	0.39%
Marketing - Responsable Online o mobile	1.57%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0.39%
Marketing - SEM analytics Web designer	1.57%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0.39%
Tecnología - ecommerce	1.57%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0.39%
Tecnología - Programador Informático	1.57%	Tecnología - Desarrollador web analyst	0.39%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	1.18%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0.39%
Consultoría - Consultor senior SAP	1.18%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0.00%
Dirección - Responsable de Obra	1.18%	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0.00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1.18%	Ingeniería - Ingeniero de Planta	0.00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1.18%	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	0.00%
Operarios Cualificados - Camarero	1.18%	Logística - Calidad	0.00%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1.18%	Logística - Controllers de Operaciones	0.00%
Tecnología - Project Leaders	1.18%	Logística - Jefes de Producción	0.00%
Tecnología - Project manager	1.18%	Marketing - Investigador de Mercado	0.00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0.79%	Marketing - Técnico de Marketing	0.00%
Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0.79%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0.00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0.79%	Otros - Arquitecto	0.00%
Comercial - Shopper & Customer Marketing	0.79%	RRHH - Técnico en RSC	0.00%
Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0.79%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0.00%
Comercial - Trade & Promotion	0.79%	Total General	100.00%



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.2.5. POSICIONES – ÍNDICE GENERAL

Tal y como se hizo en el informe anterior, para elaborar un análisis que integre las dimensiones anteriores se sintetizaron los resultados de las encuestas promediando las frecuencias relativas de cuatro dimensiones analizadas.

La elección de las frecuencias relativas respecto a las frecuencias absolutas se hizo debido a que el número de respuestas para cada dimensión es diferente. Así, se descartó calcular un promedio ponderado de las frecuencias, pues éste daría mayor peso a aquellas dimensiones que tuvieron mayor número de respuestas en detrimento de las que recibieron menos.

A continuación se muestran los resultados de este análisis del promedio de las frecuencias relativas que obtuvo cada posición en cada una de las cuatro dimensiones. Para el nivel de las familias más demandadas este análisis de muestras en la Tabla 4.2.9.

Los resultados que arroja esta tabla revelan de nuevo a la familia de Posiciones Comerciales como la que, según la percepción de los encuestados tiene mayor demanda (29,42%). A esta familia le siguen las de Tecnología (21,82%), Ingeniería (14,49%) y Marketing (11,31%).

Es importante destacar que la familia de Marketing ha descendido dos posiciones en el ranking respecto al informe EPyCE 2014.

Ocupando las últimas posiciones de la tabla aparecen las familias de Salud (1,99%), Logística (1,37%), RRHH (1,34%), Consultoría (0,94%) y otros (0,81%).

T.4.2.9 FAMILIAS – FRECUENCIAS						
FAMILIAS – FRECUENCIAS	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA	
Comercial	31,39%	28,89%	28,25%	29,13%	29,42%	
Tecnología	16,67%	20,35%	24,68%	25,59%	21,82%	
Ingeniería	16,67%	17,09%	13,96%	10,63%	14,59%	
Marketing	9,74%	13,32%	10,39%	11,81%	11,31%	
Operarios Cualificados	6,28%	5,03%	6,49%	7,48%	6,32%	
Administración, Finanzas y Legal	8,23%	5,78%	4,22%	4,33%	5,64%	
Dirección	3,90%	4,02%	5,19%	4,72%	4,46%	
Salud	1,95%	2,01%	1,62%	2,36%	1,99%	
Logística	1,73%	1,01%	1,95%	0,79%	1,37%	
RRHH	1,30%	1,26%	1,62%	1,18%	1,34%	
Consultoría	0,87%	0,75%	0,97%	1,18%	0,94%	
Otros	1,30%	0,50%	0,65%	0,79%	0,81%	
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		

El análisis a nivel de Posiciones revela un total de 87 posiciones profesionales con una frecuencia relativa media que oscila entre 0,05% y 3,92%. En este sentido, las posiciones que aparecen con mayor frecuencia relativa son las de Tecnología – Big Data (3,92%), Comercial, Account Manager (3,63%), Ingeniería -Ingeniero Industrial (3,55%) y Comercial - Senior Key Account Manager (3,24%).

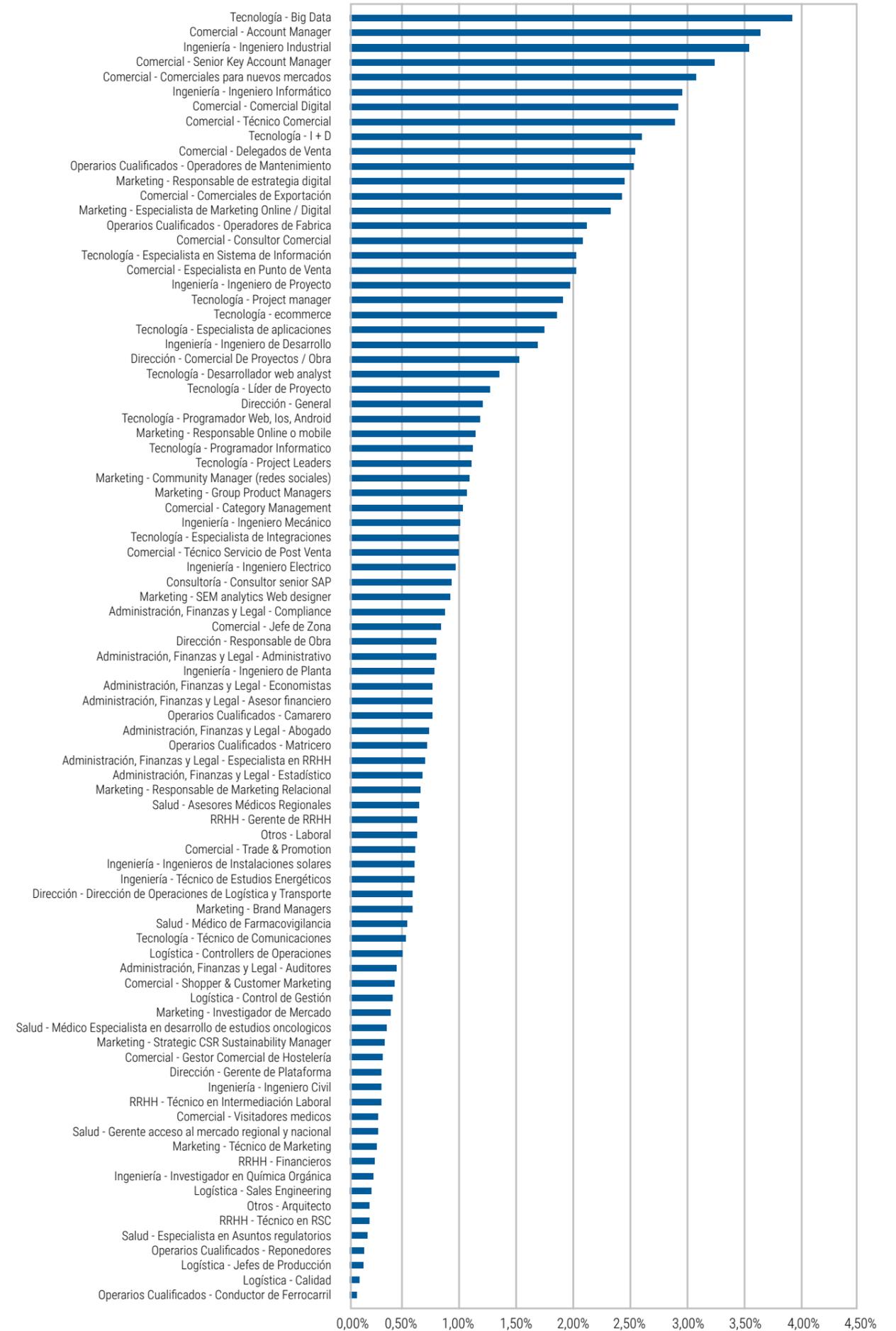
# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.10 POSICIONES MÁS DEMANDADAS		POSICIONES - FRECUENCIAS									
		POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA					
1	Tecnología - Big Data	2,16%	3,52%	4,87%	5,12%	3,92%					
2	Comercial - Account Manager	3,68%	3,02%	3,90%	3,94%	3,63%					
3	Ingeniería - Ingeniero Industrial	5,19%	4,77%	2,27%	1,97%	3,55%					
4	Comercial - Senior Key Account Manager	3,25%	3,27%	4,87%	1,57%	3,24%					
5	Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,73%	2,51%	3,90%	4,33%	3,12%					
6	Ingeniería - Ingeniero Informático	2,60%	3,52%	2,60%	3,15%	2,97%					
7	Comercial - Comercial Digital	1,95%	4,77%	1,95%	3,15%	2,95%					
8	Comercial - Técnico Comercial	4,33%	2,76%	2,92%	1,57%	2,90%					
9	Tecnología - I + D	1,08%	1,51%	2,92%	5,12%	2,66%					
10	Comercial - Delegados de Venta	3,68%	2,01%	2,92%	1,57%	2,55%					
11	Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1,95%	1,51%	3,57%	3,15%	2,54%					
12	Marketing - Responsable de estrategia digital	1,08%	4,27%	1,62%	2,76%	2,43%					
13	Comercial - Comerciales de Exportación	2,16%	2,01%	2,27%	3,15%	2,40%					
14	Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	2,81%	3,02%	1,95%	1,57%	2,34%					
15	Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	2,81%	2,76%	0,97%	1,97%	2,13%					
16	Comercial - Consultor Comercial	2,81%	2,26%	0,97%	2,36%	2,10%					
17	Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,30%	1,51%	2,92%	2,36%	2,02%					
18	Comercial - Especialista en Punto de Venta	3,03%	1,51%	1,95%	1,57%	2,02%					
19	Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,16%	2,51%	1,30%	1,97%	1,99%					
20	Tecnología - Project manager	1,52%	2,51%	2,27%	1,18%	1,87%					
21	Tecnología - ecommerce	1,08%	3,27%	0,97%	1,57%	1,72%					
22	Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,52%	1,76%	2,27%	1,18%	1,68%					
23	Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,30%	2,26%	2,27%	0,79%	1,66%					
24	Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1,52%	1,76%	1,30%	1,57%	1,54%					
25	Tecnología - Desarrollador web analyst	2,16%	1,26%	1,95%	0,39%	1,44%					
26	Tecnología - Líder de Proyecto	1,08%	0,50%	0,97%	2,76%	1,33%					
27	Dirección - General	0,87%	0,75%	1,95%	1,57%	1,29%					
28	Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,65%	1,51%	0,97%	1,97%	1,27%					
29	Marketing - Responsable Online o mobile	0,65%	1,01%	1,62%	1,57%	1,21%					
30	Tecnología - Programador Informático	1,73%	0,50%	0,97%	1,57%	1,20%					
31	Tecnología - Project Leaders	1,08%	1,51%	0,97%	1,18%	1,19%					
32	Marketing - Community Manager (redes sociales)	1,52%	1,51%	0,32%	1,18%	1,13%					
33	Marketing - Group Product Managers	0,43%	1,01%	1,30%	1,57%	1,08%					
34	Comercial - Category Management	1,52%	0,75%	0,00%	1,97%	1,06%					
35	Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,52%	0,75%	0,65%	1,18%	1,02%					
36	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,43%	0,50%	2,27%	0,79%	1,00%					
37	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,87%	2,01%	0,32%	0,79%	1,00%					
38	Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	1,73%	0,75%	0,97%	0,39%	0,96%					
39	Consultoría - Consultor senior SAP	0,87%	0,75%	0,97%	1,18%	0,94%					
40	Marketing - SEM analytics Web designer	0,65%	0,50%	0,97%	1,57%	0,93%					
41	Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1,08%	0,75%	1,30%	0,39%	0,88%					
42	Comercial - Jefe de Zona	0,87%	0,75%	1,30%	0,39%	0,83%					
43	Dirección - Responsable de Obra	0,43%	0,50%	0,97%	1,18%	0,77%					
44	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	1,52%	0,50%	0,65%	0,39%	0,77%					
45	Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,30%	0,75%	0,97%	0,00%	0,76%					
46	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,73%	1,26%	0,00%	0,00%	0,75%					
47	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,87%	1,01%	0,32%	0,79%	0,75%					
48	Operarios Cualificados - Camarero	0,65%	0,50%	0,65%	1,18%	0,75%					
49	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	1,30%	0,50%	0,65%	0,39%	0,71%					
50	Operarios Cualificados - Matricero	0,43%	0,25%	1,30%	0,79%	0,69%					
51	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,65%	0,25%	0,97%	0,79%	0,67%					
52	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,22%	1,26%	0,00%	1,18%	0,66%					
53	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,22%	1,01%	0,97%	0,39%	0,65%					
54	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,65%	0,50%	0,65%	0,79%	0,65%					
55	RRHH - Gerente de RRHH	0,65%	0,75%	0,65%	0,39%	0,61%					
56	Otros - Laboral	1,08%	0,25%	0,32%	0,79%	0,61%					
57	Comercial - Trade & Promotion	0,43%	0,50%	0,65%	0,79%	0,59%					
58	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,22%	0,75%	0,97%	0,39%	0,58%					
59	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,43%	0,50%	0,97%	0,39%	0,58%					
60	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,87%	0,75%	0,65%	0,00%	0,57%					
61	Marketing - Brand Managers	1,30%	0,25%	0,32%	0,39%	0,57%					
62	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0,22%	0,50%	0,65%	0,79%	0,54%					
63	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,87%	0,50%	0,32%	0,39%	0,52%					
64	Logística - Controllers de Operaciones	0,87%	0,50%	0,65%	0,00%	0,50%					
65	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,87%	0,25%	0,32%	0,39%	0,46%					
66	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,43%	0,25%	0,32%	0,79%	0,45%					
67	Logística - Control de Gestión	0,43%	0,25%	0,65%	0,39%	0,43%					
68	Marketing - Investigador de Mercado	0,43%	0,50%	0,65%	0,00%	0,40%					
69	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0,22%	0,50%	0,32%	0,39%	0,36%					
70	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,00%	0,25%	0,32%	0,79%	0,34%					
71	Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,22%	0,25%	0,00%	0,79%	0,31%					
72	Dirección - Gerente de Plataforma	0,22%	0,25%	0,32%	0,39%	0,30%					
73	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,22%	0,25%	0,32%	0,39%	0,30%					
74	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,22%	0,25%	0,32%	0,39%	0,30%					
75	Comercial - Visitadores médicos	0,43%	0,25%	0,00%	0,39%	0,27%					
76	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,43%	0,25%	0,00%	0,39%	0,27%					
77	Marketing - Técnico de Marketing	0,65%	0,00%	0,32%	0,00%	0,24%					
78	RRHH - Financieros	0,22%	0,00%	0,32%	0,39%	0,23%					
79	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	0,00%	0,25%	0,65%	0,00%	0,23%					
80	Logística - Sales Engineering	0,22%	0,25%	0,00%	0,39%	0,22%					
81	Otros - Arquitecto	0,22%	0,25%	0,32%	0,00%	0,20%					
82	RRHH - Técnico en RSC	0,22%	0,25%	0,32%	0,00%	0,20%					
83	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,43%	0,25%	0,00%	0,00%	0,17%					
82	Operarios Cualificados - Reponedores	0,22%	0,00%	0,00%	0,39%	0,15%					
85	Logística - Jefes de Producción	0,22%	0,00%	0,32%	0,00%	0,14%					
86	Logística - Calidad	0,00%	0,00%	0,32%	0,00%	0,08%					
87	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%					
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%					

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Posiciones más demandadas

POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN 2015



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Tal y como se mencionó en el capítulo anterior, para el análisis de las Competencias más Demandadas por parte de los Directores de Recursos Humanos, el equipo investigador descompuso esta variable en las siguientes dimensiones:

- Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)
- Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años) (COM2)
- Competencias más escasas en España en el presente (COM3)
- Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)

Cabe resaltar de nuevo, que los resultados y conclusiones que se exponen a continuación corresponden a las competencias más demandadas en nuestro país para su desempeño profesional dentro del territorio nacional.

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 anterior. La definición de estas competencias podía ser consultada mediante un enlace directo desde la encuesta, que daba acceso el diccionario de competencias que se muestra en el Anexo 2, lo que permitió que los encuestados diesen sus respuestas desde definiciones homogéneas.

Las veinte competencias mencionadas son las que se detallan a continuación:

- Compromiso
- Comunicación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Flexibilidad
- Gestión de conflictos
- Gestión de equipos
- Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Habilidades comerciales

- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- Iniciativa/Proactividad
- Innovación
- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente (Atención al cliente)
- Pensamiento analítico
- Resiliencia (Inteligencia Emocional)
- Trabajo en Equipo
- Visión estratégica / Orientación estratégica

### 4.3.1 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE (COM1)

Se puede apreciar en el siguiente cuadro que la competencia más citada por los Directores de Recursos Humanos de la Asociación, en base a su percepción, es el Compromiso (10.16%). A esta competencia le siguen aquellas relacionadas con la Iniciativa y Proactividad (7,62%), Idiomas (7,39%), Orientación a resultados (6,95%) y el Liderazgo (6,35%). Entre las últimas posiciones aparecen aquellas correspondientes a Pensamiento Analítico (1,87%) y Gestión de Conflictos (1,42%).

En las respuestas obtenidas es posible apreciar que, salvo el Compromiso, no existe una diferencia significativa entre las 6 primeras competencias.

T.4.3.1 COM1	
COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS (COM1)	FRECUENCIA REL.
Compromiso	10,16%
Iniciativa/Proactividad	7,62%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,39%
Orientación a resultados	6,95%
Liderazgo	6,35%
Flexibilidad	6,27%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6,05%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,60%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5,45%
Trabajo en Equipo	5,23%
Visión estratégica / Orientación estratégica	4,85%
Innovación	4,63%
Habilidades comerciales	4,18%
Gestión de equipos	3,81%
Comunicación	3,73%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	3,14%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2,99%
Negociación	2,32%
Pensamiento analítico	1,87%
Gestión de conflictos	1,42%
	100,00%

4.3.1 Competencias más demandadas en España en el presente



## 4.3.2 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) (COM2)

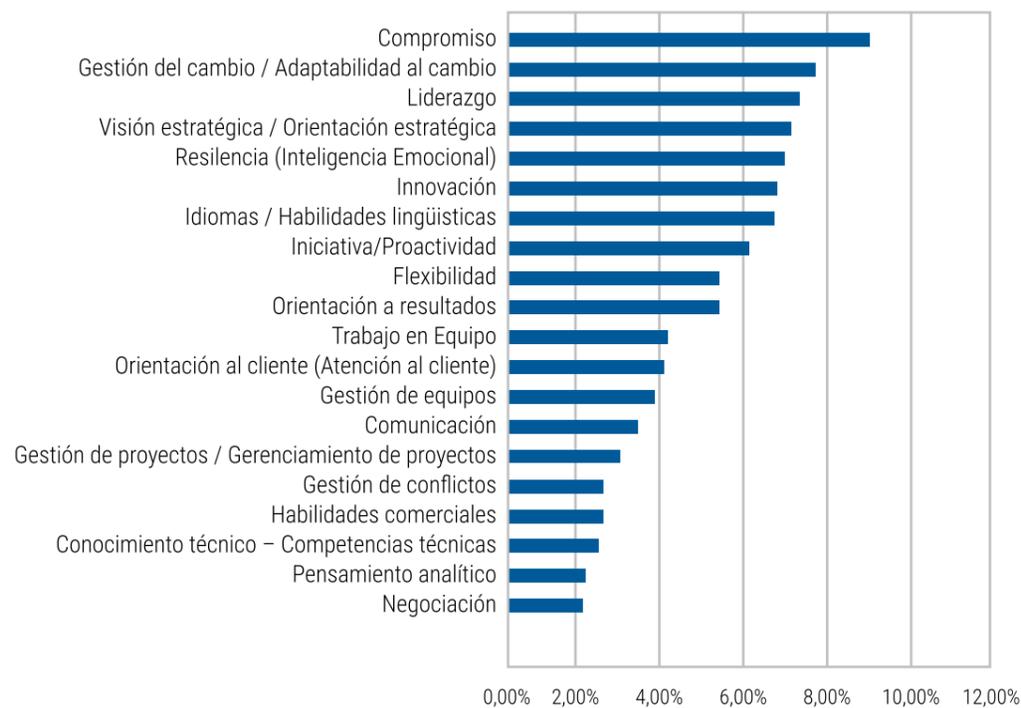
Con respecto a las competencias que tendrán mayor demanda en un periodo de 2 o 3 años, los encuestados ubican en primer lugar al Compromiso (8,99%) en segunda posición la Gestión del Cambio (7,61%), el Liderazgo (7,54%) y la competencia Visión estratégica / Orientación estratégica (7,25%) en tercer y cuarto lugar respectivamente.

Un dato importante a considerar es que las Competencias de Liderazgo y Visión Estratégica han subido posiciones respecto a la dimensión anterior.

A continuación se incluye la tabla 4.3.2 donde aparece esta distribución de frecuencias y su representación a través de un gráfico de barras (Gráfico 4.3.2)

T.4.3.2		COM2
COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE		
<b>FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS (COM2)</b>		<b>FRECUENCIA REL.</b>
Compromiso		8,99%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio		7,61%
Liderazgo		7,54%
Visión estratégica / Orientación estratégica		7,25%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)		6,96%
Innovación		6,74%
Idiomas / Habilidades lingüísticas		6,60%
Iniciativa/Proactividad		6,16%
Flexibilidad		5,51%
Orientación a resultados		5,51%
Trabajo en Equipo		4,21%
Orientación al cliente (Atención al cliente)		4,06%
Gestión de equipos		3,99%
Comunicación		3,55%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos		3,12%
Gestión de conflictos		2,61%
Habilidades comerciales		2,61%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas		2,54%
Pensamiento analítico		2,25%
Negociación		2,18%
		100,00%
Total general		100,00%

4.3.2 - Competencias mas demandadas FUTURO (COM2)



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3.3 COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE (COM3)

Con respecto a las competencias más escasas en el presente para los destinatarios de la encuesta, la competencia que más puntuó en base a la frecuencia de respuestas fue la del conocimiento de idiomas (10,63%).

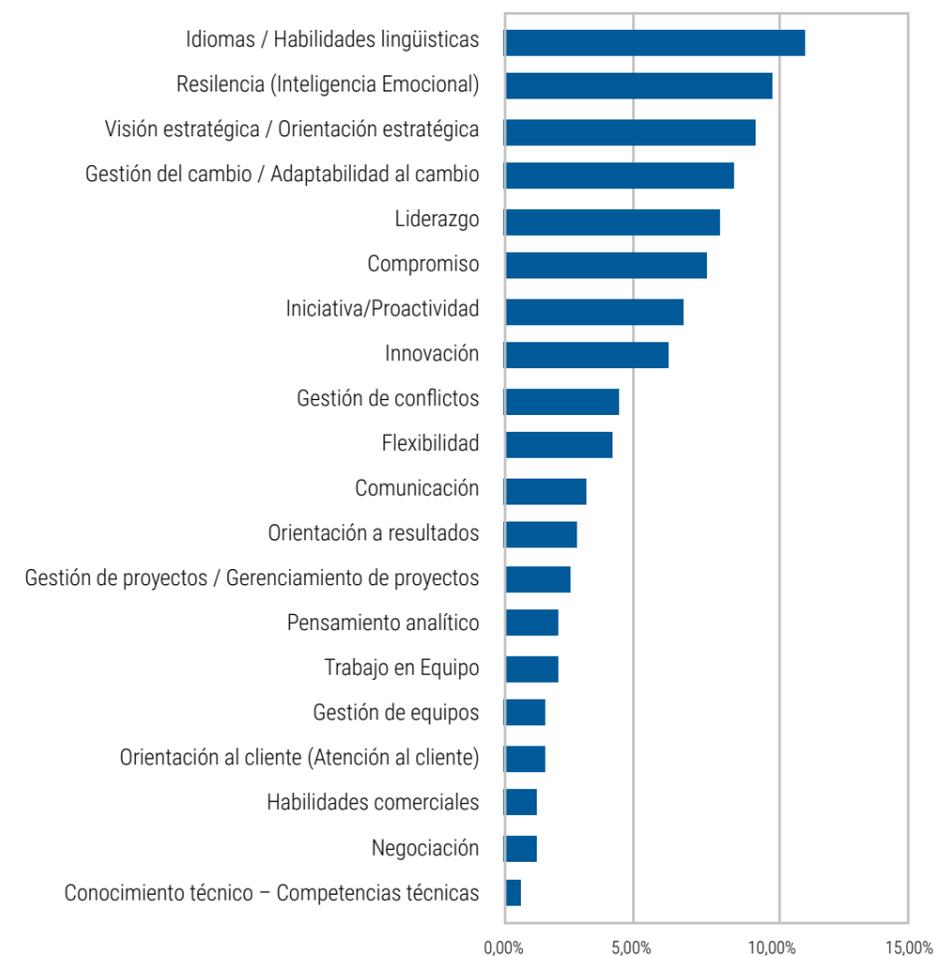
La Resiliencia o Inteligencia Emocional, es la segunda de las competencias citadas con más frecuencia (9,90%). Pese a no figurar entre las competencias más demandadas en el presente, esta competencia sí figura entre las 5 primeras competencias que serán requeridas en un futuro.

En tercer lugar aparece la competencia Visión y Orientación Estratégica (9,18%) que, al igual que la anterior, no aparece entre las competencias más demandadas en el presente pero sí entre las más demandadas a futuro.

A continuación se muestra la tabla correspondiente la distribución de frecuencias así como su representación a través de un gráfico de barras (Gráfico 4.3.2).

T.4.3.3 COM3	
COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS (COM3)	FRECUENCIA REL.
Idiomas / Habilidades lingüísticas	10,63%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	9,90%
Visión estratégica / Orientación estratégica	9,18%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	8,57%
Liderazgo	8,45%
Compromiso	8,33%
Iniciativa/Proactividad	6,64%
Innovación	6,16%
Gestión de conflictos	4,83%
Flexibilidad	4,71%
Comunicación	3,26%
Orientación a resultados	3,14%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	3,02%
Pensamiento analítico	2,54%
Trabajo en Equipo	2,54%
Gestión de equipos	2,17%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	2,17%
Habilidades comerciales	1,69%
Negociación	1,09%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	0,97%
	100,00%

4.3.3 Competencias más escasas PRESENTE (COM3)



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3.4 COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2-3 AÑOS) (COM4)

En lo que respecta a las competencias más escasas en España para un futuro próximo los Directores de Recursos Humanos consideran en primer lugar al compromiso (12,50%), considerada nuevamente en esta posición como en el cuadro de competencias más demandadas en la actualidad y en el futuro aunque en este cuadro obtenga una puntuación mucho mayor que en las anteriores.

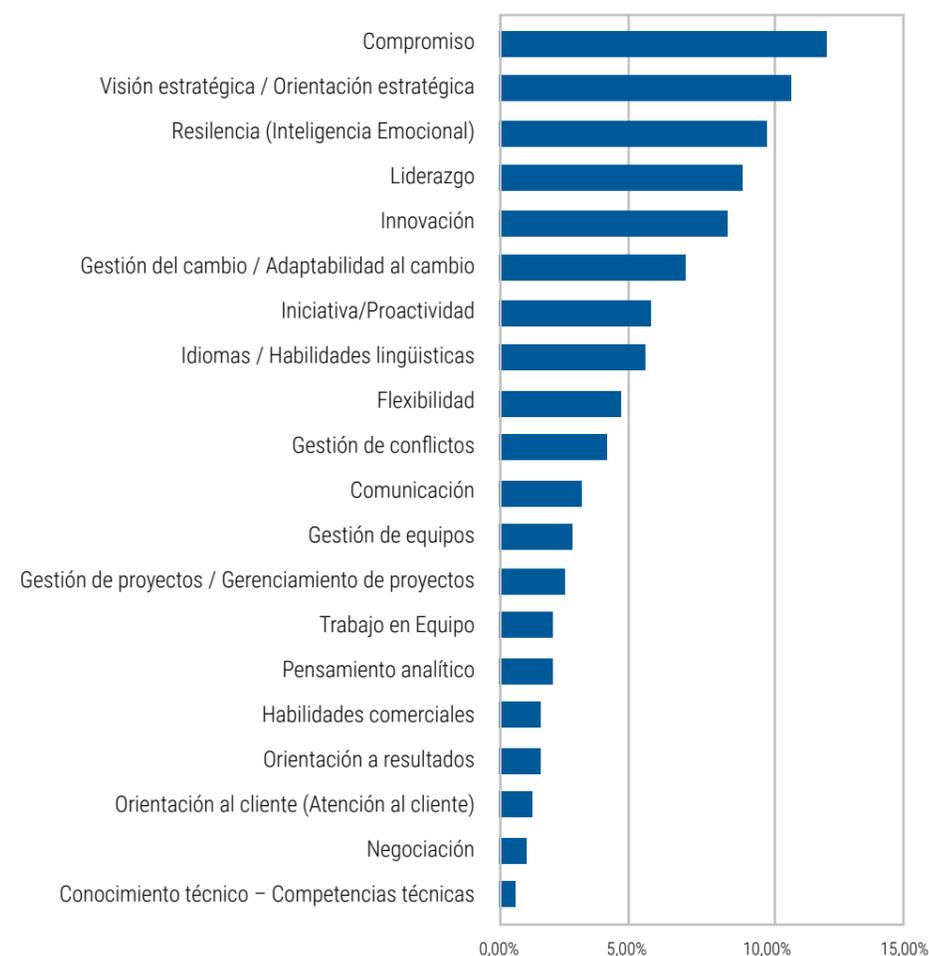
En las posiciones siguientes se encuentran la Visión y Orientación Estratégica (10,51%), y por la Resiliencia o Inteligencia Emocional (9,80%), competencias que son consideradas también como importantes en los cuadros anteriores.

El Liderazgo se ubica en el cuarto lugar (8,81%) escalando una posición con relación a la tabla de las competencias más escasas en el presente en donde ubicaba el quinto lugar.

Los resultados obtenidos en esta dimensión se muestran en la tabla y el gráfico que aparecen a continuación:

T.4.3.4 COM4	
COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2-3 AÑOS)	
FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS (COM4)	FRECUENCIA REL.
Compromiso	12,50%
Visión estratégica / Orientación estratégica	10,51%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	9,80%
Liderazgo	8,81%
Innovación	7,67%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6,82%
Iniciativa/Proactividad	5,97%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	5,54%
Flexibilidad	4,69%
Gestión de conflictos	4,12%
Comunicación	3,41%
Gestión de equipos	3,13%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2,98%
Trabajo en Equipo	2,98%
Pensamiento analítico	2,84%
Habilidades comerciales	2,13%
Orientación a resultados	2,13%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	1,85%
Negociación	1,28%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	0,85%
	100,00%

4.3.4 Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3.5. COMPETENCIAS – ÍNDICE GENERAL

Tal y como se realizó en el caso de familias y posiciones, para poder elaborar las conclusiones en torno a competencias 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 competencia (Ver cuadro 4.3.5).

En la tabla se puede apreciar que el compromiso, con una frecuencia relativa media de 10.00%, es la competencia que los Directores de Recursos Humanos respondieron como la más demandada en la presente investigación.

En segundo lugar, con una diferencia de casi dos puntos aparece la Resiliencia (Inteligencia Emocional) con un 8.03%, seguida por Visión Estratégica / Orientación Estratégica (7.95%), Liderazgo (7.79%), Idiomas / Habilidades Lingüísticas (7.54) y Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio (7.26%).

Asimismo, las competencias que aparecieron con una menor frecuencia relativa media son: Conocimiento técnico – Competencias técnicas (1.87%), Negociación (1.71%).

T.4.3.5		COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS				
	COM1	COM2	COM3	COM4	MEDIA	
Compromiso	10,16%	8,99%	8,33%	12,50%	10,00%	
Comunicación	3,73%	3,55%	3,26%	3,41%	3,49%	
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	3,14%	2,54%	0,97%	0,85%	1,87%	
Flexibilidad	6,27%	5,51%	4,71%	4,69%	5,30%	
Gestión de conflictos	1,42%	2,61%	4,83%	4,12%	3,24%	
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2,99%	3,12%	3,02%	2,98%	3,03%	
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6,05%	7,61%	8,57%	6,82%	7,26%	
Gestión de equipos	3,81%	3,99%	2,17%	3,13%	3,27%	
Habilidades comerciales	4,18%	2,61%	1,69%	2,13%	2,65%	
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,39%	6,60%	10,63%	5,54%	7,54%	
Iniciativa/Proactividad	7,62%	6,16%	6,64%	5,97%	6,60%	
Innovación	4,63%	6,74%	6,16%	7,67%	6,30%	
Liderazgo	6,35%	7,54%	8,45%	8,81%	7,79%	
Negociación	2,32%	2,18%	1,09%	1,28%	1,71%	
Orientación a resultados	6,95%	5,51%	3,14%	2,13%	4,43%	
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,60%	4,06%	2,17%	1,85%	3,42%	
Pensamiento analítico	1,87%	2,25%	2,54%	2,84%	2,37%	
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5,45%	6,96%	9,90%	9,80%	8,03%	
Trabajo en Equipo	5,23%	4,21%	2,54%	2,98%	3,74%	
Visión estratégica / Orientación estratégica	4,85%	7,25%	9,18%	10,51%	7,95%	
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

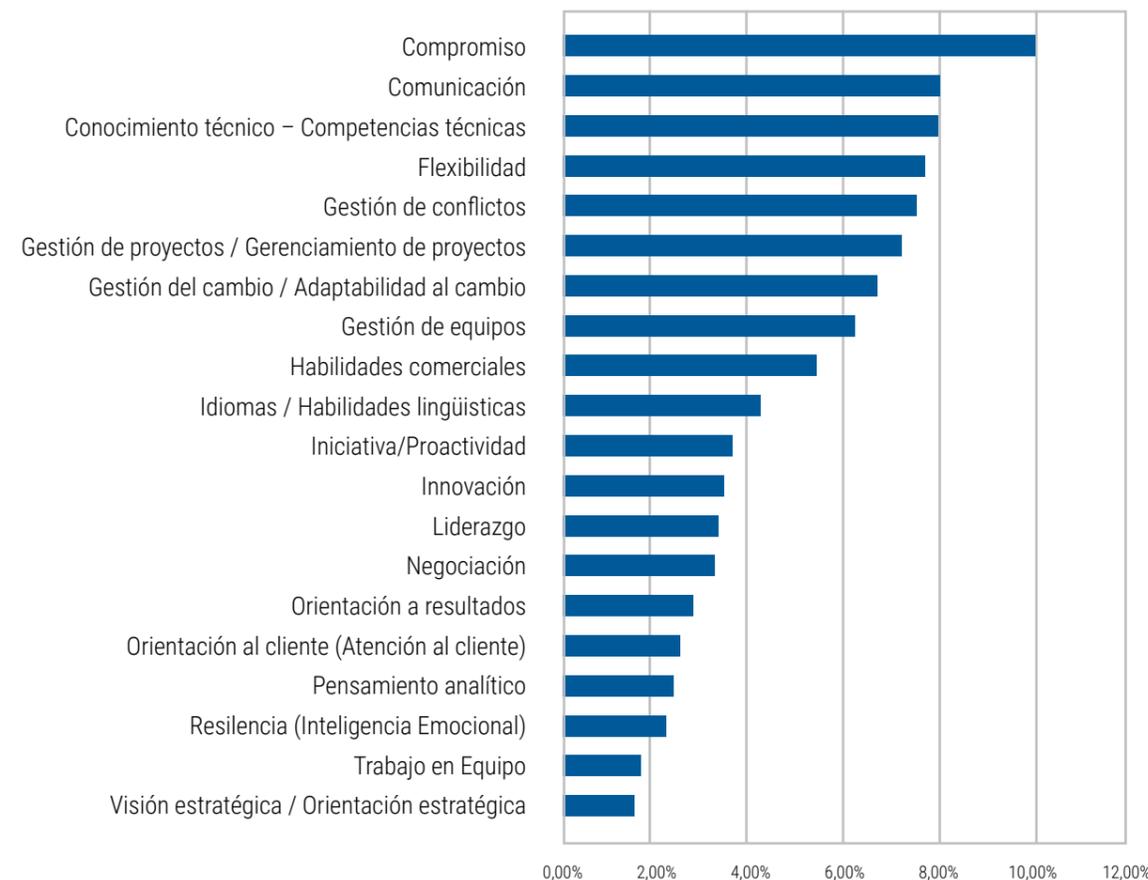
COM1: PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

COM2: FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

COM3: PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

COM4: FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

4.3.5 – Competencias más demandadas



## 4.4 COMPARATIVA RESPECTO A EPYCE 2014

Si bien el informe EPyCE 2014 presentaba las posiciones y competencias más demandadas sin ninguna referencia anterior, para el presente documento sí es posible presentar variaciones en torno a estas variables tomando como referencia los valores del año anterior.

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

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.4.1 FAMILIAS MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

A la hora de evaluar los cambios en torno a las posiciones más demandadas, se pueden apreciar variaciones en los dos periodos. Si bien las posiciones más demandadas pertenecen a la familia Comercial, es posible apreciar como la familia de posiciones en torno a Marketing desciende dos puestos pasando del segundo al cuarto puesto en las preferencias de los Directivos de Recursos Humanos, aumentando lo que supone un aumento de las preferencias en torno a posiciones de las familias de Tecnología e Ingeniería.

También es posible apreciar un mayor interés en torno a las posiciones de Operarios Cualificados y un menor interés en torno a los directivos.

T.4.4.1	RANKING
FAMILIAS	2015 2014 VARIACIÓN
Comercial	1 1 0,00
Tecnología	2 3 1,00 ↑
Ingeniería	3 4 1,00 ↑
Marketing	4 2 -2,00 ↓
Operarios Cualificados	5 7 2,00 ↑
Administración, Finanzas y Legal	6 6 0,00
Dirección	7 5 -2,00 ↓
Salud	8 8 0,00
Logística	9 9 0,00
RRHH	10 10 0,00
Consultoría	11 12 1,00 ↑
Otros	12 11 -1,00 ↓

## 4.4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

Sí es posible advertir cambios considerables en el análisis de las Posiciones más demandadas. Una lectura del Top 30 muestra un creciente interés por Posiciones que el pasado año no aparecían entre las más demandadas por los encuestados.

En este sentido es de destacar el interés por posiciones como Big Data (que ocupa el primer puesto frente al número 15 del año anterior), Senior Key Account Manager (cuarta posición tras escalar nueve puestos) o Ingeniero Informático (que pasa del puesto número 30 al sexto entre las preferencias de los directivos encuestados). También destaca el creciente interés de otras posiciones, como Comercial Digital, Especialista en Sistema de Información, Especialista en Punto de Venta, Ecommerce, Desarrollador Web analyst, Programador Web, los, Android y Programador Informático.

También es posible destacar posiciones que pierden más de diez puestos en estas preferencias, como es el caso de Especialista de Marketing Online / Digital, Consultor Comercial, Ingeniero de Proyecto o Dirección General.

T.4.4.2	RANKING
POSICIONES	2015 2014 VARIACIÓN
Tecnología - Big Data	1 15 14,00 ↑
Comercial - Account Manager	2 1 -1,00 ↓
Ingeniería - Ingeniero Industrial	3 8 5,00 ↑
Comercial - Senior Key Account Manager	4 13 9,00 ↑
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	5 3 -2,00 ↓
Ingeniería - Ingeniero Informático	6 30 24,00 ↑
Comercial - Comercial Digital	7 21 14,00 ↑
Comercial - Técnico Comercial	8 12 4,00 ↑
Tecnología - I + D	9 2 -7,00 ↓
Comercial - Delegados de Venta	10 14 4,00 ↑
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	11 19 8,00 ↑
Marketing - Responsable de estrategia digital	12 17 5,00 ↑
Comercial - Comerciales de Exportación	13 16 3,00 ↑
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	14 4 -10,00 ↓
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	15 35 20,00 ↑
Comercial - Consultor Comercial	16 6 -10,00 ↓
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	17 39 22,00 ↑
Comercial - Especialista en Punto de Venta	18 46 28,00 ↑
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	19 7 -12,00 ↓
Tecnología - Project manager	20 11 -9,00 ↓
Tecnología - ecommerce	21 49 28,00 ↑
Tecnología - Especialista de aplicaciones	22 18 -4,00 ↓
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	23 28 5,00 ↑
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	24 25 1,00 ↑
Tecnología - Desarrollador web analyst	25 52 27,00 ↑
Tecnología - Líder de Proyecto	26 31 5,00 ↑
Dirección - General	27 5 -22,00 ↓
Tecnología - Programador Web, los, Android	28 84 56,00 ↑
Marketing - Responsable Online o mobile	29 24 -5,00 ↓
Tecnología - Programador Informatico	30 47 17,00

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.4.3 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

También es posible distinguir cambios entre las competencias más demandadas. Si el compromiso sigue siendo la competencia que los directivos mencionan en el primer lugar de sus preferencias, es posible encontrar un también mayor interés hacia la Resiliencia y la visión Estratégica, que suben posiciones frente a los valores que obtuvieron el pasado año.v

El mayor interés hacia estas dos competencias hace que descienda el interés hacia el resto de las que configuraban el Top 5 del pasado año: Liderazgo, Idiomas/Habilidades Lingüísticas y Gestión del Cambio/Adaptabilidad al cambio.

T.4.4.3		RANKING		
COMPETENCIAS	2015	2014	VARIACIÓN	
Compromiso	1	1	0	
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	2	7	5	↑
Visión estratégica / Orientación estratégica	3	6	3	↑
Liderazgo	4	2	-2	↓
Idiomas / Habilidades lingüísticas	5	3	-2	↓
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6	4	-2	↓
Iniciativa/Proactividad	7	8	1	↑
Innovación	8	10	2	↑
Flexibilidad	9	5	-4	↓
Orientación a resultados	10	9	-1	↓
Trabajo en Equipo	11	15	4	↑
Comunicación	12	11	-1	↓
Orientación al cliente (Atención al cliente)	13	12	-1	↓
Gestión de equipos	14	13	-1	↓
Gestión de conflictos	15	16	1	↑
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	16	17	1	↑
Habilidades comerciales	17	14	-3	↓
Pensamiento analítico	18	19	1	↑
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	19	18	-1	↓
Negociación	20	20	0	
Total General				

## 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 con motivo de Epyce 2014.

En la investigación que se desarrolló en 2015 se incluyó un campo para que los destinatarios de la encuesta pudiesen definir aquellas posiciones y competencias que echasen en falta. A continuación se muestra los resultados obtenidos. Estos resultados apuntan algunas posiciones y competencias para incorporar en la encuesta del año próximo.

## 4.5.1 OTROS – POSICIONES

Las posiciones que los encuestados echaron en falta se recopilan en la siguiente tabla.

FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
Administración, Finanzas y Legal	Controller Expertos en Riesgo de Crédito Modelistas Financieros Tecnico suscripción riesgos	Operarios Cualificados	Cocineros (5) Cocineros cualificados Conductores (2) Conserje Mozos Oficial Especialista Operador Contact Center (3) Operador de Producción (2) Operadores de Tráfico Marítimo (2) Operarios (2) Personal de operativa Recepcionistas Reponedores Maquinas Vending Soldadores Tig cualificados Tecnicos de mantenimiento Técnicos Maquinas Vending Teleoperadores (6) Tripulantes de cruceros con idiomas
Comercial	Buyer (2) Comercial en productos del entorno de la energia Comerciales en nuevos productos en el sector energético Commodity Manager (2) Desarrollo de Negocio (2) Director Comercial Directores de Desarrollo de Negocio Vendedores Venta con idiomas (3)	Otros	Automotive Capataces Agrícolas con experiencia Ciencias Audiovisuales (6) Compras (4) Óptico Optometrista (2) Periodistas (7) Profesores (3) SQA (4)
Consultoría	Consultor Estratégico Consultor senior de distintas tecnologías Consultores Urbanismo Consultoria estrategica inmobiliaria	RRHH	Gestor del conocimiento TECNICO RRHH GENERALISTA
Dirección	CEO Chef ejecutivo con idiomas Country Manager Dirección de Eventos Director empresas audiovisuales Directores Financieros Gerente de Restaurante (2) Gerentes Jefes Obra (2) Líderes de equipos Mandos intermedios (2) Scrum Master (3) Supervisores operativos en general	Salud	Directores Comerciales Médicos Dpto. Medico (2) Gerente Medico (2) Jefe de Proyecto Clínico Key Account Médicos Medicos Médicos especialistas en Gestión de Servicios Sanitarios Monitor de Ensayos Clinicos
Ingeniería	Ingeniero Electrico (2) Ingeniería Electrónica Ingeniero (4) Ingeniero experto en operaciones en mercados energéticos (2) INGENIERO FORESTAL (2) INGENIERO FORESTAL JUNIOR Ingenieros Comerciales TIC Ingenieros Desarrollo Negocio TIC Ingenieros de Desarrollo Directores de grandes proyectos de ingenieria (2) Ingeniero de Producción Intenacional (localizaciones) Ingenieros Tecnología Móvil Ingenieros que integren tecnologías REd, Seguridad, Vídeo, Sistemas	Tecnología	Ciberseguridad (7) Developers (4) Expertos en Business Analytics (3) Expertos en Business Intelligence Expertos en posicionamiento. Expertos en SAP (2) Grabadores de datos (2) Ingenieros Data Center Programadores aplicaciones app móviles Redes (2) Virtualización
Logística	Experto en Delivery Operadores de Tráfico Marítimo		
Marketing	Business Intelligence (2) Comunicación digital Descripción de Producto Director marketing on line Jefes de proyecto BI (2) Marketing on line (3) Posiciones relacionadas con Revenue Management y Mundo Digital		

Si bien aparece una relación de posiciones puntuales, es posible ver cómo se repiten con una frecuencia considerable algunas posiciones como son las correspondientes a Periodistas (7), Ciberseguridad (7), Teleoperadores (6), Ciencias Audiovisuales (6), Cocineros (5), Ingenieros (4), Compras (4) y Developers.

## 4.5.2 OTROS – COMPETENCIAS

Desde el lado de las competencias, los destinatarios de la encuesta echaron en falta las competencias que muestra la siguiente tabla:

**Tabla – Competencias Otros**

Alegría
Competencias Digitales (2)
Conciencia glal.
Generosidad
Gestión de datos en RED
Gestion de la incertidumbre (2)
Grabación de datos
Learning Agility
Movilidad geográfica (5)
Multiculturalidad (4)
Positivismo
Técnicas comerciales de venta telefónica
Trabajo y esfuerzo

De nuevo es posible ver que algunas competencias se repiten de manera considerable como sucede en los casos de Movilidad Geográfica (5) y Multiculturalidad (4).

Tanto en el caso de estas competencias, como en el caso de las posiciones que se mostraron a continuación, los resultados del campo otros revelan la necesidad de introducir nuevos ítems en los formatos de respuesta al objeto de que las personas a las que va dirigida la encuesta, puedan encontrar aquellas posiciones y competencias sobre las que desean revelar sus preferencias.

**CONCLUSIONES**



# 05 CONCLUSIONES

La elaboración del Informe EPyCE 2015 permite continuar el trabajo iniciado en el informe anterior así como comenzar a operar como un Observatorio que analiza cambios y tendencias en las competencias y las posiciones más demandadas a partir de series anuales.

## 5.1 EL PROYECTO

Para la puesta en marcha de esta edición, el equipo que crearon los promotores iniciales del proyecto (EAE Business School y la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos) fue ampliado con la incorporación de dos nuevos socios: la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Fundación Human Age Institute.

Esta nueva estructura ha permitido introducir varias innovaciones en el proyecto. La primera es la introducción de nuevos destinatarios de la encuesta. Así, a la muestra inicial formada por los Directores de Recursos Humanos asociados a la AEDRH, se añadieron otros directivos de Recursos Humanos que fueron invitados a participar. Asimismo, se dio la posibilidad de que los destinatarios de la encuesta pudieran invitar a otros directivos al objeto de viralizarla y aumentar su alcance siempre limitando su análisis a las posiciones de Dirección de Recursos Humanos y Dirección General.

Con ello, los promotores del proyecto persiguen el objetivo de que cada vez participen más directivos en la encuesta, al objeto de mejorar su representatividad e incorporar a la muestra a las Pequeñas y Mediana Empresas.

## 5.2 EL MODELO DE TRABAJO

Para la toma de datos se utilizó la herramienta desarrollada para la elaboración del Informe EPyCE2014. Esta herramienta descompone las posiciones más demandadas y las competencias más demandadas en ocho dimensiones atendiendo al tiempo (presente/futuro), a la necesidad (demanda/dificultad en cubrir) y al espacio (necesidades para el territorio nacional / expatriación).

En este sentido, tal y como sucedió en el año anterior, la información correspondiente a expatriaciones fue desestimada debido al reducido número de respuestas.

Para el formato de respuesta, si bien los directivos que participaron en la encuesta contaban con un juego cerrado de respuestas elaborado el año anterior, también disponían de un campo abierto para mencionar aquellas posiciones y competencias que echasen en falta.

## 5.3 LOS RESULTADOS

Los resultados muestran por segundo año consecutivo un gran interés por las posiciones Comerciales, y un interés creciente por las posiciones en torno a Tecnología, relegando a las familias de Ingeniería y Marketing a un tercer y cuarto puestos respectivamente en las preferencias de los encuestados.

A nivel de posiciones, si bien destacan las posiciones comerciales, es posible detectar como crece con fuerza el interés posiciones como:

- Big Data (primer puesto),
- Senior Key Account Manager (cuarta posición),
- Ingeniero Informático (sexto puesto),
- Comercial Digital,
- Especialista en Sistemas de Información,
- Especialista en Punto de Venta,
- Ecommerce,
- Desarrollador Web Analyst,
- Programador Web, ios, Android
- Programador Informático.

Por su parte, el análisis de competencias muestra el *Compromiso* como la competencia más demandada (como sucedió en el año anterior).

Asimismo, las percepciones de los encuestados muestran un mayor interés en competencias como:

- Resiliencia (Inteligencia Emocional)
- Visión Estratégica

Que ganan puestos frente a las valoraciones que consiguieron el año pasado las competencias de *Liderazgo, Idiomas y Gestión del Cambio*, presentes no obstante aún entre las más demandadas.

## 5.4 VALORACIÓN

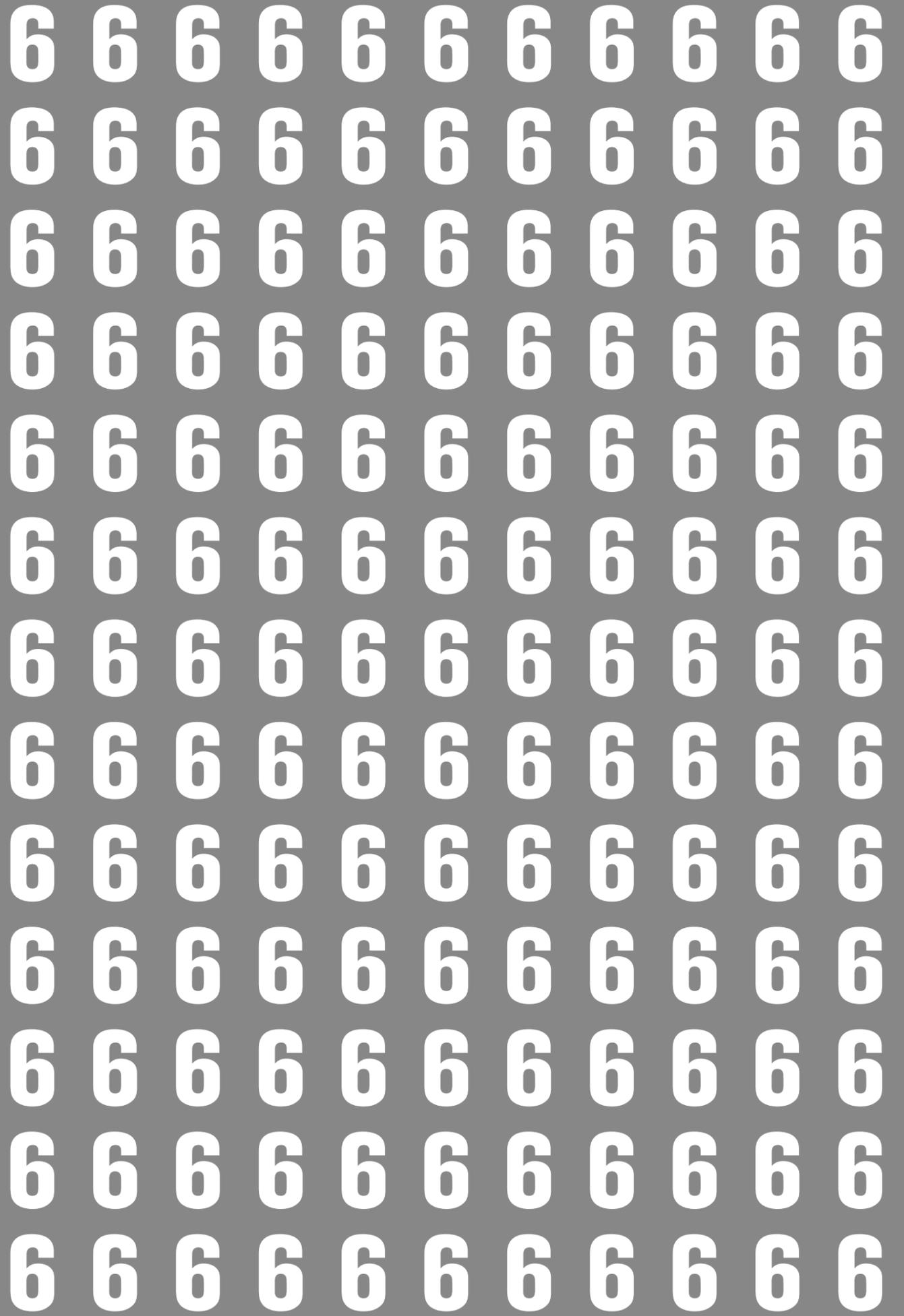
A pesar del carácter descriptivo de la investigación es posible extraer algunas interpretaciones de los resultados. Si bien éstos muestran un escenario dominado por un gran interés hacia las posiciones comerciales, posiblemente un reflejo del entorno económico en los años anteriores, también es posible detectar necesidades relacionadas con la Tecnología y la Ingeniería, posiblemente como resultado del cambio tecnológico y la necesidad de soluciones dirigidas a mejorar la productividad y le eficiencia en las organizaciones.

Por su parte, las necesidades en torno a competencias como el Compromiso, la Resiliencia y la Visión Estratégica, también son coherentes con un escenario donde la caída de la demanda interna y el intenso cambio tecnológico, hacen que las organizaciones demanden nuevas soluciones y equipos humanos capaces de dar lo mejor de sí mismos.

## 5.5 FUTURAS INVESTIGACIONES

Con la publicación de este segundo informe, EPyCE se consolida como un proyecto que tiene vida propia y frecuencia anual. Para el futuro es posible marcarse objetivos dirigidos a aumentar el número de directivos que participan en la encuesta, así como revisar las herramientas de medición al objeto de mejorar su capacidad para analizar cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas por los Directivos de Recursos Humanos en nuestro país. Pero también, consolidarse como el Observatorio de referencia a nivel nacional, que permita establecer comparativas con aspectos similares medidos tanto en el marco de la Unión Europea (a través de la Comisión Europea y Eurostat como principales referentes), como en el marco internacional.

## FICHA TÉCNICA



# 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 2015

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** EPyCE 2015 - 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 y a Human Age Institute y personas vinculadas a los anteriores

**AREA DE COBERTURA:** Nacional

## TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:

Encuesta electrónica por invitación

## OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer las percepciones que los destinatarios de la encuesta (Directivos de Recursos Humanos) tienen en torno a cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español.

**PERÍODO DE REFERENCIA DE LOS RESULTADOS:** del 15 de julio de 2015 al 15 de septiembre de 2015

## 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. Las encuestas correspondientes a posiciones diferentes a Dirección de Recursos Humanos / Dirección General fueron desestimadas.

## UNIDAD DE MUESTREO:

Directores de Recursos Humanos

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** Conformada por 285 Directivos que respondieron a la invitación del equipo de proyecto.

Error muestral: +/- 2,961%

## TRABAJO DE CAMPO

Instrumento de recolección de datos: se utilizó un cuestionario estandarizado con preguntas abiertas (caracterización) y cerradas (percepciones en torno a posiciones y competencias) elaborado con motivo del Informe EPyCE 2014.

**Técnica de investigación:** Técnica de encuestas por invitación

**Fecha de aplicación del cuestionario:** del 15 de julio de 2015 al 15 de septiembre de 2015

**Procesamiento:** hoja de datos procesada por la plataforma Survey Monkey en formato Excel

## COBERTURA TEMÁTICA

Las principales variables son las siguientes:

### 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  
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)  
Bloque 3 - España – Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar  
Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)  
Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años) (COM2)  
Competencias más escasas en España en el presente (COM3)  
Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)  
Contratación de Talento para su Expatriación

### Bloque 4 - Expatriación

Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir  
Regiones hacia las que expatria talento  
Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente (POSEX1)  
Posiciones más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2 a 3 años) (POSEX2)  
Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente (POSEX3)  
Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSEX4)

### Bloque 5 - Expatriación

Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar  
Competencias más demandadas para la expatriación en el presente (COMEX1)  
Competencias más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX2)  
Competencias más escasas para la expatriación en el presente (COMEX3)  
Competencias más escasas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX4)

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



# 07 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, K. (1996), "Competency's American origins and the conflicting 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., Handfield-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., Handfield-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

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, *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) "Perfiles profesionales más demandados en el ámbito 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 Internacionl de Socología (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/&file=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

# 07 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

las Organizaciones: Un procedimiento para su Identificación y Evaluación del Desempeño", *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 5, número 2

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., Handfield-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 Laboales: 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

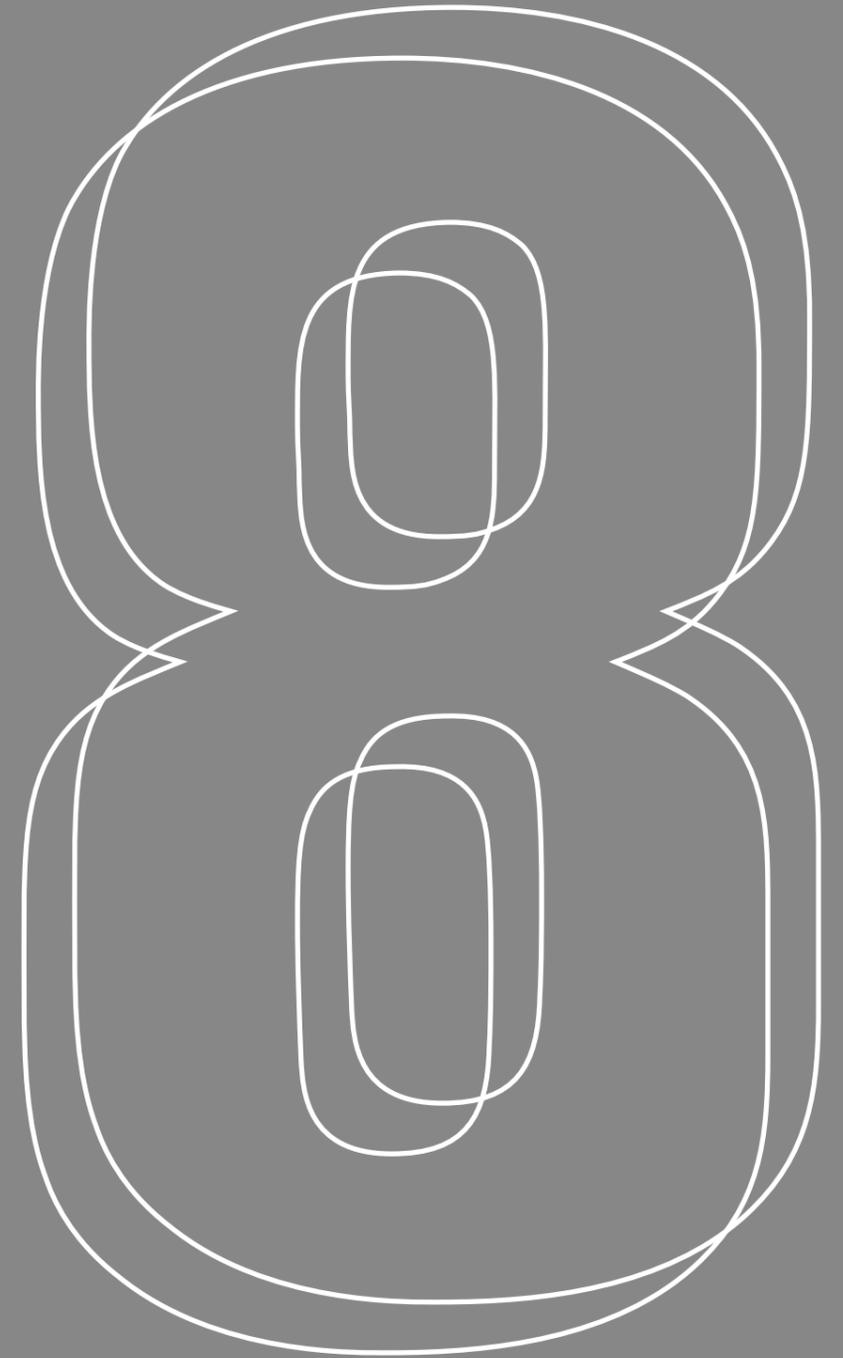
Storey, D. & Westhead, P. (1994), *Management Training and Small Firm Performance, A Critical Review*, Warwick Business School, University of Warkick, Coventry

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



**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:**

Aquella empresas que ocupa 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)

**ANEXO  
QUESTIONARIO EPYCE**



# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE



## EPyCE 2015 - 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**

- En todo el Territorio Nacional
- Andalucía
- Castilla y León
- Castilla-La Mancha
- Cataluña
- Murcia, Región de Murcia
- Navarra, Comunidad Foral de Navarra

- Aragón
- Asturias
- Principado de Asturias
- Baleares, Illes Balears
- Canarias
- Cantabria
- Comunitat Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- Madrid, Comunidad de Madrid
- País Vasco
- Rioja, La Rioja
- Ceuta
- Melilla

**\* 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 el 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**

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

Actividades  
Económicas



\* 7. Indique si su empresa depende de una empresa Matriz

SI

NO

\* 8. Indique si su empresa es una Multinacional

SI

NO

Sig.



## EPyCE 2015 - Profesiones y Competencias más Demandadas

ESPAÑA - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Indiquenos 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), ya sean éstas ocupaciones tradicionales o posiciones que no existían en un pasado reciente.

**9. PRESENTE -  
POSICIONES MÁS  
DEMANDADAS**  
Posiciones más demandadas en España en el presente

Listado



10. Otros

**11. FUTURO -  
POSICIONES MÁS  
DEMANDADAS**  
Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años)

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE



## EPyCE 2015 - Profesiones y Competencias más Demandadas

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

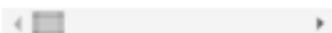
Por favor, indíquenos las competencias que de forma transversal, considera que son las más demandadas en la actualidad y en un futuro próximo, así mismo, las competencias que le han resultado más difíciles de encontrar en el mercado, tomando como referencia los procesos de selección que ha llevado a cabo recientemente o para futuros procesos.

#### \* 17. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas en España en el presente

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso                                   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                                 | <input type="checkbox"/> Innovación                                   |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad                                 | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos                        | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos                           | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamient         | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
|   | <input type="checkbox"/> Resiliencia                                  |

Listado

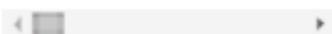


#### 12. Otros

#### 13. PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente

Listado

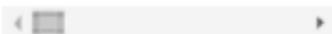


#### 14. Otros

#### 15. FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

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

Listado



#### 16. Otros

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

- o (management) de proyectos
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Habilidades comerciales
- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- (Inteligencia Emocional)
- Trabajo en Equipo
- Visión estratégica / Orientación estratégica

## 18. Otros

### \* 19. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

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

- Compromiso
- Comunicación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Flexibilidad
- Gestión de conflictos
- Gestión de equipos
- Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management)
- Iniciativa/Proactividad
- Innovación
- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente (Atención al cliente)
- Pensamiento analítico
- Resiliencia (Inteligencia Emocional)

- de proyectos
- Emocional)
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Habilidades comerciales
- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- Trabajo en Equipo
- Visión estratégica / Orientación estratégica

## 20. Otros

### \* 21. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas en España en el presente

- Compromiso
- Comunicación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Flexibilidad
- Gestión de conflictos
- Gestión de equipos
- Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos
- Iniciativa/Proactividad
- Innovación
- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente (Atención al cliente)
- Pensamiento analítico
- Resiliencia (Inteligencia Emocional)

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Trabajo en Equipo
- Habilidades comerciales
- Visión estratégica / Orientación estratégica
- Idiomas / Habilidades lingüísticas

## 22. Otros

### \* 23. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años)

- Compromiso
- Iniciativa/Proactividad
- Comunicación
- Innovación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Liderazgo
- Flexibilidad
- Orientación a resultados
- Gestión de conflictos
- Orientación al cliente (Atención al cliente)
- Gestión de equipos
- Pensamiento analítico
- Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos
- Resiliencia (Inteligencia Emocional)
- Gestión del
- Trabajo en Equipo

- cambio / Adaptabilidad al cambio
- Visión estratégica / Orientación estratégica
- Habilidades comerciales
- Idiomas / Habilidades lingüísticas

## 24. Otros

Ant.

Sig.

**CEOE**  
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

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

**EAE** Business School



EPyCE 2015 - Profesiones y Competencias más Demandadas

Contratación de talento para expatriar

### \* 25. ¿Está usted contratando talento en nuestro país para expatriar al exterior?

- SI
- NO - Fin de la encuesta

Ant.

Sig.

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE



## EPyCE 2015 - Profesiones y Competencias más Demandadas

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

Indiquenos 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), ya sean éstas ocupaciones tradicionales o posiciones que no existían en un pasado reciente.

#### 26. Especifique hacia qué regiones expatria talento

- Europa Occidental
- Europa Oriental
- América Latina
- Norteamérica
- Asia - Pacífico
- África
- Oriente Medio

#### 27. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente

Listado

#### 28. Otros

#### 29. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

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

Listado

#### 30. Otros

#### 31. PRESENTE - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente

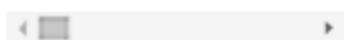
Listado

#### 32. Otros

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

**33. FUTURO - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**  
**Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años)**

Listado



**34. Otros**

Ant.

Sig.



## EPyCE 2015 - Profesiones y Competencias más Demandadas

### EXPATRIACIÓN -Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Por favor, indiquenos las competencias que de forma transversal, considera que son las más demandadas en la actualidad y en un futuro próximo, así mismo, las competencias le han resultado más difíciles de encontrar en el mercado, tomando como referencia los procesos de selección que ha llevado a cabo recientemente o para futuros procesos.

#### 35. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas para la expatriación en el presente

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso                                   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                                 | <input type="checkbox"/> Innovación                                   |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad                                 | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos                        | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos                           | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos /                       | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

- Gerenciamiento (management) de proyectos
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Habilidades comerciales
- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- Resiliencia (Inteligencia Emocional)
- Trabajo en Equipo
- Visión estratégica / Orientación estratégica

### 36. Otros

### \* 37. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años)

- Compromiso
- Comunicación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Flexibilidad
- Iniciativa/Proactividad
- Innovación
- Liderazgo
- Negociación
- Orientación a resultados

- Gestión de conflictos
- Gestión de equipos
- Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Habilidades comerciales
- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- Orientación al cliente (Atención al cliente)
- Pensamiento analítico
- Resiliencia (Inteligencia Emocional)
- Trabajo en Equipo
- Visión estratégica / Orientación estratégica

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

## 38. Otros

## 39. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas  
para la expatriación en el  
presente

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                                       |   |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas       | <input type="checkbox"/> Innovación                                   |
|   | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    |
|   | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad                                       | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos                              | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
|   | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |

de proyectos Emocional)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio | <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo                            |
| <input type="checkbox"/> Habilidades comerciales                      | <input type="checkbox"/> Visión estratégica / Orientación estratégica |
| <input type="checkbox"/> Idiomas / Habilidades lingüísticas           |   |

## 40. Otros

## 41. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas  
para la expatriación en un futuro  
próximo (2-3 años)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Compromiso   | <input type="checkbox"/> Iniciativa/Proactividad                      |
| <input type="checkbox"/> Comunicación                                       |   |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico – Competencias técnicas       | <input type="checkbox"/> Innovación                                   |
|   | <input type="checkbox"/> Liderazgo                                    |
|   | <input type="checkbox"/> Negociación                                  |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad                                       | <input type="checkbox"/> Orientación a resultados                     |
| <input type="checkbox"/> Gestión de conflictos                              | <input type="checkbox"/> Orientación al cliente (Atención al cliente) |
| <input type="checkbox"/> Gestión de equipos                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) | <input type="checkbox"/> Pensamiento analítico                        |
|   | <input type="checkbox"/> Resiliencia (Inteligencia Emocional)         |

# ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Trabajo en Equipo
- Habilidades comerciales
- Visión estratégica / Orientación estratégica
- Idiomas / Habilidades lingüísticas

## 42. Otros

Ant.

Listo

# ANEXO 2 – 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

1. 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.
2. 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 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 final 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 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 siste-

mática, 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.

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

*Apoyo en la elaboración de definiciones basados en anteriores trabajos de SANTIAGO PEREDA.*

# ANEXO 3 – DATOS EN TORNO A TALENTO PARA SU EXPATRIACIÓN

## Posiciones para Expatriar

	POSEX1	POSEX2	POSEX3	POSEX4
Administración, Finanzas y Legal-Abogado	0	0	0	0
Administración, Finanzas y Legal-Administrativo	0	0	0	0
Administración, Finanzas y Legal-Asesor financiero	3	1	0	0
Administración, Finanzas y Legal-Auditor	0	0	0	0
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0	0	0	0
Administración, Finanzas y Legal-Economistas	3	1	1	1
Administración, Finanzas y Legal-Especialista en RRHH	0	0	1	0
Administración, Finanzas y Legal-Estadístico	0	0	0	0
Comercial - Account Manager	1	2	0	0
Comercial - Category Management	1	0	1	1
Comercial-Comercial Digital	0	0	1	0
Comercial-Comerciales de Exportación	3	3	2	2
Comercial-Comerciales para nuevos mercados	0	1	1	0
Comercial-Consultor Comercial	0	1	1	2
Comercial-Delegados de Venta	0	0	1	0
Comercial-Especialista en Punto de Venta	0	0	0	0
Comercial-Gestor Comercial de Hostelería	0	0	0	0
Comercial-Jefe de Zona	1	0	0	0
Comercial - Senior Key Account Manager	0	0	0	0
Comercial - Shopper & Customer Marketing	0	0	0	0
Comercial-Técnico Comercial	1	0	0	0
Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0	0	0	1
Comercial - Trade & Promotion	0	0	0	0
Comercial - Visitadores médicos	0	0	0	0
Consultoría - Consultor senior SAP	0	1	1	0
Dirección-Comercial De Proyectos / OTRA	5	5	1	1
Dirección-Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0	2	1	1
Dirección-General	7	5	5	6
Dirección-Gerente de Plataforma	3	2	1	1
Dirección-Responsable de OTRA	4	3	2	3
Ingeniería-Ingeniero Civil	2	2	2	3
Ingeniería-Ingeniero de Desarrollo	5	3	1	1
Ingeniería-Ingeniero de Planta	3	2	4	2
Ingeniería-Ingeniero de Proyecto	4	5	2	1
Ingeniería - Ingeniero Electrico	0	1	0	0
Ingeniería-Ingeniero Industrial	4	3	1	1
Ingeniería-Ingeniero Informático	2	0	0	0
Ingeniería-Ingeniero Mecánico	1	0	1	0
Ingeniería-Ingenieros de instalaciones solares	1	1	1	1
Ingeniería-Investigador en Química Orgánica	0	0	0	0
Ingeniería-Técnico de Estudios Energéticos	0	0	1	1
Logística-Cadena	0	0	0	0
Logística-Control de Gestión	0	0	0	0
Logística - Controlers de Operaciones	0	1	1	0
Logística-Jefes de Producción	1	0	0	0
Logística - Sales Engineering	0	0	2	0
Marketing - Brand Managers	0	1	0	0
Marketing - Community Manager (redes sociales)	0	0	0	0
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	0	0	2	1
Marketing - Group Product Managers	0	0	0	0
Marketing-Investigador de Mercado	0	0	0	1
Marketing-Responsable de estrategia digital	0	0	0	0
Marketing-Responsable de Marketing Relacional	0	0	0	0

Marketing - Responsable Online o mobile	0	0	0	1
Marketing - SEM analytics Web designer	0	0	0	0
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0	0	0	0
Marketing-Técnico de Marketing	0	0	0	0
Operarios Cualificados - Camarero	0	0	0	0
Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0	0	0	0
Operarios Cualificados - Matricero	0	0	0	0
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	1	1	1	0
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1	1	1	0
Operarios Cualificados - Reparadores	0	0	0	0
Otros-Arquitecto	0	0	0	0
Otros-Laboral	1	1	0	2
RRHH-Financieros	0	0	0	0
RRHH-Gerente de RRHH	2	2	0	0
RRHH-Técnico en Intermediación Laboral	0	0	0	0
RRHH-Técnico en RSC	0	0	0	0
Salud-Asesores Médicos Regionales	0	0	0	0
Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0	0	0	0
Salud-Gerente acceso al mercado regional y nacional	0	0	0	0
Salud - Médico de Farmacovigilancia	0	0	0	0
Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0	0	0	0
Tecnología - Big Data	0	2	0	1
Tecnología - Desarrollador web analyst	0	0	0	0
Tecnología - ecommerce	1	0	0	1
Tecnología-Especialista de aplicaciones	1	1	1	1
Tecnología-Especialista de integraciones	0	0	0	0
Tecnología-Especialista en Sistema de Información	1	0	1	0
Tecnología-I-D	1	0	1	0
Tecnología-Lider de Proyecto	2	0	0	0
Tecnología - Programador Informático	0	0	0	0
Tecnología - Programador Web, ios, Android	0	0	0	0
Tecnología - Project Leaders	2	0	1	2
Tecnología - Project manager	2	1	1	1
Tecnología-Técnico de Comunicaciones	0	0	0	0
	70	50	40	40

Lectura:

- Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente (POSEX1)
- Posiciones más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2 a 3 años) (POSEX2)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente (POSEX3)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSEX4)

# ANEXO 3 – DATOS EN TORNO A TALENTO PARA SU EXPATRIACIÓN

## Competencias para Expatriar

	COMEX1	COMEX2	COMEX3	COMEX4
Compromiso	20	15	13	11
Comunicación	9	6	4	4
Conocimiento técnico - Competencias técnicas	10	5	3	3
Flexibilidad	10	8	9	10
Gestión de conflictos	5	6	5	3
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	15	13	7	6
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	19	20	11	13
Gestión de equipos	17	11	4	5
Habilidades comerciales	8	6	0	2
Idiomas / Habilidades lingüísticas	26	20	19	10
Iniciativa/Proactividad	13	12	9	7
Innovación	8	13	12	11
Liderazgo	23	23	13	15
Negociación	3	3	1	3
Orientación a resultados	19	12	9	5
Orientación al cliente (Atención al cliente)	10	10	4	3
Pensamiento analítico	2	3	3	0
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	10	12	7	0
Trabajo en Equipo	7	6	2	0
Visión estratégica / Orientación estratégica	18	22	14	0
	252	226	149	111

Lectura:

- Competencias más demandadas para la expatriación en el presente (COMEX1)
- Competencias más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX2)
- Competencias más escasas para la expatriación en el presente (COMEX3)
- Competencias más escasas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX4)

# 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)

