



# Posiciones y competencias más demandadas Informe EPyCE 2019

---

# Índice

	<b>Transformar nuestra empresa: la Agenda 2030 para una Gestión del Talento Sostenible</b>	Pág. 3
<b>00</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	Pág. 5
<b>01</b>	<b>Introducción</b>	Pág. 8
	a. Definición del objeto a investigar	
	b. Objetivos de la investigación	
	c. Preguntas a resolver	
	d. Justificación	
	e. Equipo de investigación	
	f. Limitaciones de la investigación	
<b>02</b>	<b>Marco teórico</b>	Pág. 5
<b>03</b>	<b>Metodología</b>	Pág. 5
	3.1 Modelo de trabajo y variables	
	- Familias y posiciones	
	- Competencias	
	- Posiciones del futuro	
	3.2 Universo del estudio	
	3.3 Procedimiento	

---

---

## 04 Resultados de la investigación

Pág. 5

- 4.1 Características de la muestra de empresas participantes
- 4.2 Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir.
  - (Pos1): posiciones más demandadas en España en el presente
  - (Pos2): posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años)
  - (Pos3): posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente
  - (Pos4): posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años)
- 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir: perfiles junior y senior
  - (Com1j): competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles junior.
  - (Com1s): competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles senior
  - (Com2j): competencias más escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles junior
  - (Com2s): competencias más escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles senior
- 4.4 Comparativa y evolución EPYCE
- 4.5 Movilidad internacional
  - (Posmi1): posiciones más demandadas para la movilidad internacional en el presente
  - (Posmi2): posiciones más demandadas para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 a 3 años)
  - (Posmi3): posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en el presente
  - (Posmi4): posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 o 3 años)
- 4.6 Grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa y posiciones del futuro
  - Grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa
  - Posiciones del futuro

---

## 05 Conclusiones

---

# Transformar nuestra empresa: la Agenda 2030 para una Gestión del Talento Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) junto con los procesos de transformación tecnológica, deben marcar la hoja de ruta de la Gestión de Personas.



**D. ARTURO GONZALO AIZPIRI**

Vicepresidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, el cual lidera la Comunidad de Talento y Liderazgo. Director General de Personas y Organización de Repsol

**D.ª PILAR LLACER**

Doctor Investigador Principal  
EPyCE en EAE Business School

## Transformar nuestra empresa: la Agenda 2030 para una Gestión del Talento Sostenible

**En septiembre de 2015, los 193 países que conforman Naciones Unidas se reunieron en Nueva York en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible para aprobar la Agenda 2030.**

Este nuevo programa abarcaba un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas conexas, que servirían de marco general para orientar las actividades de desarrollo a escala nacional y mundial durante los próximos 15 años.

Son 17 objetivos globales, son transformadores. La Agenda 2030 proporciona una visión transformadora para un desarrollo sostenible centrado en las personas y el planeta, basado en los derechos humanos, y consciente de las diferencias de género.



## Transformar nuestra empresa: la Agenda 2030 para una Gestión del Talento Sostenible

### Durante las primeras décadas del s.XXI, las empresas y trabajadores han asumido y puesto en marcha medidas para la transformación tecnológica en un mundo en constante cambio.

Ahora, en 2020, junto al reto digital aparece con fuerza en el panorama de la gestión del talento una nueva tendencia: los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los denominados ODS se configuran como los puntos de fuerza necesarios a los que enfocar todas las políticas y acciones de las empresas con todos sus stakeholders, y en especial con las personas que trabajan en sus organizaciones.

En la nueva década que comienza, la Salud y Bienestar, la Igualdad de Género o la Acción por el Clima, deben ser prioridades en la estrategia de la Gestión del Talento y las Personas. Pero también, otros desafíos que forman parte de los ODS y que no tienen una relación directa con la gestión del talento o el trabajo, pero sí con las personas, como el impulso de un consumo responsable y las ciudades y comunidades sostenibles. Retos que se deben abordar colocando la innovación en el centro de su misión.

Según una encuesta realizada por el departamento de Carreras profesionales a directores de Recursos Humanos en el año 2019, los ODS, no forman parte de su estrategia en la Gestión de Personas. Un 71% responde que no han integrado ninguna iniciativa.

El compromiso con estos nuevos desafíos va a guiar e impactar en todas las áreas de recursos humanos, desde la selección hasta la formación y el desarrollo de todos los profesionales que tra-

bajan en la empresa. Pero se necesita la colaboración de todos los departamentos de una organización para cumplirlos. Aunque es desde el departamento de recursos humanos desde el que se debe liderar, en los aspectos relacionados con las personas, este cambio sostenible y necesario.

Algunas de las medidas en este sentido que veremos impulsar en 2020 por parte de las empresas son:

- Programas de igualdad de género en todos los niveles de la organización, en especial comités de dirección y consejos de administración.
- Acciones de concienciación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en colaboración con todos los departamentos de la empresa, en particular con el de Sostenibilidad.
- Creación de áreas que fomenten la salud y el bienestar en los trabajadores
- Formación constante de todos los equipos y todos los niveles en competencias digitales.
- Programas para Líderes sobre la importancia de los ODS en su gestión con impacto en todos los stakeholders.

Los ODS no están para contarlos, sino para realizar acciones concretas que ayuden a la transformación de la sociedad y en Repsol se están desarrollando acciones que destacan, no sólo por la innovación, sino por el compromiso de todos y cada uno de los más de 25.000 empleados de la Compañía con la

nueva ambición estratégica fijada el pasado mes de diciembre por el Consejo de Administración: Repsol acelera su apuesta por las energías renovables y la sostenibilidad para ser una compañía cero emisiones netas en 2050. Repsol se convirtió en la primera compañía de petróleo y gas del mundo en establecer un objetivo tan ambicioso, marcando el camino a seguir por el conjunto del sector. Los empleados son invitados a formar parte de ese reto a través de una amplia campaña de comunicación interna con el lema de "Súmate al debate de la transición energética", y a partir de este año tendrán un 40% de su retribución variable a largo plazo vinculada a los objetivos de descarbonización. Contribuyendo de esta manera de forma destacable al Objetivo 7, de Energía accesible y no contaminante y al Objetivo 13 de acción por el clima.

En los aspectos relacionados con personas, las principales acciones que se están llevando a cabo están relacionadas con el Objetivo 5 de Igualdad de Género, una cuestión especialmente prioritaria en un sector tradicionalmente muy masculino. Valga como ejemplo el hecho de que hasta 1986 la Ley de Hidrocarburos prohibía a las mujeres en España trabajar en las áreas de proceso de las refinerías. Hoy una mujer, Rosa M<sup>a</sup> Juárez dirige uno de los mayores complejos industriales de Repsol -el de Puertollano- y un 30% de las posiciones de liderazgo en la Compañía están ocupadas por mujeres.

## Transformar nuestra empresa: la Agenda 2030 para una Gestión del Talento Sostenible



Pero hay aún, en el conjunto del sistema productivo, tanto en España como a nivel internacional, un déficit de representación del talento femenino en las disciplinas técnicas que es preciso abordar desde el entorno educativo. Por eso Repsol impulsa, entre otras acciones, la campaña #YoSoyNiñaSTEM, una iniciativa que fomenta la igualdad de género para visibilizar la labor científica de las mujeres y fomentar la vocación STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) en las niñas, y participa a través de su fundación, junto a la Fundación Carolina, en el programa de becas para la realización de másters en disciplinas STEM para jóvenes profesionales iberoamericanas.

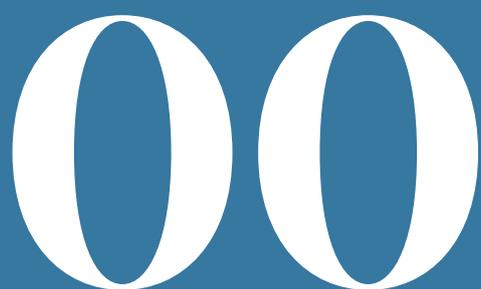
Las posiciones de un futuro cercano, como revela la última edición de Informe EPYCE 2019, muestran nuevos trabajos que aparecen relacionados con los

ODS: Coordinador de Bienestar y salud, Responsable de Smartcities, Especialistas en Economía Circular, Experto en soluciones de movilidad...nuevas funciones y competencias que revelan la necesidad de unir los campos de educación y empresa para poder garantizar un Empleabilidad Sostenible, en un mundo que se automatiza rápidamente.

Pero por otro lado, también es necesario que el talento y las personas que quieran trabajar en estas organizaciones compartan también los compromisos ODS. Las empresas no buscarán en 2020 talento con sólo competencias tecnológicas, sino también con otro tipo de habilidades como la empatía, la creatividad, el compromiso con los demás, la capacidad de comunicación, de trabajo en equipo o las habilidades sociales serán algunas de las más demandadas. En esa labor de concienciación y formación,

Repsol dio a conocer a sus empleados en un acto (marzo 2019) en el que acompañado por la Alta Comisionada del Gobierno para la Agenda 2030, Cristina Gallach, y la alta dirección de la compañía, reafirmaron su compromiso con esta agenda global. En esta línea hemos desarrollado un plan Impulso ODS con acciones encaminadas a su difusión y a maximizar nuestra contribución.

En definitiva, el 2020 será un año fascinante para la gestión del talento y el mercado laboral y en el que todos, trabajadores y empresas, deberemos realizar un gran esfuerzo para generar no sólo empresas más tecnológicas, sino también empresas más humanas y enfocadas en el cumplimiento de los ODS.



# Resumen Ejecutivo

---

## 0. Resumen Ejecutivo

# El impacto de la transformación digital ha llegado a todos los puestos de las empresas y ha modificado las competencias necesarias. Como confirma la sexta edición del informe EPyCE 2019 los primeros puestos de las posiciones más demandadas y más difíciles de cubrir son ocupadas por la familia de Tecnología, Ingeniería y Comercial.

En cuanto a las competencias, las empresas siguen demandando el Compromiso para los puestos más junior junto con la Capacidad de aprendizaje y para los puestos senior continua la Flexibilidad y Adaptación al Cambio como una de las más prioritarias. En cuanto a las posiciones que antes se van automatizar los resultados reflejan la misma tendencia que el año anterior en las áreas de Administración y Finanzas y en muchas relacionadas con el ámbito de la programación.

El futuro nos depara Expertos en Ética de datos y Ciberseguridad con una rápida adaptación a todos los cambios que están por llegar en un entorno altamente complejo, ambiguo y con el horizonte de la Agenda 2030 y los objetivos ODS, que generarán nuevas profesiones como expertos en Soluciones de Movilidad o Especialistas en Economía Circular.

El informe EPyCE 2019, en su sexta edición, parte de las investigaciones de los años anteriores, con el objetivo de seguir con el proyecto, cuyo fin es el de operar como un Observatorio de los cambios y tendencias anuales en las competencias

y posiciones más demandadas en el mercado laboral español.

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

Para la construcción de la encuesta realizada, se utilizó la base de posiciones y competencias recopiladas de los años anteriores, realizando algunos cambios en estas últimas.

Así mismo, se sigue incluyendo una serie de preguntas que hacen referencia al grado de automatización de las posiciones, así como de nuevas posiciones, existentes ya, o que se crearán en un futuro relativamente cercano, mostrando el impacto de los cambios tecnológicos en las empresas españolas.

Los datos fueron recolectados a partir de la herramienta desarrollada para la elaboración de los informes de los años

anteriores. Se mantuvo la estructura en la que se descomponen las mismas dimensiones en función del tiempo (Presente / Futuro), la necesidad (demanda / dificultad en cubrir) y el espacio (movilidad internacional) y la dimensión nivel del perfil (Junior/Senior).

El resultado del sexto año de investigación revela que las empresas están en pleno proceso de transformación digital y para ello demandan profesionales de todas las áreas relacionados con estos cambios. Destaca el incremento de los trabajos relacionados con la ingeniería (3,7%), marketing (2,2%) y todas las funciones relacionadas con Logística (1,29%). Por último hay un descenso del 2,76% de todas las posiciones relacionadas con Administración y Finanzas.

Los resultados evidencian que el interés de posiciones más demandadas, se agrupan en las familias de Comercial en primer lugar, en segundo lugar, Ingeniería, seguido en tercer lugar por la familia de Tecnología, continuando así con la tendencia de los años anteriores.

## 0. Resumen Ejecutivo



Las 8 posiciones más demandas en el presente son: Ingeniero informático, Data Science, Programador Informático, Ingeniero industrial, Desarrollo de Negocio, Account Manager, Técnico Comercial y Operarios cualificados. Destaca la importante demanda de la posición de Ingeniero y Programador informático, dando así cabida a la relevancia en el campo de la Ingeniería e Informática.

Las 8 posiciones más demandas en el futuro próximo son: Big Data, Data Science, Comercial Digital, Ingeniero informático, Programador, Ingeniero industrial, Operarios cualificados y Responsable de Ciberseguridad.

La tendencia claramente refleja un incremento de todas las profesiones relacionadas con la tecnología.

En cuanto a las posiciones más difíciles de cubrir en el presente destaca nuevamente la familia de tecnología: Big Data, Data Science, Programador, Ingeniero informático, Operarios cualificados, Responsable de ciberseguridad e Ingeniero eléctrico.

En el futuro próximo, las más difíciles de cubrir serán: Big Data, Data Science, Ingeniero informático, Responsable de ciberseguridad, Especialista de E-commerce y Operarios cualificados.

Los resultados de la sexta edición muestran la tendencia de posiciones relacionadas con la familia de la Tecnología y un claro incremento de los puestos relacionados con Ingeniería.

En cuanto a las competencias, para posiciones Junior, las más demandas son: Compromiso, Capacidad de Aprendizaje, Iniciativa/Proactividad, y Trabajo en Equipo. Mientras que para posiciones Senior resultan ser Visión Estratégica, Flexibilidad/Adaptación al Cambio, Gestión de Equipos, Orientación a Resultados e Impacto/Influencia.

Sobre el grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa, las 5 más destacadas son: Big Data, Programador Informático, Web Analytics, Desarrollador Web y Community Manager (redes sociales). Las menos automatizables son: Médico, Visitadores Médicos y Responsable de Obra.

### **Como posiciones del futuro, destacamos:**

---

Experto en ética de datos y privacidad

---

Coordinador de bienestar y salud

---

Expertos en interfaz de datos y usabilidad

---

Especialista en Machine Learning

---

Experto Blockchain

---

Arquitecto de internet de las cosas

---

Diseñador de Chatbots

---

Arquitecto e Ingeniero 3D

---

Asesor de Marca Personal

---

**El 6º informe EPyCE 2019 refleja la evolución y cambio constante de las posiciones y competencias más demandadas en los últimos 6 años. Profesiones que surgen relacionadas con tecnología y que impactan en todo el mercado de trabajo, posiciones tradicionales relacionadas con temas de informática que presentan un alto grado de automatización en el presente, y un escenario con posiciones de un futuro que revelan el compromiso de las empresas no sólo por la transformación digital sino por el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).**

---

# 01

## Introducción

---

## 1. Introducción

# EAE Business School en su compromiso con la investigación científica, puso en marcha el Strategic Research, constituido como un centro de investigación para el análisis e investigación de mercados, y que tiene por objetivo que estos resultados puedan ser aplicados, compartidos y desarrollados en el ámbito empresarial y su entorno.

Su fin principal es aportar a los campos de conocimiento de la gestión empresarial nuevas herramientas de gestión. Además, EAE Business School publica Harvard Deusto Business, enfocada en ser un servicio a la comunidad científica y universitaria, haciendo hincapié en la divulgación científica de nuevas herramientas.

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

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

Tal y como se hizo en las investigaciones de años anteriores, para esta edición del 2019 se cuenta también con el aporte de CEOE, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, entidad privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la defensa y representación de los intereses empresariales ante los poderes públicos y la sociedad en general; y el Foro Inserta Responsable, creado por Fundación ONCE, es una plataforma de trabajo en red e innovación social que posibilita, compartir prácticas, herramientas y experiencias que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de RSE-D.

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

El Foro Inserta Responsable, impulsado por Fundación ONCE, el Fondo Social Europeo y el Gobierno de España a través de los Programas Operativos del Fondo Social Europeo de Inclusión Social y Economía Social, es una plata-

forma de trabajo en red e innovación social que posibilita, compartir prácticas, herramientas y experiencias que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de contratación de personas con discapacidad, RSE-Diversidad y el fomento de la gestión estratégica del talento diverso.

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

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

## 1. Introducción

---

### Definición del objeto a investigar

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

EPyCE 2019 continúa su rango de investigación al incorporar una sección sobre las posiciones que pueden ser automatizadas en un futuro, así como las posiciones del futuro; esto debido al impacto de la era digital en el día a día de las empresas españolas, dónde cada vez es más necesario reinventarse para ofrecer nuevos servicios y generar nuevas dinámicas a la hora de trabajar.

---

### 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.

---

### Preguntas a resolver

La edición EPyCE 2019 continúa con la metodología de la edición anterior que facilita la labor de conocer la percepción de una muestra de directores de recursos humanos.

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

---

### 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. Introducción

## Equipo de investigación

EPyCE 2019 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 EPyCE 2019

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

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

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

D<sup>a</sup> Loles Sala (Talent and Culture Director Mediterranean Region y directora Human Age Institute)

D<sup>a</sup> Montserrat Moliner (Directora de Comunicación, RSC y Relaciones Institucionales de ManpowerGroup España, miembro del Consejo Asesor de Human Age Institute y presidenta de la Junta Directiva de Forética)

D<sup>a</sup> María del Mar Medeiros (Directora del Programa Inserta en FUNDACION ONCE)

D<sup>a</sup> Pilar Llacer (Investigador Principal y Responsable Prácticas Curriculares EAE Business School).

D. José Manuel García Lirio (Secretario General de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos)  
Arturo Gonzalo Aizpiri (Vicepresidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, el cual lidera la Comunidad de Talento y Liderazgo. Director General de Personas y Organización de Repsol)

### Comisión Técnica de Gestión del Talento AEDRH

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

### Integrantes de la comisión técnica de gestión de talento

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

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

D. Luis Suárez (FCC SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES)

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

D. Mario Burrull (GE Healthcare)

D. Carlos Anta (Acciona)

D. Fernando Sierra (Repsol)

D<sup>a</sup> María Narváez (Mapfre)

### Patrocinadores Invitados de la Comisión Técnica de Gestión del Talento

D<sup>a</sup> Itziar Nieto (Lukkap)

D. Jorge Somolinos (Audalia Nexia)

D<sup>a</sup> Gema Monedero (Ackermann International)

D<sup>a</sup> Belén Calleja (EF Corporate)

### Equipo Investigador EAE Business School

Investigador Principal: D<sup>a</sup> Pilar Llacer (Investigador Principal y Responsable Prácticas Curriculares EAE Business School).

D<sup>a</sup> Valeria Maria Reyes Casula

D<sup>a</sup> Katherine Guadalupe Torres Vargas

D<sup>a</sup> Daniella Yrene Vinatea Tello

D<sup>a</sup> Glenda Liliana Almeida Coba

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

---

### 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 la circunstancia que sea, no disponen de una persona desarrollando esta función.



---

# 02

## Marco teórico

---

## 2 Marco teórico

### En el año 2014 el equipo de trabajo del proyecto EPyCE, realizó un exhaustivo análisis bibliográfico en torno a posiciones y competencias profesionales.

A raíz de ese análisis se acordó emplear las siguientes definiciones de trabajo:

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

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

- El mercado laboral y la demanda de empleo: donde se explora cómo la teoría económica modeliza el mercado de trabajo desde la dinámica oferta-demanda, las posibilidades y limitaciones de este modelo, la regulación a la que está sometida este mercado, y su diversidad de agentes.
- Las posiciones profesionales: la definición del concepto de posiciones profesionales y el desarrollo de estándares de información laboral en torno a ellas.
- Las competencias profesionales: su definición, su empleo el mundo laboral, los diferentes enfoques desarro-

llados para su evaluación y gestión, el desarrollo de sistemas de competencia laboral y su inclusión en los modelos de gestión de estratégica y de recursos humanos.

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

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

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

## 2 Marco teórico

---

### Niveles profesionales

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

#### EXPERIENCIA LABORAL

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

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

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

#### CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

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

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

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

#### CONOCIMIENTOS FUNCIONALES

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

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

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

#### PROACTIVIDAD

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

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

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

#### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y EFICIENCIA.

Indicadores relacionados con las funciones que realiza.

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

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

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

## 2 Marco teórico

### La repercusión del tamaño sobre la estructura de la organización

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

- a) conforme mayor es el tamaño de la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferentes serán sus unidades, y más desarrollado estará su componente administrativo
- b) conforme mayor es el tamaño de la organización, mayor será el tamaño de la unidad media
- c) conforme mayor es el tamaño de la organización, más formalizado estará su comportamiento. Así, las pequeñas organizaciones quedan, respecto a sus competidores de mayor tamaño,

configuradas como empresas menos especializadas (más generalistas), menos burocráticas y más orgánicas, más homogéneas, y con unidades más pequeñas por término medio.

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

El crecimiento de la organización deja a su paso un escenario caracterizado por puestos de trabajo más especializados, una mayor cantidad de directivos, en la medida que las necesidades de supervisión son más complejas y, finalmente, mayores necesidades de normalización

en lo que se refiere a procesos de trabajo, medición de resultados (cuadros de mando, KPI's, ...), y definición de puestos de trabajo.

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



---

# 03

## Metodología

---

## 3 Metodología

### 3.1 Modelo de trabajo - Especificación de variables

**La investigación, realizada en el marco del Proyecto EPyCE 2019 es de tipo no experimental, dado que se observan un número determinado de variables a través de encuestas a diferentes observadores sin ninguna manipulación de estas.**

Al referirse a un momento único, ya que la toma de datos se realizó entre noviembre 2019 y enero de 2020, y a un grupo determinado, Directores de Recursos Humanos de empresas españolas, la investigación es de corte transversal.

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

### 3.1 Modelo de trabajo - especificación de variables

Para la continuación del proyecto EPyCE se creó un modelo de trabajo que sistematiza las necesidades del mercado en torno a las posiciones y las competencias de los trabajadores. Detrás de estas necesidades existe una realidad compleja que requiere de un trabajo de análisis dirigido a precisar estos dos conceptos y las diferentes dimensiones que los integran, tal y como se ha hecho en las pasadas investigaciones (véase EPyCE 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018), se ha continuado con la línea de trabajo establecida.

#### **CONCEPTO 1: POSICIONES MÁS DEMANDADAS**

Dadas las diferentes definiciones que se pueden hallar en torno a distinción de posición o puesto de trabajo, se emplea la definición de Montmolín 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)
- Niveles Profesionales (Junior o Senior)

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

- Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)
- Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2)

## 3 Metodología

### 3.1 Modelo de trabajo - Especificación de variables

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

- Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSMI4)

El cuestionario 2019 fue actualizado con base en la versión previa (2018) a la cual se le hicieron una serie de modificaciones detalladas a continuación:

- En cuanto a las competencias, se renombraron, se añadieron o eliminaron de la lista con el fin de actualizar y garantizar relevancia en la investigación

(Ver tabla 3.2, donde se detalla la nueva lista utilizada en la encuesta)

- Se añadió la competencia: Capacidad de Aprendizaje
- Se realizaron las siguientes incorporaciones y sustituciones en la lista de competencias

Competencias Iniciales	Cambios
Comunicación	Renombrada a Impacto e Influencia
Compromiso	Se mantiene
Conocimiento técnico - Competencias técnicas	Se elimina
Flexibilidad	Renombrada a Flexibilidad/Adaptación al Cambio
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	Se elimina
Gestión de conflictos	Renombrada a Resolución Sostenible de Conflictos
Gestión de equipos	Se mantiene
Gestión de la diversidad	Se mantiene
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	Se mantiene
Habilidades comerciales	Se mantiene
Idiomas / Habilidades lingüísticas	Se elimina
Innovación	Se mantiene
Liderazgo	Se elimina
Negociación	Se mantiene
Orientación al cliente (Atención al cliente)	Se mantiene
Orientación a resultados	Se mantiene
Pensamiento analítico	Se mantiene
Proactividad - Iniciativa	Se mantiene
Resiliencia (Inteligencia emocional)	Renombrada a Empatía
Trabajo en Equipo	Se mantiene
Visión estratégica / Orientación estratégica	Se mantiene
Capacidad de Aprendizaje	Se añade

### 3 Metodología

#### 3.1 Modelo de trabajo - Especificación de variables

De acuerdo con las modificaciones realizadas en el año 2017, el cuestionario de Epy-CE 2019 se mantiene conformado por 11 familias y 90 posiciones (Tabla 3.1)

**Tabla 3.1 Posiciones y Familias 2019**

Familias	Posición	Familias	Posición
<b>Administración, Finanzas y Legal</b>	Abogado Administrativo Asesor financiero Auditores Compliance Control de gestión Economistas Estadístico	<b>Marketing</b>	Brand Managers Community Manager (redes sociales) Creativos en Video juegos Customer Experience Manager Especialista de Marketing Online / Digital Group Product Managers Investigador de Mercado Responsable de estrategia digital Responsable de Marketing Relacional Responsable Online o mobile SEM analytics - Web Designer Strategic CSR Sustainability Manager Técnico de Marketing
<b>Comercial</b>	Account Manager Category Management Comercial Digital Comerciales de Exportación Comercial de Proyectos Comerciales para nuevos mercados Consultor Comercial Delegados de Venta Desarrollo de Negocio Especialista en Punto de Venta Gestor Comercial de Hostelería Jefe de Zona Sales Engineering Senior Key Account Manager Shopper & Customer Marketing Técnico Comercial Técnico Servicio de Post Venta Trade & Promotion	<b>RRHH</b>	Administración de Personal Técnico de Formación y Desarrollo Responsable Employer Branding Responsable HR Analytics Técnico en Comunicación Interna Técnico de Selección
<b>Consultoría</b>	Consultor Consultor Junior Consultor Senior	<b>Salud</b>	Asesores Médicos Regionales Especialista en Asuntos regulatorios Gerente acceso al mercado regional y nacional Médico Visitadores Médicos

### 3 Metodología

#### 3.1 Modelo de trabajo - Especificación de variables

Familias	Posición	Familias	Posición
<b>Dirección</b>	CDO - Chief Digital Officer CTO - Chief Transformation Officer Director General Gerente	<b>Tecnología</b>	Big Data Data Science Desarrollador Web Desarrollador Aplicaciones multimedia Ecommerce Development specialists Especialista de Integraciones Especialista en Sistema de Información I + D Programador Informatico Programador Web, ios, Android Project Manager Responsable ciberseguridad Responsable de Cloud Técnico de Comunicaciones User experience (UX) Manager Web analytics manager
<b>Ingeniería</b>	Responsable de Obra Ingeniero de Fibra Ingeniero Civil Ingeniero de Desarrollo Ingeniero de Planta Ingeniero de Proyecto Ingeniero Electrico Ingeniero Industrial Ingeniero Informático Ingeniero Mecánico Ingenieros de Instalaciones solares Técnico de Calidad	<b>Operarios cualificados</b>	Operarios
<b>Logística</b>	Controllers de Operaciones Jefes de Producción Técnico de Logística Técnico de Compras		

## 3 Metodología

### 3.1 Modelo de trabajo - Especificación de variables

#### 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 EpyCE 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018. No obstante, sí existe cierta convergencia respecto a su definición por lo que, tras la revisión de las fórmulas más utilizadas, se acordó nuevamente emplear aquella que se 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”.

Al igual que la edición anterior, para afrontar la multiplicidad de respuestas los miembros del equipo de proyecto y la Comisión de Formación e Investigación acordaron las siguientes dimen-

siones como objetivo de investigación, agregando para esta edición la diferenciación de los perfiles Junior y Senior para competencias más demandadas y más escasas en el presente y futuro:

- Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1J)
- Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1S)
- Competencias más Escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2J)
- Competencias más Escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2S)
- Competencias más demandadas para movilidad internacional en el presente

y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1MIJ)

- Competencias más demandadas para movilidad internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1MIS)
- Competencias más Escasas para movilidad Internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2MIJ)
- Competencias más escasas para movilidad internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2MIS)

Tal y como se hizo con las posiciones, el equipo incluyó nuevamente la tabla de 18 competencias actualizada en el año 2019 con formato de respuestas cerradas.

Tabla 3.2. Competencias

1	Capacidad de Aprendizaje
2	Compromiso
3	Empatía
4	Flexibilidad / Adaptacion al cambio
5	Gestión de la diversidad
6	Gestión de equipos
7	Gestión de proyectos
8	Habilidades comerciales
9	Impacto e Influencia
10	Innovación
11	Negociación
12	Orientación a resultados
13	Orientación al cliente
14	Pensamiento analítico
15	Proactividad - Iniciativa
16	Resolucion Sostenible de Conflictos
17	Trabajo en Equipo
18	Visión estratégica

## 3 Metodología

### 3.1 Modelo de trabajo - Especificación de variables

#### CONCEPTO 3: GRADO DE AUTOMATIZACIÓN Y POSICIONES DEL FUTURO

En este apartado de la encuesta se pretendía descubrir el grado de automatización de las posiciones anteriormente descritas. Por otro lado, después de revisar la correspondiente bibliografía, se organizó una tabla en la que aparecían recogidas una serie de posiciones que pueden aparecer en el futuro cercano. Por tanto, se acordaron las siguientes dimensiones para saber el grado de automatización y las posiciones del futuro

- Grado de automatización de las posiciones actuales de la empresa
- Posiciones del futuro

Por tanto, el equipo de investigación conjuntamente con la Comisión Técnica de Gestión del Talento acordó proponer las siguientes posiciones:

Tabla 3.3. Posiciones del futuro

Abogado de robots
Arquitecto de internet de las cosas
Arquitecto e Ingeniero 3D
Arquitectos e ingenieros de tráfico automatizado.
Asesor de marca personal
Chef de impresión de comida 3D
Coordinador de bienestar y salud
Coordinador de smartcities
Desarrollador de dispositivos wearables
Desarrollador de realidad aumentada
Desarrolladores de "tinta" para impresora 3D.
Diseñador de experiencias de realidad virtual
Diseñadores de "experiencia de viaje" sin conductor.
Diseñadores de chatbots
Diseñadores de impresión de ropa 3D, especialistas en material y estilistas
Disruptor organizacional
Entrenador de robots
Especialista en implantes cerebrales
Especialistas en economía circular
Especialistas en Machine Learning
Experto Blockchain
Experto en ética de datos y privacidad
Experto en soluciones de movilidad
Expertos en interfaz de datos y usabilidad
Gastrónomos moleculares
Gestor de residuos
Growth hacker
Guía de turismo espacial
Ingeniero smart factory
Ingenieros y diseñadores de modificaciones genéticas
Optimizadores del tráfico de drones
Piloto de drones
Programador educacional en Inteligencia Artificial
Sherpa de tienda virtual
Técnico de asistencia sanitaria asistido por IA
Técnico de domótica
Técnico de impresión 3D

## 3 Metodología

### 3.2 Universo del estudio

#### 3.2 Universo del estudio

Para la edición EPyCE 2019 el universo de la encuesta ha sido **1082** invitados a participar en la encuesta del proyecto. Con un total de 254 respuestas.



## 3 Metodología

### 3.3 Procedimiento

### 3.3 Procedimiento

	2018				2019	
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Fase 0. Preparación</b>						
Etapa 0.1						
Etapa 0.2						
<b>Fase 1. Encuesta</b>						
Etapa 1.1						
Etapa 1.2						
Etapa 1.3						
Etapa 1.4						
<b>Fase 2. Elaboración del Informe</b>						
Etapa 2.1						
Etapa 2.2						
Etapa 2.3						
Etapa 2.4						

#### FASE 0. PREPARACIÓN

El proyecto inició con dos trabajos iniciales: la creación de una estructura de proyecto y la revisión del marco teórico que se desarrolló en los trabajos de EPyCE 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.

#### Etapa 0.1

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

**Resultados:** Estructura de proyecto  
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 Recur-

sos Humanos en torno a las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado laboral español.

#### Etapa 0.2

**Objetivos:** Revisar y actualizar el marco teórico y de referencia desarrollado en el marco de EPyCE 2019.

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 demanda

#### FASE 1. ENCUESTA

En el año 2019 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 con base en el nuevo escenario de trabajo.

#### Etapa 1.1 Diseño encuesta

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

#### Resultados:

- Diseño de cuestionario

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

## 3 Metodología

### 3.3 Procedimiento

- Nuevas competencias: Se incluyeron las siguientes competencias
  - Capacidad de Aprendizaje
  - Empatía
  - Flexibilidad / Adaptación al Cambio
  - Impacto e Influencia
  - Resolución Sostenible de Conflictos
- Grado de automatización de las posiciones actuales en las empresas: Se incluyó un bloque en el que los encuestados deberían responder usando una escala tipo Likert de tres opciones el grado de digitalización de las posiciones descritas
- Posiciones del futuro: Se incluyó un listado para saber la opinión sobre la creación de posiciones innovadoras y diferentes en el futuro.

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

#### Bloque 1. Caracterización de la Empresa

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

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

- **(POS1):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE
- **(POS2):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)
- **(POS3):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE

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

#### Bloque 3. Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir: Perfiles Junior y Senior

- **(COM1J):** COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR.
- **(COM1S):** COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR
- **(COM2J):** COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES JUNIOR
- **(COM2S):** COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS) PARA PERFILES SENIOR

#### Bloque 4. Movilidad internacional

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

- **(POSMI1):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE
- **(POSMI2):** POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)
- **(POSMI3):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE
- **(POSMI4):** POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS)

#### Bloque 5. Grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa y Posiciones del futuro

- GRADO DE AUTOMATIZACIÓN DE LAS POSICIONES ACTUALES EN LA EMPRESA
- POSICIONES DEL FUTURO

#### Etapa 1.2 Edición de la encuesta electrónica

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

#### Resultados

- Encuesta electrónica – 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 de esta encuesta puede consultarse en el Anexo 1 donde se presentan capturas de pantallas.

#### Etapa 1.3 Toma de datos

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

#### Resultados

- Hoja de datos

Una vez cerrado el proceso, se registraron 254 encuestas

#### Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

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

## 3 Metodología

### 3.3 Procedimiento

**Resultados:**

- Interpretación de los datos
- Elaboración de conclusiones

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

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

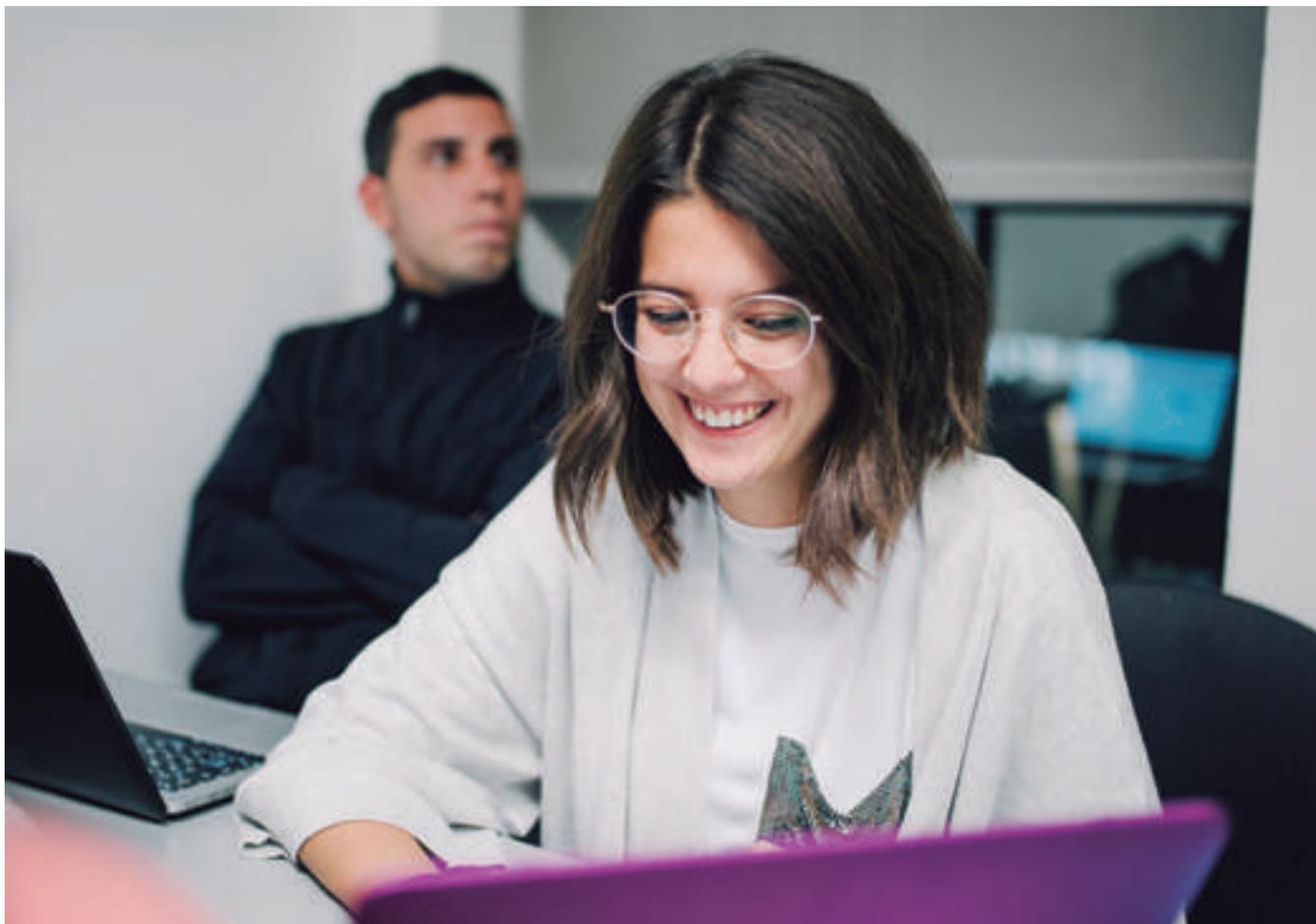
**FASE 2. ELABORACIÓN DE INFORME****Etapa 2.1 Elaboración informe**

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

**Resultados:**

- Informe EPyCE

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



---

# 04

## Resultados de la investigación

---

## 4 Resultados de la investigación

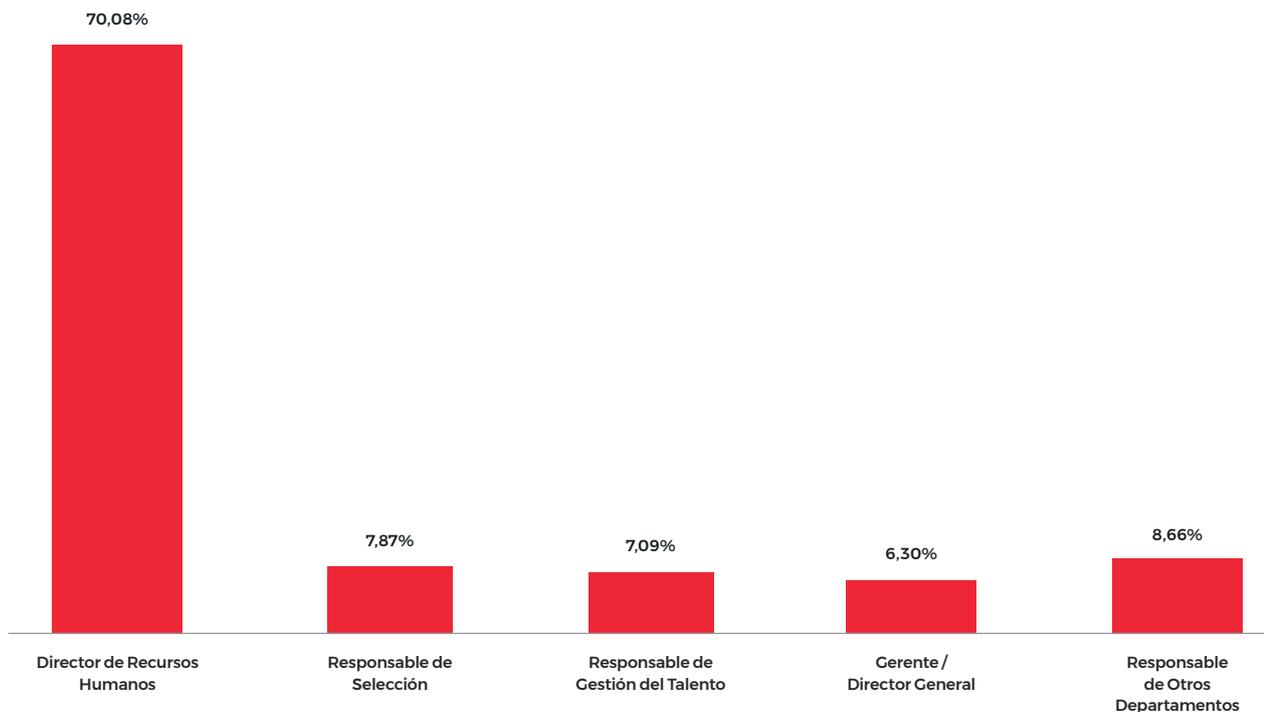
### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

#### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo se encontró con un número total de 254 encuestas respondidas. Este año, la especificidad de la muestra se seleccionó tomando en cuenta sólo las respuestas correspondientes a personas con responsabilidades directas en recursos humanos. En consecuencia, la muestra quedó formada por un total de 254 encues-

tas correspondientes a directivos que se identificaron como Directores de Recursos Humanos (178), Responsables de Selección (20), Responsables de Gestión de Talento (18), Gerentes/Directores Generales (16) y responsables de otros departamentos con ingerencia en Recursos Humanos (22), tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.1. Puesto ocupado en la organización



## 4 Resultados de la investigación

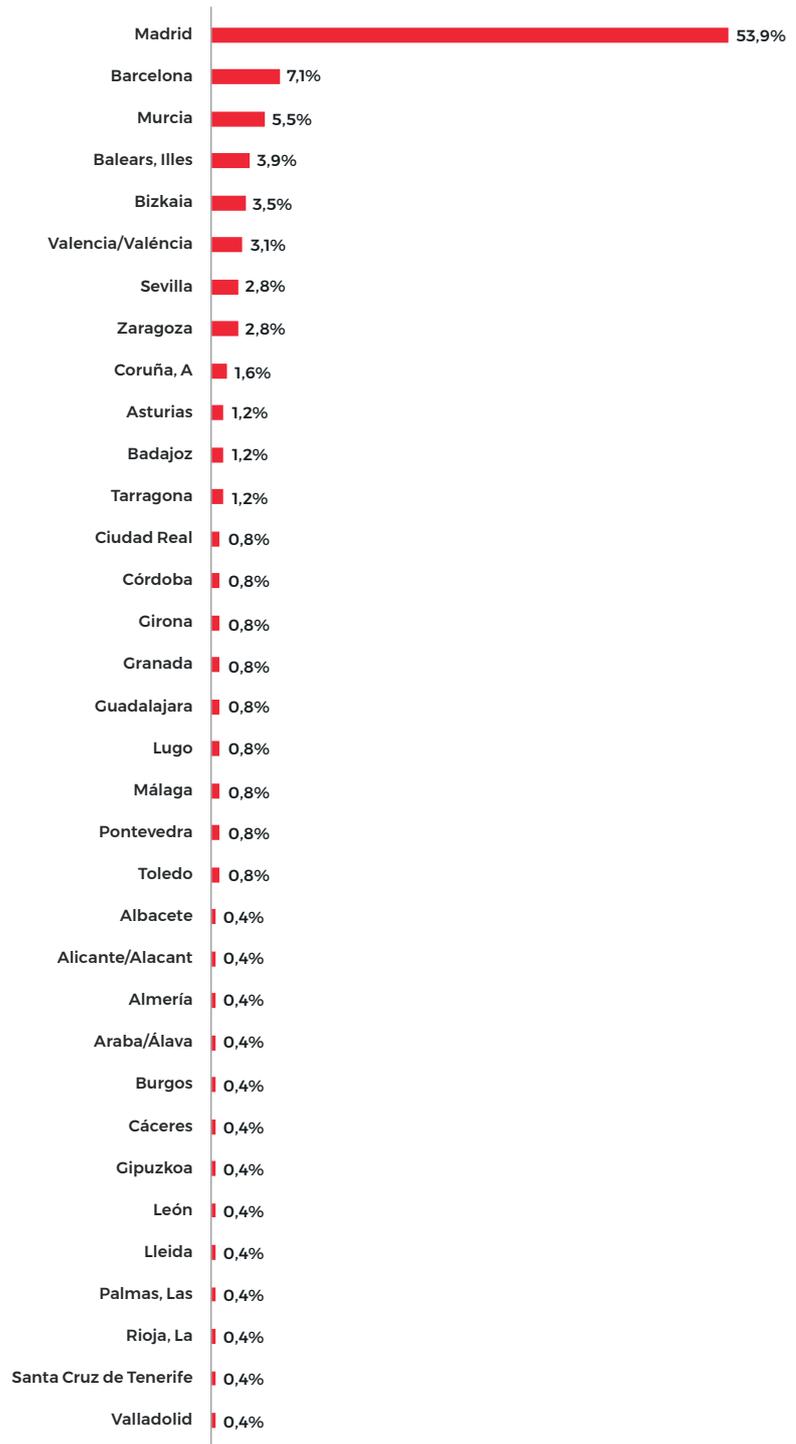
### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

#### DOMICILIO SOCIAL / ESCENARIO DE OPERACIONES

Las empresas, en su gran mayoría y al igual que en la investigación de 2018, tienen el domicilio social en Madrid, seguido por Barcelona y, a continuación, una diversidad de localizaciones minoritarias como Murcia y Illes Balears.

Respecto al ámbito en el que estas empresas desarrollan sus operaciones, la gran mayoría opera en todo el territorio nacional. No existe diferencia significativa con la investigación anterior, las empresas que operan sólo en Madrid se mantienen con respecto a 2018, mientras que el número de compañías que desarrollan su actividad exclusivamente en otra Comunidad Autónoma distinta de Madrid, también se mantiene.

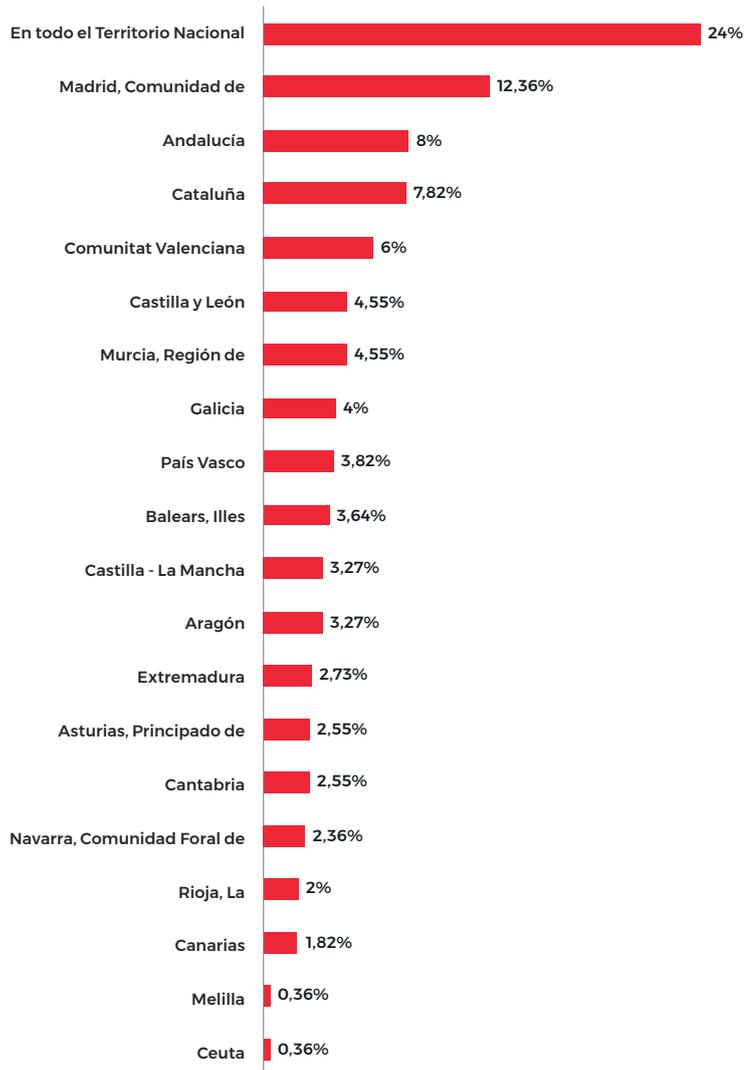
Gráfico 4.1.2. Domicilio Social



## 4 Resultados de la investigación

### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

Gráfico 4.1.3. Comunidades en que opera



## 4 Resultados de la investigación

### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

#### ANTIGÜEDAD Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

Similar al año 2018, las respuestas revelan un grupo de empresas consolidadas, siendo el 62,60% con más de 20 años de experiencia. Respecto a su tamaño, el presente estudio revela que el 51,97% de las empresas analizadas cuentan con más de 500 trabajadores, siendo el siguiente grupo mayoritario aquellas organizaciones formadas entre 201 a 500 empleados.

Respecto al ámbito en el que estas empresas desarrollan sus operaciones, la gran mayoría opera en todo el territorio nacional (51,97%)

Gráfico 4.1.4. Años transcurridos desde el inicio de la actividad

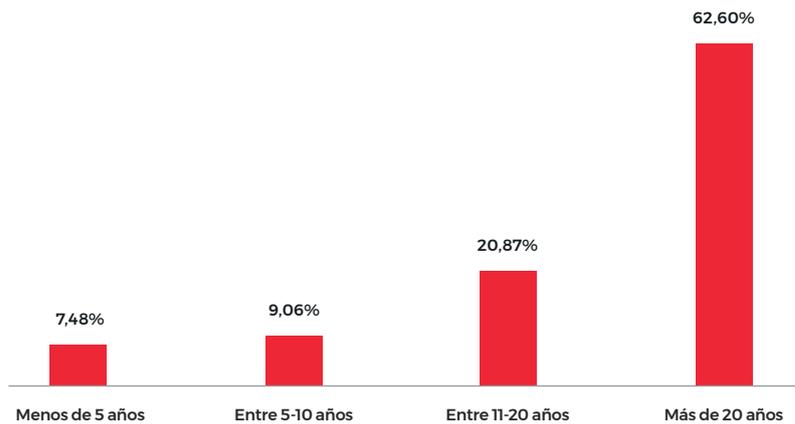
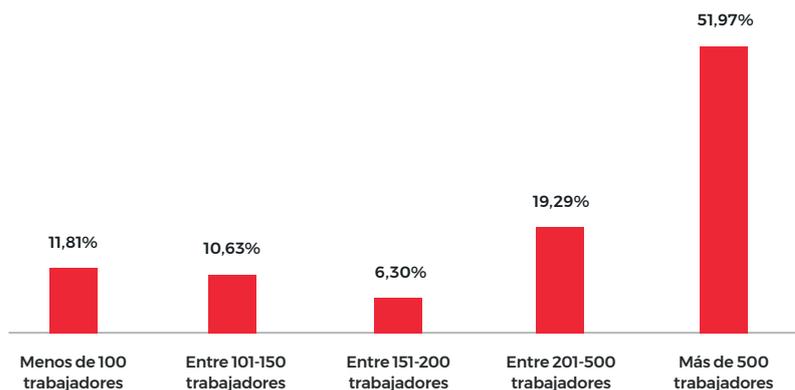


Gráfico 4.1.5. Número de trabajadores



## 4 Resultados de la investigación

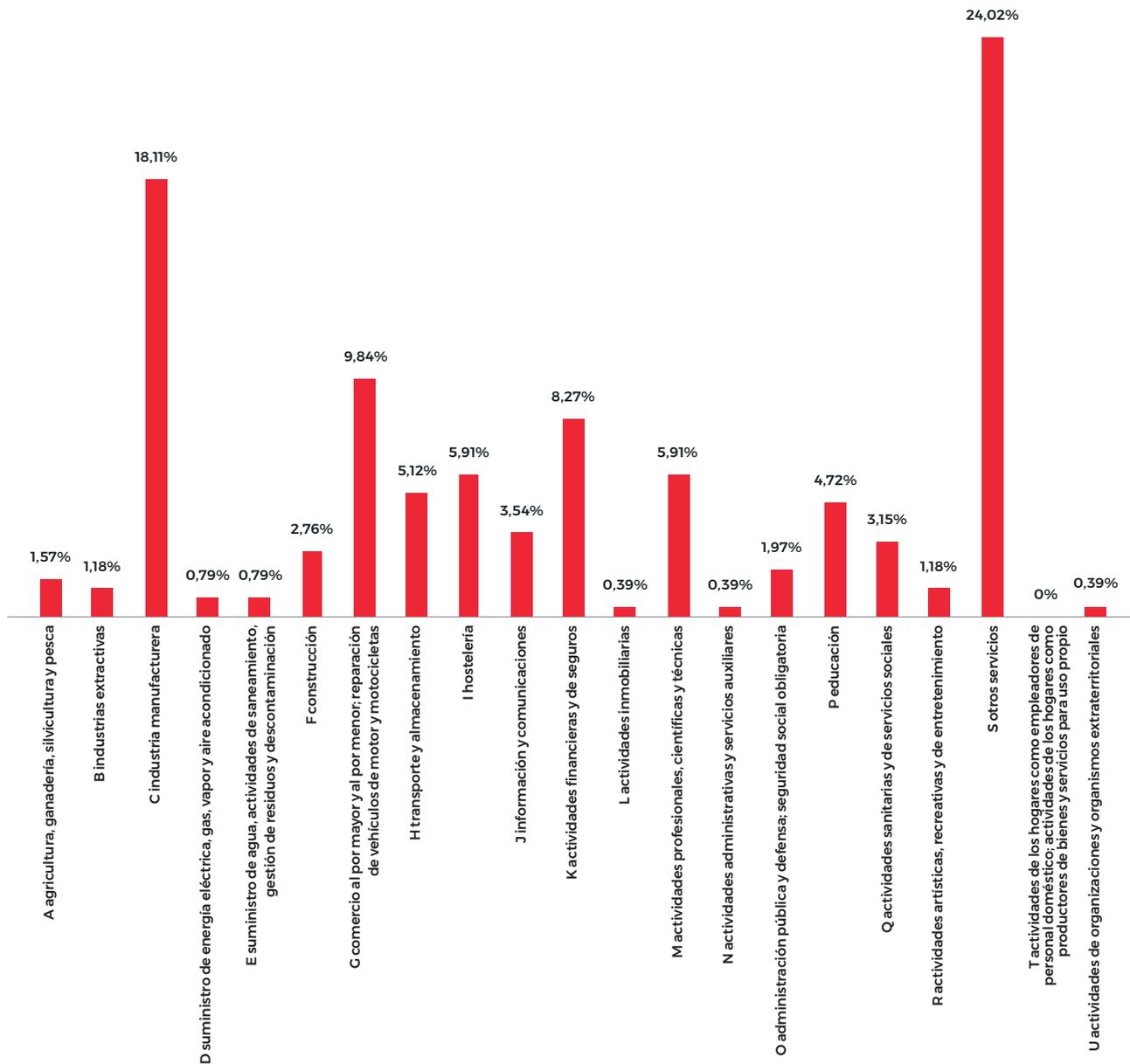
### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

#### SECTOR

Respecto a la composición sectorial de la muestra, la distribución según CNAE presenta una gran heterogeneidad. Sin embargo se aprecia una mayor frecuencia en las actividades correspondientes a 'Otros Servicios' (24,02%), Industria Manufacturera (18,11%) y Comercio al por mayor y al por menor; reparación

de vehículos de motor y motocicletas (9,84%). Siendo las menos representadas actividades inmobiliarias, actividades administrativas y servicios auxiliares, y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales con un 0,39% cada una.

Gráfico 4.1.6. Actividad económica



## 4 Resultados de la investigación

### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

#### PROPIEDAD / NACIONALIDAD

A diferencia de las ediciones anteriores, la mayor parte de los directores que participan en la encuesta desarrollan su actividad en empresas que no dependen de una matriz. Asimismo, de forma mayoritaria, definen a su organización como multinacional.

Gráfico 4.1.7. Depende de una casa matriz

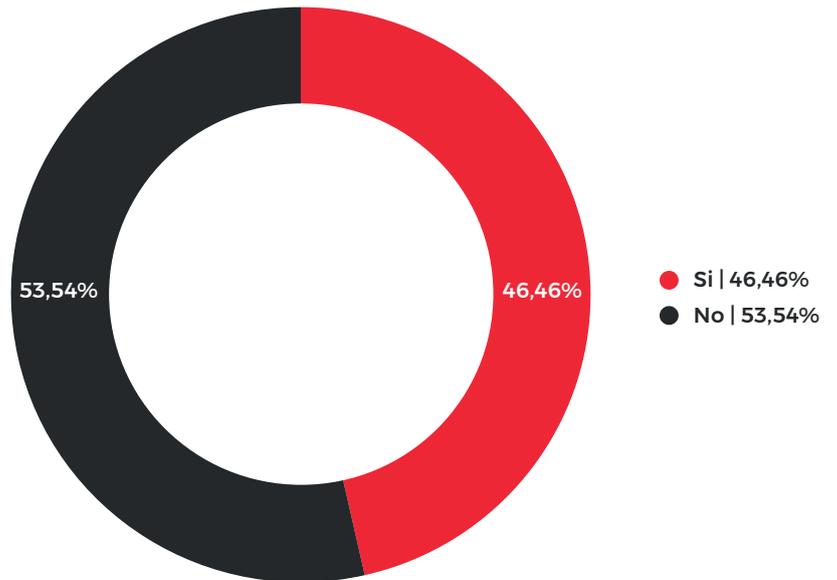
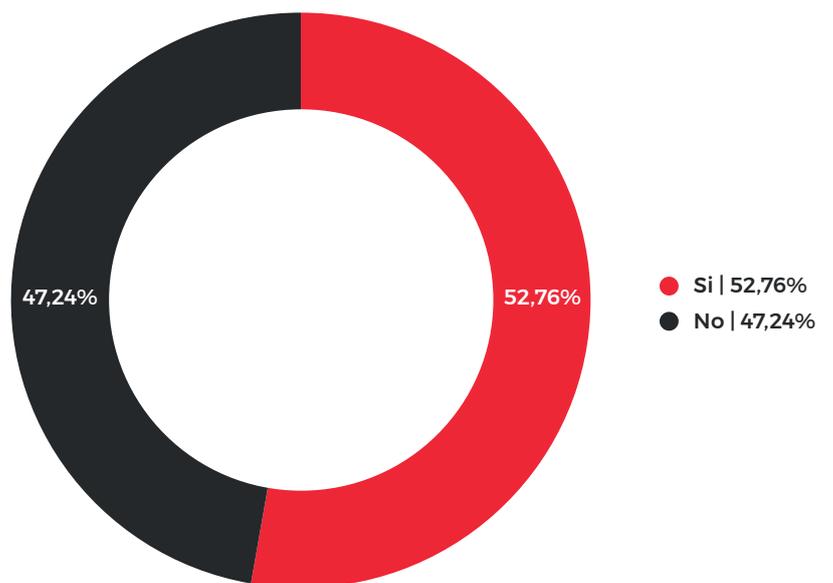


Gráfico 4.1.8. Empresa Multinacional



## 4 Resultados de la investigación

### 4.1 Características de la muestra de empresas participantes

#### MOVILIDAD INTERNACIONAL

Respecto a la movilidad internacional del talento, similar a los resultados del año pasado, sólo 31,74% de los encuestados declararon contratar talento para su movilidad internacional. Al igual que la edición anterior, las principales regiones con movilidad internacional son América Latina y Europa Occidental, con un 24,78% y 23,01% respectivamente. Dado este reducido número, el equipo de investigación hizo un análisis general de las posiciones y competencias a modo general en otro apartado (Ver 4.5.3/ 4.5.4)

Gráfico 4.1.9. Movilidad Internacional

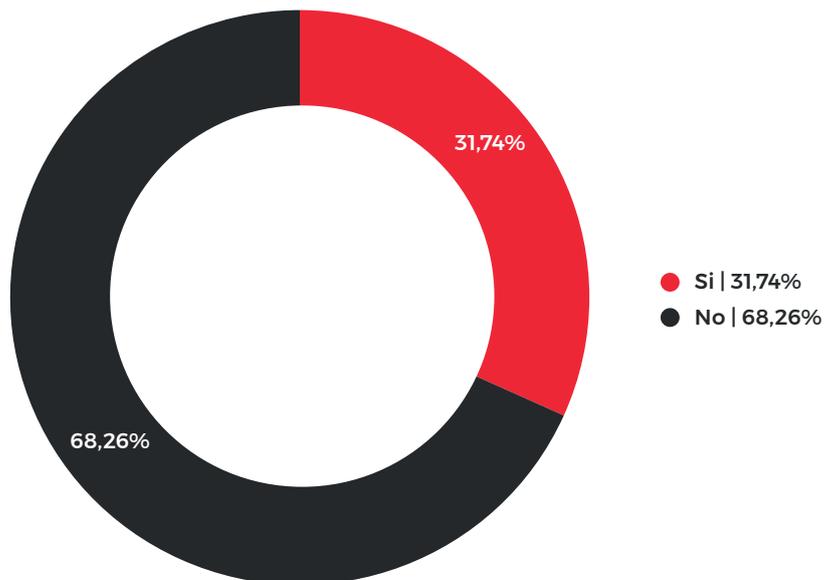
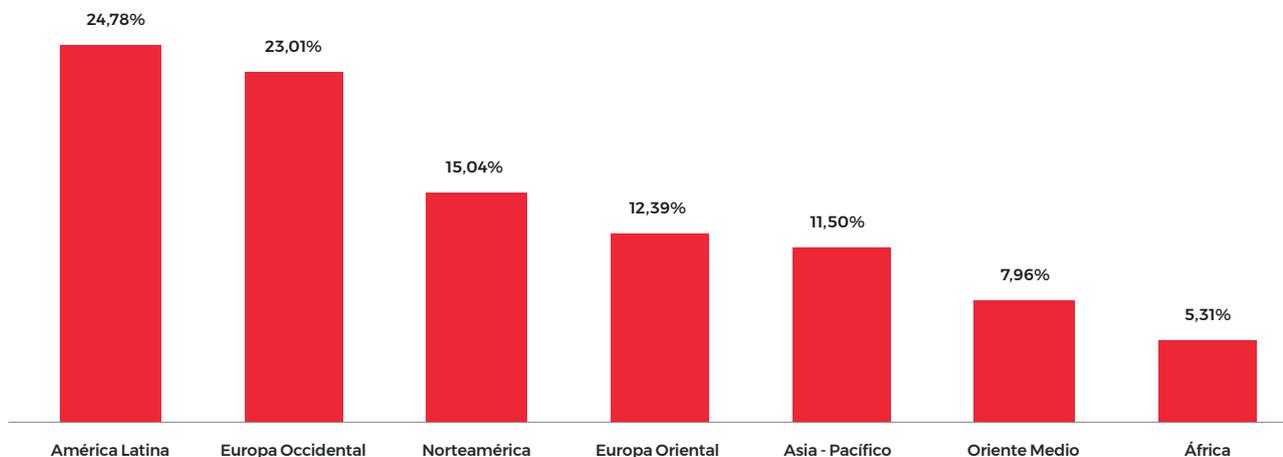


Gráfico 4.1.10. Región de Movilidad Internacional



## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España



## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

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

Los Responsables de Recursos Humanos indican que, en 2019 las familias que concentran la mayoría de posiciones más demandadas en el presente son: **Comercial (26,34%)**, con 4 posiciones dentro del ranking de las 10 más demandadas, **Ingeniería** sube y se posiciona en el segundo lugar con un 24,19%, este año baja al tercer lugar **Tecnología** con 23,12%, Marketing se ubica en el cuarto lugar con un 9,14%, y Administración, Finanzas y Legal se mantiene en el quinto lugar con 4,30%.

La lista de posiciones más demandadas las lidera nuevamente la posición de Ingeniero Informático con un 7,53%, se mantiene en segundo lugar la posición de Data Science con un 6,45% y, finalmente sube y se posiciona en el tercer lugar la posición de Programador Informático con un 5,38%.

Gráfico 4.2.1. Posiciones más demandadas en España en el presente. (Familia)

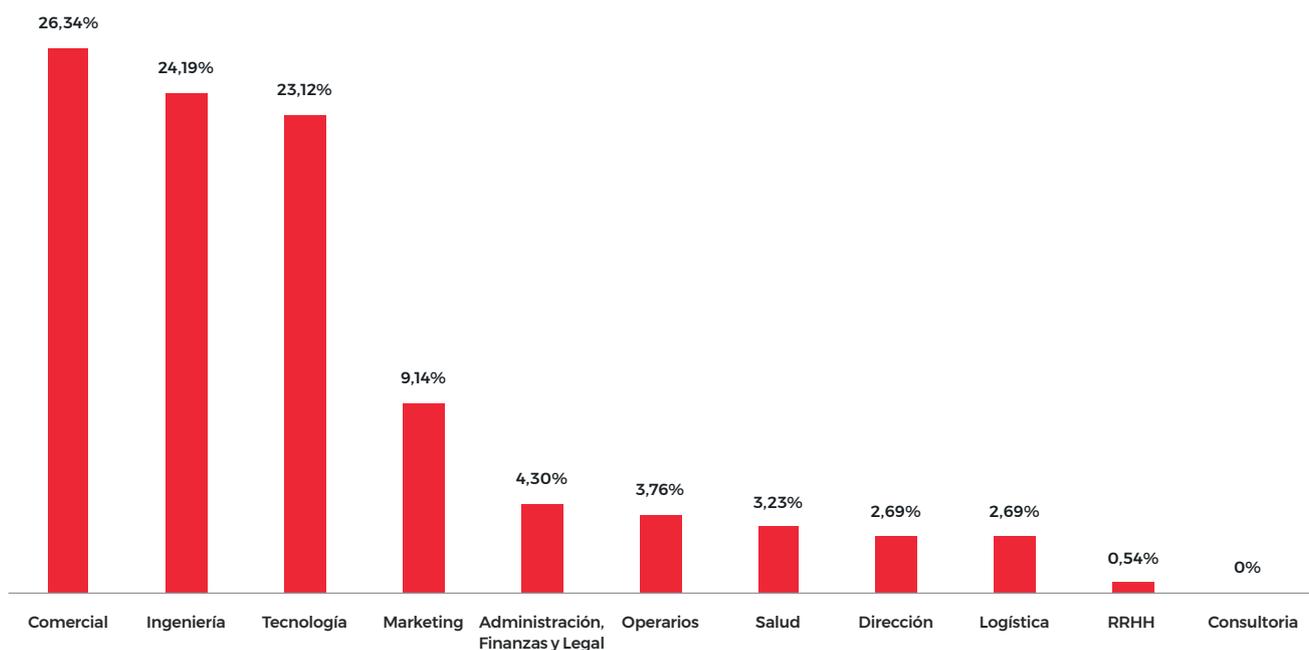
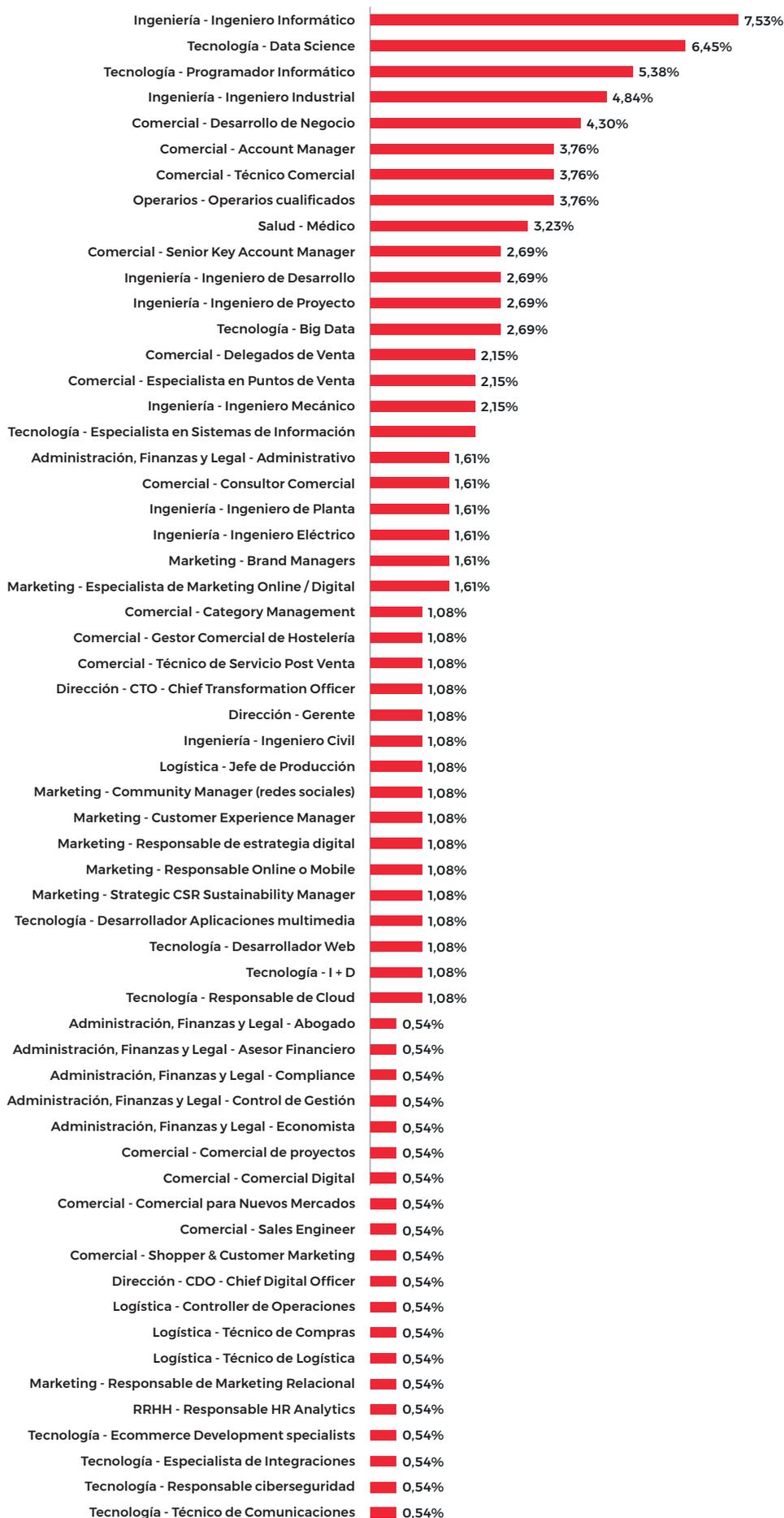


Gráfico 4.2.2.1 Posiciones más demandadas en España en el presente

## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España



## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

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

Con respecto a las 10 posiciones que se espera sean las más demandadas en un futuro próximo, el 50% pertenece a la familia de **Tecnología** (un 1,70% más que el año 2018), 23% a la familia de **Comercial** (un 0.80 más que el año 2018) y un 15% a la familia **Ingeniería** (que desciende 2,70% y baja una posición).

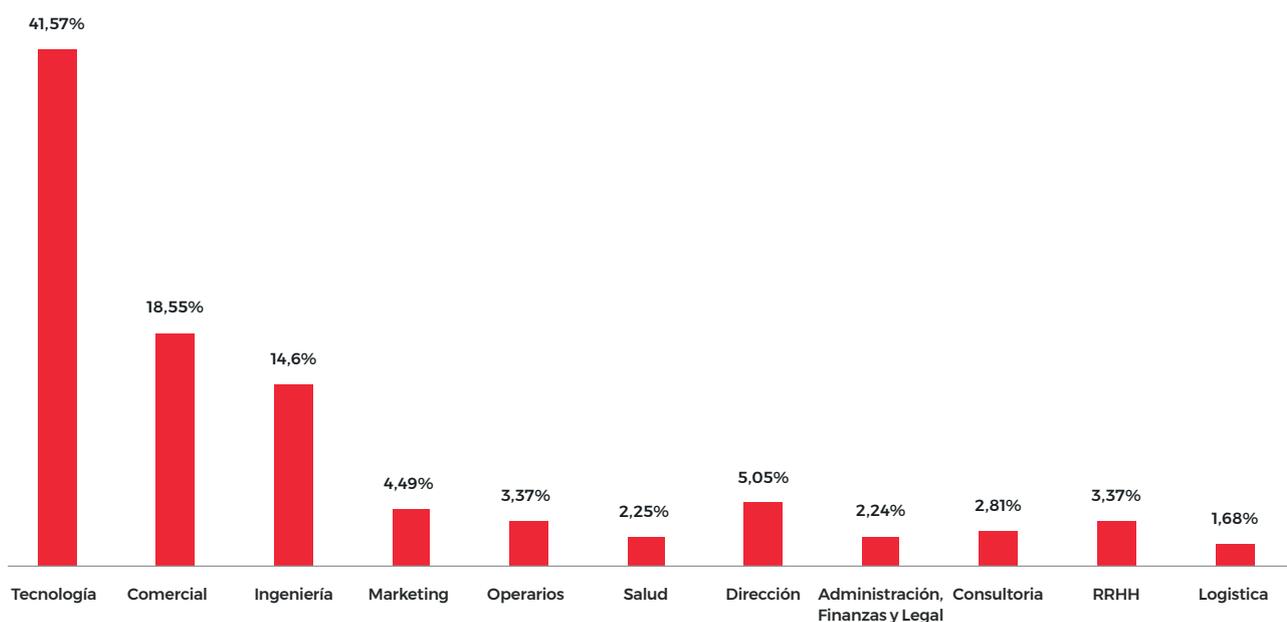
Según la percepción de los Responsables de Recursos Humanos, en un futuro próximo las familias de **Tecnología (41,57%)** y **Comercial (18,55%)**, conti-

nuarán liderando la lista con las posiciones más demandadas en el mercado.

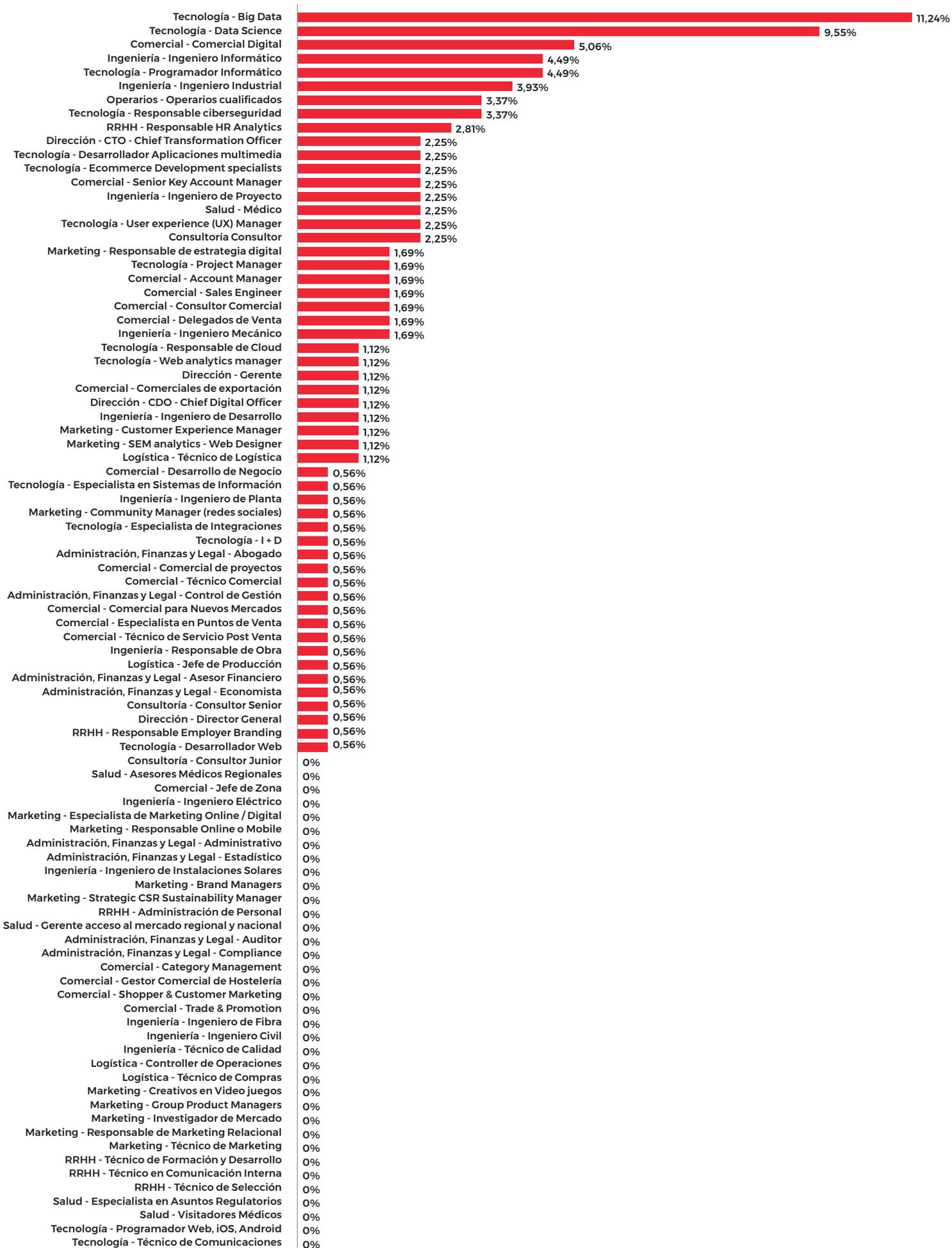
Las posiciones más demandadas en el futuro son: **Big Data (11,24%)** y **Data Science (9,55%)** ocupan el primero y segundo lugar respectivamente. En cuanto a Comercial, la posición **Comercial Digital (5,06%)** ocupa el tercer lugar, mientras Ingeniería con las posiciones **Ingeniero Informático e Ingeniero Industrial** (con 4,49 y 3,93) ocupan el cuarto y quinto lugar.

En comparación con los resultados obtenidos en la encuesta EPyCE 2018 con respecto a las familias más demandadas en un futuro próximo, si bien hay variaciones en los porcentajes asignados a cada una, se mantienen las familias de Tecnología, Comercial e Ingeniería en los tres primeros puestos. Sin embargo, cabe destacar que, la distancia entre la familia de Tecnología y Comercial, sigue incrementando, el año pasado había una diferencia de sólo 13%, y este año la brecha se hace más grande y llega a un 23%.

Gráfico 4.2.2. Posiciones más demandadas en España en el futuro. (Familia)



#### 4.2.2.1 Gráfica de posiciones más demandadas en España en el futuro



## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

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

Dentro de las posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente, el primer escalón lo ocupa la familia de Tecnología, la cual abarca un 39,99% de la muestra, seguida con una notable diferencia de 16,65% de Comercial, el tercer lugar lo ocupa la familia de Ingeniería con 16,07%, finalmente el cuarto y quinto lugar lo ocupan Operarios (4,02%) y Dirección (3,44%).

De las cuatro principales familias en relación con los resultados de la investigación EPyCE 2018, las familias Tecnología, Comercial e Ingeniería se mantienen en

primer, segundo y tercer lugar. La familia Operarios Cualificados pasó a ocupar el cuarto lugar, desplazando a la familia Dirección.

Centrándonos en las posiciones más difíciles de cubrir en el presente en España, a diferencia del año anterior ocupa la primera posición de **Big Data con un 9,77%**, desplazando al segundo lugar a la posición de **Data Science y Programador Informático con un 7,47%** (2,30% menos que el año 2018), en tercer lugar se encuentra la posición de **Ingeniero Informático con 4,60%**.

Con respecto al estudio del año 2018 la posición Big Data sube del sexto lugar al primero, la posición de Data Science y Programador Informático descienden al segundo lugar, Ingeniero Informático suben del quinto al tercer lugar y la posición de Operarios Cualificados es relegada al cuarto lugar. En términos generales, las familias con posiciones relacionadas con la tecnología e ingeniería son las que ocupan los primeros puestos, a excepción de Operarios cualificados.

Gráfico 4.2.3. Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente. (Familia)

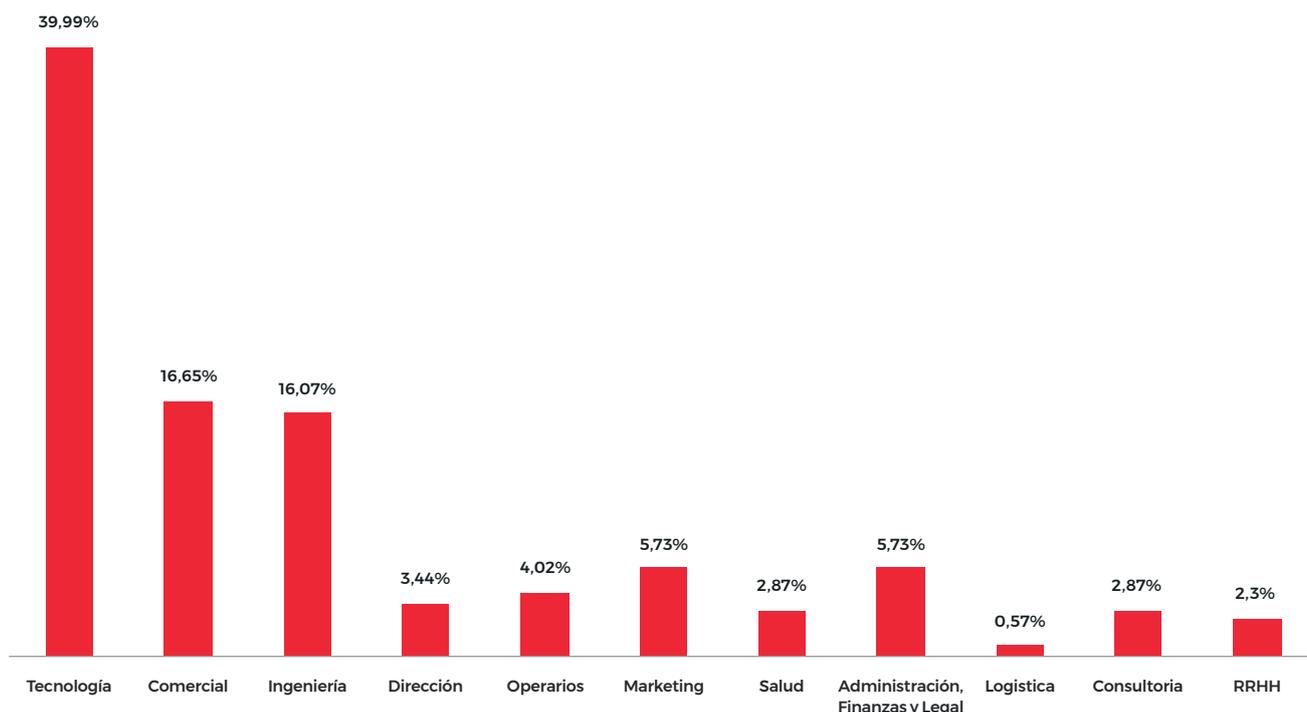
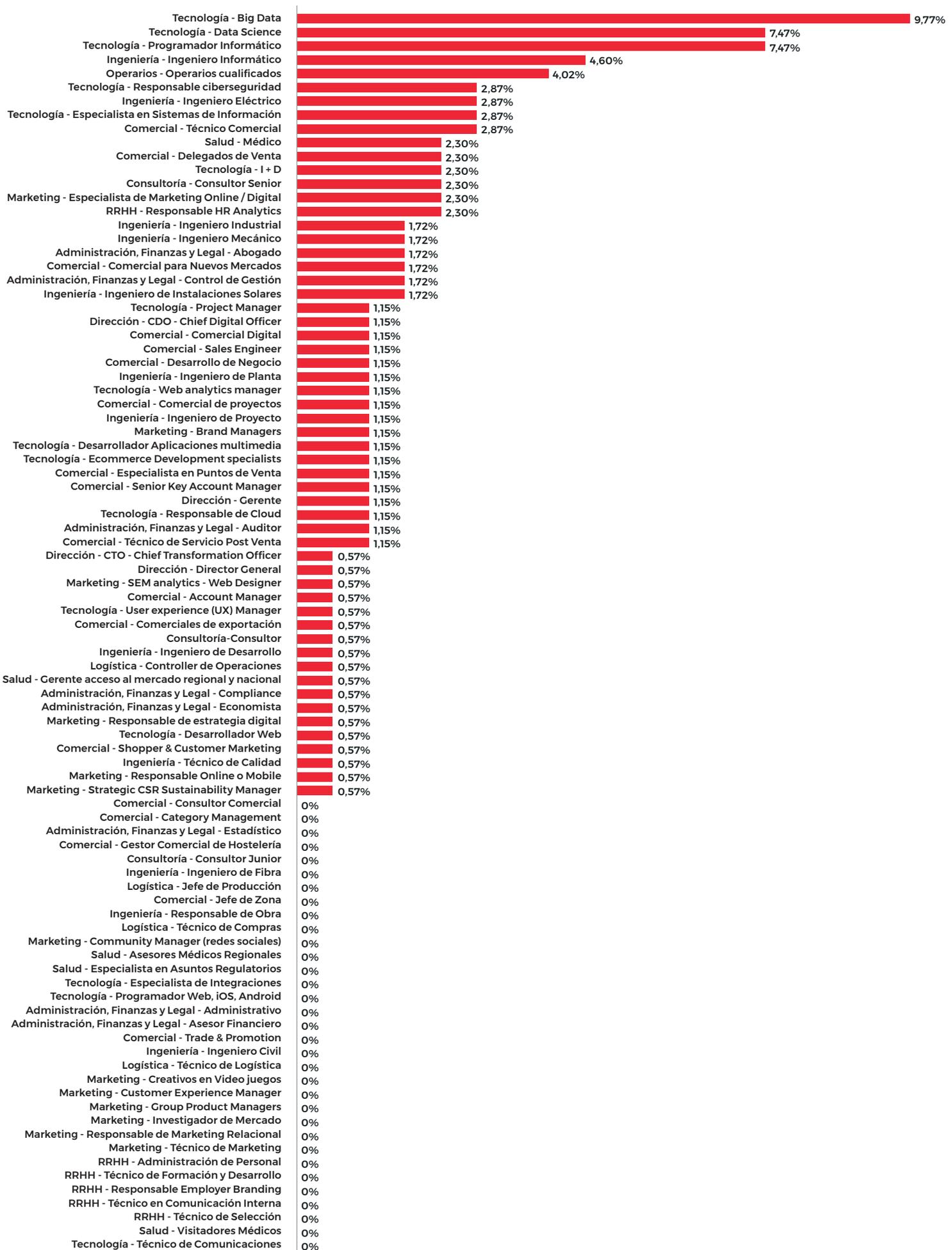


Gráfico 4.2.3.1 Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente



## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

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

Del total de la investigación la familia de **Tecnología ocupa el primer lugar con un 43,31%**, **Ingeniería ocupa el segundo lugar con el 12,81%**, en tercer y cuarto lugar se ubican las familias de **Comercial y Dirección con 13,42%** y **7,93%** respectivamente.

Con estos datos se corrobora la tendencia que las posiciones relacionadas con Tecnología seguirán siendo las más difíciles de cubrir en España en un futuro cercano, en especial las relacionadas al área de Data. Los últimos puestos están ocupados por Administración y Finanzas 4,27%, Logística con 1,22% y Consultoría con 0,61%.

En las posiciones más difíciles a cubrir en un futuro (2 a 3 años) es importante resaltar el crecimiento de la posición Tecnología - Big Data, que este año ocupa el primer lugar con un 10,37% (lo que representa un incremento de 1,09% respecto al año pasado).

A pesar de ser un número relativamente corto, las diez primeras posiciones están ocupadas por cinco familias distintas: Tecnología, Ingeniería, Operarios, Dirección y Comercial.

La primera posición la ocupa **Big Data con un 10,37%**, seguido de **Data Science** que desciende al segundo lugar con

9,15% (lo que representa un 2,71% en referencia al año anterior), en tercer lugar se mantiene Ingeniero Informático con un 4,88%, en cuarto lugar Responsable ciberseguridad y Ecommerce Development specialists (4,27%) y finalmente en quinto lugar Operarios cualificados con 3,66%.

En relación a la investigación del año 2018, Big Data incrementa un 1,09%, Data Science baja una posición y se ubica en el segundo lugar con 9,15%, Ingeniero Informático se mantiene en la misma posición

Gráfico 4.2.4. Posiciones más difíciles de cubrir en España en el futuro. (Familia)

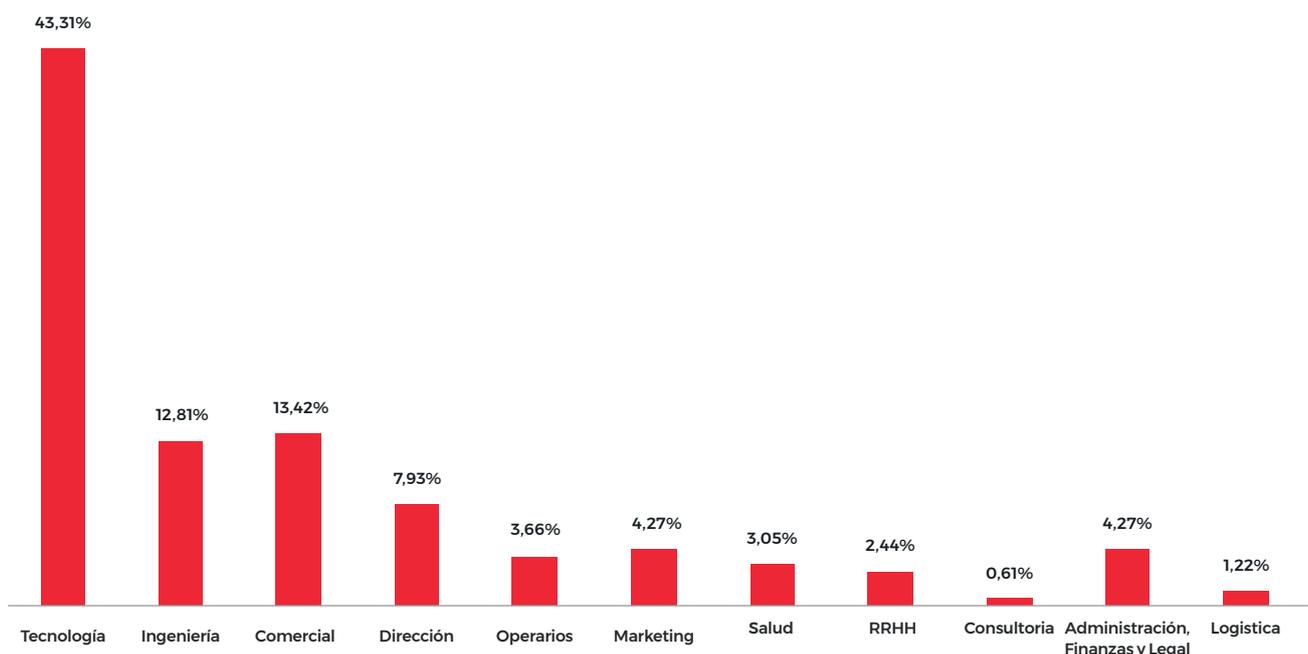
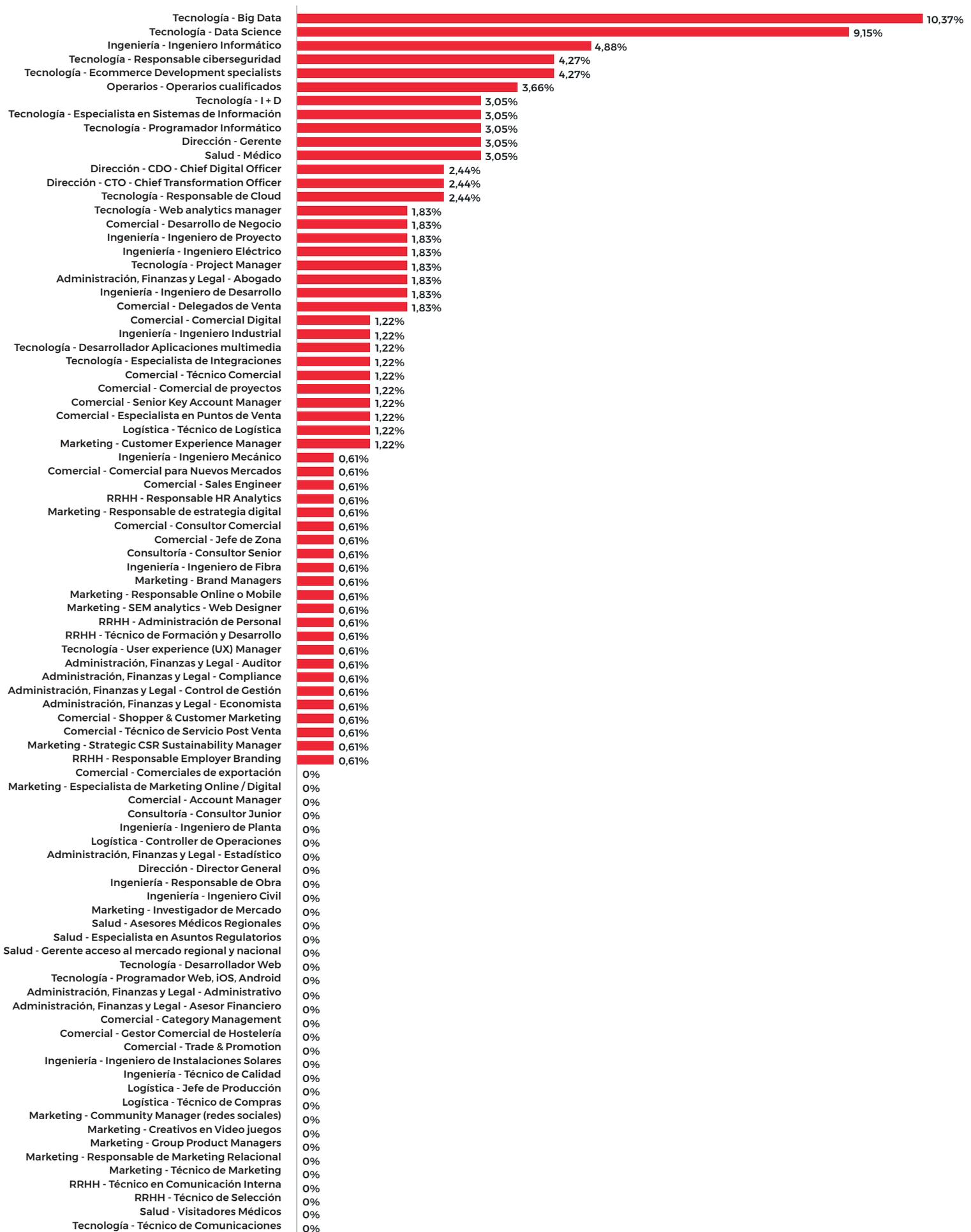


Gráfico 4.2.4.1 Posiciones más difíciles de cubrir en el futuro



## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

#### 4.2.5 ÍNDICE GENERAL (FAMILIAS)

Para el nivel de Familias más demandadas los resultados se muestran en la Tabla 4.2.5. Se puede evidenciar que la familia Tecnología ocupa el primer lugar con una media de 37,01%, en segundo lugar y con una diferencia considerable de 18,26% la familia Comercial tiene una media de 18,75% y en el tercer lugar se ubica la familia Ingeniería con 16,52%. Las últimas posiciones, se encuentran ocupadas por Recursos Humanos (1,74%), Consultoría (1,57%) y Logística (1,54%).

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

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

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

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

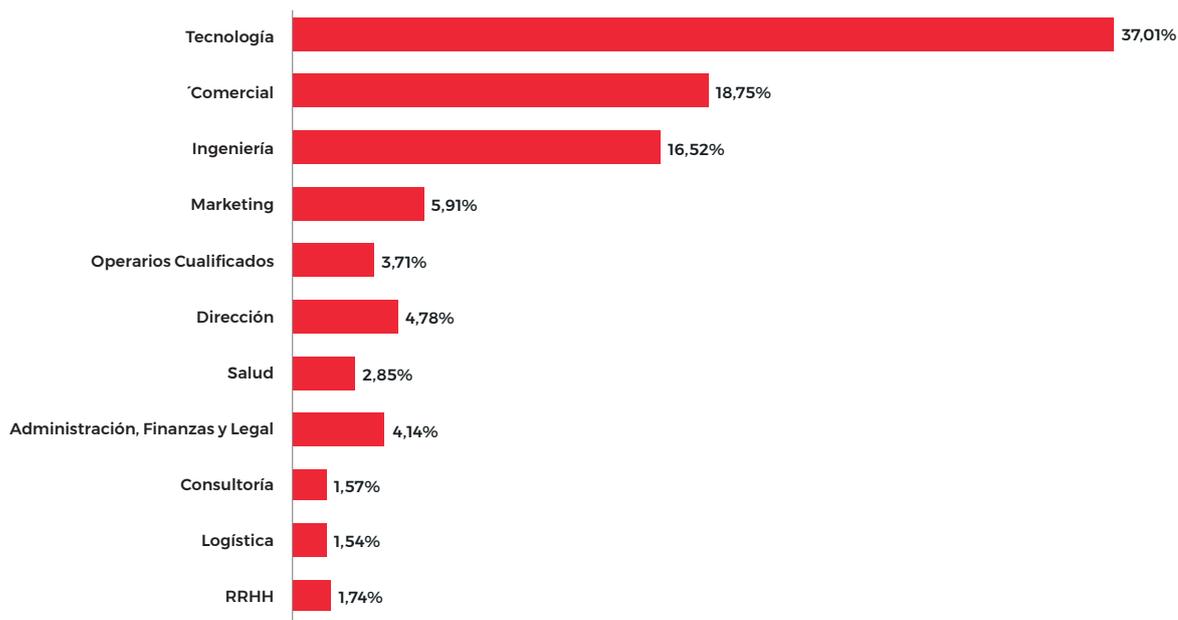
Tabla 4.2.5 Familias más demandadas. Frecuencia

FAMILIA	PS01	PS02	PS03	PS04	MEDIA
Tecnología	23.15%	41.57%	39.99%	43.31%	37.01%
Comercial	26.36%	18.55%	16.65%	13.42%	18.75%
Ingeniería	22.59%	14.60%	16.07%	12.81%	16.52%
Marketing	9.16%	4.49%	5.73%	4.27%	5.91%
Operarios Cualificados	3.80%	3.37%	4.02%	3.66%	3.71%
Dirección	2.70%	5.05%	3.44%	7.93%	4.78%
Salud	3.23%	2.25%	2.87%	3.05%	2.85%
Administración, Finanzas y Legal	4.31%	2.24%	5.73%	4.27%	4.14%
Consultoría	0.00%	2.81%	2.87%	0.61%	1.57%
Logística	2.70%	1.68%	0.57%	1.22%	1.54%
RRHH	0.54%	1.68%	2.30%	2.44%	1.74%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

Gráfico 4.2.5. Familias más demandadas



#### 4.2.6 ÍNDICE GENERAL - POSICIONES

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

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

La primera posición la ocupa Tecnología - Big Data con una media de 8,52%, seguido por Tecnología-Data Science con 8,16% y en el tercer lugar se ubica Ingeniería - Ingeniero Informático con un 5,38%.

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

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

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

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

## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

POSICIONES	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
<b>Tecnología - Big Data</b>	2.69%	11.24%	9.77%	10.37%	8.52%
<b>Tecnología - Data Science</b>	6.45%	9.55%	7.47%	9.15%	8.16%
<b>Ingeniería - Ingeniero Informático</b>	7.53%	4.49%	4.60%	4.88%	5.38%
<b>Operarios - Operarios cualificados</b>	3.76%	3.37%	4.02%	3.66%	3.70%
<b>Ingeniería - Ingeniero Industrial</b>	4.84%	3.93%	1.72%	1.22%	2.93%
<b>Comercial - Account Manager</b>	3.76%	1.69%	0.57%	0.00%	1.51%
<b>Comercial - Comercial Digital</b>	0.54%	5.06%	1.15%	1.22%	1.99%
<b>Tecnología - Responsable ciberseguridad</b>	0.54%	3.37%	2.87%	4.27%	2.76%
<b>Comercial - Desarrollo de Negocio</b>	4.30%	0.56%	1.15%	1.83%	1.96%
<b>Tecnología - Project Manager</b>	0.00%	1.69%	1.15%	1.83%	1.17%
<b>Tecnología - Programador Informático</b>	5.38%	4.49%	7.47%	3.05%	5.10%
<b>Tecnología - Especialista en Sistemas de Información</b>	2.15%	0.56%	2.87%	3.05%	2.16%
<b>Comercial - Consultor Comercial</b>	1.61%	1.69%	0.00%	0.61%	0.98%
<b>Ingeniería - Ingeniero de Planta</b>	1.61%	0.56%	1.15%	0.00%	0.83%
<b>Dirección - CTO - Chief Transformation Officer</b>	1.08%	2.25%	1.15%	2.44%	1.73%
<b>Ingeniería - Ingeniero Eléctrico</b>	1.61%	0.00%	2.87%	1.83%	1.58%
<b>Comercial - Sales Engineer</b>	0.54%	1.69%	1.15%	0.61%	1.00%
<b>Tecnología - Web analytics manager</b>	0.00%	1.12%	1.15%	1.83%	1.03%
<b>Ingeniería - Ingeniero de Proyecto</b>	2.69%	2.25%	1.15%	1.83%	1.98%
<b>Salud - Médico</b>	3.23%	2.25%	2.30%	3.05%	2.71%
<b>Consultoría - Consultor Junior</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital</b>	1.61%	0.00%	2.30%	0.00%	0.98%
<b>Comercial - Técnico Comercial</b>	3.76%	0.56%	2.87%	1.22%	2.10%
<b>Marketing - SEM analytics - Web Designer</b>	0.00%	1.12%	0.57%	0.61%	0.58%
<b>Tecnología - I + D</b>	1.08%	0.56%	2.30%	3.05%	1.75%
<b>Tecnología - Desarrollador Aplicaciones multimedia</b>	1.08%	2.25%	1.15%	1.22%	1.43%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

POSICIONES	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Marketing - Responsable de estrategia digital	1.08%	1.69%	0.57%	0.61%	0.99%
Salud - Asesores Médicos Regionales	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Comercial - Delegados de Venta	2.15%	1.69%	2.30%	1.83%	1.99%
Dirección - CDO - Chief Digital Officer	0.54%	1.12%	1.15%	2.44%	1.31%
Tecnología - Especialista de Integraciones	0.54%	0.56%	0.00%	1.22%	0.58%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	2.15%	1.69%	1.72%	0.61%	1.54%
Tecnología - Responsable de Cloud	1.08%	1.12%	1.15%	2.44%	1.45%
Tecnología - Ecommerce Development specialists	0.54%	2.25%	1.15%	4.27%	2.05%
Dirección - Gerente	1.08%	1.12%	1.15%	3.05%	1.60%
Comercial - Senior Key Account Manager	2.69%	2.25%	1.15%	1.22%	1.83%
Consultoría - Consultor Senior	0.00%	0.56%	2.30%	0.61%	0.87%
Consultoría-Consultor	0.00%	2.25%	0.57%	0.00%	0.71%
Administración, Finanzas y Legal - Control de Gestión	0.54%	0.56%	1.72%	0.61%	0.86%
Tecnología - User experience (UX) Manager	0.00%	2.25%	0.57%	0.61%	0.86%
RRHH - Responsable HR Analytics	0.54%	2.81%	2.30%	0.61%	1.57%
Comercial - Category Management	1.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.27%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2.69%	1.12%	0.57%	1.83%	1.55%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0.54%	0.56%	1.72%	1.83%	1.16%
Comercial - Jefe de Zona	0.00%	0.00%	0.00%	0.61%	0.15%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	1.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.27%
Marketing - Responsable Online o Mobile	1.08%	0.00%	0.57%	0.61%	0.57%
Dirección - Director General	0.00%	0.56%	0.57%	0.00%	0.28%
Comercial - Comercial de proyectos	0.54%	0.56%	1.15%	1.22%	0.87%
Comercial - Comerciales de exportación	0.00%	1.12%	0.57%	0.00%	0.42%
Marketing - Brand Managers	1.61%	0.00%	1.15%	0.61%	0.84%
Logística - Jefe de Producción	1.08%	0.56%	0.00%	0.00%	0.41%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

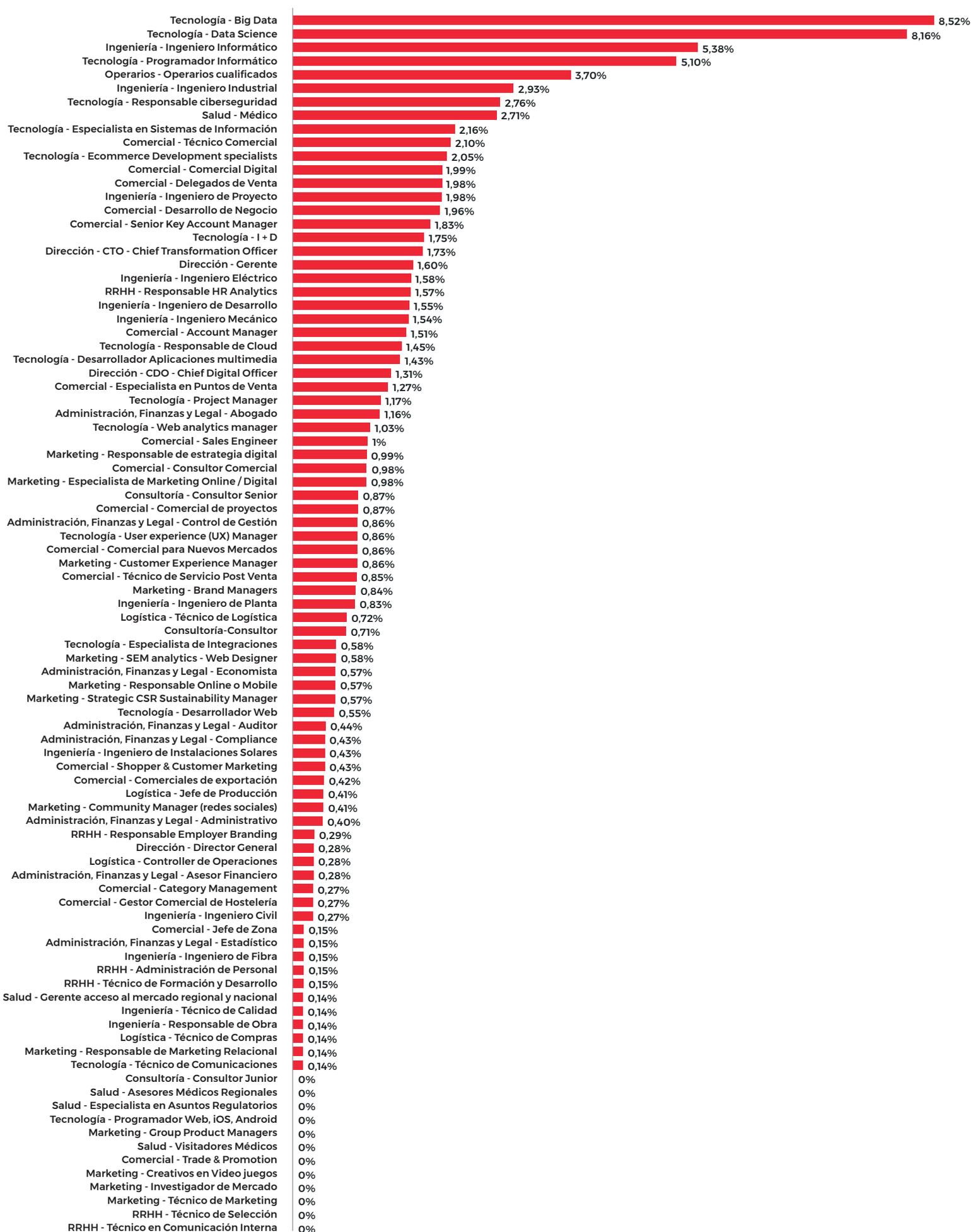
POSICIONES	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1.08%	0.56%	0.00%	0.00%	0.41%
Comercial - Especialista en Puntos de Venta	2.15%	0.56%	1.15%	1.22%	1.27%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	0.54%	0.00%	0.57%	0.61%	0.43%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0.00%	0.00%	0.00%	0.61%	0.15%
Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0.00%	0.00%	0.57%	0.00%	0.14%
Ingeniería - Ingeniero de Fibra	0.00%	0.00%	0.00%	0.61%	0.15%
Ingeniería - Responsable de Obra	0.00%	0.56%	0.00%	0.00%	0.14%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	1.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.40%
Comercial - Técnico de Servicio Post Venta	1.08%	0.56%	1.15%	0.61%	0.85%
Logística - Controller de Operaciones	0.54%	0.00%	0.57%	0.00%	0.28%
Comercial - Comercial para Nuevos Mercados	0.54%	0.56%	1.72%	0.61%	0.86%
Tecnología - Desarrollador Web	1.08%	0.56%	0.57%	0.00%	0.55%
Administración, Finanzas y Legal - Economista	0.54%	0.56%	0.57%	0.61%	0.57%
Marketing - Customer Experience Manager	1.08%	1.12%	0.00%	1.22%	0.86%
Ingeniería - Ingeniero Civil	1.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.27%
Logística - Técnico de Logística	0.54%	1.12%	0.00%	1.22%	0.72%
Salud - Especialista en Asuntos Regulatorios	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tecnología - Programador Web, iOS, Android	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Logística - Técnico de Compras	0.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.14%
RRHH - Administración de Personal	0.00%	0.00%	0.00%	0.61%	0.15%
Ingeniería - Ingeniero de Instalaciones Solares	0.00%	0.00%	1.72%	0.00%	0.43%
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	1.08%	0.00%	0.57%	0.61%	0.57%
Marketing - Group Product Managers	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Salud - Visitadores Médicos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor Financiero	0.54%	0.56%	0.00%	0.00%	0.28%
Administración, Finanzas y Legal - Auditor	0.00%	0.00%	1.15%	0.61%	0.44%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.2 Posiciones más demandadas y difíciles de cubrir en España

POSICIONES	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Comercial - Shopper & Customer Marketing	0.54%	0.00%	0.57%	0.61%	0.43%
Comercial - Trade & Promotion	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ingeniería - Técnico de Calidad	0.00%	0.00%	0.57%	0.00%	0.14%
Marketing - Creativos en Video juegos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Marketing - Investigador de Mercado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.14%
Marketing - Técnico de Marketing	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RRHH - Responsable Employer Branding	0.00%	0.56%	0.00%	0.61%	0.29%
RRHH - Técnico de Formación y Desarrollo	0.00%	0.00%	0.00%	0.61%	0.15%
RRHH - Técnico de Selección	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RRHH - Técnico en Comunicación Interna	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.14%

Gráfico 4.2.6 Posiciones - frecuencias



## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir



## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

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

#### **Competencias más demandadas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1J)**

#### **Competencias más demandadas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1S)**

#### **Competencias más escasas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2J)**

#### **Competencias más escasas en España en el Presente y en el Futuro Próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2S)**

Para responder a las preguntas correspondientes al campo de las competencias, los encuestados disponían de un grupo de 18 competencias que fueron modificadas y actualizadas. Los participantes pudieron consultar la definición de las competencias a continuación expuestas

1	Capacidad de Aprendizaje
2	Compromiso
3	Empatía
4	Flexibilidad / Adaptación al cambio
5	Gestión de la diversidad
6	Gestión de equipos
7	Gestión de proyectos
8	Habilidades comerciales
9	Impacto e Influencia
10	Innovación
11	Negociación
12	Orientación a resultados
13	Orientación al cliente
14	Pensamiento analítico
15	Proactividad - Iniciativa
16	Resolución Sostenible de Conflictos
17	Trabajo en Equipo
18	Visión estratégica

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

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

En los perfiles Junior, el **Compromiso (12,44%)** se sitúa como la competencia más demandada en el presente, con una variación no significativa de un año a otro. En el futuro la competencia más demanda para el perfil Junior es la de **Flexibilidad/Adaptación (10,73%)**, desplazando a la competencia de Capacidad de Aprendizaje. En segundo lugar, la competencia más demandada en el presente es Capacidad de Aprendizaje, comparado con el año anterior descendió al segundo lugar, en el futuro la segunda competencia más demanda es la de Compromiso, subiendo una posición colocándose en el primer lugar comparando con el año 2018. En el presente, Proactividad/Iniciativa con 11,44%, Flexibilidad/Adaptación al cambio con 11,00%, Trabajo en Equipo con un 9,56%, siguen estando entre los primeros puestos del Top 10 como las competencias más demandadas para el presente en los perfiles Junior. En el futuro, las competencias más demandadas para los perfiles junior en el Top 10 siguen estando Flexibilidad/Adaptación con un 10,73% , Compromiso 9,88% Productividad/Iniciativa 9,15% y Capacidad de Aprendizaje con un 8,94%

Tabla 4.3.1 Competencias más demandadas presente junior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Compromiso	12,44%
Capacidad de Aprendizaje	11,89%
Proactividad/Iniciativa	11,44%
Flexibilidad/Adaptación	11,00%
Trabajo en Equipo	9,56%
Orientación a resultados	7,44%
Orientación al cliente	7,22%
Innovación	5,00%
Pensamiento analítico	4,67%
Empatía	4,00%
Habilidades comerciales	3,22%
Gestión de proyectos	2,67%
Visión estratégica	2,22%
Impacto/Influencia	2,11%
Resolución sostenible de conflictos	1,56%
Negociación	1,22%
Gestión de diversidad	1,22%
Gestión de Equipos	1,11%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Tabla 4.3.1.2 Competencias más demandadas futuro junior

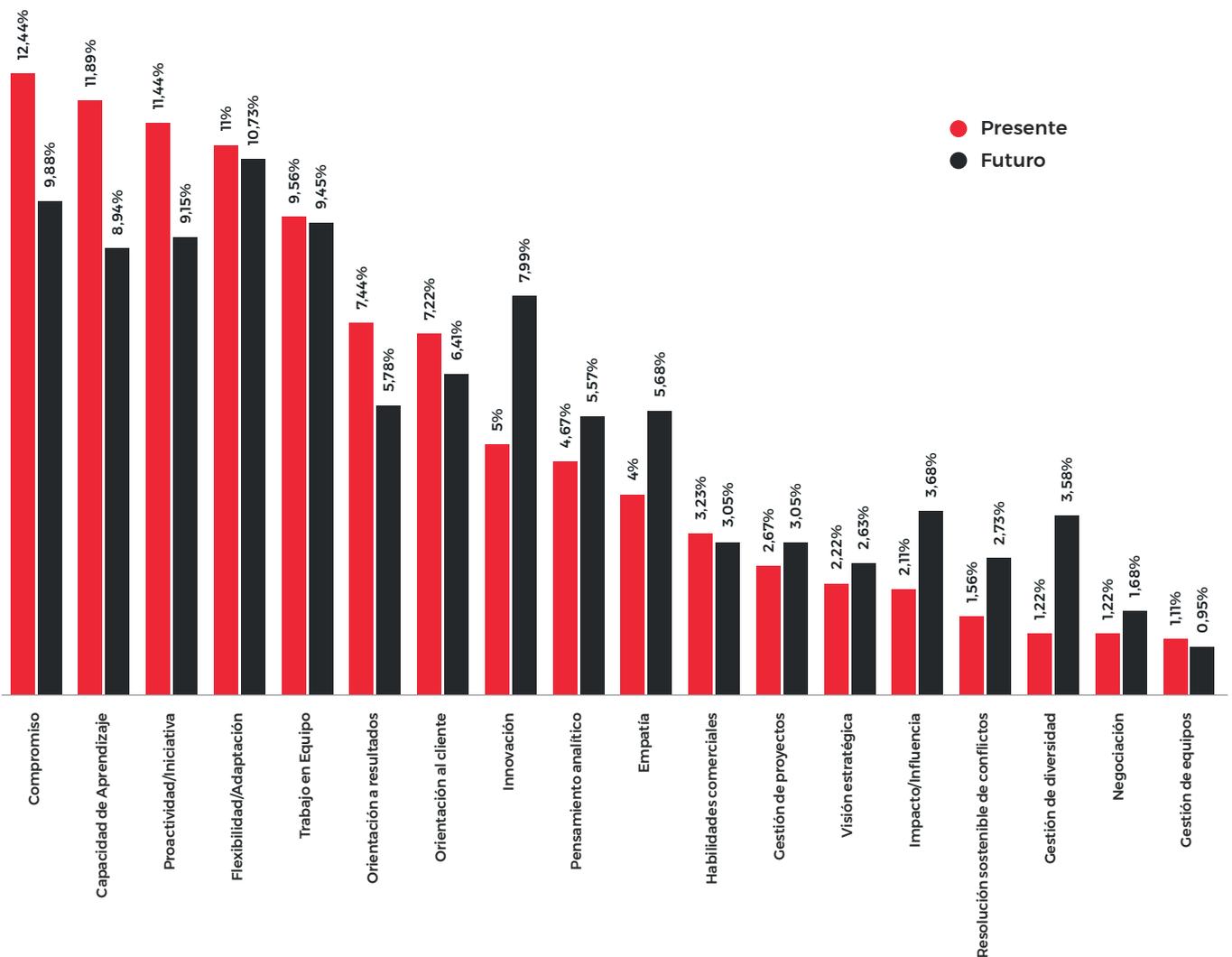
COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Flexibilidad/Adaptación	10.73%
Compromiso	9.88%
Proactividad/Iniciativa	9.15%
Capacidad de Aprendizaje	8.94%
Trabajo en Equipo	8.52%
Innovación	7.99%
Orientación al cliente	6.41%
Orientación a resultados	5.78%
Empatía	5.68%
Pensamiento analítico	5.57%
Impacto/Influencia	3.68%
Gestión de diversidad	3.58%
Gestión de proyectos	3.05%
Habilidades comerciales	3.05%
Resolución sostenible de conflictos	2.73%
Visión estratégica	2.63%
Negociación	1.68%
Gestión de equipos	0.95%



## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Gráfico 4.3.1. Comparativo competencias más demandadas presente y futuro próximo perfiles junior



El Compromiso sigue siendo la competencia más demandada en el presente con un 12,44%, en el futuro desciende al segundo lugar con un 9,88%, la competencia Capacidad de aprendizaje en el presente se ubica en el segundo lugar con 11,89%, situación que cambia en el futuro donde ocupa el cuarto lugar con 8,94%. Proactividad/Iniciativa es una competencia que en el futuro representa 9,15%, aunque en el presente tiene

11,44% puntos porcentuales ocupando el tercer lugar; Gestión de proyectos es una competencia que sigue guardando importancia con 2 puntos porcentuales tanto en el presente como en el futuro, Negociación, Gestión de Diversidad y Gestión de equipos son las competencias menos demandadas en los perfiles Junior tanto el presente como en el futuro con 1,22% y 1,11%.

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

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

A diferencia del año pasado el Liderazgo era la competencia más demandada, pues en el presente se valora la Visión Estratégica con 9.4% en los perfiles Senior. En cuanto a la Flexibilidad / Adaptación al cambio con 8.55% subió 1 punto a diferencia del 2018. Asimismo, la Gestión de equipos en el 2018 con un 7.10% creció para este 2019 a un 7.87% ocupando el tercer lugar en las competencias más demandadas.

Las competencias más requeridas para el futuro de los perfiles Senior son: Visión estratégica, Flexibilidad / Adaptación al cambio con 8.47% e Innovación con 6.96%.

La competencia menos demandada en el presente y el futuro es la habilidad comercial para el perfil Senior al igual que el año pasado.

Tabla 4.3.2.1 Competencias más demandadas presente senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Visión estratégica	9,40%
Flexibilidad / Adaptación al cambio	8,55%
Gestión de equipos	7,87%
Orientación a resultados	6,86%
Impacto / Influencia	6,44%
Compromiso	5,76%
Gestión de proyectos	5,67%
Trabajo en Equipo	5,42%
Proactividad / Iniciativa	5,25%
Resolución sostenible de conflictos	5,08%
Negociación	4,83%
Orientación al cliente	4,83%
Gestión de diversidad	4,74%
Innovación	4,74%
Empatía	4,32%
Capacidad de aprendizaje	3,81%
Pensamiento analítico	3,64%
Habilidades comerciales	2,79%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

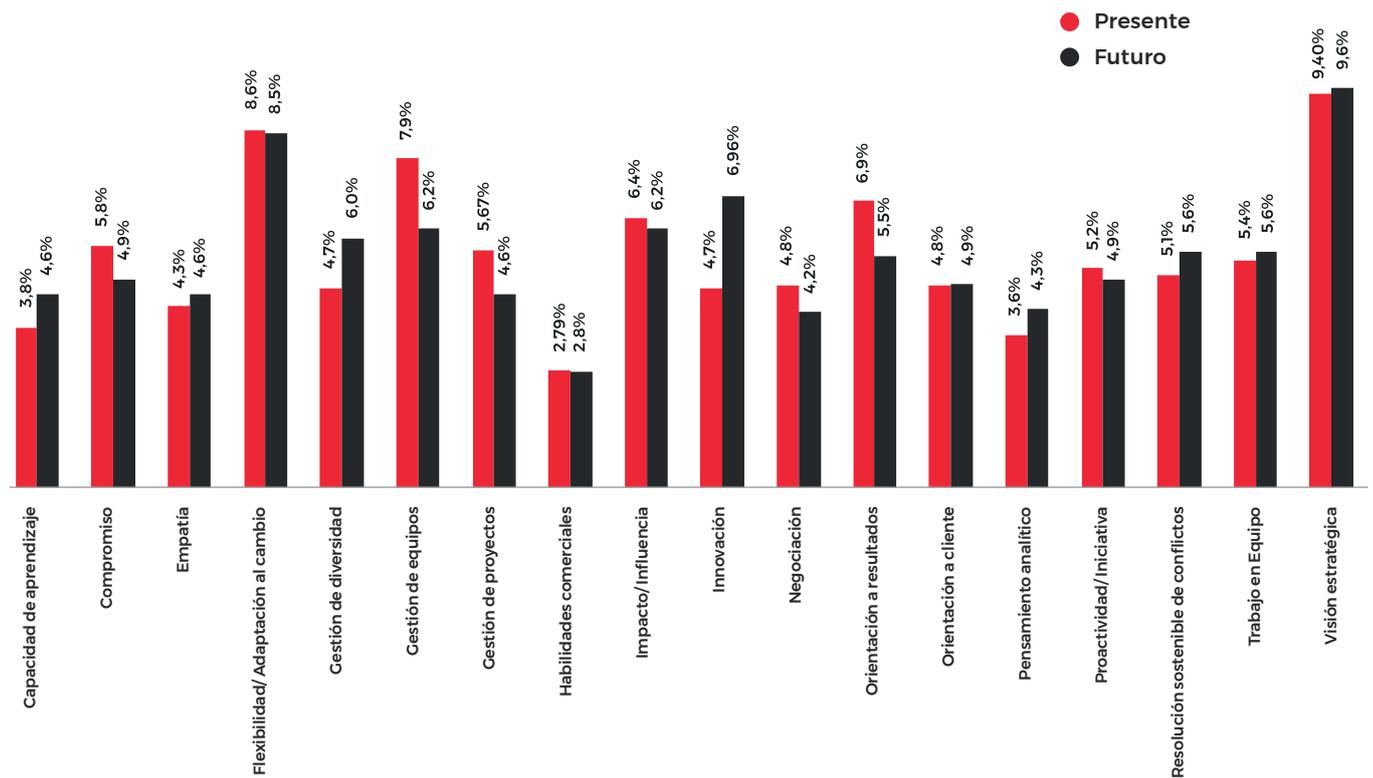
Tabla 4.3.2.2 Competencias más demandadas futuro senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Visión estratégica	9,56%
Flexibilidad / Adaptación al cambio	8,47%
Innovación	6,96%
Gestión de equipos	6,21%
Impacto / Influencia	6,21%
Gestión de diversidad	5,96%
Resolución sostenible de conflictos	5,62%
Trabajo en Equipo	5,62%
Orientación a resultados	5,54%
Compromiso	4,95%
Proactividad / Iniciativa	4,95%
Orientación al cliente	4,87%
Capacidad de aprendizaje	4,61%
Empatía	4,61%
Gestión de proyectos	4,61%
Pensamiento analítico	4,28%
Negociación	4,19%
Habilidades comerciales	2,77%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Gráfico 4.3.1.1. Comparativo competencias más demandadas presente y futuro próximos perfiles senior



En cuanto a la Gestión de equipos con un 7.87%, Impacto / Influencia con un 6.44% y Compromiso 5.76% son otras de las competencias que se encuentran en el top 10 de las competencias requeridas en el presente.

La Visión estratégica al igual que el año pasado se mantiene en primer lugar como una de las competencias más requeridas para el futuro, puntuando este año con 9.56%, un 1.56% más que el 2018.

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

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

El Compromiso, al igual que los años anteriores se mantiene en el primer lugar como la competencia más escasa en el presente con 17,71%.

Las competencias menos escasas en los profesionales Junior son Capacidad de Aprendizaje 1,52 % y Gestión de la diversidad con 2,02%. Lo que respecta a la Negociación con un 2,53% conserva su posición comparando con el año 2018.

Entre el top 10 de las competencias más escasas en el presente para los perfiles Junior son: Compromiso 17,71%, Flexibilidad / Adaptación al cambio 8,43% y Proactividad / Iniciativa con un 8,26%

En años pasados las competencias como Gestión de Diversidad, Idiomas y Gestión de proyectos constituyeron las competencias más escasa de los perfiles Junior. Para este año, se identificó que los profesionales Junior en el futuro requerirán de mayores competencias como: Compromiso con 18,23%, Visión Estratégica con 7,68% , Flexibilidad / Adaptación al cambio 7,68%.

Tabla 4.3.3.1 Competencias más escasas presente junior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Compromiso	17,71%
Flexibilidad / Adaptación al cambio	8,43%
Proactividad / Iniciativa	8,26%
Visión estratégica	7,59%
Orientación a resultados	6,91%
Orientación al cliente	6,24%
Pensamiento analítico	6,07%
Empatía	5,73%
Impacto / Influencia	5,73%
Resolución sostenible de conflictos	5,40%
Habilidades comerciales	3,88%
Innovación	3,54%
Gestión de equipos	3,37%
Gestión de proyectos	2,87%
Negociación	2,53%
Trabajo en Equipo	2,19%
Gestión de diversidad	2,02%
Capacidad de aprendizaje	1,52%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

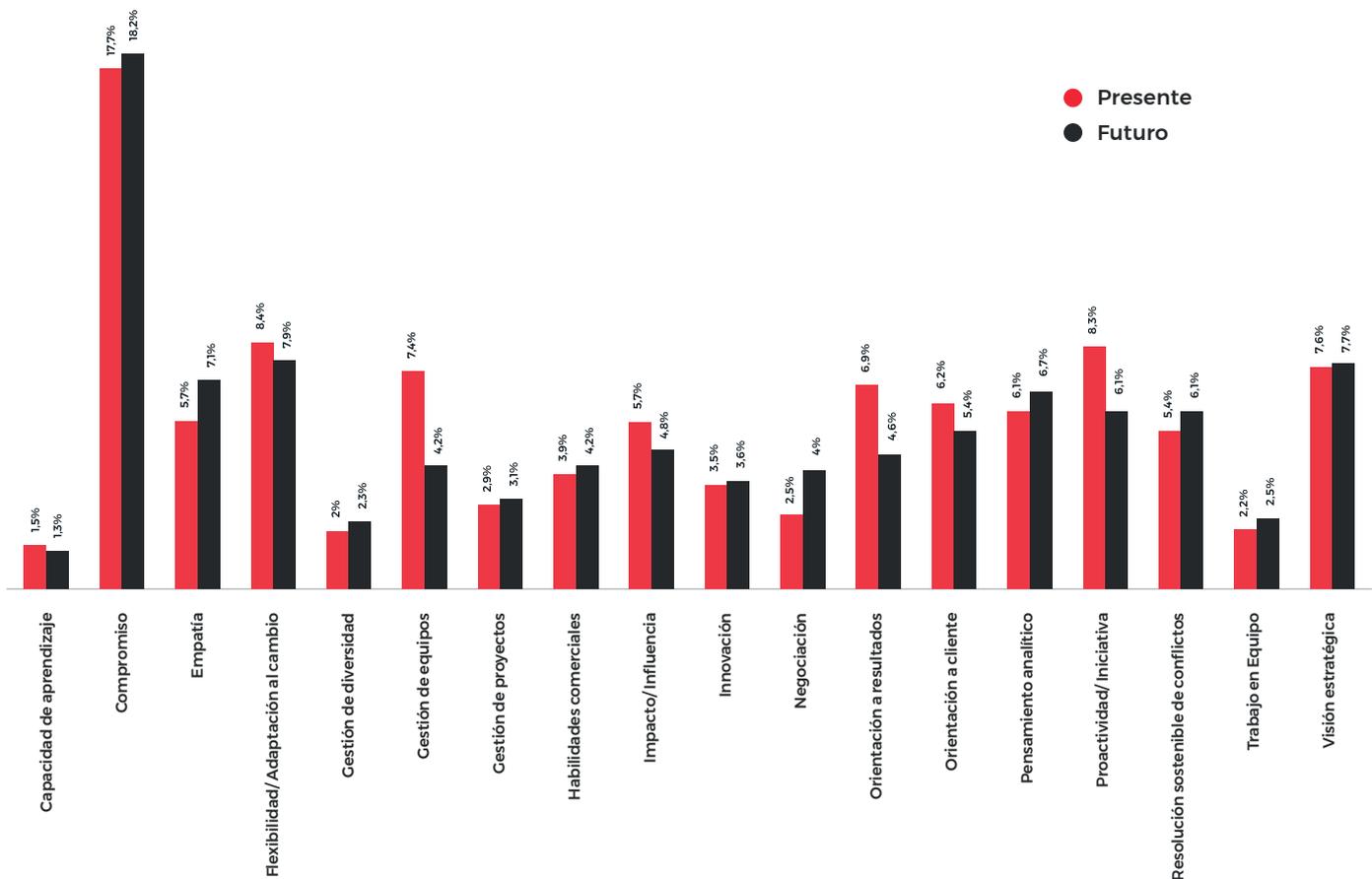
Tabla 4.3.3.2 Competencias más escasas futuro junior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Compromiso	18,23%
Flexibilidad / Adaptación al cambio	7,87%
Visión estratégica	7,68%
Empatía	7,10%
Pensamiento analítico	6,72%
Proactividad / Iniciativa	6,14%
Resolución sostenible de conflictos	6,14%
Orientación al cliente	5,37%
Impacto / Influencia	4,80%
Orientación a resultados	4,61%
Gestión de equipos	4,22%
Habilidades comerciales	4,22%
Negociación	4,03%
Innovación	3,65%
Gestión de proyectos	3,07%
Trabajo en Equipo	2,50%
Gestión de diversidad	2,30%
Capacidad de aprendizaje	1,34%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Gráfico 4.3.3.3. Comparativo competencias más escasas presente y futuro próximos perfiles junior



Compromiso, Flexibilidad / Adaptación al cambio, Proactividad / Iniciativa y Visión Estratégica se mantienen en las primeras posiciones tanto en el presente como en el futuro, como las competencias más escasas de encontrar en los profesionales Junior.

Para el futuro la Empatía con un 7,10% será importante ya que actualmente solo está presente con un 5,73% primando sobre está la Orientación a resultados y Orientación al cliente con un 6,2%.

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

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

En el 2017 la competencia más difícil de encontrar en los profesionales Senior fue Gestión de Cambio con un 10%, para este año se lo denominado como Flexibilidad / Adaptación al cambio es un 14,65%. En el futuro, se considera que llegara a un 14,90% misma competencia comparando el año anterior, se conserva en la misma posición.

A diferencia de otros años en donde los Idiomas con 9% se encuentra en la segunda posición, al igual que en el 2018, seguido de Innovación con 8,09% y Resiliencia y Visión estratégica con 7,82%. Para este año se identificó que la Gestión de Diversidad está presente en un 12,10 % marcando una segunda posición.

En el presente, las posiciones menos escasas de encontrar en los perfiles Senior en el presente la Negociación con 1,87 y Orientación a resultados en un 1,70% a diferencia del año pasado que ponderaba el 2,0% respectivamente.

En el futuro, las competencias de Innovación con un 9,2% y Resolución sostenible de conflictos con 7.5%.

Tabla 4.3.4.1 Competencias más escasas presente senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Flexibilidad/ Adaptación al cambio	14,65%
Gestión de diversidad	12,10%
Innovación	10,22%
Visión estratégica	7,84%
Resolución sostenible de conflictos	6,47%
Impacto/ Influencia	6,13%
Gestión de equipos	5,28%
Capacidad de aprendizaje	4,94%
Empatía	4,77%
Pensamiento analítico	4,77%
Proactividad/ Iniciativa	4,43%
Gestión de proyectos	3,75%
Trabajo en Equipo	3,24%
Compromiso	3,07%
Orientación a cliente	2,56%
Orientación a resultados	2,56%
Habilidades comerciales	2,21%
Negociación	1,87%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

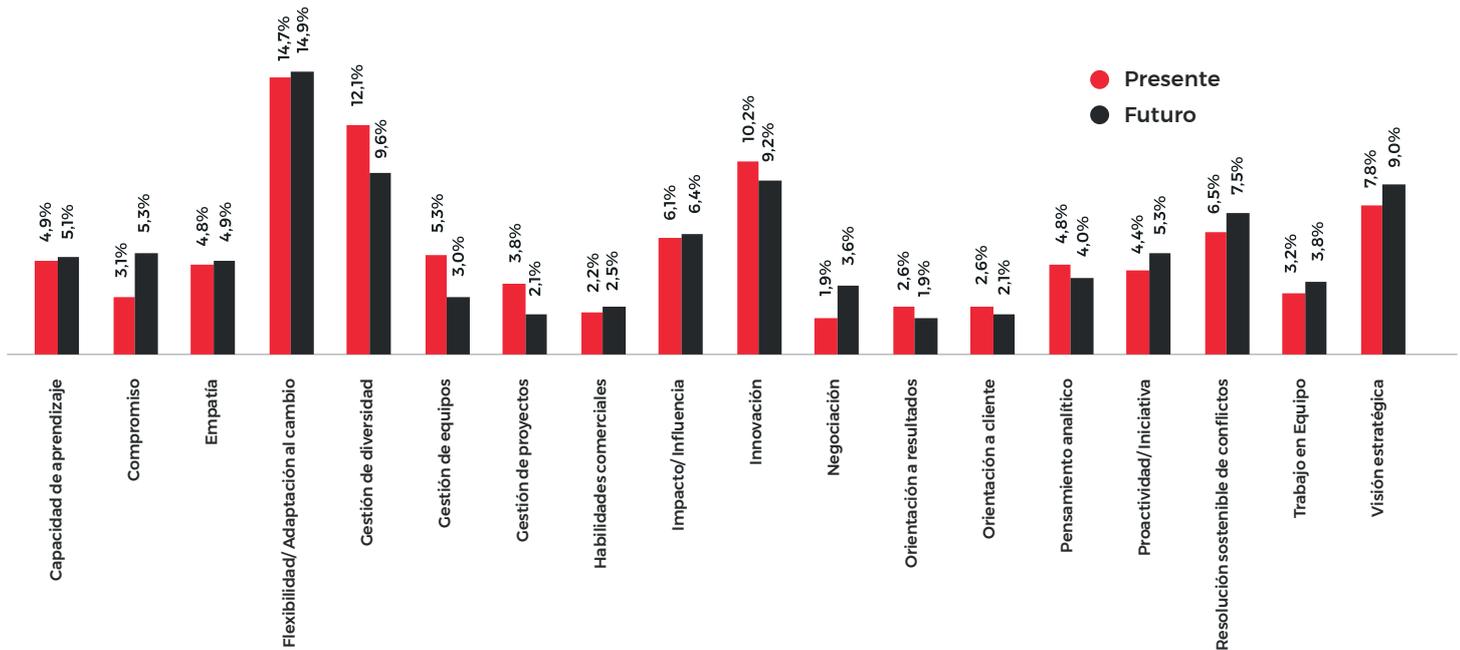
Tabla 4.3.4.2 Competencias más escasas futuro senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Flexibilidad / Adaptación al cambio	14,90%
Gestión de diversidad	9,60%
Innovación	9,20%
Visión estratégica	9,00%
Resolución sostenible de conflictos	7,50%
Impacto / Influencia	6,40%
Compromiso	5,30%
Proactividad / Iniciativa	5,30%
Capacidad de aprendizaje	5,10%
Empatía	4,90%
Pensamiento analítico	4,00%
Trabajo en Equipo	3,80%
Negociación	3,60%
Gestión de equipos	3,00%
Habilidades comerciales	2,50%
Gestión de proyectos	2,10%
Orientación al cliente	2,10%
Orientación a resultados	1,90%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Gráfico 4.3.4. Comparativo competencias más escasas presente y futuro próximos perfiles senior



Para el futuro las competencias de Innovación con un 10,22%, Flexibilidad / Adaptación en un 14,90% y Gestión de diversidad en un 9,60% son los que lideran los top 10 de las competencias requeridas para perfiles senior.

Las competencias menos demandadas en el futuro Gestión de proyectos 2,10 %, Orientación a resultados 1,90% y Orientación a Cliente 2,10%

## 4 Resultados de la investigación

### 4.4 Comparativa y evolución EPYCE

#### 4.4 Comparativa y evolución EPYCE

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

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

##### 4.4.1 FAMILIAS MÁS DEMANDADAS - EVOLUCIÓN TEMPORAL

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, a diferencia de años anteriores

desciende la familia Comercial ocupando para este año la segunda posición del ranking, al igual que en la investigación EPYCE 2016; y la familia Tecnología toma la tercera dando lugar a la familia de Ingeniería asumir el primer lugar para este 2019.

La familia de Marketing, que en el 2017 se encontraba en la posición 7, escala a la 4ª posición, volviendo a ocupar el lugar que tenía en 2018 y 2019

Este año, la familia de operarios ha descendido a la 8ª posición del ranking de las más demandadas, bajó 2 puntos respecto al 2017.

En cuanto a la familia de RRHH, en el periodo 2016 al 2018 mantenía las últimas posiciones del ranking en comparación del último año en donde sube cuatro puntos teniendo la 7ª posición.

FAMILIA	Año de investigación					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Comercial	1	1	2	1	1	1
Tecnología	3	2	1	3	2	3
Ingeniería	4	3	3	2	3	2
Marketing	2	4	4	7	4	4
Administración, Finanzas y Legal	6	6	5	5	5	5
Operarios	7	5	8	4	6	8
Salud	8	8	6	6	7	6
Consultoría	12	11	12	10	8	11
Dirección	5	7	7	8	9	9
Logística	9	9	9	9	10	10
RRHH	10	10	11	11	11	7

## 4 Resultados de la investigación

### 4.4 Comparativa y evolución EPYCE

#### 4.4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS - EVOLUCIÓN TEMPORAL

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

Se observa que la posición de Tecnología - Big Data se ubica en el primer lugar para este 2019, desplazando por cinco puntos al Comercial - Account Manager que en el 2018 se encontraba

encabezando la lista de las posiciones más demandas.

En segundo lugar tenemos a Tecnología - Data Science, subió cuatro puntos a diferencia del 2018 que ocupaba el sexto lugar.

En la tercera ubicación se encuentra la posición Ingeniería - Ingeniero Informático tendencia que ha ido decreciendo en los dos últimos años.

En cuanto a otras posiciones más demandadas que se encuentran en el top ten son: Tecnología - Responsable Ciberseguridad con una variación importante de 57 puntos ubicándose actualmente en el octavo lugar. Asimismo, Tecnología - Project Manager en el 2017 se ubicaba en el puesto 64 para el 2019 se ubica en la décima posición.

POSICIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Comercial - Account Manager	1	0	0	4	1	6
Ingeniería - Ingeniero Informático	43	--	0	1	2	3
Operarios - Operarios cualificados	--	--	--	--	3	4
Ingeniería - Ingeniero Industrial	7	1	24	16	4	5
Tecnología - Big Data	31	13	1	3	5	1
Tecnología - Data Science	---	--	--	18	6	2
Comercial - Consultor Comercial	10	7	16	7	7	13
Comercial - Técnico Comercial	2	2	4	9	8	23
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	6	12	23	15	9	19
Administración, Finanzas y Legal - Control de Gestión	59	62	--	28	10	39
Comercial - Desarrollo de Negocio	---	--	--	8	11	9
Ingeniería - Ingeniero de Planta	25	30	9	37	12	14
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	8	8	42	24	13	22
Comercial - Delegados de Venta	21	4	--	5	14	29
Consultoría - Consultor Senior	--	--	--	--	15	37
Tecnología - Especialista en Sistemas de Información	--	--	--	--	16	12
Tecnología - Programador Informático	18	20	31	19	17	11

## 4 Resultados de la investigación

### 4.4 Comparativa y evolución EPYCE

POSICIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	--	--	--	--	18	55
Comercial - Comercial Digital	15	15	8	20	19	7
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	11	70	18	21	20	46
Comercial - Sales Engineer	--	--	--	--	21	17
Comercial - Senior Key Account Manager	5	5	34	34	22	36
Consultoría - Consultor Junior	--	--	--	--	23	21
Dirección - Gerente	---	--	--	35	24	35
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	42	19	36	13	25	16
Marketing - Responsable de estrategia digital	28	0	0	0	26	27
Marketing - Responsable Online o Mobile	--	--	--	--	27	47
Marketing - SEM analytics - Web Designer	--	--	--	--	28	24
Salud - Asesores Médicos Regionales	68	55	47	42	29	28
Salud - Médico	---	--	--	12	30	20
Tecnología - Desarrollador Aplicaciones multimedia	--	--	--	61	31	26
Tecnología - Especialista de Integraciones	--	--	--	--	32	31
Tecnología - Responsable ciberseguridad	--	--	--	--	65	8
Tecnología - Project Manager	--	--	--	64	33	10
Tecnología - Web analytics manager	---	--	--	--	34	18
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	23	28	32	26	35	44
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	34	21	--	27	36	60
Comercial - Category Management	--	--	--	46	37	42
Comercial - Especialista en Puntos de Venta	--	--	--	--	38	54
Comercial - Jefe de Zona	--	--	--	48	39	45
Comercial - Técnico de Servicio Post Venta	--	--	--	--	40	61
Ingeniería - Ingeniero Civil	57	72	--	23	41	67
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	41	29	22	14	42	43
Logística - Técnico de Logística	--	--	--	0	43	68
Tecnología - I + D	14	37	2	25	44	25

## 4 Resultados de la investigación

### 4.5 Movilidad internacional

#### 4.5 Movilidad internacional

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

**Tabla 4.5.1 Posiciones movilidad internacional presente**

Posiciones más demandadas	Posiciones más difíciles de cubrir
Comercial - Comercial para nuevos mercados	Ingeniería - Ingeniero Industrial
Comercial - Desarrollo de Negocio	Comercial - Desarrollo de Negocio
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	Comercial - Account Manager
Ingeniería - Ingeniero Industrial	Dirección - Chief Transformation Officer
Dirección - Gerente	Consultoría - Consultor

**Tabla 4.5.1.1 Posiciones movilidad internacional futuro**

Posiciones más demandadas	Posiciones más difíciles de cubrir
Ingeniería - Ingeniero Industrial	Comercial - Desarrollo de Negocio
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	Ingeniería - Ingeniero de Proyecto
Comercial - Comercial Digital	Ingeniería - Ingeniero Industrial
Comercial - Desarrollo de Negocio	Dirección - Chief Digital Officer
Consultoría - Consultor Senior	Tecnología - Big Data

## 4 Resultados de la investigación

### 4.5 Movilidad internacional

#### 4.5.2 COMPETENCIAS MOVILIDAD INTERNACIONAL

Respecto a las competencias en el campo de Movilidad internacional en ocasión del informe EPyCE 2018 se observaron un rango más amplio de competencias requeridas. A continuación, se muestran los resultados para EPyCE 2019, de las competencias que ocupan los primeros lugares como las más demandadas para la Movilidad Internacional en el presente y futuro:

Tabla 4.5.2.1 Competencias movilidad internacional presente

Competencias más demandadas	Competencias más escasas
Flexibilidad / Adaptacion al cambio	Compromiso
Compromiso	Visión Estrategica
Gestión de Proyectos	Flexibilidad / Adaptacion al cambio
Trabajo en Equipo	Innovacion
Visión Estrategica	Empatia

Tabla 4.5.2.2 Competencias movilidad internacional futuro

Competencias más demandadas	Competencias más escasas
Flexibilidad / Adaptacion al cambio	Flexibilidad / Adaptacion al cambio
Compromiso	Visión Estratégica
Gestión de Proyectos	Compromiso
Visión Estratégica	Innovacion
Negociacion	Impacto / Influencia

## 4 Resultados de la investigación

### 4.6 Grado de automatización de las posiciones actuales y posiciones del futuro

## 4.6 Grado de automatización de las posiciones actuales y posiciones del futuro

### 4.6.1 GRADO DE AUTOMATIZACIÓN DE LAS POSICIONES ACTUALES

Considerando la importancia de la digitalización dentro de los nuevos mercados de trabajo, la investigación EPyCE 2019, cuenta con una nueva variable vinculada con el grado de automatización de las diferentes posiciones en la empresa. La encuesta ha sido contestada por un total de **254 empresas**.

La muestra ha quedado agrupada en una totalidad de nueve familias en relación con las posiciones que se desarrollan. En relación a la muestra, indicar que estas posiciones se han agrupado en las siguientes familias Tecnología, Comercial e Ingeniería, Salud, Recursos Humanos, Dirección, Marketing, Logística y Administración, y a su vez, se indica si el grado de la automatización de esa posición es nada, poco o mucho.

Este punto trata sobre cuál es la familia que conforme las respuestas de los

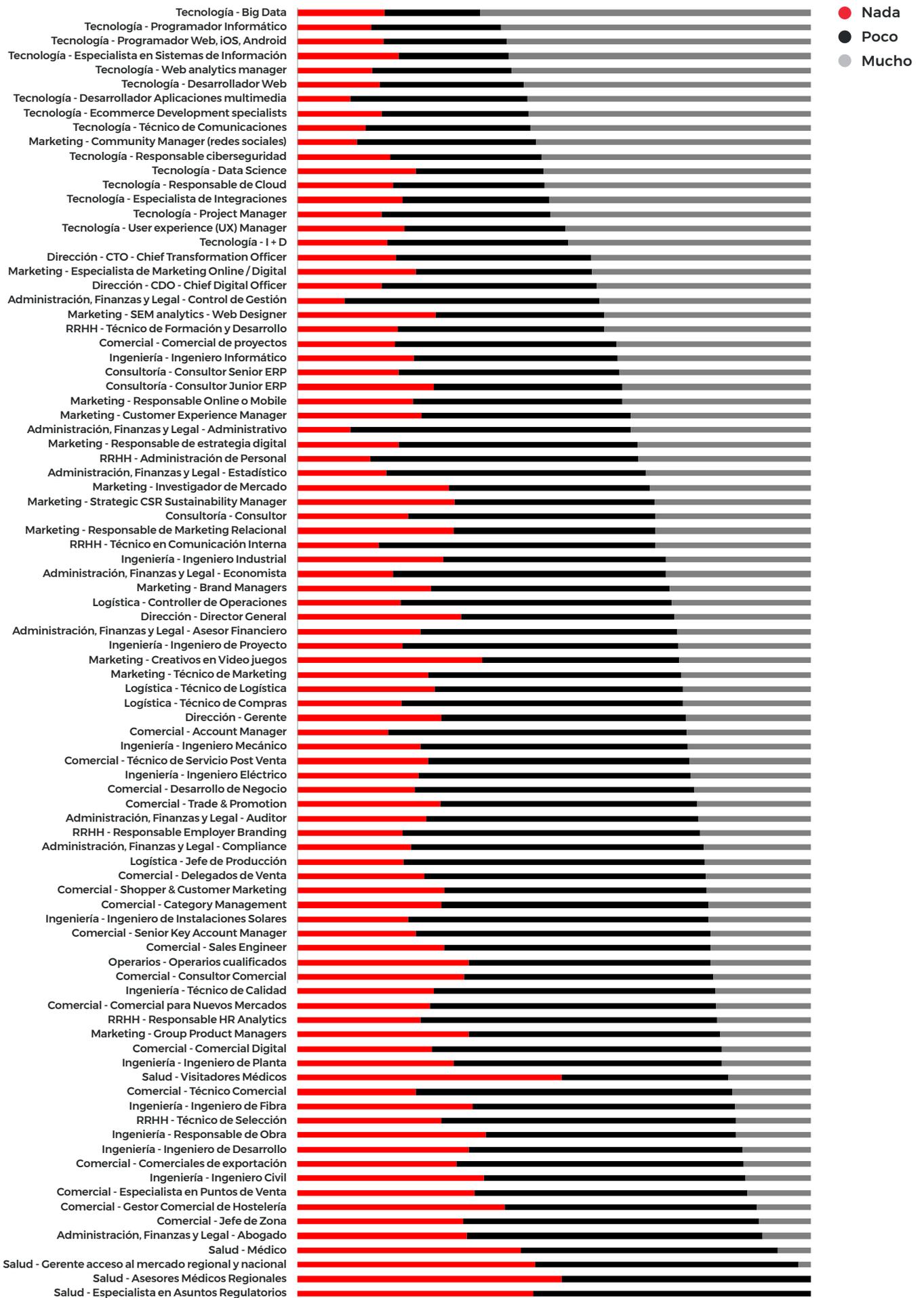
encuestados poseen un mayor grado de automatización en España en el presente y hace referencia a la familia de las Tecnologías, todas las posiciones evaluadas en la muestra indican un porcentaje de respuesta mayor del 50%, excepto el User Experience Manager (47,92%), seguido por Tecnología I + D (47,37%).

Con respecto a las siguientes posiciones que poseen un alto grado de automatización no se agrupan directamente en única familia, por lo tanto, se desglosan los diferentes puestos, en la familia de Marketing, la posición del Community Manager (53,62%) y la Especialista de Marketing Digital (42,62%), dentro de Dirección se posiciona Chief Transformation Officer, y por último, dentro de Ingeniería, Ingeniero informático (37,74%) y en el grupo de Comercial la persona responsable de Comercial Digital (37,84%)

Es importante destacar que la familia de Administración deja de tener tanto énfasis en la automatización, y Marketing sube en relevancia.

En contraste con lo anterior, se indicarán aquellas posiciones que tiene un menor grado o nulo de desaparecer en el mercado actual español y se relaciona con la familia de la Salud, asesores médicos regionales (45,95%), especialista en asuntos regulatorios (51,35%), gerente acceso al mercado regional y nacional (46,15%), médico (43,48%), y visitantes médicos (51,35%). Estos resultados se mantienen a los datos del informe 2018.

Indique el grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa



## 4 Resultados de la investigación

### 4.6 Grado de automatización de las posiciones actuales y posiciones del futuro

#### 4.6.2 POSICIONES DEL FUTURO

Según los Responsables de Recursos Humanos, las 10 posiciones más demandadas en el mercado del futuro en España, el primer lugar es ocupado por Experto en ética de datos y privacidad (9,46%). El segundo escalón, la Coordinador de bienestar y salud (7,93%), seguido muy de cerca por Expertos en interfaz de datos y usabilidad (7,67%), después especialista en Machine Learning (7,42%). El siguiente escalón lo ocupa

Experto en Blockchain (7,16%), Arquitecto de internet de las cosas (5,37%), continuado por Diseñador de chatbots (4,35%) y Disruptor organizacional (3,84%). Los últimos puestos quedan establecidos en las posiciones Abogado de robots y Gastrónomos Moleculares con (0,51%).

sigue siendo una posición demandada aunque ya no se encuentra en el primer lugar, ya que ha sido reemplazada por experto en ética de datos y privacidad. Se le da más énfasis a aquellas posiciones relacionadas con la tecnología.

A comparación con los resultados del año anterior, el experto en Blockchain

#### Posiciones del Futuro



---

# 05

## Conclusiones

---

## 5 Conclusiones

**El presente informe permite continuar con el trabajo realizado en los informes EPyCE 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, los cuales fueron la base para construir el observatorio de cambios y tendencias en las competencias, permitiendo analizar, cada vez teniendo en cuenta más variables, las posiciones más demandadas en España a partir de series anuales.**

### 5.1 EL PROYECTO

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

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

### 5.2 EL MODELO DE TRABAJO

Los datos fueron recolectados a partir de la herramienta desarrollada para la elaboración del informe EPyCE 2014. Con el fin de dar continuidad a las categorías evaluadas se mantuvo la estructura en la que se descomponen las mismas 8 dimensiones en función del tiempo (Presente /Futuro), la necesidad (demanda/dificultad en cubrir), el espacio (movilidad internacional) y nivel del perfil (Junior/ Senior), con el fin de brindar datos más precisos en cuanto a las dimensiones anteriormente nombradas.

### 5.3 LOS RESULTADOS

Los resultados evidencian la importancia que este informe ofrece, particularmente para los Directores de Recursos Humanos, ya que el 70,1% de las respuestas fueron proporcionadas por estos. Las empresas participantes se ubican en su mayoría en Madrid (53,9%), asimismo solo el 46,5% de las compañías indicaron que dependen de una casa matriz, mientras que el 52,8% de las empresas encuestadas se consideran multinacionales.

En cuanto a las familias, se evidencia una mayor demanda por posiciones de **Comercial (26,34%), Ingeniería (24,19%)** y Tecnología (23,12%). Continúa la tendencia de posicionar a estas familias en los primeros lugares, aunque es importante mencionar que Ingeniería en años anteriores ocupaba el tercer lugar con (21,40%) subiendo 3 puntos y ahora cambiado su posición, situándose con más relevancia. Mientras que Tecnología solo bajo 1 punto (22,8%) en comparación con el año pasado, todavía mantiene mucha importancia. Por otro lado, las familias menos demandadas son Consultoría, RRHH y Salud.

Las 8 posiciones más demandas son: Ingeniero informático seguido por Data Science, Programador Informático en tercer lugar e Ingeniero industrial en cuarto lugar.

En años anteriores Account Manager era la posición más demandada pero la Ingeniería Informática ha tomado este lugar situándose en las primeras 3 posiciones los últimos 4 años.

Data Science ahora se coloca como la segunda posición mas demandada, subiendo 4 puestos desde el año pasado. Destaca la importante demanda de la posición de Ingeniero y Programador informático, lo que refleja que todas las empresas están en pleno proceso de transformación digital.

Desarrollo de Negocio se posiciona en quinto lugar y ahora Account Manager en el sexto lugar, continuado por los puestos de Técnico Comercial y Operarios cualificados.

Estos datos reafirman que la Ingeniería ha obtenido mayor relevancia en el último año, y la Tecnología se mantiene.

Las posiciones más relevantes que incluye el análisis de la demanda de posiciones en el presente y el futuro cercano son:

Ingeniero Informático, Comercial Digital, Big Data, Programador Informático y Data Science.

Se mantiene la importante demanda en ingeniería y Tecnología, pero a diferencia del año pasado, Account Manager ya no figura en esta lista y es remplazado por la Informática.

## 5 Conclusiones



Al discutir las competencias más demandadas, para posiciones Junior se busca el Compromiso, Capacidad de Aprendizaje, Iniciativa/Proactividad, y Trabajo en Equipo. Este año se introdujo la competencia de Iniciativa/Proactividad y ya se coloca rápidamente en segundo lugar.

En cuanto a posiciones Senior las competencias más demandadas resultan ser: Visión Estratégica, Flexibilidad/Adaptación al Cambio, Gestión de Equipos y Orientación a Resultados. Aunque Flexibilidad/Adaptación al Cambio se mantiene como tendencia en años anteriores, Visión Estratégica toma el primer lugar, mientras que un enfoque hacia gestión de equipos y resultados toma más relevancia este año.

Al hablar de las competencias más escasas para perfiles Junior se encuentran el Compromiso, Flexibilidad/Adaptación al Cambio y Visión Estratégica, tanto para el presente y el futuro próximo. De igual manera las competencias para perfiles Senior para el presente y el futuro son Flexibilidad/Adaptación al cambio, Gestión de la diversidad e Innovación.

Resaltamos la importancia de la Flexibilidad como competencia tanto demandada como escasa en los entornos laborales; esta puede ser una ventaja competitiva para los profesionales y genera valor añadido para las organizaciones. Particularmente en posiciones Senior la Flexibilidad/Adaptación al Cambio es una competencia que se debe de fomentar dentro de las empresas.

La investigación incluye un apartado enfocado en la automatización de posiciones, y este año se enfocan en una misma familia, Tecnología. Los resultados revelan que Big Data (64,4%) se lleva el primer puesto, seguido por Programador Informático (60,3%) y Programador Web (59,3%) en tercero.

Se esperaba que el área de Administración tomara la delantera en automatización, pero Tecnología muestra más importancia para las empresas, y Big Data sigue en primer lugar por dos años consecutivos.

En contraste con lo anterior, aquellas posiciones que tienen un menor grado de automatización en el mercado actual español y se relaciona con la familia de la Salud; Especialista en asuntos regulatorios y Visitadores médicos ambos en primer lugar con (51,35%), continuado por Gerente acceso al mercado regional y nacional (46,15%), en tercer lugar médico (43,48%).

Finalmente, en cuanto a las posiciones que emergerán y tendrán mayor demanda tenemos: Experto en ética de datos y privacidad, coordinador de bienestar y salud, y expertos en interfaz de datos y usabilidad.

### 5.4 FUTURAS INVESTIGACIONES

En esta sexta publicación del Informe EPyCE 2019, se continúa con el objetivo de ser el Observatorio de referencia a nivel Nacional e Internacional, para los Responsables de áreas de Recursos Humanos, Empresas y demás Instituciones interesadas en las necesidades y de-

mandas del mercado actual en cuanto a los temas tratados. EPyCE se consolida como un proyecto de frecuencia anual que también continúa teniendo el objetivo de aumentar el número de Directivos y Responsables de RRHH que participen en la encuesta, tanto valorando los aspectos propuestos y revisando las herramientas de medición al objeto de mejorar su capacidad, como aportando nuevas variables a tener en cuenta para futuros estudios.

Según los resultados de nuevas posiciones y competencias que hemos solicitado a las empresas, se considerarán algunas de ellas para incluir en el año 2020

### CAMPO OTROS - RESULTADOS

Tal y como se indicó anteriormente, la encuesta realizada se construyó sobre un formato de respuesta cerrado a partir de un conjunto de Posiciones y Competencias. Este conjunto de Posiciones y Competencias fue recopilado a partir de una encuesta realizada el pasado año. En la investigación se incluyó un campo para que los destinatarios de la encuesta pudiesen definir aquellas posiciones y competencias que de cara a futuros estudios podrían arrojar luz sobre el objeto de estudio. A continuación se muestra los resultados obtenidos.

### OTROS - POSICIONES

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

## 5 Conclusiones

Tabla 5.1 Otras posiciones

FAMILIAS	POSICIÓN	FAMILIAS	POSICIÓN
<b>Administración, Finanzas y Legal</b>	Abogado Asociado con 5-7 años de experiencia Controllers Pricing Analyst Educador/a social Monitor	<b>Marketing</b>	Marketing digital telemarketing Marketing- SEM, UX
<b>Comercial</b>	Desarrollador de Negocio Community Manager Chief Digital Officer-E commerce Técnicos comerciales Comercial Técnicos comerciales Técnicos de servicio post venta	<b>RRHH</b>	Responsables de RH HR Analytics, Control de Gestión
<b>Consultoría</b>		<b>Salud</b>	Enfermero Monitor de Ensayos Clínicos Especialidades Médicas en general Técnicos de almacén Marketing digital
<b>Dirección</b>	Gerentes de Proyectos Internacionales Gerentes de Proyectos Internacionales Director de hotel Director de Marketing	<b>Operarios</b>	
<b>Ingeniería</b>	Ingenieros Industriales y Minas TÉCNICOS DE MANTENIMIENTO Ingenieros agrícolas Ingeniería de comunicaciones Técnico de mantenimiento ingenieros civil Ingeniero de Calidad Ingenieros en instalaciones de biomasa Ingeniero Informático Técnicos electromecánicos Ingeniería Proyectos (producto / proceso) Ingeniero Electrico Controller operaciones Arquitecto BIM	<b>Tecnología</b>	Consultor SAP Programadores Analytics Big Data Telecomunicaciones Ciberseguridad Data mining Disciplinas STEM Ciberseguridad

### 5.2 OTROS - COMPETENCIAS

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

### Barcelona Campus

C/ Aragó, 55 - 08015  
C/ Tarragona, 110 - 08015

### Madrid Campus

C/ Joaquín Costa, 41 - 28002  
C/ Príncipe de Vergara, 156 - 28002

ISBN : 978-84-17476-43-4

eae.es  
900 494 805

