

A man with glasses is looking at a whiteboard filled with handwritten notes. The notes include the word 'Community', a diagram with 'Initiating' and 'Supporting', a list of activities, and various business-related terms like 'Startup Drinks', 'Incubators', and 'visibility'.

# POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN LA EMPRESA EN 2014

## INFORME EPYCE 2014

FEB.15

EAE BUSINESS SCHOOL & ASOCIACIÓN ESPAÑOLA  
DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS

**EAE** Business  
School

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

**1**  
INTRODUCCIÓN 4

---

**2**  
MARCO  
TEÓRICO 10

---

**3**  
MÉTODO 24

---

**4**  
RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN 38

---

**5**  
CONCLUSIÓN 74

---

**6**  
FICHA TÉCNICA 78

---

**7**  
REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS 82

---

**8**  
ANEXO 86

---

## INTRODUCCIÓN

# 01 INTRODUCCIÓN

EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN QUE SE DOCUMENTA EN ESTE INFORME PARTE DE LA INICIATIVA DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS Y DE EAE BUSINESS SCHOOL COMO PARTNER INVESTIGADOR.

LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS (AEDRH) ES UNA ORGANIZACIÓN CREADA EN EL AÑO 2012, QUE CUENTA A FECHA DE HOY (2014) CON MÁS DE 400 ASOCIADOS, TODOS ELLOS DIRECTORES DE RRHH EN ACTIVO. SU FINALIDAD ES LA DE PROMOCIONAR Y DESARROLLAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO LA DE FACILITAR EL INTERCAMBIO Y LA DIVULGACIÓN DE CONOCIMIENTOS EN MATERIA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

ENTRE UNO DE SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS FIGURA LA REALIZACIÓN DE INVESTIGACIONES SOBRE CUESTIONES QUE RESULTEN INTERESANTES TANTO A LOS MÁXIMOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS, COMO A INSTITUCIONES PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES, Y EN GENERAL A LA SOCIEDAD. FRUTO DE ESTA REFLEXIÓN, LA COMISIÓN TÉCNICA DE FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN CREA EL OBSERVATORIO PERMANENTE DE POSICIONES PROFESIONALES MULTISECTORIALES EMERGENTES PARA LA EDICIÓN ANUAL DEL ESTUDIO DE REFERENCIA: EPYCE.

EAE Business School es una Escuela de Negocios fundada en 1958. Desde entonces ha formado a más de 65.000 directivos de 72 nacionalidades en sus campus de Barcelona y Madrid siendo en la actualidad la segunda escuela de negocios más reputada de España (Ranking Merco 2014) y una de las 30 mejores escuelas de negocio del mundo (Ranking América Economía 2014)

Ambas organizaciones tienen entre sus objetivos la investigación en torno al mundo de las organizaciones y la gestión empresarial.

El compromiso EAE Business School con la investigación se materializó el pasado 2009 con la puesta en marcha del Strategic Research Center, un centro de investigación para el análisis e investigación de mercados para su aplicación estratégica en las empresas y su entorno, y así aportar conocimiento a campos clave de la gestión empresarial.

Además EAE Business School ha creado su primera revista científica sobre management, llamada Harvard Deusto Business Research (HDBR), una publicación que nace con la voluntad de ser una herramienta al servicio de la comunidad universitaria y científica, y un espacio en el que se divulguen las investigaciones más relevantes sobre gestión empresarial.

Tanto la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos como EAE Business School han proporcionado sus recursos y sus capacidades para analizar el mercado laboral español al objeto de conocer aquellas posiciones y competencias que actualmente experimentan una mayor demanda.

El Informe sobre Posiciones y Competencias más Demandadas (2014) es el resultado de esta investigación y nace con vocación de continuidad. Con su puesta en marcha, sus promotores quieren crear un documento que, con periodicidad anual, muestre información sobre aquellas posiciones y competencias más demandadas. Con ello pretende ofrecer un instrumento que facilite la toma de decisiones de todos los agentes vinculados al mercado laboral, tanto si esta vinculación corresponde a una posición de demanda, de oferta, de intermediación o de la gestión de competencias en torno a empleo o educación desde el sector público o el sector privado.

## 1.1 DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO A INVESTIGAR

Con esta investigación, los promotores están interesados en arrojar luz sobre una problemática que se puede formular en los siguientes términos: conocer las valoraciones que tienen los miembros de la Asociación, todos ellos Máximos Responsables de Recursos Humanos en sus respectivas empresas y organizaciones, en torno a las posiciones y a las competencias más demandadas en nuestro país.

Dada la posición que ocupan estas personas y el considerable porcentaje de la masa laboral al que tienen acceso, consideramos que esta valoración puede ser de gran valor para los diferentes agentes que operan en el mercado de trabajo.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación del Proyecto EpyCE se ha desarrollado para alcanzar los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

Conocer las valoraciones que los miembros de la AEDRH tienen en torno a cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español.

### 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 miembros de la Asociación en torno a estas dimensiones
- Presentar un documento que presente estas valoraciones al objeto de facilitar la toma de decisiones de aquellos agentes que operan en el mercado laboral.

# 01 INTRODUCCIÓN

## 1.3 PREGUNTAS A RESOLVER

Desarrollar de una estrategia de investigación para conocer las valoraciones de una muestra de Directores de Recursos Humanos genera una serie de preguntas. Las primeras de ellas surgen en torno a la definición de las dos distinciones principales: las posiciones laborales y las competencias profesionales.

En segundo lugar se plantean interrogantes sobre qué herramientas se pueden utilizar para medir estas valoraciones. También aparecen interrogantes en torno a si estas valoraciones se pueden evaluar por interrogación directa o si éstas son la suma de diferentes dimensiones que es necesario precisar.

Asimismo, la tarea de identificar posiciones y competencias más demandadas implica la definición de un marco temporal (presente o futuro) y de un marco geográfico pues tanto las posiciones como las competencias más demandadas pueden estar referidas al momento actual o a un horizonte próximo, así como a necesidades específicas de nuestro país o a necesidades de talento para expatriar al exterior.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Entendemos el mercado de trabajo como un espacio en el que operan diferentes observadores, cada uno de ellos con diferentes valoraciones de una misma realidad.

En este sentido la Asociación tiene acceso una percepción privilegiada, la de los Directores de Recursos Humanos de las principales empresas españolas, en torno a qué posiciones y qué competencias son las que cubren las necesidades de estas empresas.

Esta visión 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 y como desde la demanda.

## 1.5 ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

La dirección del Proyecto ha corrido a cargo de Juan Carlos Pérez Espinosa (Presidente del Grupo Factum, Vicepresidente de AEDRH y Presidente de la Comisión Técnica de Formación e Investigación), Raúl Bravo (Director de EAE Business School Madrid) y José Luis Pérez Huertas (Investigador Principal y Profesor Colaborador EAE Business School).

La Comisión Técnica de Formación e Investigación de AEDRH, en el momento de la investigación, tenía la siguiente composición:

### Presidente:

D. Juan Carlos Pérez Espinosa (GRUPO FACTHUM)

### Miembros:

Dª Pilar Olondo (HP)

D. Alejandro Friebe (ORACLE)

D. Fernando Córdova (NH HOTELES)

Dª Lola Barceló (VIRGIN ACTIVE)

Dª Marta Muñoz (BAUSCH & LOMB)

D. Ángel Aguilar (UCI- Unión de Créditos Inmobiliarios)

D. Pablo Carrillo (JAZZTEL)

Dª Laura González (IMS Health)

A través de la Secretaría General de la Asociación, que actualmente ocupa D. José Manuel García Lirio, y de la Dirección en Madrid de EAE Business School que ocupa D. Raúl Bravo, se facilitaron los medios materiales y humanos para el desarrollo del proyecto.

El equipo investigador se creó desde la promoción 2013-2014 del Máster en Recursos Humanos de EAE Business School a partir de la siguiente estructura:

Investigador Principal: D. José Luis Pérez Huertas – Profesor Colaborador EAE Business School

### Investigadores:

Dª Sonia Raquel Alderete Benitez

Dª Antía Blanco Espiñeira

Dª Angy Coromoto Carrillo Rivas

Dª Maria Alejandra Espinoza Castillo

Dª Raquel Jorge Hernando

D. Paol Yeshua Juarez Delgadillo

Dª Massiel Estefanía Ledgard Aguilar

D. Alvaro Sebastián Lima Urbina

Dª Maria Carolina Olmos Torres

D. Waldo Luis Rivero Morales

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 Técnica y la Secretaría de la Asociación a través de una agenda de reuniones de trabajo y comisiones conjuntas.

## 1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Si bien el proyecto parte del valor que puede tener para la comunidad científica y de negocios conocer las valoraciones de los miembros de Asociación, entendemos que sus conclusiones muestran sólo uno de los diferentes planos de observación sobre los que se puede analizar el mercado laboral.

En este sentido, las conclusiones que puede lograr el proyecto corresponden a la realidad de una muestra de organizaciones que tienen una variable común: el tener una dimensión suficiente para puesta en marcha de un Departamento de Recursos Humanos con un profesional al frente. Esto dejaría fuera del universo de la investigación a organizaciones que por su tamaño o por otras circunstancias no disponen de Dirección de Recursos Humanos o, en el caso de disponerlo, no forman parte de la Asociación por cualquier circunstancia, lo que presenta ciertas limitaciones a la hora de generalizar los resultados de esta investigación.

MARCO TEÓRICO



# 02 MARCO TEÓRICO

## 2.1 EL MERCADO LABORAL Y LA DEMANDA DE EMPLEO

La teoría económica concibe el trabajo como uno de los tres factores que intervienen en el proceso de producción tanto desde el punto de vista de la Macroeconomía como de la Microeconomía (Samuelson, 2005). El resultado de este proceso de producción se puede formular como una función que depende de los tres factores de producción (tierra, trabajo y capital) así como de la tecnología que se aplica al proceso productivo.

Al igual que para el resto de los factores de producción, la Economía considera que el mercado es el entorno donde se toman todas las decisiones en torno al factor trabajo, de manera que el comportamiento del mercado de trabajo puede ser representado por una curva de demanda y por una curva de oferta.

La demanda de empleo representaría el comportamiento de aquellos agentes que demandan el factor trabajo, los empleadores. Su representación gráfica tiene la forma de una curva decreciente en función del salario, la variable que influye en mayor medida sobre la demanda de trabajo. Así, conforme menor es el salario, los empleadores demandarán un mayor número de horas de factor trabajo. De la misma manera, conforme aumenta el salario, los empleadores demandarán un menor número de horas de factor trabajo y recurrirán a modelos de producción más intensivos en otros factores (tierra y capital) o en tecnología.

Respecto a la oferta de factor trabajo, esta representa el comportamiento de los trabajadores a la hora de alquilar su fuerza de trabajo, de la que son propietarios. En su caso la oferta de trabajo es creciente respecto al salario, la variable que más influye sobre esta oferta. De este modo, cuando el salario es bajo el número de horas que se ofrecen en el mercado laboral es reducido, pues es posible que los trabajadores prefieran dedicar su tiempo a su formación, al cuidado de su familia o emigren hacia otros mercados donde el salario sea mayor. Conforme el salario aumenta, aumenta el número de horas de trabajo que se ofrecen en el mercado, pues los trabajadores preferirán dedicar menos tiempo a su formación o a su familia y, además, la oferta de trabajo se verá aumentada por la de aquellos trabajadores inmigrantes que, procedente de otros mercados, ofrecen su fuerza laboral.

El resultado del comportamiento de la oferta y de la demanda es un punto de equilibrio que corresponde a un salario determinado y un volumen de horas de trabajo contratadas. Esta realidad del mercado laboral se puede representar a través de una serie de indicadores (Población Activa, Tasa de Desempleo, Salario Real,...). Por otra parte, su papel determinante del nivel salarial

y de los costes laborales, hace que el mercado laboral tenga un papel decisivo en la economía pues tiene un impacto decisivo en variables como el nivel general de precios, las rentas disponibles de las familias, el comportamiento del consumo o el beneficio de las empresas.

El modelo anterior, puede ser objeto de ampliaciones y revisiones al objeto de mostrar una visión más completa del mercado de trabajo. Así, autores como Bentolilla y Saint-Paul (1992) muestran una función de demanda laboral ampliada mucho más compleja en la que se introducen variables como la decisión de que el empleo a contratar sea fijo o temporal, la existencia de trabajadores manuales y no manuales, las diferentes productividades y costes de ajuste, los costes de contratación y despido.

Por otra parte, el mercado de trabajo, a diferencia de otros, es objeto de un elevado nivel de regulación por parte del Estado. El Derecho Laboral es el vehículo por el que las administraciones definen "las relaciones jurídicas que tienen por causa el trabajo por cuenta y bajo dependencia ajenas. Su fin es el de garantizar a quien lo ejecuta su pleno desarrollo como persona humana y a la comunidad la efectiva integración del individuo en el cuerpo social y la regularización de los conflictos entre los sujetos de esas relaciones." (Alfonzo, 2001). En este sentido, existe un debate en torno a la rigidez y a la flexibilidad laboral que muestra la existencia de diferentes modelos de mercado de trabajo con escenarios diferentes de intervención por parte de las administraciones públicas.

Respecto a los agentes del mercado de trabajo, una visión en profundidad muestra que alrededor de los agentes mencionados (trabajadores y empleadores) existen otros agentes que operan en el mercado ya sea mediante labores de representación (sindicatos, asociaciones empresariales, colegios profesionales...), mediante tareas de intermediación (agencias de empleo, consultoras de selección, headhunters...) e incluso mediante las tareas de intervención pública mencionadas anteriormente. En estas últimas es posible encontrar todas aquellas administraciones que ejercen competencias en torno a la regulación del mercado, al fomento de la competitividad económica, e incluso a la adaptación del sistema educativo para incorporar las necesidades del mercado laboral en la educación reglada y en la formación continua.

Así, el mercado de trabajo se puede percibir como

- una realidad compleja en la medida que los diferentes agentes que lo componen son diferentes observadores que tienen diferentes valoraciones de esa misma realidad

- un mercado cuyo comportamiento es el resultado de diferentes dimensiones (salario, contratación fija o temporal, costes de contratación y de despido...)

- un flujo de comunicación entre oferentes y demandantes por el que los empleadores tienen por objeto que el sistema educativo forme trabajadores que respondan a sus necesidades, y por el que propietarios del factor trabajo toman decisiones para mejorar su empleabilidad ajustando su oferta a estas necesidades.

Para continuar avanzando en la realidad del mercado laboral es preciso introducir dos distinciones en el análisis: las posiciones y las competencias profesionales.

## 2.2 LAS POSICIONES PROFESIONALES

Una de las dimensiones en que se manifiesta la complejidad y la heterogeneidad del factor trabajo es a través de su especialización en diferentes profesiones, ocupaciones, posiciones o puestos de trabajo. Este fenómeno de especialización, que aparece en el pensamiento económico clásico (Smith, 1776), es inherente a la propia organización del trabajo y su origen es tan remoto como el mismo fenómeno del trabajo en sí.

Si bien los primeros intentos de estudio surgen incluso antes de la era industrial, Taylor (1891) y Ford realizaron las primeras aplicaciones del análisis de tareas desde una aproximación científica. "...la implantación de dichas técnicas en Europa y, concretamente en Francia, en sus factorías Citroën Saint-Ouen y Renault, se lleva a cabo a partir de la primera Guerra Mundial, generalizándose el Scientific Management, a la mayoría de las empresas tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, debido a la creciente importancia que, tras la contienda bélica, van cobrando el estudio de los puestos de trabajo en la recalificación del personal licenciado o en paro, en la redefinición de los nuevos puestos surgidos de las innovaciones tecnológicas y en la mejora de métodos" (Roig, J. 1996).

El análisis de tareas y su agrupación en puestos de trabajo es el resultado de la búsqueda continua de la excelencia, al objeto de darle solución a problemas, economizar tiempos, evitar operaciones innecesarias, movimientos repetidos, esfuerzos desmedidos, para hacer los procesos más funcionales y mejorar el rendimiento.

Mintzberg (1988) sitúa el proceso de especialización del factor trabajo como parte de la definición de la estructura de las organi-

zaciones. Esta estructuración es una secuencia que se inicia (1) definiendo las tareas a desarrollar dentro de la organización, (2) agrupando estas tareas en puestos de trabajo especializados, (3) agrupando a su vez estos puestos de trabajo en unidades o departamentos de primer orden, (4) agrupando los departamentos de primer orden en unidades superiores de segundo orden, y así sucesivamente para después crear dispositivos de enlace y mecanismos de control entre estas diferentes unidades.

La agrupación de las tareas en puestos de trabajo es una de las cinco formas que Mintzberg describe para coordinar el trabajo en las organizaciones siendo estas la adaptación mutua (comunicación informal), la supervisión directa (estableciendo superiores y jerarquías), la normalización de procesos de trabajo (procedimientos y tareas), la normalización de resultados (definición de objetivos y metas) y, finalmente, la normalización de las habilidades. Ésta última supone un proceso que se inicia en el momento de la contratación especificando el tipo de preparación requerida para realizar el trabajo, y que continúa a lo largo de la vida laboral a través de la formación continua y el proceso de adoctrinamiento dentro de la organización.

Este proceso de división del trabajo en puestos especializados conlleva una serie de decisiones en el seno de la organización. La primera consiste en el número de tareas que deben corresponder a cada puesto así como el grado de especialización que éstas deben tener. En el primer caso los escenarios posibles se mueven entre dos extremos. Un extremo en el que los trabajadores realizan tareas muy cortas de manera repetitiva (superespecialización) y otro en el que cada trabajador puede realizar un gran número de tareas de manera generalista y es susceptible de ser reemplazado en diferentes puestos de trabajo (polivalencia).

Respecto al grado de especialización del puesto de trabajo, el escenario más básico consiste en el mero desarrollo de tareas. No obstante, esta especialización puede ampliarse de manera vertical dándole al trabajador la posibilidad de tener control sobre las decisiones, los objetivos y los criterios sobre los que se toman las decisiones en torno a la tarea que desarrolla.

Respecto a la formalización del comportamiento de los trabajadores, es interesante destacar el movimiento que Mintzberg describe para definir y normalizar las tareas que desarrollan los trabajadores. Este autor describe un proceso que culmina con la creación de la organización burocrática, organizaciones que se basan en la "...formalización del comportamiento para conseguir la coordinación". Si bien estas organizaciones poseen grandes ventajas en entornos muy estables, cuando éstas están sometidas a entornos muy cambiantes suelen presentar bastantes disfunciones, lo que plantea la necesidad de una organización alternativa a la burocrática que el denomina la estructura orgánica.

# 02 MARCO TEÓRICO

## 2.2.1 DEFINICIÓN DE POSICIONES PROFESIONALES

Resulta complejo adoptar una única terminología a la hora de definir un qué es un puesto de trabajo, durante muchos años los estudios han aportado vocablos y expresiones diversas.

En este sentido "...todavía sufrimos la carencia o cuando menos la falta de unanimidad suficiente acerca de una terminología o vocabulario comunes entre los distintos especialistas, nacionales y extranjeros –aunque, felizmente, al menos en la práctica, se dé con una total unanimidad en cuanto a la fórmula, métodos y procedimientos o técnicas que se utilizan para llevar a cabo "el estudio de los puestos de trabajo", "la valoración de tareas y del personal"- comprometiendo la exacta definición y precisa delimitación de sus conceptos". (Roig, J. 1996).

Según el estudio de (Roig J,1996) puesto de trabajo se definiría como:

- 1.- Lugar o emplazamiento del trabajo a ejecutarse.
- 2.- Lugar, espacio o demarcación donde uno o varios operarios llevan a cabo los cometidos, tareas o funciones propios de un tipo de trabajo.
- 3.- Cada uno de los emplazamientos, dentro de una unidad organizativa, en que una o varias personas llevan a cabo unos cometidos funciones (R. Ricardi).
- 4.- Lugar o emplazamiento dentro de un dispositivo estructura general u organización (una avión, un barco, un dispositivo policial, una patrulla militar, una cárcel, un centro docente, una empresa, un departamento, un ministerio, una institución social...), donde se llevan a cabo unas funciones o cometidos de acuerdo con unas instrucciones, consignas y objetivos.

En todo caso, el puesto de trabajo viene definido por la posición jerárquica del puesto dentro de la estructura u organización, y el tipo de funciones o tareas a cumplimentar dentro de su ámbito, y no los individuos que lo ocupan (Muchielli).

Para nuestro trabajo hemos adoptado la definición de Montmolin: "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". (Roig J, 1996).

## 2.2.2 LOS ESTÁNDARES DE INFORMACIÓN LABORAL

Si bien la especialización del factor trabajo en diferentes puestos de trabajo o posiciones es un fenómeno que se produce en el interior de las organizaciones, existe un movimiento para organizar y estandarizar la información en torno a trabajo y empleo.

Así en el marco de los esfuerzos que desarrolla Naciones Unidas para definir familias internacionales de clasificaciones económicas y sociales, la Organización Internacional del Trabajo publica desde 1958 una Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) que es la base sobre la que muchos países construyen sus clasificaciones de ocupación nacional.

La utilidad de esta clasificación no se limita a las aplicaciones estadísticas, sino también a aquellas orientadas al cliente ya sea a través de la intermediación de personas que buscan empleo con las vacantes, de la gestión de la migración de trabajadores a corto o largo plazo entre países, o del desarrollo de programas de formación y orientación profesional.

La versión actual de la CIUO fue publicada en 2008 (CIUO-08) (OIT, 2007) con el objetivo de convertirse en el estándar de información laboral en todo el mundo. Su estructura divide los puestos de trabajo en 10 grupos principales. Cada uno de estos grupos está dividido a su vez en subgrupos principales, subgrupos y grupos primarios.

A continuación se presentan los 10 grupos principales:

- 1 Directores y gerentes
- 2 Profesionales científicos e intelectuales
- 3 Técnicos y profesionales de nivel medio
- 4 Personal de apoyo administrativo
- 5 Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados
- 6 Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros
- 7 Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios
- 8 Operadores de instalaciones y máquinas y ensambladores
- 9 Ocupaciones elementales
- 10 Ocupaciones militares

Para la construcción de este sistema, los criterios básicos utilizados han sido las habilidades y nivel de especialización necesario para realizar de manera competente las funciones y obligaciones de cada ocupación.

En nuestro país, se encuentra vigente en la actualidad la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011 (CNO-11) (BOE, 2010). Es la adaptación nacional de la CIUO-08 y se aplica desde el 1 de enero de 2011.



# 02 MARCO TEÓRICO

## 2.3 LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Existen evidencias de que la evaluación de las personas y de su desempeño es un proceso que ya existía en los tiempos del Imperio Romano (Mills, 2004). A lo largo de la historia este proceso se ha ido mejorando y desarrollando. Así, es posible detectar la presencia de las competencias en los sistemas de educación y capacitación norteamericanos en los años veinte del siglo pasado (Adams, 1996). También es posible identificarlos en los criterios de selección del Ejército Norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial.

Espejo e Ibañez (2006) mencionan la existencia en los años 50 de una preocupación en torno a qué características pueden hacer a los empleados más productivos, enfocándose las investigaciones a la definición y la medida de dimensiones tradicionales como la inteligencia, la personalidad y los conocimientos. Con el tiempo, estos indicadores fueron reajustándose para llegar a la distinción de las competencias.

Así, existe cierta unanimidad por parte de la comunidad científica en precisar los inicios del movimiento moderno en torno a las competencias a finales de los años sesenta y principios de los setenta. Con la publicación en 1973 del artículo "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", el Profesor David McClelland puso de manifiesto que los criterios tradicionales de selección académica (formación académica, aptitudes, inteligencia, conocimientos...) no son buenos predictores del desempeño posterior en el mundo laboral. Además, su utilización frecuentemente discrimina a determinadas minorías en el mercado de trabajo.

Como alternativa, McLelland sugiere la evaluación de otras variables, las competencias, que sean más útiles para alcanzar resultados en la vida no sólo a nivel ocupacional, sino también a nivel social. En este sentido propone no sólo la utilización de competencias cognitivas como la lectura, la escritura y el cálculo matemático; sino también de variables en torno a la personalidad como las habilidades de comunicación, la paciencia, el establecimiento de metas, o el desarrollo del ego.

### 2.3.1 DEFINICIONES

En su búsqueda de un "símbolo para un enfoque alternativo a la tradicional evaluación del desempeño" McLelland (1973) definió la competencia como una "característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (McClelland, 1973).

Como hemos mencionado, el término nació a partir de la idea de que existen competencias imprescindibles para un puesto de trabajo que no podían ser evaluadas por medio de test de aptitud, conocimientos o méritos académicos, ya que con esto no se podía predecir que las actividades necesarias en un puesto de trabajo se realizasen de una manera óptima. Este tipo de competencias se puede evaluar por medio de los comportamientos que posee una persona, puesto que es dónde se muestran tanto los conocimientos como las habilidades individuales.

No obstante, a lo largo del tiempo podemos observar definiciones de diferentes autores en torno a la distinción de competencia profesional. Boyatzis señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones" (Boyatzis, 1982). Por su parte, Santos Rego resume las competencias básicas en: saber hacer, saber estar y saber aprender (Santos Rego y Requejo Osorio, 1993).

Spencer y Spencer definieron el término como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación" (Spencer & Spencer, 1993). Por su parte, Perrenoud definió la competencia como "capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos" (Perrenoud, 1999).

Tras años investigación se ha ido reajustando estas dimensiones a un nuevo concepto llamado competencia laboral que se entiende como capacidad que tiene una persona para realizar un desempeño idóneo en un contexto laboral concreto. Esta distinción incluye los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que se requieren para realizar las funciones y tareas de un puesto concreto de una manera efectiva y adecuada. (Mertens, 1996)

Para esta investigación tomaremos como definición de competencia 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". Hemos elegido esta definición puesto que engloba todos los aspectos incluidos en las definiciones previas y destaca el resultado que producen sobre un puesto en una organización específica. Esta última característica es clave para esta investigación donde se abordan las competencias como un requerimiento específico del puesto de trabajo y un elemento clave de cara al desempeño exitoso del mismo.

### 2.3.2 LAS COMPETENCIAS EN EL MUNDO LABORAL

Mertens destaca un cambio de escenario en el mundo laboral (1996). En el escenario anterior, las tareas se agrupaban en puestos de trabajo que ocupaban personas que poseían competen-

cias técnicas respecto a esas tareas. Sin embargo, el escenario actual presenta tareas que continuamente se redefinen como resultado del cambio. Además se precisan trabajadores que ocupen diferentes puestos de manera alternativa. En un escenario como este se requiere un conocimiento técnico más flexible y aumenta el valor de determinados atributos sociales y personales como la capacidad de aprender, los requisitos de adaptación y las competencias interpersonales.

Así, en la actualidad es posible percibir cómo las competencias laborales se han convertido en la base de la regulación del mercado laboral, tanto interno como externo, en varios países industrializados y en vías de desarrollo. También son la base de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra en estos países (Mertens, 1996)

Desde el punto de vista empresarial, Mertens destaca no sólo su importancia en diferentes planos de la transformación productiva como son la gestión de los recursos humanos, el establecimiento de ventajas competitivas mediante estrategias aprendizaje empresarial (Senge, 1998), el desarrollo de acciones dirigidas a mejorar la productividad (innovación tecnológica, organización de la producción y organización del trabajo) y, finalmente, las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado.

Por otra parte, desde el punto de vista del mercado de trabajo, las competencias son una herramienta útil para facilitar aquellos cambios e innovaciones que las empresas precisan para asegurar su permanencia en el mercado. También lo son para aquellas instituciones que regulan el mercado de trabajo mediante políticas y programas, para aquellas que inciden en la oferta desde el sistema educativo y, en general, para todas aquellas que impulsan un comportamiento proactivo por parte de la oferta laboral.

Así, las distinciones en torno a las competencias han sido adoptadas por dos frentes: el sistema educativo y el mercado laboral. El sistema educativo ve en las competencias una herramienta útil para acercarse al ideal de la universidad pragmática, aquella que prioriza los resultados del aprendizaje en el sistema productivo. Esto supone la adaptación de los itinerarios curriculares a aquellas competencias más demandadas en el mercado laboral, así como a revisar las metodologías docentes y las formas de hacer y de evaluar en el aula para introducir estas competencias (García et al., 2008). En este sentido, el proceso de convergencia que actualmente desarrollan los sistemas universitarios europeos toma como parte fundamental para el diseño de las titulaciones la identificación de aquellas competencias que el titulado debe adquirir durante su periodo formativo, ya sean estas competencias específicas para la correspondiente titulación o comunes para cualquiera de las titulaciones (competencias transversales) (Marzo et al., 2006)

Por su parte, el mercado laboral encuentra una gran utilidad en la lógica de las competencias, pues sus necesidades no se encuentran en las titulaciones académicas sino en las habilidades y en la capacidad de hacer (García e Ibañez 2006). A partir de esta consideración es posible encontrar en la distinción de competencia un factor útil a la hora de explicar y gestionar la empleabilidad de los trabajadores (Cajide et al. 2002).

### 2.3.3 ENFOQUES

A la hora de precisar los diferentes enfoques sobre los que la comunidad científica aborda las competencias profesionales Mills (2004) cita dos tendencias: la tendencia norteamericana y la británica. Por su parte Mertens (1996) o Delamare y Witerton (2005) introducen un tercer enfoque, al que Mertens denomina el enfoque francés presentando los tres análisis que se definen a continuación.

En primer lugar, el análisis norteamericano (o conductista) surge a partir de los trabajos de McLelland (1973) y Boyatzis (1982), considerando que las competencias son aquellas características que distinguen un desempeño superior de un desempeño pobre. Así, la escuela norteamericana parte del desempeño excelente y de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados. A partir de este desempeño excelente, los autores definen los puestos y las funciones en base a competencias mínimas, las competencias efectivas y los factores situacionales en que se desarrolla el trabajo.

A diferencia del anterior, la escuela británica (análisis funcional) parte del concepto del mínimo requerido. Su aparición está asociada al desarrollo del Sistema Nacional de Competencias Laborales en Gran Bretaña (NCVQ) que es la base de las Normas de Competencias de este país. Por ello parten de una distinción de competencia dirigida a construir las bases mínimas para la certificación de los trabajadores. Así, los autores de esta escuela definen el puesto o la función compuesto por elementos de competencia con criterios de evaluación que indican los niveles mínimos requeridos para ocuparlo.

Finalmente, la escuela francesa (o análisis constructivista) representada por Bertrand Schwartz define las competencias a partir de los procesos de aprendizaje que experimentan los trabajadores frente a las disfunciones a las que se enfrentan, incluyendo a aquellos menos competentes. Así, la tradición francesa parte de la identificación de aquellas disfunciones que generan costos innecesarios y oportunidades desaprovechadas en las organizaciones. El estudio de estas disfunciones permitirá generar un ambiente de motivación fundamental para el aprendizaje, así como el desarrollo de acciones para contrarrestarlas.

## 02 MARCO TEÓRICO

A pesar de las diferencias existentes entre los enfoques mencionados y su falta de unanimidad (Rodríguez y Posadas, 2007), algunos autores como destacan la tendencia ecléctica (Mertons, 1996) u holística (Delamare y Winterton, 2005) por parte de las organizaciones empresariales a la hora de abordar las competencias. Mertons, además, matiza la compatibilidad entre estos enfoques citando a Luhmann (1991), pues el análisis funcional abarcaría al resto de los enfoques en sentido amplio. En este sentido, Medina et al. (2012) defienden su convergencia, al considerarlos “mutuamente reforzantes”.

La investigación en torno a las competencias continua explorando enfoques alternativos para aproximarse a esta distinción. Así, autores como Sandberg (2000, 2001) se desmarcan de los enfoques anteriores, que denomina racionalistas, proponiendo un enfoque interpretativo: la “fenomenografía”. Sandberg considera que estas se constituyen a partir del significado que los trabajadores atribuyen al trabajo y su experiencia del mismo, desmarcándose de los demás enfoques que definen las competencias como un conjunto de atributos y que él denomina racionalistas.

### 2.3.4 SISTEMA DE COMPETENCIA LABORAL

A la hora de entender el significado y la aplicabilidad de las competencias laborales es preciso situar a éstas en un sistema constituido por elementos que interactúan entre sí (Rodríguez y Posadas, 2007). A partir de Mertens (1996) es posible hacer un repaso de estas dimensiones en torno a las competencias.

En primer lugar se encuentran las distinciones de la calificación y la evaluación. La primera es el conjunto de conocimientos y habilidades que posee un individuo. La segunda hace referencia a los procesos dirigidos a precisar si una persona se encuentra en posesión de estos conocimientos y habilidades.

Por su parte, la certificación ocupacional es el proceso dirigido a lograr que los trabajadores alcancen el dominio ocupacional que una actividad productiva requiere, tomando de ésta la información correspondiente a las demandas cualitativas del trabajo para garantizar su confiabilidad y su eficacia en la medida en que responda a las expectativas y necesidades de los trabajadores y de las empresas.

El desarrollo de estos procesos de certificación ha dado lugar a diferentes mecanismos institucionales cuya labor consiste en correlacionar las normas de competencia establecidas por el mercado de trabajo con los objetivos y contenidos de los programas de las acciones formativas, así como proporcionar información a los servicios de empleo para una mejor y más racional distribución de la mano de obra calificada.

Otra de las dimensiones en torno a la distinción de las competencias son las normas de competencia. Una norma es un conjunto de estándares en torno a una competencia que son válidos en diferentes ambientes productivos (puestos de trabajo, empresas...). Su expresión admite diferentes formatos e incluye a) criterios de desempeño como márgenes de ganancia, velocidad de producción, errores, desperdicio y otros; b) definiciones de tiempo, utilizadas con frecuencia en educación; c) definiciones de mínimas y objetivos que se utilizan para niveles de entrada y para obtener cierto nivel o tipo de reconocimiento (Wills, 1995).

Es interesante introducir también el concepto de capacitación por competencias laborales. Si bien tradicionalmente los enfoques de capacitación profesional se orientaban a resolver problemas adquiriendo conocimientos basados en las tareas que se asociaban a los puestos de trabajo, la variabilidad de estas tareas que genera el cambio tecnológico y la necesidad por parte de las empresas de trabajadores susceptibles de ocupar diferentes puestos requiere una revisión de estos sistemas de capacitación o formación. Dado que la competencia se orienta a resolver problemas y a alcanzar resultados, la capacitación por competencias permite convertir el currículo en una enseñanza integral que mezcla en el problema áreas que tradicionalmente estaban separadas como los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, (Gomezzi y Athanasou, 1996).

Finalmente, es preciso introducir también la distinción de la certificación de competencias. Mertens (1996) define tres momentos básicos en este proceso. “...El primero es la acreditación de la competencia, [...] validar cómo se ha construido la competencia y los elementos que la componen, según la definición adaptada por el país, o bien, cuando no existe un criterio uniforme nacional, por la(s) instancia(s) que es (son) facultada(s) para acreditar. El segundo es la acreditación de las instituciones capaces de evaluar a las personas que aspiran a una determinada competencia y que son facultadas para emitir el certificado. El tercer momento es el acto de la certificación de

la persona que cumplió con los requisitos definidos en la competencia.”

### 2.3.5 COMPETENCIAS Y GESTIÓN

A pesar de algunas de las voces críticas en torno a las competencias (Barret y Depinet, 1991) es posible encontrar un gran impacto de los enfoques sobre competencias en el mundo de la gestión de Recursos Humanos así como su uso de manera extendida en las organizaciones (De Vos et al., 2011). Mills (2004)

destaca su uso común en procesos como la descripción de puestos de trabajo o de los perfiles que definen las expectativas en torno a los trabajadores, en las evaluaciones de desempeño, en la evaluación de la formación profesional y de las necesidades de desarrollo, en las acciones de feedback 360º para evaluar el desempeño personal, en la planificación de carreras o en la gestión del desarrollo profesional.

Medina et al. (2012) destacan cómo los modelos de gestión de competencias han trascendido el dominio de los Recursos Humanos para impactar en toda la organización a través de la Dirección Estratégica. Aunque esta disciplina tradicionalmente ha utilizado el análisis de recursos y capacidades (entre estos los recursos humanos) para construir ventajas competitivas dentro de las organizaciones (Grant, 2004); en la actualidad la Dirección Estratégica ha adoptado los paradigmas de la gestión del conocimiento, del talento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional (Medina et al. 2012).

La introducción del liderazgo y de las competencias como factores claves para la implantación de la estrategia introduce dentro de la estrategia corporativa una serie de tareas clave como la identificación de las competencias esenciales existentes en la organización, el establecimiento de programas para la adquisición de competencias esenciales, la adquisición de estas competencias, su utilización y la protección y defensa del liderazgo a través de estas competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1995).

La Gestión por Competencias, introduce la distinción de las competencias para flexibilizar la dirección de los empleados y adaptarla a las necesidades de organización de la empresa, traduciendo las estrategias corporativas en necesidades a la gestión de los Recursos Humanos (Fernández, 2005)

A partir de esta idea de utilizar las capacidades de los recursos humanos para construir ventajas competitivas es posible encontrar otros enfoques como son el aprendizaje organizacional (Senge, 1998), la inteligencia emocional (Goleman, 1996, 1995, 2005) y la gestión del talento (Chambers et al., 1998; Michaels et al., 2001; Axelrod et al., 2001).

En el primer caso, el aprendizaje organizacional, parte de la premisa que la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo depende de su capacidad de aprendizaje y de la capacidad de aprendizaje de su equipo humano, pues esta capacidad es la que le permite adaptarse a los cambios del entorno. Respecto a la Inteligencia Emocional, ésta presenta un modelo de competencias personales e interpersonales que predice el éxito tanto a nivel profesional como personal mejor que otros enfoques basados en el coeficiente intelectual. Finalmente, la gestión del talento destaca la importancia del talento para las organizaciones, presen-

tándolo como una herramienta sobre la que construir una ventaja competitiva, destacando su escasez y planteando formas de gestionarlo, tanto atrayendo talento a la organización como identificándolo, desarrollándolo y fidelizando el stock de talento disponible dentro de ella.

## 2.4 POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

### 2.4.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS

A la hora de analizar la bibliografía disponible en torno a las posiciones más demandadas, el equipo de investigación encontró numerosas fuentes que analizan las posiciones profesionales más demandadas por el mercado laboral. El primer rasgo destacable de la documentación analizada es su diversidad.

A nivel institucional, la Comisión Europea publicó reciente mente la Segunda Edición de su European Vacancy and Recruitment Report 2014. Este documento analiza las tendencias en la demanda laboral, las oportunidades de empleo para los trabajadores desempleados teniendo en cuenta edad, niveles educativos, ocupaciones y contratos. Este documento recoge como fuentes la información procedente de Eurostat, de los Servicios Públicos de Empleo de los estados miembros y de la Agencias de Empleo Temporal.

En nuestro país, uno de los estudios con mayor relevancia es el realizado por Michael Page que se concreta anualmente en una “Guía de posiciones más demandadas”. Esta guía recoge una treintena de posiciones divididas por sectores y tipo de funciones. Además, hace un especial hincapié en la división entre: funciones y posiciones tradicionales que han evolucionado y fun-

## 02 MARCO TEÓRICO

ciones y posiciones totalmente nuevas. Los sectores que recoge son: Digital & eCommerce, Tecnología, Asistentes & secretarías, Ingenieros y técnicos, Recursos humanos, Contabilidad & finanzas, Comercial, Administración de ventas, compras & logística, Healthcare, Tax & Legal, Banca, Marketing, Educación y Servicios de atención al cliente.

En esta clasificación incluye puestos como especialista SEM, SCRUM Master, Office Manager Generalist, Ingeniero comercial internacional, Compensación y beneficios, Controller Recursos Humanos, Comercial soluciones Cloud Computing, Técnico Import/Export, Abogado laboralista, Analista de riesgo o Videoagente.

Este estudio no incluye sus resultados en una clasificación global sino que incluye un número pequeño de posiciones en cada sector que no están diferenciadas entre sí. La metodología y fuentes de información consultadas no están citadas ni recogidas en la guía pero se hace referencia a la colaboración estrecha de los consultores con las empresas cliente como método de obtención de la misma.

Por su parte, Adecco publica, a través de Adecco Professional, una lista de perfiles con mayor demanda que titula como "Los + buscados de 2013". Esta lista se basa en los procesos que esta organización lleva a cabo a lo largo del año para los sectores área comercial, tecnologías de la información, sanitaria, financiera, legal y de ingeniería. Con base en el número de contrataciones llevadas a cabo por cada sector los sitúa en el siguiente orden: comercial/ventas, ingeniería/fabricación/producción, informática, sanidad y salud, finanzas/contabilidad /auditoría, logística/planificación/transporte, y recursos humanos. Los puestos más demandados según este informe serían: programador web, analista financiero energético, supervisor de producción, técnico comercial, dermatólogos/ ginecólogos y pediatras, y delegado de ventas.

Existen también informes sectoriales que exploran las posiciones más demandadas asociadas a sectores específicos. Un ejemplo sería el informe "Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017". Este informe está subvencionado por organismos públicos y la información ha sido extraída a través de entrevistas a expertos en el ámbito de los Contenidos digitales, debates e investigación documental de los diversos sectores. Los 25 perfiles genéricos identificados como de mayor demanda –los cuales se dividen a su vez en varios– se han distribuido por áreas de trabajo. Algunos de las posiciones son: Diseñador 3D, Desarrollador de personajes, Técnico de efectos visuales, Director de arte, o Periodista digital.

### 2.4.2 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

A la hora de identificar competencias, Cabrera (2003) define dos enfoques. El primero consiste en la creación de grupos de trabajo con expertos (líderes educacionales y empresarios) que, utilizando técnicas tipo Delphi, intentan aislar aquellas competencias que consideran críticas. El segundo consiste en definir un conjunto relevante de conocimientos, valores y habilidades (competencias) para, posteriormente, adoptar un sistema de indicadores en torno a esas habilidades una vez que ha sido validado tras haberse testado en graduados, trabajadores y expertos.

En este sentido, los estudios que exploran las competencias más demandadas por el mercado laboral han aumentado de manera exponencial convirtiéndose en una información esencial de cara a comprender la realidad empresarial en su conjunto. La gestión por competencias cada vez está más generalizada de modo que las competencias representan una parte esencial de los perfiles definidos para los candidatos y para los empleados actuales de las empresas.

En nuestro análisis de las fuentes disponibles destacamos el documento que ANECA publicó en el pasado 2007. Se trata del Informe El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento. Este documento tiene por objetivo conocer aquellas competencias requieren los graduados en educación superior para integrarse en la sociedad del conocimiento, qué papel desempeñan las universidades en el desarrollo de dichas competencias y cuál es el grado de consecución de las expectativas de los graduados con sus trabajos y de qué forma pueden resolverse los desajustes entre sus expectativas y las características de su trabajo. El informe está construido sobre la Encuesta REFLEX, realizada a un total de 40.000 Universitarios Europeos Graduados en el Curso 1999/2000.

El informe cita las competencias que a los titulados con trabajo en la actualidad ces son requeridas en el puesto de trabajo (Capacidad para hacerse entender, Capacidad para usar el tiempo de forma efectiva, Capacidad para trabajar en equipo y Capacidad para rendir bajo presión), y las que no les son requeridas (Capacidad para escribir y hablar en idiomas extranjeros, Conocimientos de otras áreas o disciplinas y Capacidad para detectar nuevas oportunidades).

También considera que las carreras favorecen la adquisición de competencias como Capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos, Capacidad para trabajar en equipo, Capacidad para redactar informes o documentos, Pensamiento analítico y Dominio de su área o disciplina.

Por su parte, el informe "Las Competencias profesionales en los titulados" fue publicado en 2007 como fruto de la colaboración entre Accenture y Universia. En este caso la investigación se realizó a través de encuestas dirigidas a tres perfiles: Titulados Universitarios, Responsables Universitarios y Empresas. La investigación muestra una lista de competencias y habilidades profesionales identificadas como las más importantes en la gestión.

Esta lista recoge la Capacidad de organizar y planificar, y saber administrar el tiempo; la Capacidad para trabajar bajo presión; la Buena expresión oral y escrita en la propia lengua; el Conocimiento de una segunda lengua, Manejo del ordenador; la Habilidad para trabajar de forma autónoma y tomar decisiones; la Capacidad de análisis, crítica y síntesis; las Habilidades interpersonales, saber relacionarse con otros; la Curiosidad, las habilidades de búsqueda y gestión de la información; la Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, flexibilidad; la Capacidad para generar nuevas ideas, creatividad e innovación; el Potencial de liderazgo, capacidad para influir y motivar a otros; la Iniciativa y espíritu emprendedor; la Preocupación por la calidad, por hacer las cosas bien; la Capacidad de negociación, saber convencer y aceptar otros puntos de vista y, finalmente, la Motivación, el entusiasmo y las ganas de aprender

A su vez, La Cámara de Comercio de Barcelona ha creado un Observatorio de competencias profesionales que trata de analizar la situación actual y futura de la gestión por competencias así como la demanda de las mismas. Esta Cámara es un ejemplo representativo del interés del mercado laboral por las competencias y su detección.

También la Universidad de Salamanca, en colaboración con la Caja Rural de Salamanca y el servicio de inserción profesional, prácticas y empleo han desarrollado un catálogo de competencias demandadas por las empresas titulado "Cómo ser competente. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral". Diferentes profesores y expertos en la materia abordada definen 18 competencias: Conciencia de uno mismo, Análisis, Síntesis y Crítica, Organización y Planificación, Habilidades de Comunicación, Responsabilidad y Perseverancia, Toma de Decisiones, Orientación a Clientes, Trabajo en Equipo y Cooperación, Capacidad de Aprendizaje y Adaptación, Flexibilidad, Orientación al Cambio, Motivación por el Logro, Compromiso con la Organización, Capacidad para Trabajar bajo Presión, Resolución de Conflictos, Técnicas de Negociación, Búsqueda de la Excelencia, Innovación, Emprendimiento y Liderazgo.

Finalmente, la Nebrija Business School publicó en febrero del 2013 un informe titulado "Competencias profesionales más demandadas en la empresa y factores clave para la empleabilidad y el desarrollo profesional". Este trabajo es el resultado de la inves-

tigación llevada a cabo por un equipo de profesores y directivos del Instituto Nebrija de Competencias Profesionales y la Nebrija Business School, con el objetivo de identificar las competencias profesionales más demandadas por las empresas españolas. Este estudio aborda las competencias asociadas a puestos de trabajo de oficina, despachos, centros de atención al cliente y otros. La metodología utilizada es una encuesta online dirigida a directores generales y responsables de recursos humanos relacionados, de algún modo, con la Universidad Nebrija. Las doce competencias detectadas aparecieron ordenadas de siguiente modo: orientación a resultados/cliente, comportamiento ético, iniciativa, gestión del cambio, trabajo en equipo, comunicación, identificación con la organización, liderazgo, motivación por el desarrollo profesional propio, planificación, motivación por el desarrollo de otras personas y negociación.

A la luz de los informes analizados es interesante analizar las diferentes fuentes empleadas para evaluar las posiciones y competencias más demandadas tal y como se muestra en la Tabla 2.

T.02		RECURSOS SOBRE POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS	
ORGANIZACIÓN	INFORME	OBJETO	FUENTES
Page Personnel	Guía de posiciones más demandadas	Posiciones	Consultores de la firma
Adecco Professional	Los + buscados de 2013	Posiciones	Cartera de pedidos de la firma
Fundación Tecnologías de la Información	Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017	Posiciones	Entrevistas a expertos en el ámbito de los contenidos digitales
Comisión Europea	European Vacancy and Recruitment Report 2014	Posiciones	Eurostat, Servicios Públicos de Empleo y Agencias de Empleo Temporal
Nebrija Business School Instituto Nebrija de Competencias Profesionales	Competencias profesionales más demandadas en la empresa y factores clave para la empleabilidad y el desarrollo profesional	Competencias	Encuesta online dirigida a directores generales y responsables de recursos humanos relacionados, de algún modo, con la Universidad Nebrija
Universidad de Salamanca Caja Rural de Salamanca	Cómo ser competente. Competencias profesionales demandadas en el mercado laboral	Competencias	Profesores y expertos
ANECA	El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento	Competencias	Encuesta REFLEX (Universitarios Europeos Graduados en el Curso 1999/2000)
Accenture - Universia	Las Competencias profesionales en los titulados	Competencias	Encuestas a titulados Universitarios, Responsables Universitarios y Empresas

MÉTODO

33

# 03 MÉTODO

El trabajo que documenta este informe consiste en una investigación no experimental en la medida que se observan un determinado número de variables a través de encuestas a diferentes observadores sin ninguna manipulación de estas variables (Hernández, 1991).

Asimismo, se trata de una investigación transeccional o transversal, pues está referida a un momento único (la toma de datos se realizó en mayo-junio 2014) y a un grupo determinado (Directores de Recursos Humanos miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos).

Su objetivo es la descripción de aquellos valores que, según la percepción de los encuestados, tomarían diferentes dimensiones asociadas a las posiciones y a las competencias más demandadas en el mercado laboral español.

## 3.1 ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES

Las necesidades del mercado en torno a las posiciones y las competencias de los trabajadores es una realidad compleja que requiere de un trabajo de análisis dirigido a precisar estos dos conceptos y las diferentes dimensiones que los integran.

### Concepto 1: Posiciones más demandadas

Aunque en torno al concepto posición o puesto de trabajo existe cierta unanimidad en el mundo de los Directores de Recursos Humanos, se ha utilizado la definición de Montmolin que define a estos como "cada uno de los subsistemas o subconjunto hombre máquina que operan dentro del sistema de producción general y propio de cada organización y empresa".

Dado que el concepto de posición es un constructo complejo y que resume una gran multiplicidad de aspectos, la distinción puede ser descompuesta en diferentes dimensiones según tiempo (presente o futuro) o espacio (localización del trabajador en España o en el extranjero). Por ello, a partir de las reuniones de trabajo celebradas entre el Equipo de Proyecto y la Comisión de Formación e Investigación de la AEDRH, se acordó establecer las siguientes dimensiones como objeto del estudio del proyecto:

- Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)
- Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)
- Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente (POSEX1)
- Posiciones más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2 a 3 años) (POSEX2)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente (POSEX3)
- Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años) (POSEX4)

Conscientes de que una pregunta en torno a posiciones puede tener diversidad de respuestas, el equipo decidió realizar una encuesta inicial de carácter exploratorio. En ella los encuestados pudieron responder de manera abierta a preguntas formuladas en torno a estas dimensiones. Tal y como se detalla posteriormente, como resultado de este cuestionario inicial se creó el juego de familias profesionales y posiciones que aparece en la tabla 3.1. Estas posiciones permitieron construir un segundo cuestionario con respuestas cerradas.

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

# 03 MÉTODO

## Concepto 2: Competencias más demandadas

Respecto al concepto Competencias más demandadas, a pesar de existir la diversidad de enfoques que se muestran en la revisión bibliográfica también existe cierta convergencia respecto a su definición. Así, tras la revisión de las definiciones más utilizadas, se acordó emplear aquella que las define como el “conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que se basa en comportamientos observables y que permiten un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

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

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

- Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)
- Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años) (COM2)
- Competencias más escasas en España en el presente (COM3)
- Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años) (COM4)
- Competencias más demandadas para la expatriación en el presente (COMEX1)
- Competencias más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX2)
- Competencias más escasas para la expatriación en el presente (COMEX3)
- Competencias más escasas para la expatriación en un futuro próximo (2-3 años) (COMEX4)

De la misma manera que en el concepto anterior, dado que las preguntas sobre competencias eran susceptibles de generar diversidad de respuestas, el equipo decidió incluir en la encuesta inicial preguntas en torno a las dimensiones que integran las competencias. Esta tarea, de carácter exploratorio, permitió la creación el juego de competencias que aparece en la tabla 3.2. Este juego de competencias se completó con sus correspondientes definiciones y para introducirlas en el segundo cuestionario de forma cerrada, tal y como se detallará posteriormente.

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

## 3.2 SUJETOS Y UNIVERSO Y MUESTRA

Se tomó como universo o población a los miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, a los que se les invitó a participar en las dos encuestas del proyecto.

La AEDRH es una organización cuya finalidad es la de promocionar y desarrollar la función directiva de Recursos Humanos, así como facilitar el intercambio y la divulgación de conocimientos en materia de gestión de personas.

Para obtener la condición de miembro, cada asociado debe ser el máximo responsable, en activo y de manera formalmente establecida, de la Dirección del Departamento de Recursos Humanos de su Organización. Además deben recibir una invitación personal de otro asociado y presentar una solicitud que será aprobada por la Junta Directiva. Esta membresía se mantiene sólo mientras el socio se encuentra en su condición de máximo responsable de Recursos Humanos, causando baja una vez que el miembro deja de ocupar esta posición.

Una vez adquirida la condición de socio, los miembros participan en un entorno exclusivo formado por Directores de Recursos Humanos corporativos de primer nivel accediendo a actividades de networking, de intercambio de experiencias profesionales a través de publicaciones, foros, debates, conferencias, congresos y cualquier tipo de eventos.

Estas condiciones en torno a la posición que ocupan los socios, así como de las actividades que desarrollan de manera organizada, hace que los miembros de esta población sean unos observadores privilegiados a la hora de conocer el mercado laboral de nuestro país. Este atractivo es mayor si tenemos en cuenta el ritmo de crecimiento que está experimentando el número de socios, así como el volumen de la masa laboral que gestionan los departamentos que dirigen.

Durante el período en que se realizó la investigación, la Asociación alcanzaba un número de miembros en torno a los 350 personas que, como Directores de Recursos Humanos, gestionaban un volumen de personas por encima de los 800.000 a nivel nacional y más de 7,8 millones de personas a nivel global.

# 03 MÉTODO

## 3.4 PROCEDIMIENTO

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

G.3.1	CRONOGRAMA DE PROYECTO										
		2013	2014								
		dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep
<b>Fase 0. Preparación</b>											
Etapa 0.1 Creación equipo investigador											
Etapa 0.2 Diseño metodológico											
<b>Fase 1 – Primera encuesta</b>											
Etapa 1.1 Diseño encuesta 1											
Etapa 1.2 Creación encuesta electrónica											
Etapa 1.3 Toma de datos											
Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos											
<b>Fase 2 – Segunda encuesta</b>											
Etapa 2.1 Diseño encuesta 2											
Etapa 2.2 Creación encuesta electrónica											
Etapa 2.3 Toma de datos											
Etapa 2.4 Análisis e interpretación de datos											
<b>Fase 3 – Elaboración de informe</b>											

### FASE 0 - PREPARACIÓN

Para la puesta en marcha del proyecto se hicieron dos trabajos preparatorios. El primero consistió en la creación de una estructura de proyecto. El segundo supuso una labor de investigación orientada a la definición del marco teórico.

#### Etapa 0.1 Creación equipo investigador

Diciembre 2013 – Enero 2014

**Objetivo:** crear una estructura de trabajo que, en coordinación con la Asociación (Secretaría General y con la Comisión de Formación e Investigación) asuma los trabajos correspondientes al diseño de la investigación y a su puesta en marcha.

**Resultados:** Estructura de proyecto

El proyecto se inició dentro del marco de colaboración entre EAE BUSINESS SCHOOL y la AEDRH en el segundo semestre del año 2013. Ambas organizaciones plantearon la utilidad de conocer la percepción de los miembros de la Asociación en torno a las posiciones y competencias más demandadas en el mercado laboral español, así como el interés que tendría presentar a la sociedad estas valoraciones dada la posición que ocupan estas personas.

El proyecto fue presentado en diciembre de 2013 a los alumnos del Máster en Recursos Humanos de EAE BUSINESS SCHOOL (curso 2013-2014), que fueron invitados a participar en el equipo de proyecto poniéndose en marcha de un proceso dirigido a seleccionar las candidaturas presentadas.

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



**Director Campus Madrid**  
D. Raúl Bravo

**Secretaría General**  
Don José Manuel García Lirio

**Director de proyecto**  
D. José Luis Pérez Huertas

**Comisión Técnica**  
Presidente: D. Juan Carlos Pérez Espinosa (FACTHUM)

**Investigadores**  
Dª Sonia Raquel Alderete Benitez  
Dª Antia Blanco Espiñeira  
Dª Angy Coromoto Carrillo Rivas  
Dª María Alejandra Espinoza Castillo  
Dª Raquel Jorge Hernando  
D. Paol Yeshua Juarez Delgadillo  
Dª Massiel Estefanía Ledgard Aguilar  
D. Alvaro Sebastián Lima Urbina  
Dª María Carolina Olmos Torres  
D. Waldo Luis Rivero Morales

**Miembros:**  
Dª Pilar Olondo (HP)  
D. Alejandro Frieben (ORACLE)  
D. Fernando Córdova (NH HOTELES)  
Dª Lola Barceló (VIRGIN ACTIVE)  
Dª Marta Muñoz (BAUSCH & LOMB)  
D. Ángel Aguilar (UCI- Unión de Créditos Inmobiliarios)  
D. Pablo Carrillo (JAZZTEL)  
Dª Laura González (IMS Health)

#### Etapa 0.2 Diseño metodológico

Diciembre 2013 – Marzo 2014

**Objetivos:** Transformar las necesidades de investigación del proyecto en un marco teórico o de referencia.

Construir una estrategia de investigación para transformar las valoraciones de los miembros de la Asociación en datos susceptibles de análisis para extraer resultados y conclusiones sobre las posiciones y competencias más demandadas.

#### Resultados:

- Marco Teórico
- Marco de Antecedentes
- Marco de Referencia
- Cronograma de actividades
- Caracterización de variables

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

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

### FASE 1 – PRIMERA ENCUESTA

La primera fase de la investigación consiste en el desarrollo de una encuesta abierta. Tiene por objetivo definir un conjunto de variables nominativas sobre las que construir un segundo cuestionario, éste con un formato de respuesta cerrado, en torno a las posiciones y a las competencias más demandadas en el mercado laboral.

#### Etapa 1.1 Diseño encuesta 1

Enero 2014 - Febrero 2014

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

#### Resultados:

- Diseño de cuestionario

Para el diseño de la primera encuesta, el equipo investigador, junto a los miembros de la Comisión de Formación e Investigación trabajaron en la siguiente estructura:

#### Bloque 1 - Caracterización de la Empresa

- 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

# 03 MÉTODO

## Bloque 2 – España – Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)

Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2 )

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3 )

Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)

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

Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)

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

Competencias más escasas en España en el presente (COM3)

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

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

Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente (POSEX1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Etapa 1.2 Creación encuesta electrónica

Febrero 2014 – Marzo 2014

**Objetivo:** Convertir el cuestionario anterior en una herramienta informática que permita invitar a los miembros de la Asociación a participar en la encuesta así como a registrar y procesar sus respuestas.

#### Resultados:

- Encuesta electrónica – Survey monkey

Tras analizar las diferentes opciones en el mercado, el equipo de proyecto optó por utilizar la plataforma Survey Monkey para la toma de datos, entendiendo que esta era la solución más adecuada para las necesidades del proyecto (gestión del proceso completo, gestión de los datos, privacidad, seguridad...).

Para ello, la Asociación contrató una suscripción Enterprise al objeto de tener la flexibilidad en torno a preguntas, recopiladores y encuestas que requieren sus necesidades de investigación.

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

### Etapa 1.3 Toma de datos

Marzo 2014 – Abril 2014

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

#### Resultados:

- Hoja de datos

El 18 de marzo, la Asociación envió a sus entonces 289 miembros la invitación para participar en la primera encuesta, invitación que tendría validez hasta el cierre de la misma el 14 de abril.

Una vez cerrado el proceso, se registraron 104 encuestas, en las que los encuestados pudieron responder preguntas abiertas precisando sus valoraciones en torno a aquellas posiciones y competencias que consideraban tenían una mayor demanda en el mercado laboral.

### Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

Abril 2014

**Objetivo:** Agrupar las respuestas de los Directores de Recursos Humanos según patrones para construir un juego de variables nominales dirigidas a la creación de una encuesta posterior.

#### Resultados:

- Posiciones más demandadas – familias y posiciones

- Competencias más demandadas

Para procesar el volumen de datos generado en la etapa anterior, el equipo de investigación trabajó en la tarea de detectar patrones y frecuencias, para depurar estos datos y convertirlos en una lista de variables nominativas sobre las que construir la siguiente encuesta.

Fruto de este trabajo que contó con el seguimiento y la colaboración de la Comisión de Formación e Investigación fue posible agrupar las posiciones recibidas en las siguientes familias:

- Administración, Finanzas y Legal

- Comercial

- Consultoría

- Dirección

- Ingeniería

- Logística

- Marketing

- Operarios Cualificados

- Otros

- Recursos Humanos

- Salud

- Tecnología

Así, como resultado de este trabajo quedó el siguiente cuadro de variables nominativas que se representa en la Tabla 3.1.

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

Respecto a las competencias, al procesar los datos se identificaron las siguientes:

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

Al objeto de facilitar la futura encuesta, el equipo de investigación desarrolló un documento con las definiciones de estas competencias según los trabajos de Allés (2002) y Pereda. Este documento puede consultarse en el Anexo 2.

## FASE 2 – SEGUNDA ENCUESTA

Una vez caracterizadas las variables del estudio y definidos posibles formatos nominativos de respuesta, se puso en marcha la segunda fase del proyecto al objeto de repetir la encuesta a los miembros de la Asociación.

En este caso a la hora de precisar las posiciones más demandadas pudieron elegir entre cero y cinco opciones de las listas que se elaboraron en la primera fase.

### Etapa 2.1 Diseño encuesta 2

Abril 2014 – Mayo 2014

**Objetivo:** Desarrollar un cuestionario que, utilizando las posiciones y competencias obtenidas en la fase anterior, permita a los miembros de la Asociación mostrar de manera más precisa sus valoraciones en torno a las posiciones y competencias más demandadas en el mercado de trabajo.

### Resultados:

- Diseño encuesta

Tras presentar los datos a la Comisión y plantear un posible diseño para la segunda encuesta se abrió un período de debate al objeto de precisar la estructura de la encuesta final.

Esta se configuró finalmente en base a la siguiente estructura:

### Bloque 1 - Caracterización de la Empresa

- 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

# 03 MÉTODO

## Bloque 2 – España – Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)

Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2 )

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3 )

Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)

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

Competencias más demandadas en España en el presente (COM1)

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

Competencias más escasas en España en el presente (COM3)

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

## Bloque 4 – Expatriación

Contratación de talento para su expatriación

Regiones hacia las que se expatria talento

## Bloque 5 – Expatriación - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente (POSEX1)

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

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

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

## Bloque 6 – Expatriación – Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar

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

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

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

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

Al igual que en la primer encuesta, los bloques 5 y 6 se diseñaron para que sólo fueran accesibles a aquellos encuestados que al finalizar el bloque declarasen estar contratando talento en nuestro país para expatriar al exterior.

## Etapa 2.2 Creación encuesta electrónica

Abril 2014 – Mayo 2014

**Objetivo:** Desarrollar, con las competencias y posiciones detectadas, un segundo cuestionario que permita, a partir de una lista cerrada que los miembros definan sus valoraciones en torno a las posiciones y competencias más demandadas en el mercado de trabajo.

### Resultados:

- Diseño de cuestionario

El diseño del segundo cuestionario se realizó de nuevo desde la plataforma Survey Monkey. El cuestionario se estructuró en base a los bloques mencionados en la etapa anterior.

Para el caso de las posiciones y competencias más demandadas, los entrevistados tenían la posibilidad de elegir hasta cinco variables para cada una de las dimensiones en torno a estos conceptos.

En el Anexo 3 pueden consultarse capturas de pantalla en torno a este cuestionario.

## Etapa 2.3 Toma de datos

Mayo 2014 – Junio 2014

**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 construida a partir de la primera, configurándose ésta con opciones de respuesta cerrada construidas en la fase anterior a partir de sus valoraciones.

### Resultados:

- Hoja de datos

El 23 de mayo la Asociación envió a sus entonces 311 miembros la invitación para participar en la primera encuesta, plazo que se cerró el 25 de junio.

Como resultados se registraron 118 encuestas, en las que los encuestados puntuaban hasta cinco opciones de una lista cerrada para precisar sus valoraciones en torno a aquellas posiciones, así como aquellas competencias que consideraban tenían una mayor demanda en el mercado laboral.

## Etapa 2.4 Análisis e interpretación de datos

Junio 2014 – Julio 2014

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

### Resultados:

- Interpretación de los datos

- Elaboración de conclusiones

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

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

A partir de la lectura inicial de los datos, el equipo decidió abandonar la línea de investigación en torno a posiciones y competencias para la expatriación. Dado el reducido número de socios que declararon contratar talento para su expatriación (18) se desestimó esta línea por encontrar el volumen de datos escasamente significativo. No obstante, los datos extraídos en torno a estas dimensiones se recogen en el Anexo 4.

## FASE 3 – ELABORACIÓN DE INFORME

Junio 2014 – Septiembre 2014

### Etapa 3.1 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.

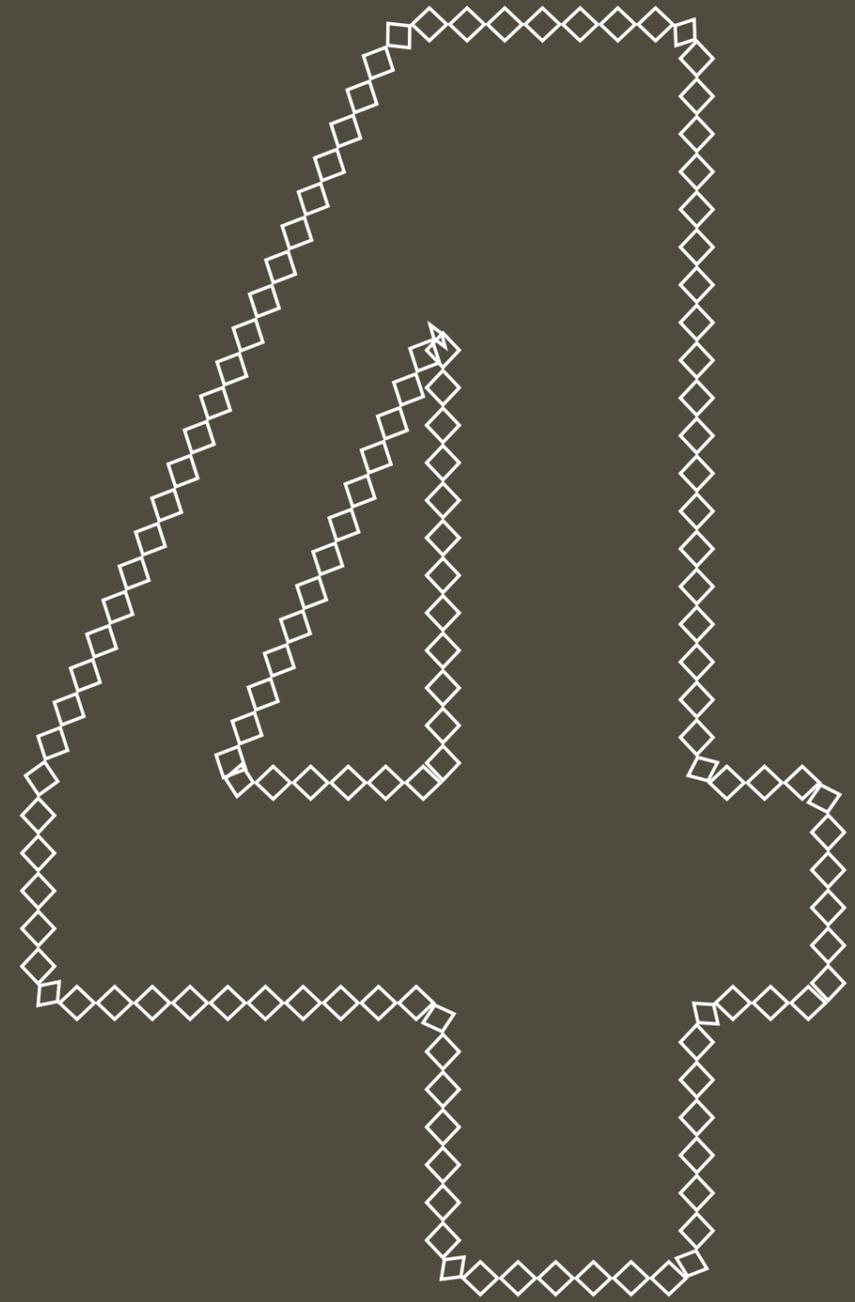
### Resultados:

- Informe EpyCE

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

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

**RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN**



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

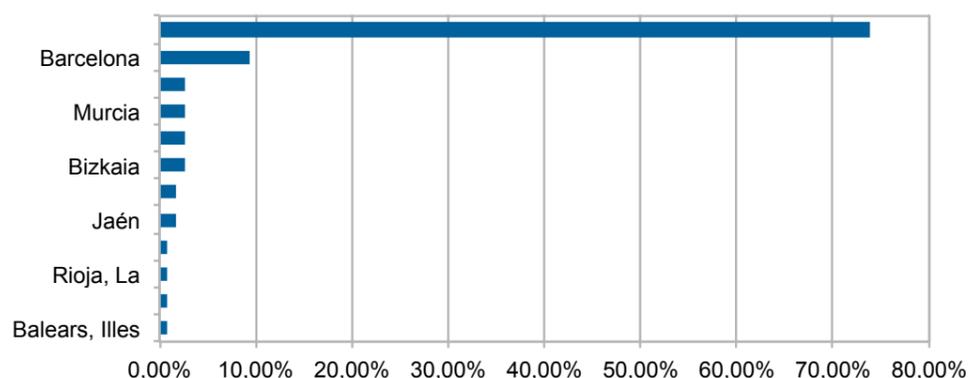
Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo se encontró con un número total de 118 encuestas quedando una muestra formada por Directores de Recursos Humanos de perfil diverso. A continuación se muestran los datos sobre los que podemos categorizar la muestra.

### Domicilio Social / Escenario de operaciones

Las empresas, en su mayoría, tienen como domicilio social Madrid, seguido a distancia por la ciudad de Barcelona y, a continuación, una diversidad de localizaciones.

Respecto al ámbito en el que estas empresas desarrollan sus operaciones, la gran mayoría opera por todo el territorio nacional o en varias comunidades a la vez.

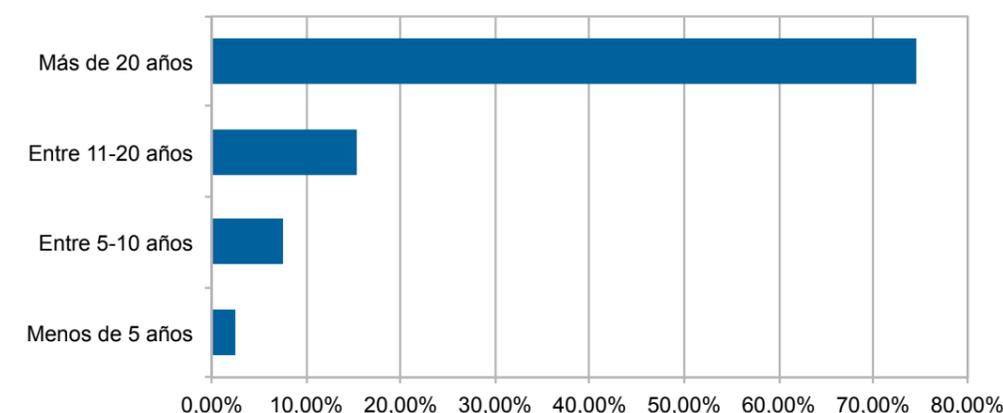
Indique la Provincia en que se encuentra el domicilio social de su empresa



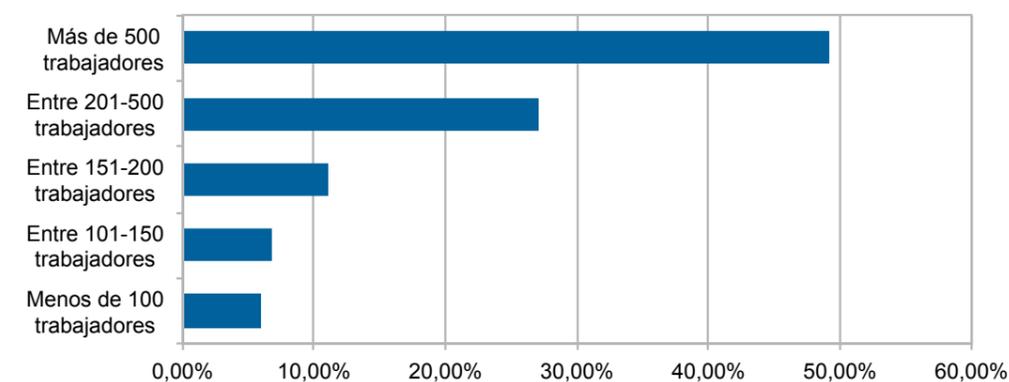
### Edad y tamaño

Las respuestas revelan un grupo de empresas ya consolidadas, pues la mayoría cuenta con más de 10 años de edad. Respecto a su tamaño, los encuestados ocupan su posición en empresas que, mayoritariamente, tienen más de 100 trabajadores, lo que determina un universo muy diferente al de las micropymes o las pequeñas empresas.

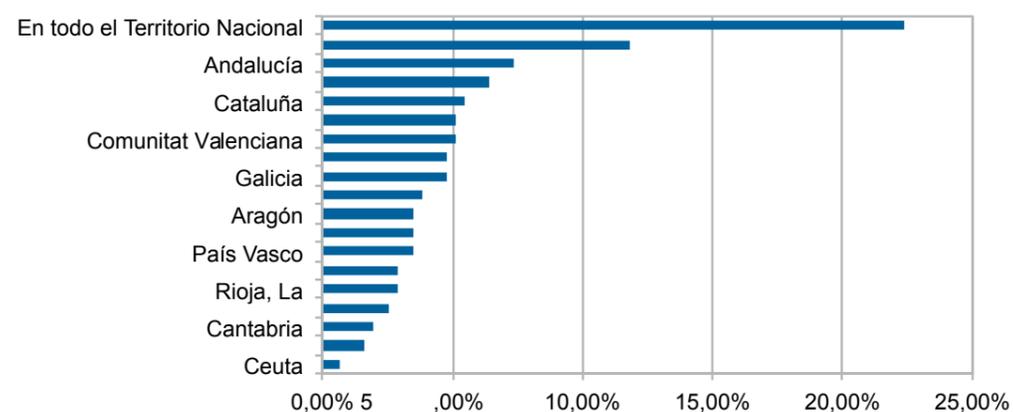
Indique los años transcurridos desde el inicio de su actividad



Indique el número de trabajadores con el que cuenta su empresa



Indique las Comunidades Autónomas en las que opera



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## Sector

Respecto a la composición sectorial de la muestra, ésta presenta una gran heterogeneidad. No obstante es posible apreciar una mayor frecuencia en las actividades correspondientes a Industria Manufacturera, Otros Servicios o Actividades Financieras y Seguros y Comercio.

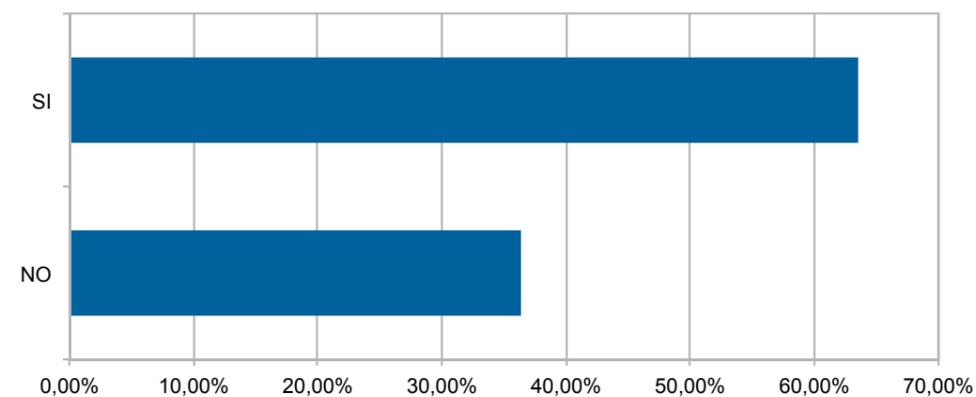
Indique la principal actividad bajo la que está inscrita su organización



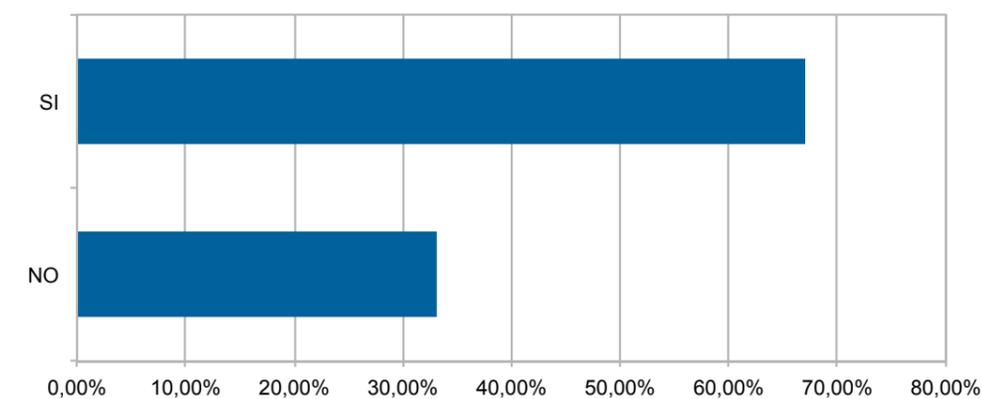
## Propiedad / Nacionalidad

En su mayoría, los Directores que participan en la encuesta afirman desarrollar su actividad en empresas que dependen de una matriz. Asimismo definen a su organización como multinacionales.

Indique si su empresa depende de una empresa Matriz



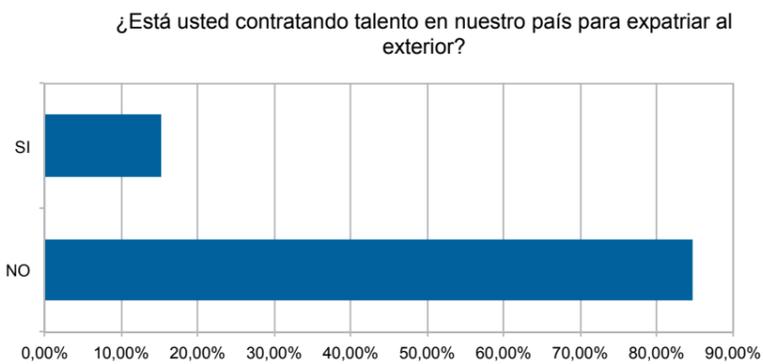
Indique si su empresa es una Multinacional



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## Expatriación de talento hacia el exterior

Respecto a la expatriación de talento, sólo 18 directores declararon contratar talento en nuestro país para su expatriación al exterior. Dado este reducido número, el equipo de investigación descartó la línea de investigación en torno a estas posiciones y competencias más demandadas.



## 4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Para el análisis de la percepción que los Directores de Recursos Humanos de la Asociación tienen en torno a las posiciones más demandadas, el equipo investigador disponía de datos en torno las siguientes dimensiones:

- Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)
- Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)

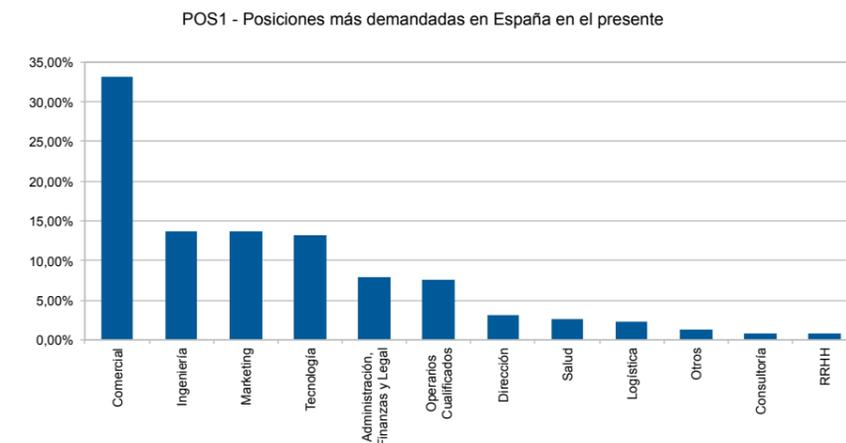
Es importante destacar que los resultados y conclusiones que se exponen a continuación corresponden a las posiciones más demandadas en nuestro país para su desempeño profesional en nuestro país. La línea de investigación correspondiente a posiciones más demandadas para expatriar al exterior fue desestimada en base a la escasez de respuestas.

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

A partir de los datos recibidos, es posible construir la siguiente distribución de frecuencias en torno a las familias más demandadas:

T.4.2.1 POS1 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS1)	FRECUENCIA REL.
Comercial	33,04%
Ingeniería	13,66%
Marketing	13,66%
Tecnología	13,22%
Administración, Finanzas y Legal	7,93%
Operarios Cualificados	7,49%
Dirección	3,08%
Salud	2,64%
Logística	2,20%
Otros	1,32%
Consultoría	0,88%
RRHH	0,88%
Total general	100,00%

Los resultados muestran las posiciones pertenecientes a la familia comercial como la categoría que ocurre con mayor frecuencia (moda). Esta está seguida por las posiciones correspondientes a las familias Ingeniería y Marketing y Tecnología quedando el resto de las familias a una gran distancia respecto a las anteriores.



Si acercamos el foco al nivel de posiciones, los resultados muestran una gran variabilidad en lo que respecta a los puestos de trabajo más demandados. Aunque entre las posiciones más demandadas es posible encontrar una mayor frecuencia en algunas categorías correspondientes a Comercial, Marketing e Ingeniería, las valoraciones de los Directores de Recursos Humanos revelan una gran diversidad en torno a aquellas posiciones que tienen una mayor demanda.

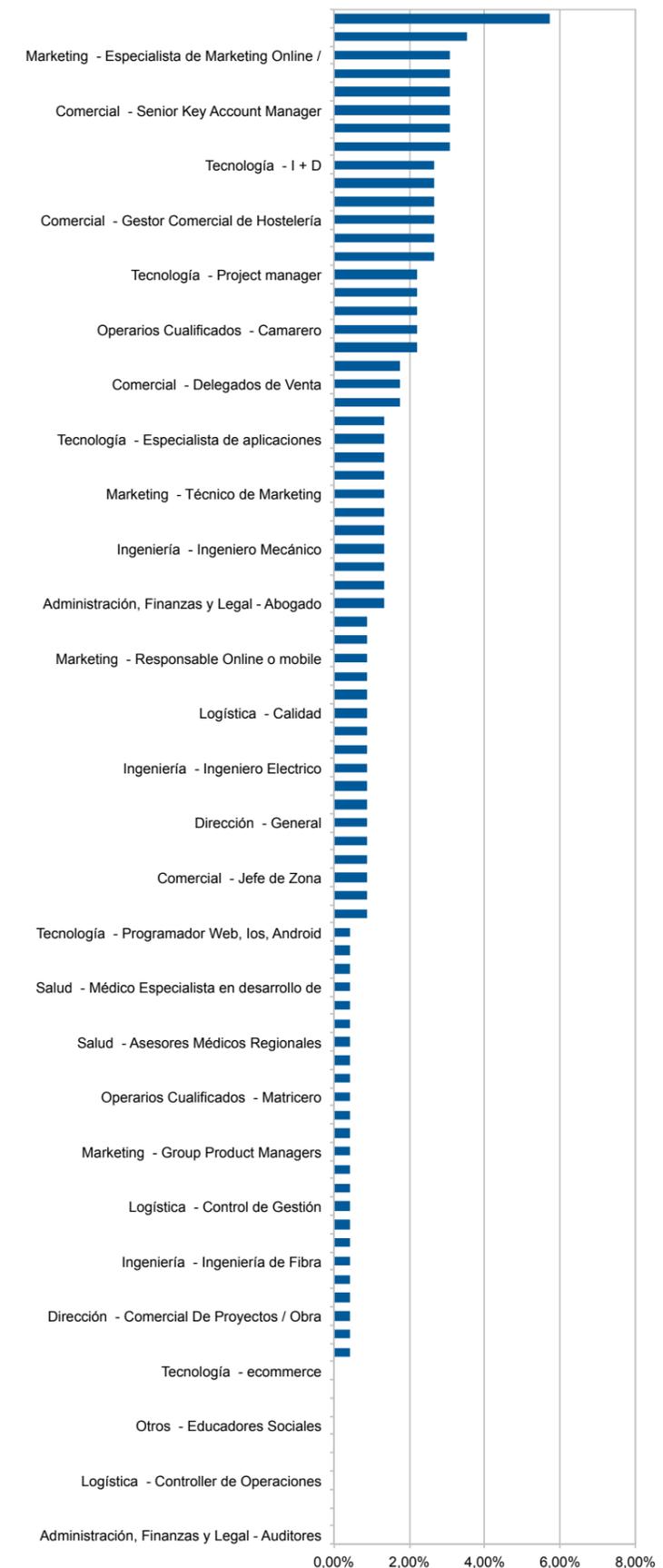
# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta distribución de frecuencias se representa gráficamente en el Gráfico 4.2.2.

## T.4.2.2 POS1 POSICIONES

POS 1: PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS			
POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	POS1	POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	POS1
Comercial - Account Manager	5,73%	Ingeniería - Ingeniero Informático	0,88%
Comercial - Técnico Comercial	3,52%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,88%
Comercial - Comerciales de Exportación	3,08%	Logística - Calidad	0,88%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	3,08%	Marketing - Brand Managers	0,88%
Comercial - Senior Key Account Manager	3,08%	Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,88%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	3,08%	Marketing - Responsable Online o mobile	0,88%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	3,08%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,88%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	3,08%	Tecnología - Líder de Proyecto	0,88%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	2,64%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,44%
Comercial - Consultor Comercial	2,64%	Comercial - Category Management	0,44%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	2,64%	Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	0,44%
Marketing - SEM analytics Web designer	2,64%	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,44%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	2,64%	Dirección - Gerente de Plataforma	0,44%
Tecnología - I + D	2,64%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,44%
Comercial - Comercial Digital	2,20%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,44%
Operarios Cualificados - Camarero	2,20%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,44%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	2,20%	Logística - Control de Gestión	0,44%
Tecnología - Programador Informatico	2,20%	Logística - Jefes de Producción	0,44%
Tecnología - Project manager	2,20%	Logística - Sales Engineering	0,44%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,76%	Marketing - Group Product Managers	0,44%
Comercial - Delegados de Venta	1,76%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,44%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1,76%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,44%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	1,32%	Operarios Cualificados - Matricero	0,44%
Comercial - Visitadores medicos	1,32%	RRHH - Gerente de RRHH	0,44%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,32%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,44%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,32%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,44%
Marketing - Investigador de Mercado	1,32%	Salud - Bioestadístico	0,44%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,32%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,44%
Marketing - Técnico de Marketing	1,32%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncologicos	0,44%
Otros - Laboral	1,32%	Tecnología - Desarrollador web analyst	0,44%
Tecnología - Big Data	1,32%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,44%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,32%	Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,44%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,32%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,88%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,88%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Comercial - Jefe de Zona	0,88%	Logística - Controller de Operaciones	0,00%
Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,88%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%
Consultoría - Consultor senior SAP	0,88%	Otros - Arquitecto	0,00%
Dirección - General	0,88%	Otros - Educadores Sociales	0,00%
Dirección - Responsable de Obra	0,88%	RRHH - Financieros	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	0,88%	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Electrico	0,88%	Tecnología - ecommerce	0,00%

POS 1: PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS



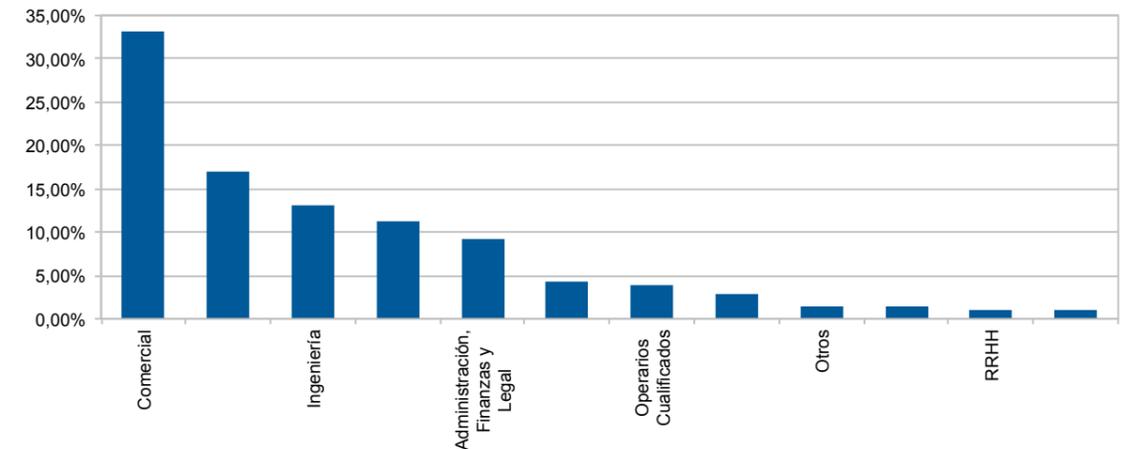
# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Cuando a los miembros de la Asociación responden en torno a las posiciones que se demandarán en nuestro país en un horizonte de dos o tres años, sus valoraciones revelan un escenario similar: una mayor ocurrencia en torno a la familia comercial seguida esta de las familias de Marketing y Tecnología.

T.4.2.3 POS2 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	
FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS2)	FRECUENCIA REL.
Comercial	33,17%
Marketing	17,07%
Ingeniería	13,17%
Tecnología	11,22%
Administración, Finanzas y Legal	9,27%
Dirección	4,39%
Operarios Cualificados	3,90%
Salud	2,93%
Otros	1,46%
Logística	1,46%
RRHH	0,98%
Consultoría	0,98%
Total general	100,00%

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



Como puede apreciarse en el Histograma, de nuevo el 33% de las respuestas revelan una percepción mayoritaria en torno a las posiciones comerciales.

Cuando pasamos del análisis por familias al terreno de las posiciones, es posible encontrar posiciones que se repiten con cierta frecuencia como son las de Account Manager o Comerciales para nuevos mercados (Familia Comercial) o Especialistas en Marketing Online/Digital (Familia Marketing). No obstante, la diversidad de las respuestas es considerable. Tal y como muestran las tablas de frecuencia y los correspondientes gráficos de barras.

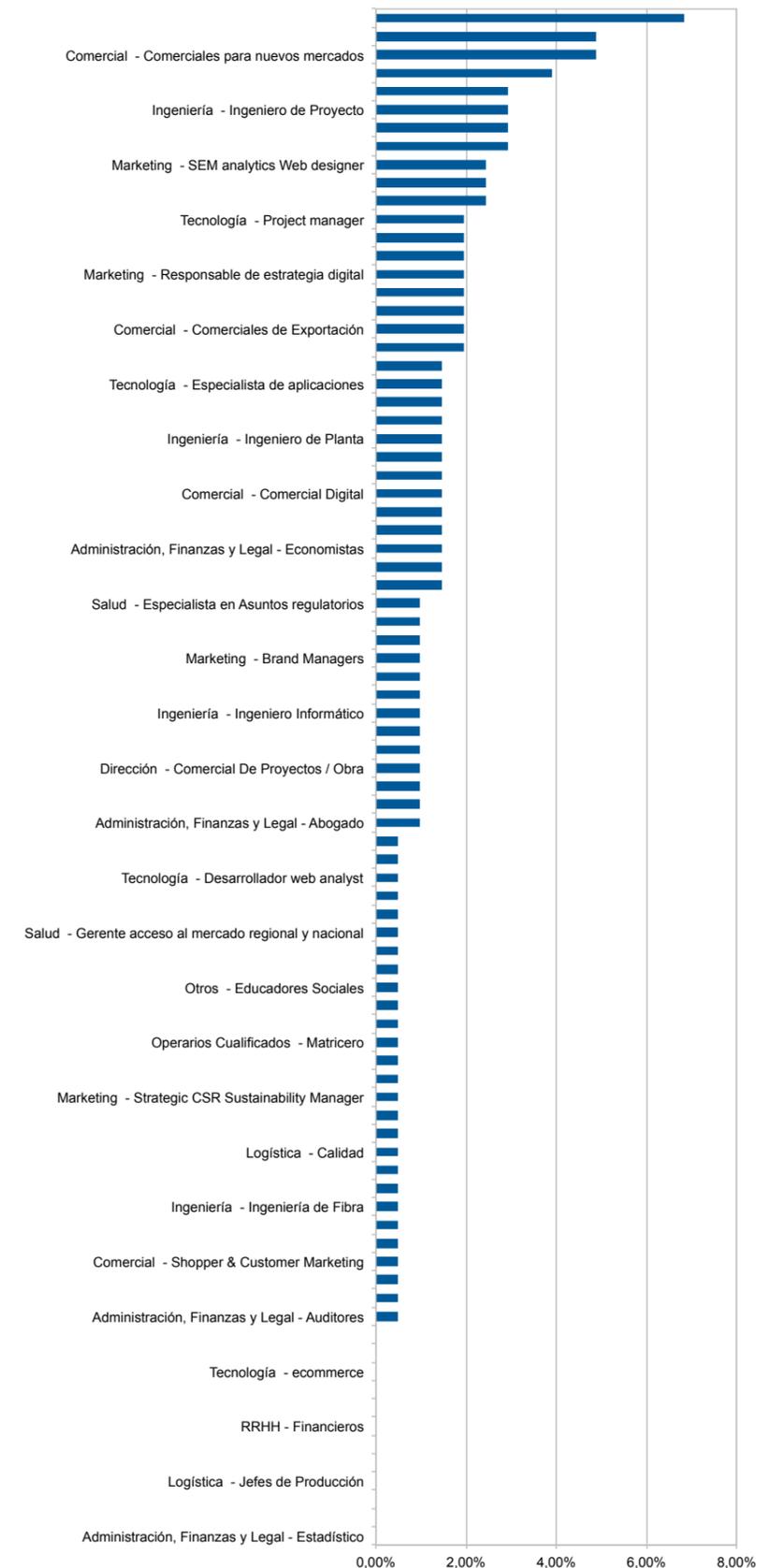
# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## T.4.2.4 POS2 POSICIONES

POS 2: FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS			
POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	POS2	POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	POS2
Comercial - Account Manager	6,83%	Operarios Cualificados - Camarero	0,98%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	4,88%	RRHH - Gerente de RRHH	0,98%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	4,88%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,98%
Comercial - Delegados de Venta	3,90%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,49%
Comercial - Consultor Comercial	2,93%	Comercial - Especialista en Punto de Venta	0,49%
Comercial - Senior Key Account Manager	2,93%	Comercial - Jefe de Zona	0,49%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2,93%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,49%
Tecnología - I + D	2,93%	Comercial - Trade & Promotion	0,49%
Comercial - Técnico Comercial	2,44%	Dirección - Gerente de Plataforma	0,49%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	2,44%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,49%
Marketing - SEM analytics Web designer	2,44%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,49%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1,95%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,49%
Comercial - Comerciales de Exportación	1,95%	Logística - Calidad	0,49%
Dirección - General	1,95%	Logística - Control de Gestión	0,49%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1,95%	Logística - Sales Engineering	0,49%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,95%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,49%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	1,95%	Marketing - Técnico de Marketing	0,49%
Tecnología - Big Data	1,95%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,49%
Tecnología - Project manager	1,95%	Operarios Cualificados - Matricero	0,49%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	1,46%	Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	0,49%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	1,46%	Otros - Arquitecto	0,49%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,46%	Otros - Educadores Sociales	0,49%
Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	1,46%	Otros - Laboral	0,49%
Comercial - Category Management	1,46%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,49%
Comercial - Comercial Digital	1,46%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,49%
Comercial - Visitadores medicos	1,46%	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0,49%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,46%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncologicos	0,49%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,46%	Tecnología - Desarrollador web analyst	0,49%
Marketing - Responsable Online o mobile	1,46%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,49%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1,46%	Tecnología - Especialista en Sistema de Información	0,49%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,46%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,00%
Tecnología - Líder de Proyecto	1,46%	Dirección - Responsable de Obra	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,98%	Logística - Controller de Operaciones	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,98%	Logística - Jefes de Producción	0,00%
Consultoría - Consultor senior SAP	0,98%	Marketing - Group Product Managers	0,00%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	0,98%	Marketing - Investigador de Mercado	0,00%
Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,98%	RRHH - Financieros	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Electrico	0,98%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Informático	0,98%	Salud - Bioestadístico	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0,98%	Tecnología - ecommerce	0,00%
Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,98%	Tecnología - Programador Informatico	0,00%
Marketing - Brand Managers	0,98%	Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,00%

Gráfico 4.2.4 – POS2 Posiciones

POS 2: FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

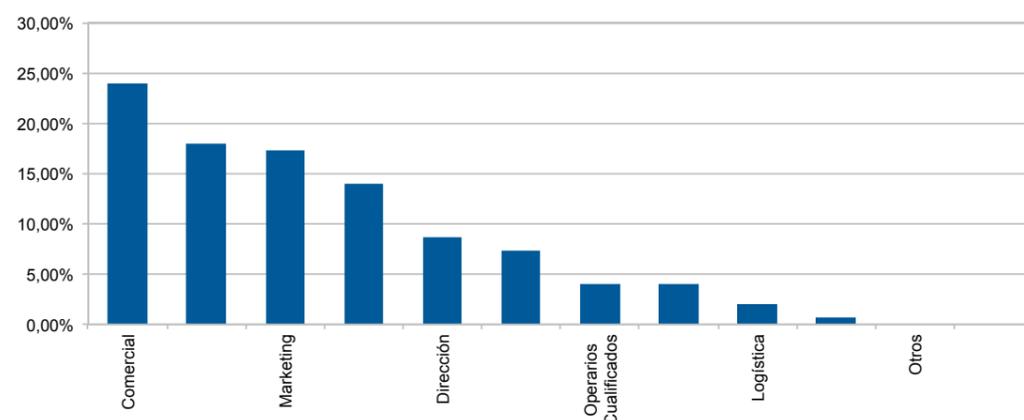
A pesar de que el número de respuestas para esta dimensión es inferior respecto a las anteriores, las posiciones más difíciles de cubrir muestran de nuevo un escenario similar: valoraciones en torno a las posiciones de la Familia Comercial como las más frecuentes. Esta familia viene seguida por las Familias Tecnología, Marketing e Ingeniería por este orden tal y como se presentan en sus correspondientes tablas y gráficos:

T.4.2.5 POS3 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (POS3)	FRECUENCIA REL.
Comercial	24,00%
Tecnología	18,00%
Marketing	17,33%
Ingeniería	14,00%
Dirección	8,67%
Salud	7,33%
Operarios Cualificados	4,00%
Administración, Finanzas y Legal	4,00%
Logística	2,00%
RRHH	0,67%
Otros	0,00%
Consultoría	0,00%
	100,00%

En este sentido es interesante destacar aquellas familias que no aparecen en estas preferencias. Ninguno de los Directores de Recursos Humanos mostró entre sus valoraciones una dificultad en cubrir posiciones de la Familia Consultoría, una familia con la que se etiquetó la posición Consultor Senior SAP que sí apareció en la fase exploratoria; ni en cubrir posiciones de la Familia Otros, una familia que integraba posiciones tan diversas como Arquitectos, Abogados, Compliance, Técnico en RSC, Educadores Sociales, Técnicos en Intermediación Laboral, Responsables de Obra o Gerentes de Plataformas. Si bien es posible que estas posiciones hayan aparecido en las algunas respuestas de la fase exploratoria, también es posible que las empresas no tengan dificultades en cubrir las necesidades que tengan en torno a estos profesionales.

Cuando descendemos al nivel de posiciones cabe preguntarse de nuevo si el reducido número de respuestas y su diversidad nos permite hacer conclusiones relevantes. No obstante, es interesante mostrar cómo un número considerable de Directores de Recursos Humanos muestran cierta dificultad en cubrir posiciones en torno a I+D (Familia Tecnología).

POS3 - Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## T.4.2.6 POS3 POSICIONES

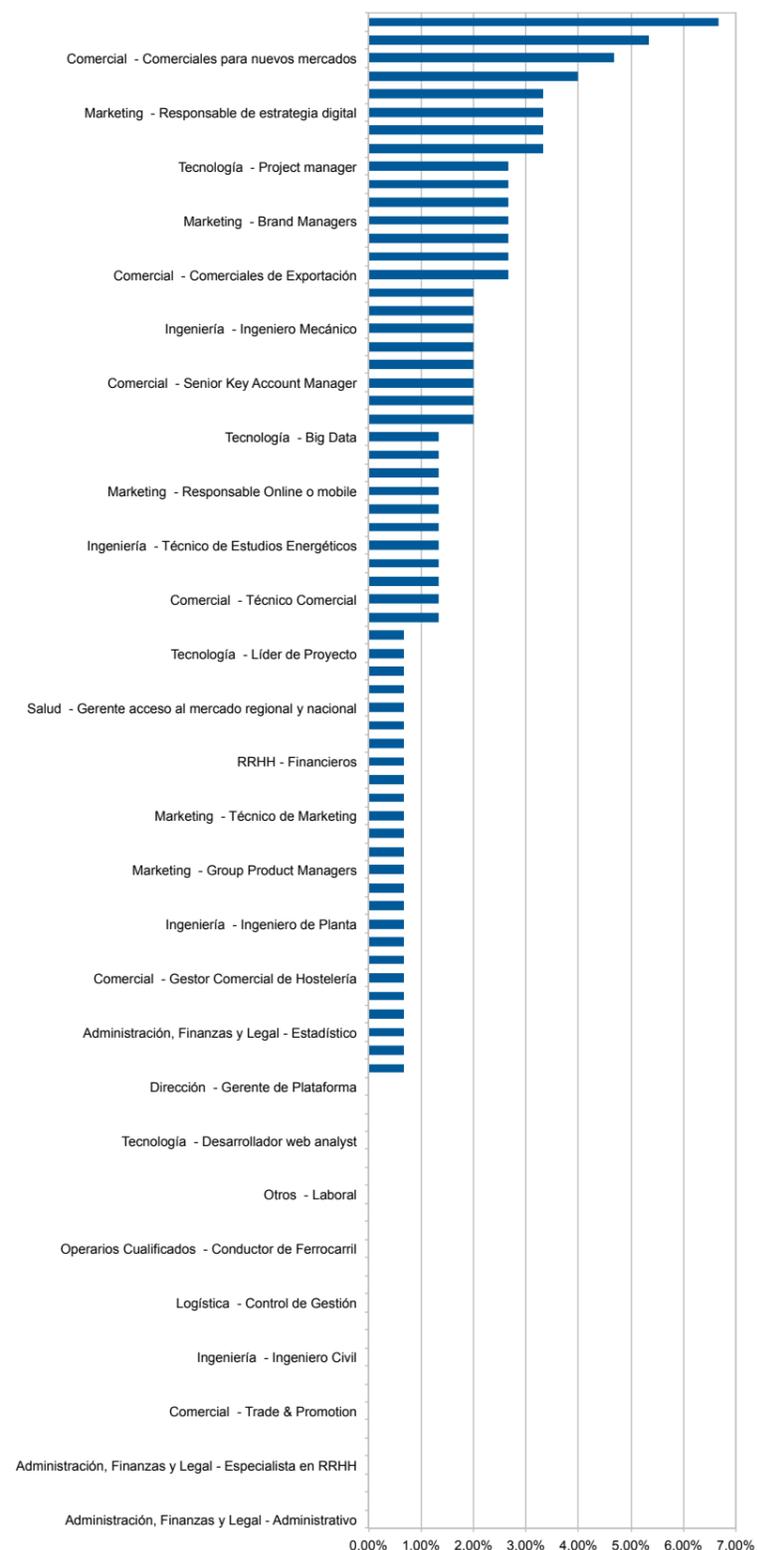
POS 3: PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	POS3	POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	POS3
Tecnología - I + D	6,67%	Ingeniería - Ingeniero de Planta	0,67%
Comercial - Account Manager	5,33%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,67%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	4,67%	Logística - Controller de Operaciones	0,67%
Dirección - General	4,00%	Marketing - Group Product Managers	0,67%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	3,33%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,67%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	3,33%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,67%
Marketing - Responsable de estrategia digital	3,33%	Marketing - Técnico de Marketing	0,67%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	3,33%	Operarios Cualificados - Matricero	0,67%
Comercial - Comerciales de Exportación	2,67%	Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	0,67%
Comercial - Consultor Comercial	2,67%	RRHH - Financieros	0,67%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2,67%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,67%
Marketing - Brand Managers	2,67%	Salud - Bioestadístico	0,67%
Marketing - SEM analytics Web designer	2,67%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,67%
Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	2,67%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncologicos	0,67%
Tecnología - Project manager	2,67%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,67%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	2,00%	Tecnología - Líder de Proyecto	0,67%
Comercial - Comercial Digital	2,00%	Tecnología - Programador Informatico	0,67%
Comercial - Senior Key Account Manager	2,00%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,00%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	2,00%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%
Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	2,00%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	2,00%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,00%
Salud - Médico de Farmacovigilancia	2,00%	Comercial - Jefe de Zona	0,00%
Tecnología - ecommerce	2,00%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%
Comercial - Delegados de Venta	1,33%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Comercial - Técnico Comercial	1,33%	Comercial - Visitadores medicos	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,33%	Consultoría - Consultor senior SAP	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Informático	1,33%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,00%
Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	1,33%	Ingeniería - Ingeniero Electrico	0,00%
Logística - Sales Engineering	1,33%	Logística - Calidad	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1,33%	Logística - Control de Gestión	0,00%
Marketing - Responsable Online o mobile	1,33%	Logística - Jefes de Producción	0,00%
Operarios Cualificados - Camarero	1,33%	Marketing - Investigador de Mercado	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1,33%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%
Tecnología - Big Data	1,33%	Otros - Arquitecto	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,67%	Otros - Educadores Sociales	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,67%	Otros - Laboral	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,67%	RRHH - Gerente de RRHH	0,00%
Comercial - Category Management	0,67%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	0,67%	Tecnología - Desarrollador web analyst	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,67%	Tecnología - Especialista en Sistema de Información	0,00%
Dirección - Responsable de Obra	0,67%	Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,00%
Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,67%	Dirección - Gerente de Plataforma	0,00%

La anterior distribución de frecuencias se representa gráficamente en el siguiente gráfico de barras:

**Gráfico 4.2.6 – POS3 Posiciones**

POS 3: PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR



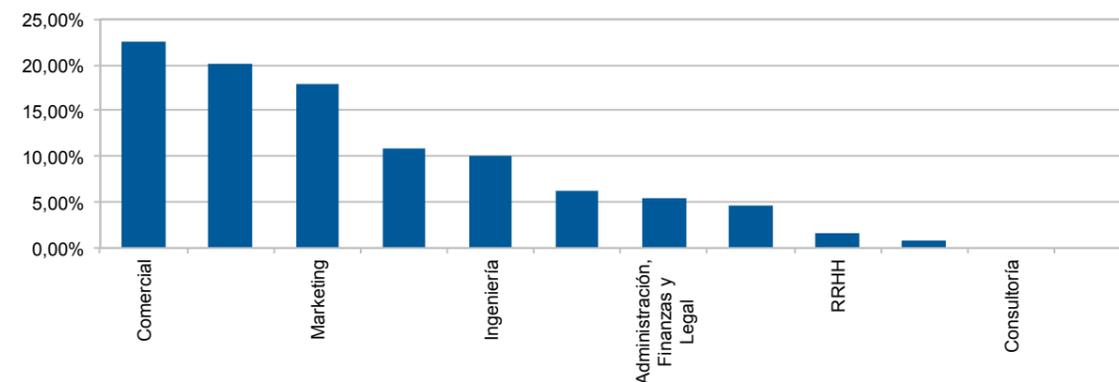
# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Respecto a las posiciones más difíciles de cubrir en un horizonte a 2-3 años, las valoraciones de los Directores de Recursos Humanos mantienen una patrón similar: un número de respuestas inferior a las dimensiones anteriores y una mayor ocurrencia de las posiciones asociadas a la Familia Comercial.

En las posiciones segunda y tercera es posible destacar las Familias Tecnología y Marketing. También es interesante desatacar de nuevo que ningún miembro de la muestra consideró posiciones de las Familias Consultoría u Otros como posiciones difíciles de cubrir en el futuro. Los resultados se muestran a continuación.

POS4 - Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años)



T.4.2.7 POS4 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	
FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (POS4)	FRECUENCIA REL.
Comercial	22,48%
Tecnología	20,16%
Marketing	17,83%
Dirección	10,85%
Ingeniería	10,08%
Salud	6,20%
Administración, Finanzas y Legal	5,43%
Operarios Cualificados	4,65%
RRHH	1,55%
Logística	0,78%
Consultoría	0,00%
Otros	0,00%
Total general	100,00%

Respecto al nivel de las posiciones, si bien de nuevo nos encontramos con una diversidad de posiciones y con un reducido número de respuesta, es posible encontrar una mayor ocurrencia en la posición de Dirección General como una de las más difíciles de cubrir a futuro.

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

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## T.4.2.8 POS4 POSICIONES

POS 4: FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

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

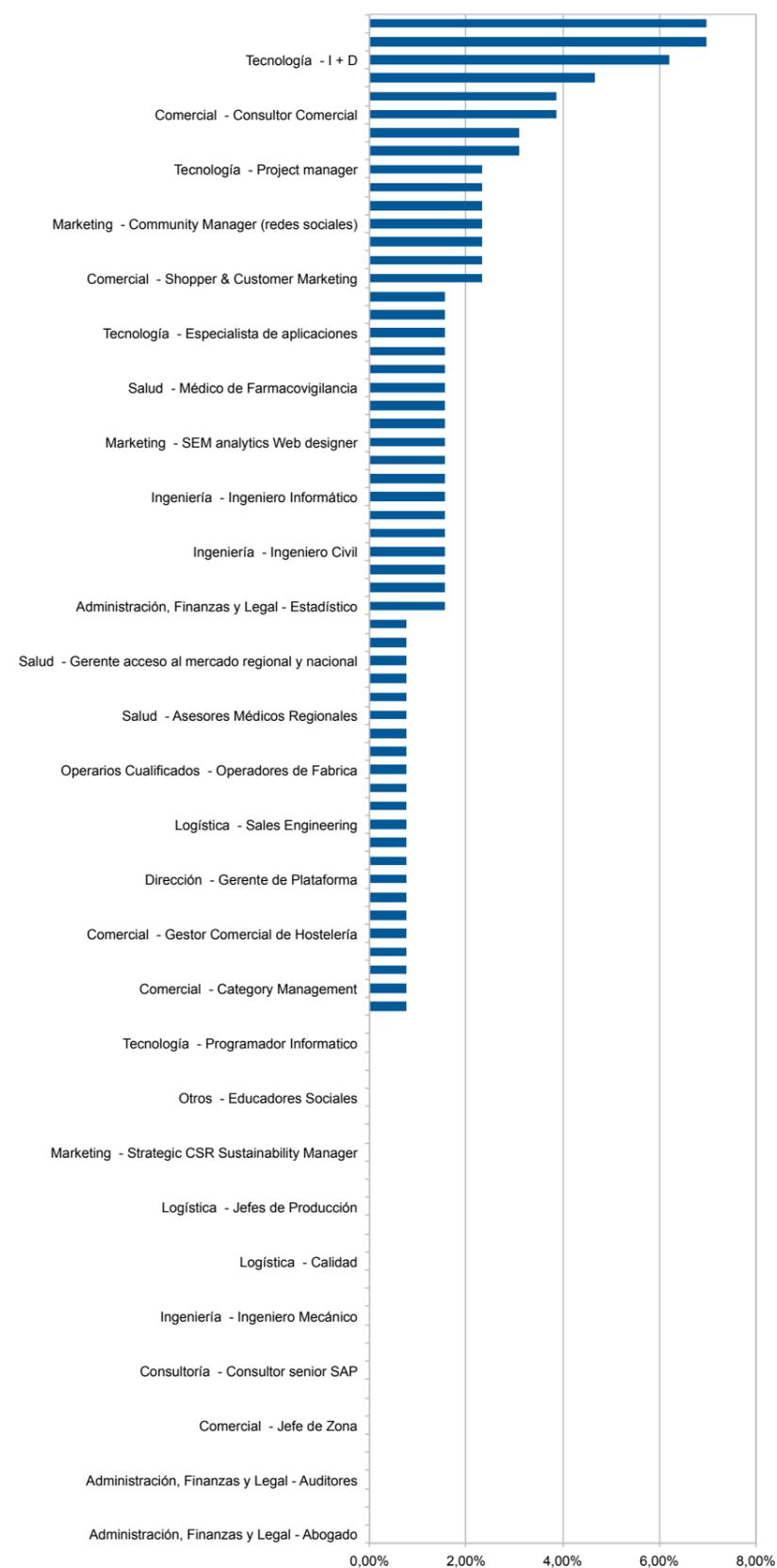
POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	POS4
Comercial - Account Manager	6,98%
Dirección - General	6,98%
Tecnología - I + D	6,20%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	4,65%
Comercial - Consultor Comercial	3,88%
Tecnología - Big Data	3,88%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	3,10%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	3,10%
Comercial - Shopper & Customer Marketing	2,33%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	2,33%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2,33%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	2,33%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	2,33%
Marketing - Responsable Online o mobile	2,33%
Tecnología - Project manager	2,33%
Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	1,55%
Comercial - Delegados de Venta	1,55%
Comercial - Técnico Comercial	1,55%
Ingeniería - Ingeniero Civil	1,55%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,55%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1,55%
Ingeniería - Ingeniero Informático	1,55%
Marketing - Brand Managers	1,55%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,55%
Marketing - SEM analytics Web designer	1,55%
Operarios Cualificados - Camarero	1,55%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1,55%
Salud - Médico de Farmacovigilancia	1,55%
Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncologicos	1,55%
Tecnología - Desarrollador web analyst	1,55%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,55%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,55%
Tecnología - Líder de Proyecto	1,55%
Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,78%
Comercial - Category Management	0,78%
Comercial - Comercial Digital	0,78%
Comercial - Comerciales de Exportación	0,78%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,78%
Comercial - Senior Key Account Manager	0,78%
Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,78%
Dirección - Gerente de Plataforma	0,78%
Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,78%

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

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	POS4
Ingeniería - Ingeniero de Planta	0,78%
Logística - Sales Engineering	0,78%
Marketing - Técnico de Marketing	0,78%
Operarios Cualificados - Matricero	0,78%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	0,78%
RRHH - Financieros	0,78%
RRHH - Gerente de RRHH	0,78%
Salud - Asesores Médicos Regionales	0,78%
Salud - Bioestadístico	0,78%
Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,78%
Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,78%
Tecnología - ecommerce	0,78%
Tecnología - Especialista de Integraciones	0,78%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	0,00%
Comercial - Jefe de Zona	0,00%
Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Comercial - Visitadores medicos	0,00%
Consultoría - Consultor senior SAP	0,00%
Dirección - Responsable de Obra	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Electrico	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0,00%
Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,00%
Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,00%
Logística - Calidad	0,00%
Logística - Control de Gestión	0,00%
Logística - Controller de Operaciones	0,00%
Logística - Jefes de Producción	0,00%
Marketing - Group Product Managers	0,00%
Marketing - Investigador de Mercado	0,00%
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,00%
Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%
Otros - Arquitecto	0,00%
Otros - Educadores Sociales	0,00%
Otros - Laboral	0,00%
RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,00%
Tecnología - Programador Informatico	0,00%
Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,00%

Gráfico 4.2.8 – POS4 Posiciones

POS 4: FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.2.5. POSICIONES – ÍNDICE GENERAL

Si bien hasta ahora se han observado la percepción que los participantes en la encuesta tienen en torno a cuatro dimensiones asociadas a las posiciones más demandadas, a la hora de elaborar conclusiones es preciso sintetizar esas cuatro dimensiones en una.

Dado que el número de respuestas para cada dimensión es diferente, el equipo de investigación descartó tomar la media de las frecuencias para detectadas, pues esta media daría un mayor peso a aquellas dimensiones que tuvieron un mayor número de respuestas en detrimento de las que recibieron menos.

Por ello se ha construido un índice general a partir de la media de las frecuencias relativas que obtuvo cada posición en cada una de las cuatro dimensiones. Así los datos recogidos en el caso de las familias más demandadas quedarías tal y como aparece en la Tabla 4.2.9.

T.4.2.9 FAMILIAS – FRECUENCIAS						
FAMILIAS – FRECUENCIAS	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA	
Comercial	33,04%	33,17%	24,00%	24,81%	28,75%	
Marketing	13,66%	17,07%	17,33%	15,50%	15,89%	
Tecnología	13,22%	11,22%	18,00%	20,16%	15,65%	
Ingeniería	13,66%	13,17%	14,00%	10,08%	12,73%	
Dirección	3,08%	4,39%	8,67%	10,85%	6,75%	
Administración, Finanzas y Legal	7,93%	9,27%	4,00%	5,43%	6,66%	
Operarios Cualificados	7,49%	3,90%	4,00%	4,65%	5,01%	
Salud	2,64%	2,93%	7,33%	6,20%	4,78%	
Logística	2,20%	1,46%	2,00%	0,78%	1,61%	
RRHH	0,88%	0,98%	0,67%	1,55%	1,02%	
Otros	1,32%	1,46%	0,00%	0,00%	0,70%	
Consultoría	0,88%	0,98%	0,00%	0,00%	0,46%	

La mencionada tabla muestra la familia de posiciones comerciales como la que, según la percepción de los encuestados, tienen una mayor demanda, seguidas las familias de Marketing, Tecnología e Ingeniería.

Si centramos el foco en las posiciones en sí, los datos pueden sintetizarse en las cifras que arroja la tabla 4.2.10.

En ella, podemos apreciar un total de 84 posiciones profesionales con una frecuencia relativa media que oscila entre el 0,11% y el 6,22%. En este sentido, las posiciones que tienen una mayor frecuencia relativa serían en primer lugar la posición de Account Manager un 6,22%, seguidos por la posición de Experto en I+D (4,61%), Comercial para Nuevos Mercados (4,32%), Especialista de Marketing On Line / Digital (3,60%).

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.10 POSICIONES MÁS DEMANDADAS		POSICIONES - FRECUENCIAS					POSICIONES - FRECUENCIAS						
		POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA			POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
1	Comercial - Account Manager	5,73%	6,83%	5,33%	6,98%	6,22%	43	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncologicos	0,44%	0,49%	0,67%	1,55%	0,79%
2	Tecnología - I + D	2,64%	2,93%	6,67%	6,20%	4,61%	44	Logística - Sales Engineering	0,44%	0,49%	1,33%	0,78%	0,76%
3	Comercial - Comerciales para nuevos mercados	3,08%	4,88%	4,67%	4,65%	4,32%	45	Administración, Finanzas y Legal - Abogado	1,32%	0,98%	0,67%	0,00%	0,74%
4	Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	3,08%	4,88%	3,33%	3,10%	3,60%	46	Comercial - Especialista en Punto de Venta	1,76%	0,49%	0,67%	0,00%	0,73%
5	Dirección - General	0,88%	1,95%	4,00%	6,98%	3,45%	47	Tecnología - Programador Informatico	2,20%	0,00%	0,67%	0,00%	0,72%
6	Comercial - Consultor Comercial	2,64%	2,93%	2,67%	3,88%	3,03%	48	Comercial - Visitadores medicos	1,32%	1,46%	0,00%	0,00%	0,70%
7	Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	3,08%	2,93%	3,33%	1,55%	2,72%	49	Tecnología - ecommerce	0,00%	0,00%	2,00%	0,78%	0,69%
8	Ingeniería - Ingeniero Industrial	3,08%	1,95%	2,67%	2,33%	2,51%	50	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,44%	0,00%	0,67%	1,55%	0,66%
9	Administración, Finanzas y Legal - Compliance	2,64%	1,95%	2,00%	3,10%	2,42%	51	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,44%	0,49%	0,00%	1,55%	0,62%
10	Marketing - SEM analytics Web designer	2,64%	2,44%	2,67%	1,55%	2,32%	52	Tecnología - Desarrollador web analyst	0,44%	0,49%	0,00%	1,55%	0,62%
11	Tecnología - Project manager	2,20%	1,95%	2,67%	2,33%	2,29%	53	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,44%	0,49%	0,67%	0,78%	0,59%
12	Comercial - Técnico Comercial	3,52%	2,44%	1,33%	1,55%	2,21%	54	Operarios Cualificados - Matricero	0,44%	0,49%	0,67%	0,78%	0,59%
13	Comercial - Senior Key Account Manager	3,08%	2,93%	2,00%	0,78%	2,20%	55	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,44%	0,49%	0,67%	0,78%	0,59%
14	Comercial - Delegados de Venta	1,76%	3,90%	1,33%	1,55%	2,14%	56	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,44%	0,49%	0,67%	0,78%	0,59%
15	Tecnología - Big Data	1,32%	1,95%	1,33%	3,88%	2,12%	57	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,44%	0,49%	0,67%	0,78%	0,59%
16	Comercial - Comerciales de Exportación	3,08%	1,95%	2,67%	0,78%	2,12%	58	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,88%	1,46%	0,00%	0,00%	0,59%
17	Marketing - Responsable de estrategia digital	1,32%	1,95%	3,33%	1,55%	2,04%	59	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,88%	1,46%	0,00%	0,00%	0,59%
18	Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,32%	1,46%	3,33%	1,55%	1,92%	60	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,00%	1,46%	0,00%	0,78%	0,56%
19	Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	2,64%	1,46%	1,33%	1,55%	1,75%	61	RRHH - Gerente de RRHH	0,44%	0,98%	0,00%	0,78%	0,55%
20	Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,88%	2,44%	1,33%	2,33%	1,74%	62	Salud - Bioestadístico	0,44%	0,00%	0,67%	0,78%	0,47%
21	Comercial - Comercial Digital	2,20%	1,46%	2,00%	0,78%	1,61%	63	Consultoría - Consultor senior SAP	0,88%	0,98%	0,00%	0,00%	0,46%
22	Marketing - Brand Managers	0,88%	0,98%	2,67%	1,55%	1,52%	64	Ingeniería - Ingeniero Electrico	0,88%	0,98%	0,00%	0,00%	0,46%
23	Operarios Cualificados - Camarero	2,20%	0,98%	1,33%	1,55%	1,52%	65	Otros - Laboral	1,32%	0,49%	0,00%	0,00%	0,45%
24	Marketing - Responsable Online o mobile	0,88%	1,46%	1,33%	2,33%	1,50%	66	Dirección - Gerente de Plataforma	0,44%	0,49%	0,00%	0,78%	0,43%
25	Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	0,44%	0,98%	2,00%	2,33%	1,44%	67	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,44%	0,49%	0,67%	0,00%	0,40%
26	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,44%	1,95%	0,67%	2,33%	1,35%	68	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,44%	0,49%	0,67%	0,00%	0,40%
27	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,88%	0,98%	2,67%	0,78%	1,32%	69	Dirección - Responsable de Obra	0,88%	0,00%	0,67%	0,00%	0,39%
28	Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	0,88%	1,46%	1,33%	1,55%	1,31%	70	RRHH - Financieros	0,00%	0,00%	0,67%	0,78%	0,36%
29	Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	2,64%	0,98%	0,67%	0,78%	1,27%	71	Comercial - Jefe de Zona	0,88%	0,49%	0,00%	0,00%	0,34%
30	Ingeniería - Ingeniero Informático	0,88%	0,98%	1,33%	1,55%	1,19%	72	Logística - Calidad	0,88%	0,49%	0,00%	0,00%	0,34%
31	Tecnología - Líder de Proyecto	0,88%	1,46%	0,67%	1,55%	1,14%	73	Marketing - Investigador de Mercado	1,32%	0,00%	0,00%	0,00%	0,33%
32	Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1,32%	0,98%	2,00%	0,00%	1,07%	74	Marketing - Group Product Managers	0,44%	0,00%	0,67%	0,00%	0,28%
33	Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,32%	1,46%	0,67%	0,78%	1,06%	75	Logística - Control de Gestión	0,44%	0,49%	0,00%	0,00%	0,23%
34	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,44%	0,98%	2,00%	0,78%	1,05%	76	Logística - Controller de Operaciones	0,00%	0,00%	0,67%	0,00%	0,17%
35	Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	2,20%	0,49%	0,67%	0,78%	1,03%	77	Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,00%	0,49%	0,00%	0,00%	0,12%
36	Salud - Médico de Farmacovigilancia	0,00%	0,49%	2,00%	1,55%	1,01%	78	Comercial - Trade & Promotion	0,00%	0,49%	0,00%	0,00%	0,12%
37	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	1,76%	1,46%	0,67%	0,00%	0,97%	79	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%	0,49%	0,00%	0,00%	0,12%
38	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,88%	0,49%	0,00%	2,33%	0,92%	80	Otros - Arquitecto	0,00%	0,49%	0,00%	0,00%	0,12%
39	Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,32%	0,49%	0,00%	1,55%	0,84%	81	Otros - Educadores Sociales	0,00%	0,49%	0,00%	0,00%	0,12%
40	Comercial - Category Management	0,44%	1,46%	0,67%	0,78%	0,84%	82	Logística - Jefes de Producción	0,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%
41	Marketing - Técnico de Marketing	1,32%	0,49%	0,67%	0,78%	0,81%	83	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%
42	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,88%	0,98%	1,33%	0,00%	0,00%	84	Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Para conocer la percepción que los Directores de Recursos Humanos de la Asociación tienen en torno a las competencias más demandadas, el equipo investigador procesó los datos disponibles en torno las siguientes dimensiones:

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

En este sentido, es importante precisar de nuevo que los resultados y conclusiones que se exponen a continuación corresponden a las competencias más demandadas en nuestro país para su desempeño profesional en nuestro territorio nacional. La línea de investigación correspondiente a posiciones más demandadas para expatriar al exterior fue desestimada por el equipo de investigación en base a la escasez de respuestas.

Para responder a las preguntas en torno a competencias, los encuestados disponían de un grupo de las veinte competencias que fueron identificadas en la encuesta exploratoria. También disponían de un enlace donde tenían acceso a las definiciones de estas competencias tal y como aparecen en el anexo 2.

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

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

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

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

El Compromiso es la competencia más frecuentemente citada por los Directores de Recursos Humanos cuando muestran su percepción en torno a las competencias más demandadas en España en el momento actual, llegando el 9,86% de los participantes en la encuesta a marcar esta competencia entre sus valoraciones.

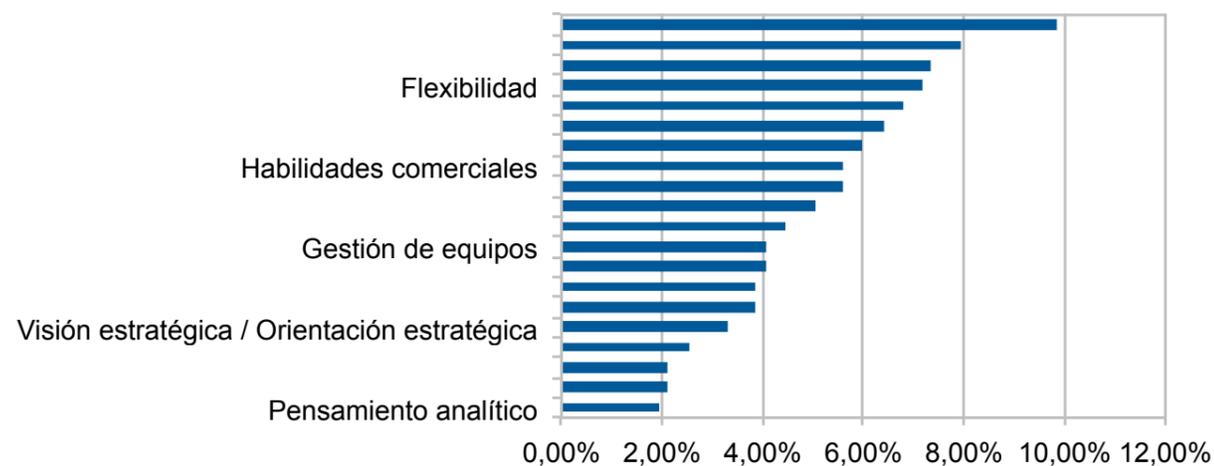
A continuación se citan las competencias relacionadas con los Idiomas (7,93% de ocurrencias), el Liderazgo (7,35%), la Flexibilidad (7,16%) y la Iniciativa/Proactividad (6,77%)

T.4.3.1		COM1
COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE		
PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS (COM1)		FRECUENCIA REL.
Compromiso		9,86%
Idiomas / Habilidades lingüísticas		7,93%
Liderazgo		7,35%
Flexibilidad		7,16%
Iniciativa/Proactividad		6,77%
Orientación a resultados		6,38%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio		6,00%
Habilidades comerciales		5,61%
Orientación al cliente (Atención al cliente)		5,61%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas		5,03%
Trabajo en Equipo		4,45%
Gestión de equipos		4,06%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos		4,06%
Comunicación		3,87%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)		3,87%
Visión estratégica / Orientación estratégica		3,29%
Gestión de conflictos		2,51%
Innovación		2,13%
Negociación		2,13%
Pensamiento analítico		1,93%
Total general		100,00%

# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El gráfico 4.3.1 se muestra una representación gráfica de los resultados correspondientes a esta dimensión a través de un gráfico de barras.

## PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS (COM1)



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

Si bien los Directores de Recursos Humanos perciben el Compromiso como la competencia más demandada en el presente, cuando son interrogados respecto a un horizonte temporal de dos o tres años, sus valoraciones apuntan al Liderazgo como la competencia más demandada (8,36% de las respuestas).

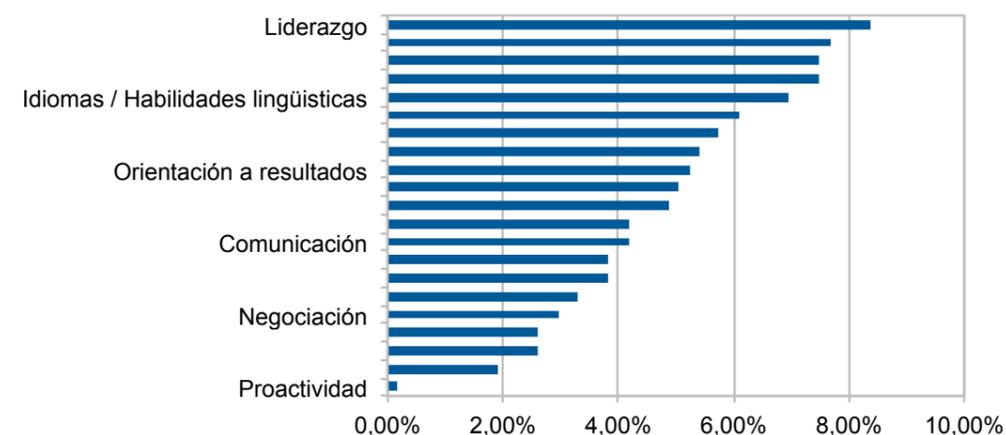
En segundo lugar mencionan la Gestión del Cambio (7,67%), una competencia que en sus valoraciones sobre el presente no figuraba entre los primeros puestos. Estas dos competencias vienen seguidas por el Compromiso y la Flexibilidad (7,49% en ambos casos) y los Idiomas (6,97%).

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

T.4.3.2 COM2

COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS (COM2)	FRECUENCIA REL.
Liderazgo	8,36%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7,67%
Compromiso	7,49%
Flexibilidad	7,49%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	6,97%
Visión estratégica / Orientación estratégica	6,10%
Iniciativa/Proactividad	5,75%
Innovación	5,40%
Orientación a resultados	5,23%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,05%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	4,88%
Comunicación	4,18%
Trabajo en Equipo	4,18%
Gestión de equipos	3,83%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	3,83%
Habilidades comerciales	3,31%
Negociación	2,96%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	2,61%
Gestión de conflictos	2,61%
Pensamiento analítico	1,92%
Proactividad	0,17%
Total general	100,00%

## FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS (COM2)



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

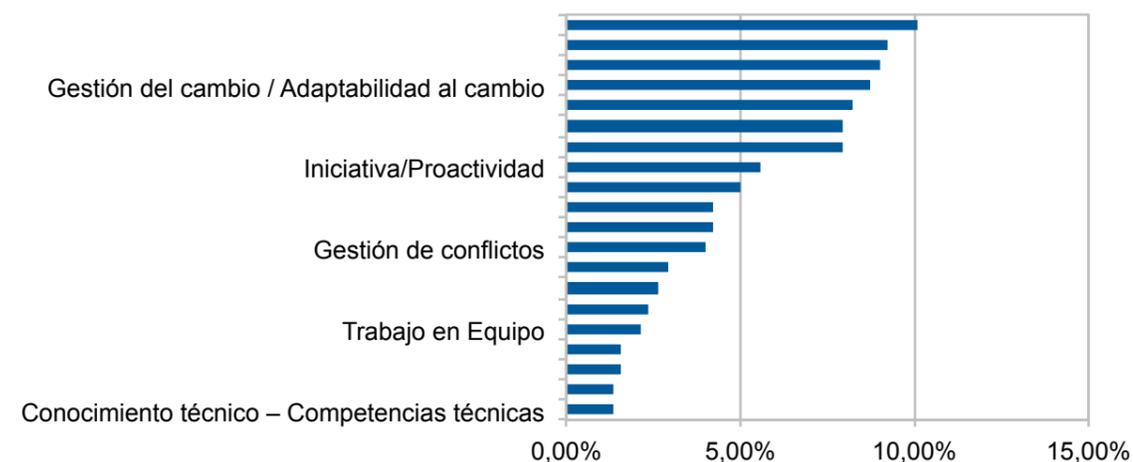
## 4.3.3 COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE (COM3)

Los resultados en torno a las competencias más escasas en el presente sitúan a los idiomas como la respuesta más frecuente para los Directores participantes en la muestra (10,05%).

T.4.3.3 COM3	
COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE	
PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS (COM3)	FRECUENCIA REL.
Idiomas / Habilidades lingüísticas	10,05%
Liderazgo	9,26%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,99%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	8,73%
Compromiso	8,20%
Flexibilidad	7,94%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7,94%
Iniciativa/Proactividad	5,56%
Innovación	5,03%
Comunicación	4,23%
Gestión de equipos	4,23%
Gestión de conflictos	3,97%
Orientación a resultados	2,91%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	2,65%
Habilidades comerciales	2,38%
Trabajo en Equipo	2,12%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	1,59%
Pensamiento analítico	1,59%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	1,32%
Negociación	1,32%
Total general	100,00%

El Liderazgo es la segunda de las competencias citadas con más frecuencia (9,26%) seguidas de las competencias estratégicas de Visión y Orientación (8,99%), las competencias en torno a la Gestión y a la Adaptabilidad al Cambio (8,73%) y, de nuevo, el Compromiso (8,20%).

PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS (COM3)



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

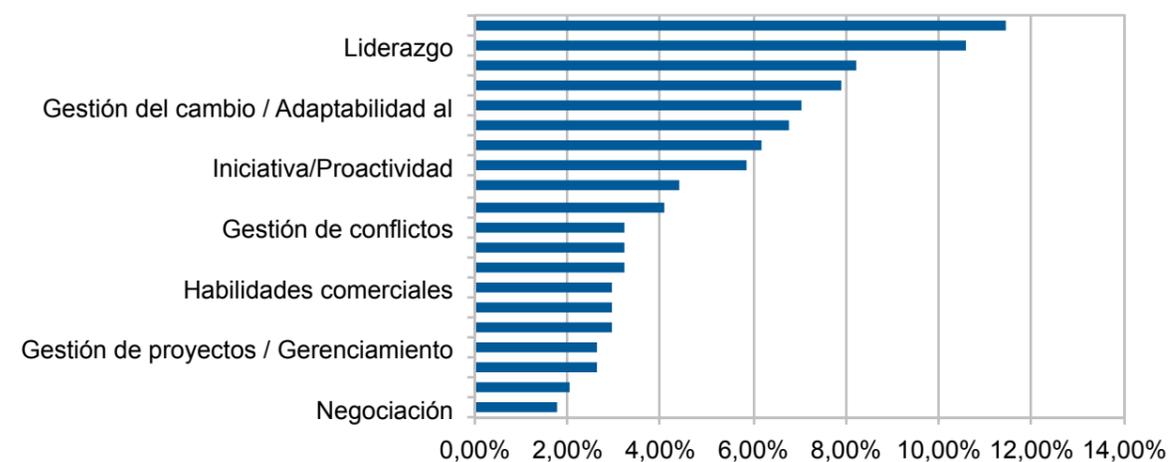
## 4.3.4 COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2-3 AÑOS) (COM4)

La Dimensión COM4 presenta el Compromiso como la competencia citada con mayor frecuencia (11,44%) seguida por el liderazgo (10,56) y las competencias estratégicas de Visión y Orientación (8,21%)

T.4.3.4 COM4	
COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA EN UN FUTURO PRÓXIMO (2-3 AÑOS)	
FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS (COM4)	FRECUENCIA REL.
Compromiso	11,44%
Liderazgo	10,56%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,21%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7,92%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7,04%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	6,74%
Flexibilidad	6,16%
Iniciativa/Proactividad	5,87%
Innovación	4,40%
Comunicación	4,11%
Gestión de conflictos	3,23%
Gestión de equipos	3,23%
Trabajo en Equipo	3,23%
Habilidades comerciales	2,93%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	2,93%
Pensamiento analítico	2,93%
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	2,64%
Orientación a resultados	2,64%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	2,05%
Negociación	1,76%
Total general	100,00%

En cuarto lugar aparece una competencia, la Resiliencia/Inteligencia Emocional que no figuraba entre los primeros puestos de las dimensiones anteriores (7,92%), seguida de la competencia del Cambio (Gestión y Adaptabilidad, 7,04%).

FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS (COM4)



# 04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.3.5. POSICIONES – ÍNDICE GENERAL

Tal y como se planteó para el análisis de las posiciones, a la hora de elaborar conclusiones es preciso sintetizar las cuatro dimensiones precedentes en torno a las competencias en una.

Para elaborar un indicador a tal efecto, de nuevo el equipo de investigación descartó tomar la media aritmética de las frecuencias pues, al tener cada dimensión un número de respuestas diferente, esta media daría un mayor peso a aquellas dimensiones que tuvieron un mayor número de respuestas en detrimento de las que recibieron menos.

Por ello se ha construido un índice general a partir de la media de las frecuencias relativas que obtuvo cada competencia en cada una de las cuatro dimensiones. Así los datos recogidos quedarían tal y como aparece en la Tabla 4.3.5.

La tabla muestra el Compromiso como la competencia más demandada con una frecuencia relativa media del 9,25%. Las competencias que les siguen con el Liderazgo (8,88%), las competencias relacionadas con las habilidades lingüísticas (7,92%), la Gestión/Adaptabilidad al cambio (7,36%) y la Flexibilidad (7,19%).

T.4.3.5		COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS				
	COM1	COM2	COM3	COM4	MEDIA	
Compromiso	9,86%	7,49%	8,20%	11,44%	9,25%	
Liderazgo	7,35%	8,36%	9,26%	10,56%	8,88%	
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,93%	6,97%	10,05%	6,74%	7,92%	
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6,00%	7,67%	8,73%	7,04%	7,36%	
Flexibilidad	7,16%	7,49%	7,94%	6,16%	7,19%	
Visión estratégica / Orientación estratégica	3,29%	6,10%	8,99%	8,21%	6,65%	
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	3,87%	4,88%	7,94%	7,92%	6,15%	
Iniciativa/Proactividad	6,77%	5,92%	5,56%	5,87%	6,03%	
Orientación a resultados	6,38%	5,23%	2,91%	2,64%	4,29%	
Innovación	2,13%	5,40%	5,03%	4,40%	4,24%	
Comunicación	3,87%	4,18%	4,23%	4,11%	4,10%	
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,61%	5,05%	2,65%	2,93%	4,06%	
Gestión de equipos	4,06%	3,83%	4,23%	3,23%	3,84%	
Habilidades comerciales	5,61%	3,31%	2,38%	2,93%	3,56%	
Trabajo en Equipo	4,45%	4,18%	2,12%	3,23%	3,49%	
Gestión de conflictos	2,51%	2,61%	3,97%	3,23%	3,08%	
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	4,06%	3,83%	1,59%	2,64%	3,03%	
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	5,03%	2,61%	1,32%	2,05%	2,75%	
Pensamiento analítico	1,93%	1,92%	1,59%	2,93%	2,09%	
Negociación	2,13%	2,96%	1,32%	1,76%	2,04%	
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

**COM1:** PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

**COM2:** FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

**COM3:** PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

**COM4:** FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

## 4.4 EXPATRIACIÓN POSICIONES Y COMPETENCIAS

Dado el reducido número de respuestas en obtenidas en torno a las competencias y posiciones para expatriar, el equipo de investigación abandonó esta línea de trabajo considerando que el volumen y la calidad de los datos era insuficiente a la hora de elaborar conclusiones.

No obstante, en el Anexo 4 se presentan los resultados obtenidos en torno a estas dimensiones.

## CONCLUSIONES



# 05 CONCLUSIONES

## 5.1 EL PROYECTO EPYCE

Fruto de la colaboración entre una Escuela de Negocios (EAE BUSINESS SCHOOL) y una Asociación Profesional (la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos) EPYCE se presenta como una iniciativa dirigida a mostrar la percepción de un grupo significativo de Directores de Recursos Humanos de nuestro país en torno a las Posiciones y a las Competencias más demandadas por el mercado laboral.

Si bien este documento, correspondiente al ejercicio de 2014, es el primer fruto de esta iniciativa, su vocación es la de poner en marcha un observatorio que, con periodicidad anual, presente esta percepción actualizada al objeto de aportar valor a todos los agentes que operan en el mercado.

El actual ritmo de crecimiento de los miembros de la asociación, y su condición de pertenencia (la de ocupar una posición rigurosa como Directores de Recursos Humanos), augura una evolución hacia una mayor representatividad de la Asociación como reflejo de las valoraciones que los Directores de Recursos Humanos Españoles tienen en torno a nuestro mercado laboral.

## 5.2 LA DEMANDA LABORAL DISTINCIONES

La demanda laboral es un proceso complejo que se manifiesta a partir de una diversidad de distinciones y dimensiones que es preciso introducir. Para su estudio se realizó un análisis de la bibliografía disponible al respecto profundizando en dos distinciones que se complementan entre sí: las posiciones y las competencias.

La agrupación de las tareas profesionales en posiciones o puestos de trabajo, es un proceso que se remonta a los inicios del trabajo organizado. Este proceso que facilita la gestión de los recursos humanos y el análisis del mercado laboral cuando el entorno es estable, presenta limitaciones en un escenario de cambio continuo.

La realidad a la que, actualmente, se enfrentan las organizaciones requiere de un esfuerzo de adaptación al entorno cambiante al que continuamente se ven expuestas. Este entorno cambiante ha configurado un escenario en el que, por una parte, las tareas que desarrollan los trabajadores evolucionan continuamente; por otra parte, las organizaciones demandan personas con la

capacidad de adaptarse a estos cambios y de ocupar diferentes posiciones. En este escenario, la distinción de las competencias y su gestión es fundamental para la Dirección de los Recursos Humanos.

En este sentido, el documento hace un recorrido sobre la introducción del concepto de las competencias profesionales, los diferentes enfoques empleados para abordarlo, así como su implicación en el sistema educativo y en la formación continua de los trabajadores.

## 5.3 DIMENSIONES EN TORNO A LA DEMANDA LABORAL

Para conocer las posiciones y las competencias de mayor demanda en el mercado laboral de nuestro país, el equipo de proyecto realizó una encuesta a los miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, considerando que este grupo constituye un universo muy atractivo para investigaciones como EPYCE a partir de su posición privilegiada como observadores de la realidad de los Recursos Humanos de nuestro país.

El concepto de posiciones más demandadas se descompuso en ocho dimensiones, cuatro de ellas asociadas al mercado nacional y las cuatro restantes asociadas al talento que las empresas contratan en nuestro país para expatriar al extranjero. Lo mismo se hizo con el concepto de competencias más demandadas. El equipo de trabajo diseñó una encuesta exploratoria al objeto de obtener un conjunto de posiciones y competencias con las que construir una segunda encuesta que, con un formato cerrado de respuestas, permitiese conocer las valoraciones de los Directores de Recursos Humanos en torno a estas dimensiones.

## 5.4 SEGUNDA ENCUESTA

Tras el desarrollo de la segunda encuesta se recogieron datos que llevaron al equipo a descartar aquellas líneas de investigación correspondientes a posiciones y competencias para expatriar, debido al reducido número de encuestados que declararon contratar talento en nuestro país para su expatriación al extranjero.

Esto redujo el análisis a las siguientes dimensiones:

### Posiciones más demandadas

- Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)
- Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)

### Competencias más demandadas

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

Dimensiones que fueron reducidas a un indicador sintético para las posiciones más demandadas (la media de las frecuencias relativas) y otro para las competencias más demandadas (de nuevo la media de las frecuencias relativas).

## 5.5 RESULTADOS

Finalmente, los datos correspondientes a posiciones más demandadas arrojaron un total de 84 posiciones, siendo la posición de Account Manager la que tuvo mayor frecuencia relativa por término medio (6,22%) seguida por las posiciones de Experto en I+D (4,61%), Comerciales para nuevos mercados (4,32%), Especialistas en Marketing Online/Digital (3,10%) y las posiciones de Dirección General (3,45%).

Al reducir el foco de los resultados desde las posiciones más demandadas a las familias más demandadas, es posible detectar un gran peso de las posiciones pertenecientes a la familia Comercial (28,75%) seguidas por las familias de Marketing (15,89%), Tecnología (15,65%) e Ingeniería (12,63%).

Respecto a los datos correspondientes a las competencias más demandada el resultado más frecuente fue para la competencia del Compromiso, con una frecuencia relativa media del 9,25%. Las competencias que les siguen son el Liderazgo (8,88%), las competencias relacionadas con las habilidades lingüísticas (7,92%), la Gestión/Adaptabilidad al cambio (7,36%) y la Flexibilidad (7,19%).

## 5.6 VALORACIÓN

Aunque no es el objetivo de esta investigación, pues su interés es meramente descriptivo. Es posible encontrar en estos datos sobre competencias y posiciones un reflejo del momento que han atravesado las empresas en los últimos ejercicios.

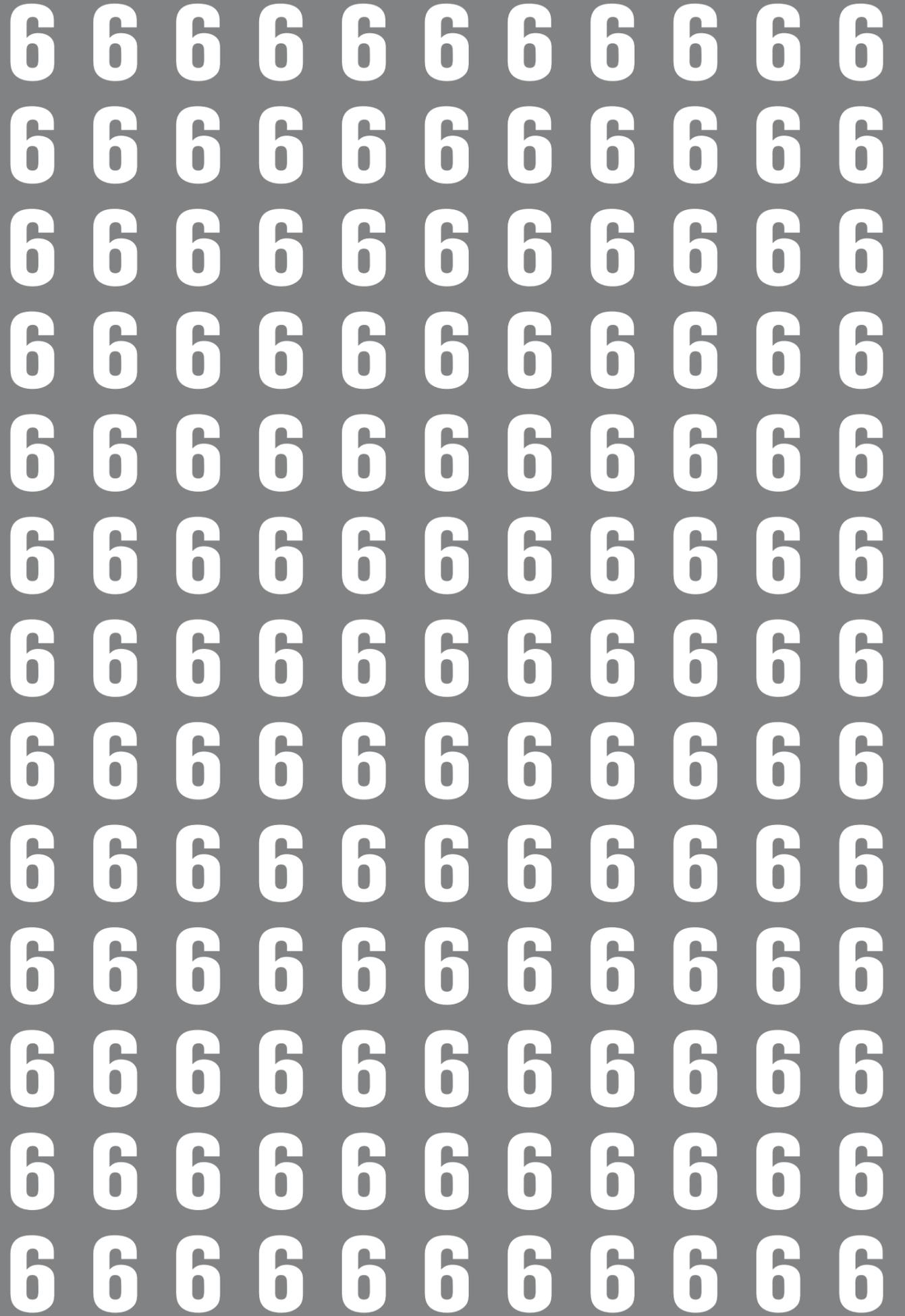
Por una parte, un escenario en continuo cambio tecnológico puede estar detrás del interés de los Directores de Recursos Humanos en posiciones técnicas y en competencias asociadas a la adaptabilidad y a la flexibilidad.

Por otra parte, un escenario dominado por la bajada del consumo interno y por la necesidad de las empresas de mantener sus ingresos en el mercado interior y de abrir nuevos mercados al objeto de garantizar su viabilidad a medio plazo puede explicar el interés de los Directores de Recursos Humanos en torno a posiciones comerciales y de marketing, así como en competencias asociadas al liderazgo y a las habilidades lingüísticas.

## 5.7 FUTURAS INVESTIGACIONES

Finalmente, sería interesante analizar la evolución que en el futuro experimentarán estas valoraciones en torno a posiciones y competencias más demandadas. El crecimiento que en la actualidad experimenta el número de miembros de la Asociación hace pensar que su participación en la masa laboral de nuestro país continuará aumentando, por lo que el universo que forman estos Directores de Recursos Humanos tendrá cada vez un mayor atractivo para el desarrollo de proyectos de investigación como este. En este sentido, la Asociación mantiene el objetivo de seguir en el futuro evaluando aquellas posiciones y competencias más demandadas por nuestro mercado, para constituirse que un observatorio haga un seguimiento continuo de las mismas.

FICHA TÉCNICA



# 06 FICHA TÉCNICA

**SOLICITADA POR:** EAE Business School y Asociación Española de Directores de Recursos Humanos

**REALIZADA POR:** Equipo de Investigación EPyCE 2014

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** EPyCE 2014 - Encuestas de Posiciones y Competencias

**UNIVERSO:** Directores de Recursos Humanos miembros de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos

**AREA DE COBERTURA:** Nacional

**TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Encuesta electrónica por invitación

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las valoraciones que los miembros de la AEDRH tienen en torno a cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español.

**PERÍODO DE REFERENCIA DE LOS RESULTADOS:** del 23 de mayo 2014 al 25 de junio de 2014

**DISEÑO MUESTRAL:** Muestreo aleatorio simple. En una primera etapa, los miembros de la Asociación fueron invitados a responder un cuestionario exploratorio. Posteriormente se les invitó a responder un cuestionario donde las opciones nominativas de respuesta habían sido construidas a partir del trabajo anterior.

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

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** Conformada por 118 Directores de Recursos Humanos que respondieron a la invitación del equipo de proyecto.

**ERROR MUESTRAL:** +/- 7.26%

**TRABAJO DE CAMPO:** Instrumento de recolección de datos: se diseñó un cuestionario estandarizado con preguntas abiertas (caracterización) y cerradas (valoraciones en torno a posiciones y competencias). Las opciones de respuesta cerrada fueron construidas a partir de un cuestionario previo de carácter exploratorio.

**TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:** Técnica de encuestas por invitación

**FECHA DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO:** del 23 de mayo 2014 al 25 de junio de 2014

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

**COBERTURA TEMÁTICA:** Las principales variables son las siguientes:

## Bloque 1 – Caracterización de la Empresa

- Provincia
- Comunidades Autónomas en que opera
- Años transcurridos desde el inicio de la actividad
- Número de trabajadores
- Actividad principal (CNAE)
- Dependencia de una empresa matriz
- Caracterización como Multinacional

## Bloque 2 – España – Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

- Posiciones más demandadas en España en el presente (POS1)
- Posiciones más demandadas en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS2)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente (POS3)
- Posiciones más difíciles de cubrir en España en un futuro próximo (2 a 3 años) (POS4)

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

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

## Bloque 4 – Expatriación

- Contratación de talento para su expatriación
- Regiones hacia las que se expatria talento

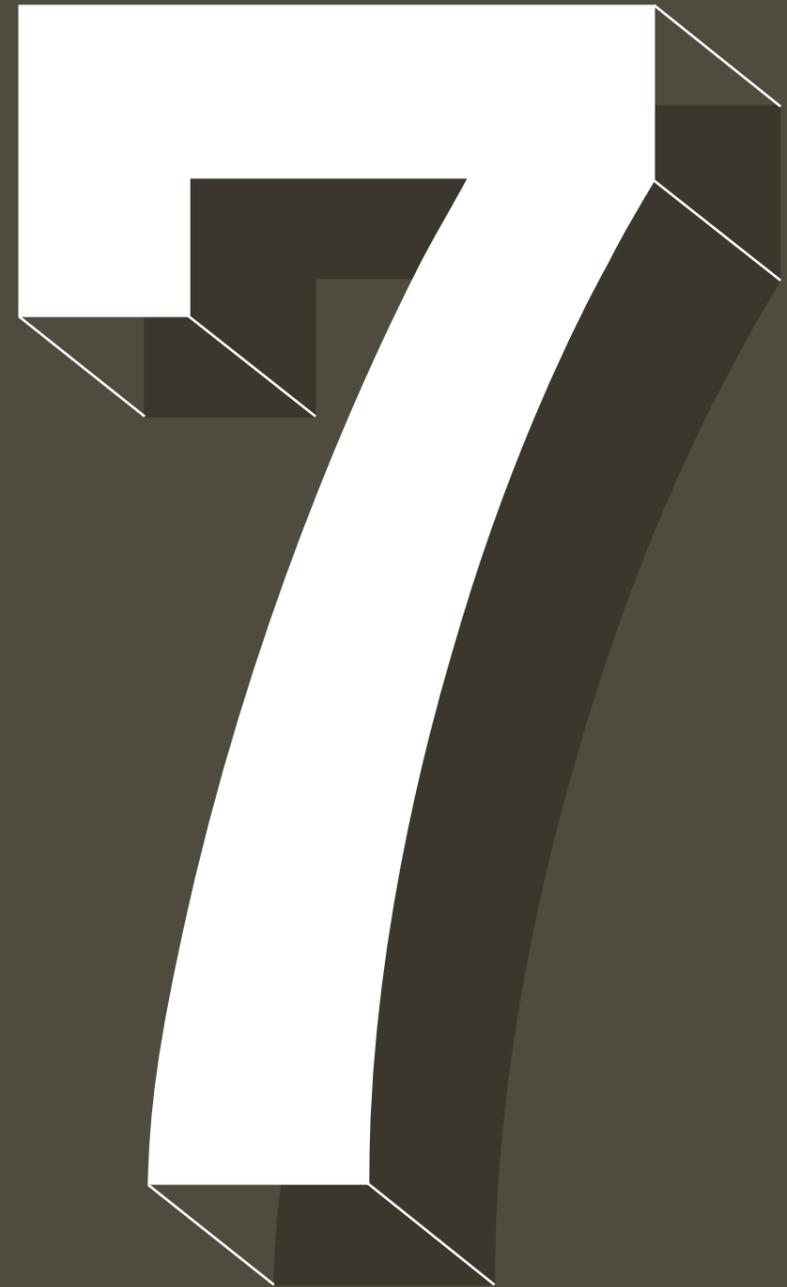
## Bloque 5 – Expatriación - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

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

## Bloque 6 – Expatriación – Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar

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

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**



# 07 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

América Economía (2014), "Las mejores escuelas de negocio de América Latina y del Mundo", disponible en <http://www.slideshare.net/eaecomunicacion/mba-global-sp>, fecha de acceso 03/09/2014.

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

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

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

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

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

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

Boletín Oficial del Estado (2010), *Real Decreto 1591/2010, de 26 de noviembre, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011*, Sec. I. Pág. 104040, Madrid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fundación Tecnologías de la Información (2012) "Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017", FTI-AMETIC, Madrid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Luhmann, N. (1991), *Sistemas sociales*, Alianza, México

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

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

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

MERCO (2014), "Premios ABC Merco 2014", disponible en <http://www.slideshare.net/eaecomunicacion/especial-merco-2014-por-abc-eae-business-school-segunda-escuela-de-negocios-mas-reputada-de-espana>, fecha de acceso 03/09/2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

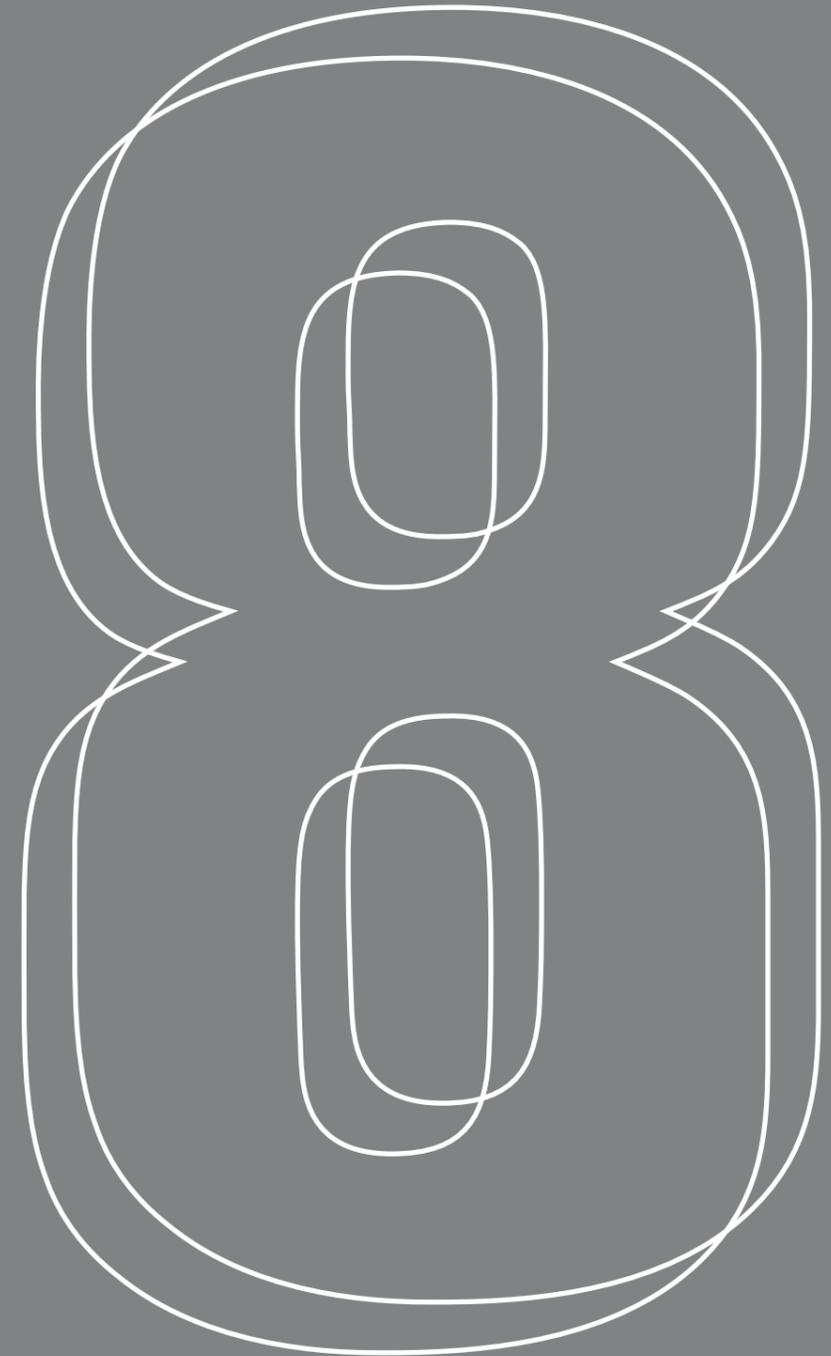
Smith, A. (1776), *La Riqueza de las Naciones*, Alianza Editorial, Madrid

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

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

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

ANEXO



# ANEXO 1 – EPYCE 2014 PRIMER CUESTIONARIO

Profesiones y Competencias más Demandadas



Caracterización de la Empresa

\* 1. Indique la Provincia en que se encuentra el domicilio social de su empresa

Domicilio Social Provincias

\* 2. Indique las Comunidades Autónomas en las que opera

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

\* 3. Indique los años transcurridos desde el inicio de su actividad

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

\* 4. Indique el número de trabajadores con el que cuenta su empresa

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

\* 5. Indique la principal actividad bajo la que está inscrita su organización

Actividades CNAE  
 Económicas

\* 6. Indique si su empresa depende de una empresa Matriz

- SI
- NO

\* 7. Indique si su empresa es una Multinacional

- SI
- NO

Sig.

Profesiones y Competencias más Demandadas



ESPAÑA - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Indiquenos cuáles son aquellas posiciones más demandadas y las posiciones más difíciles de cubrir, tanto en la actualidad como en un futuro próximo (2 a 3 años), ya sean éstas ocupaciones tradicionales o posiciones que no existían en un pasado reciente.

\* 8. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas en España en el presente

\* 9. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

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

\* 10. PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente

\* 11. FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

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

Ant. Sig.

# ANEXO 1 – EPYCE 2014 PRIMER CUESTIONARIO

Profesiones y Competencias más Demandadas



ESPAÑA - Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar

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

**\* 12. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS**  
Competencias más demandadas en España en el presente

**\* 13. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS**  
Competencias más demandadas en España en un futuro próximo (2 o 3 años)

**\* 14. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS**  
Competencias más escasas en España en el presente

**\* 15. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS**  
Competencias más escasas en España en un futuro próximo (2-3 años)

Ant. Sig.

**\* 16. ¿Está usted contratando talento en nuestro país para expatriar al exterior?**

SI

NO - Fin de la encuesta

Ant. Sig.

Profesiones y Competencias más Demandadas



EXPATRIACIÓN - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Indiquenos cuáles son aquellas posiciones más demandadas y las posiciones más difíciles de cubrir, tanto en la actualidad como en un futuro próximo (2 a 3 años), ya sean éstas ocupaciones tradicionales o posiciones que no existían en un pasado reciente.

**\* 17. Especifique hacia qué regiones expatria talento**

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

**\* 18. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS**  
Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente

**\* 19. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS**  
Posiciones más demandadas para la expatriación en un futuro próximo (2 a 3 años)

**\* 20. PRESENTE - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**  
Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente

**\* 21. FUTURO - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR**  
Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en un futuro próximo (2 o 3 años)

Ant. Sig.

# ANEXO 1 – EPYCE 2014 PRIMER CUESTIONARIO

Profesiones y Competencias más Demandadas



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES  
DE RECURSOS HUMANOS

**EAE** Business  
School

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

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

**\* 22. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS**

Competencias más demandadas para la expatriación en el presente

**\* 23. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS**

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

**\* 24. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS**

Competencias más escasas para la expatriación en el presente

**\* 25. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS**

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

Ant.

Listo

# ANEXO 2 – DEFINICIONES COMPETENCIAS

## Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

## Compromiso

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

## Conocimiento técnico – Competencias técnicas

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

## Flexibilidad

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

## Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio

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

## Gestión de conflictos

Hace referencia a la capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación,

Regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.

## Gestión de equipos

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

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

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

## Habilidades comerciales

1. Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente). Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

2. Es la capacidad de comunicar claramente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio, y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita, identificando las características de la audiencia y adaptando la presentación a los intereses y formación.

## Idiomas / Habilidades lingüísticas

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

## Iniciativa

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

## Liderazgo

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

## Negociación

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

## Orientación al cliente (Atención al cliente)

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

## Orientación a resultados

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

## Pensamiento analítico

Capacidad de entender una situación, desmenuzarla en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de un problema o situación de forma siste-

mática, realizar comparaciones entre los distintos elementos o aspectos, y establecer prioridades de una forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos

## Proactividad - Iniciativa

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

## Resiliencia (Inteligencia Emocional)

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

## Trabajo en Equipo

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

## Visión estratégica / Orientación estratégica

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

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

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

Profesiones y Competencias más Demandadas



Caracterización de la Empresa

**\*1. Indique la Provincia en que se encuentra el domicilio social de su empresa**

Provincias

Domicilio Social

**\*2. Indique las Comunidades Autónomas en las que opera**

En todo el Territorio Nacional	Castilla y León	Murcia, Región de
Andalucía	Castilla - La Mancha	Navarra,
Aragón	Cataluña	Comunidad Foral de
Asturias,	Comunitat Valenciana	País Vasco
Principado de	Valenciana	Rioja, La
Baleares, Illes	Extremadura	Ceuta
Canarias	Galicia	Melilla
Cantabria	Madrid, Comunidad de	

**\*3. Indique los años transcurridos desde el inicio de su actividad**

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

**\*4. Indique el número de trabajadores con el que cuenta su empresa**

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

**\*5. Indique la principal actividad bajo la que está inscrita su organización**

Actividades Económicas  CNAE

**\*6. Indique si su empresa depende de una empresa Matriz**

- SI
- NO

**\*7. Indique si su empresa es una Multinacional**

- SI
- NO

Profesiones y Competencias más Demandadas



ESPAÑA - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

Indiquen cuáles son las posiciones más demandadas y las posiciones más difíciles de cubrir, tanto en la actualidad como en un futuro próximo (2 a 3 años), ya sean éstas ocupaciones tradicionales o posiciones que no existían en un pasado reciente.

**8. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS**

Posiciones más demandadas en España en el presente

Listado

**9. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS**

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

Listado

**10. PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR**

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente

Listado

**11. FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR**

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

Listado

# ANEXO 3 – EPYCE 2014 SEGUNDO CUESTIONARIO

Profesiones y Competencias más Demandadas



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

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

### \* 12. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas en España en el presente

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

### \* 13. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

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

Compromiso	
	Iniciativa/Proactividad

Comunicación	Innovación
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	Liderazgo
	Negociación
Flexibilidad	Orientación a resultados
Gestión de conflictos	Orientación al cliente (Atención al cliente)
Gestión de equipos	
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	Pensamiento analítico
	Resiliencia (Inteligencia Emocional)
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	Trabajo en Equipo
	Visión estratégica / Orientación estratégica
Habilidades comerciales	
Idiomas / Habilidades lingüísticas	

### \* 14. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas en España en el presente

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

### \* 15. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas en España

## en un futuro próximo (2-3 años)

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

Ant. Sig.

## Profesiones y Competencias más Demandadas



## Contratación de talento para expatriar

\*16. ¿Está usted contratando talento en nuestro país para expatriar al exterior?

- SI
- NO - Fin de la encuesta

Ant. Sig.

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

Indíquenos cuáles son las posiciones más demandadas y las posiciones más difíciles de cubrir, tanto en la actualidad como en un futuro próximo (2 a 3 años), ya sean éstas ocupaciones tradicionales o posiciones que no existan en un pasado reciente.

\*17. Especifique hacia qué regiones expatra talento

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

18. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas para la expatriación en el presente

Listado  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones

19. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

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

Listado  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones

20. PRESENTE - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir para la expatriación en el presente

Listado  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones

21. FUTURO - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

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

Listado  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones  Familia - Posiciones

Ant. Sig.

# ANEXO 3 – EPYCE 2014 SEGUNDO CUESTIONARIO

## Profesiones y Competencias más Demandadas



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS



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

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

### \*22. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas para la expatriación en el presente

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

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

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

Compromiso	Iniciativa/Proactividad
------------	-------------------------

Comunicación	Innovación
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	Liderazgo Negociación
Flexibilidad	Orientación a resultados
Gestión de conflictos	Orientación al cliente (Atención al cliente)
Gestión de equipos	Pensamiento analítico
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	Resiliencia (Inteligencia Emocional)
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	Trabajo en Equipo
Habilidades comerciales	Visión estratégica / Orientación estratégica
Idiomas / Habilidades lingüísticas	

### \*24. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas para la expatriación en el presente

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

### \*25. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas para la

expatriación en un futuro próximo (2-3 años)

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

# ANEXO 4 – DATOS EN TORNO A TALENTO PARA SU EXPATRIACIÓN

¿ESTÁ USTED CONTRATANDO TALENTO EN NUESTRO PAÍS PARA EXPATRIAR AL EXTERIOR?	TOTAL
NO	100
SI	18
Total general	118

ESPECIFIQUE HACIA QUÉ REGIONES EXPATRIA TALENTO	TOTAL
África	6
América Latina	11
Asia - Pacífico	7
Europa Occidental	10
Europa Oriental	6
Norteamérica	2
Oriente Medio	3
Total general	45

POSEX1: PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS	
POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA EXPATRIACIÓN EN EL PRESENTE	FRECUENCIA
Dirección - General	4
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	3
Comercial - Account Manager	2
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	2
Ingeniería - Ingeniero de Planta	2
Marketing - Brand Managers	2
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1
Comercial - Comercial Digital	1
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1
Comercial - Gestores de Cuenta	1
Comercial - Jefe de Zona	1
Dirección - Gerente de Plataforma	1
Ingeniería - Ingeniero Civil	1
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	1
Marketing - Group Product Managers	1
Marketing - Responsable de estrategia digital	1
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1
RRHH - Gerente de RRHH	1
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1
Tecnología - I + D	1
Tecnología - Project manager	1
Total general	32

## POSEX2: FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA EXPATRIACIÓN EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 A 3 AÑOS)	FRECUENCIA
Dirección - General	4
Comercial - Account Manager	3
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	2
Ingeniería - Ingeniero de Planta	2
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	2
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2
Marketing - Brand Managers	2
Tecnología - Project manager	2
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1
Comercial - Comerciales de Exportación	1
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1
Comercial- Jefe de Zona	1
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1
Dirección - Gerente de Plataforma	1
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1
Ingeniería - Ingeniero Informático	1
Marketing - Group Product Managers	1
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	1
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1
RRHH - Gerente de RRHH	1
Tecnología - I + D	1
Tecnología - Líder de Proyecto	1
Tecnología - Project Leaders	1
Total general	34

## POSEX3: PRESENTE - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA EXPATRIACIÓN EN EL PRESENTE	FRECUENCIA
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	2
Dirección - General	2
Marketing - Brand Managers	2
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1
Comercial - Account Manager	1
Comercial - Comerciales de Exportación	1
Comercial- Jefe de Zona	1
Comercial - Senior Key Account Manager	1
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1
Ingeniería - Ingeniero Informático	1
Marketing - Responsable de Marketing Relacional	1
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	1
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	1
RRHH - Gerente de RRHH	1
Total general	20

## POSEX4: FUTURO - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR PARA LA EXPATRIACIÓN EN UN FUTURO PRÓXIMO (2 O 3 AÑOS)	FRECUENCIA
Dirección - General	3
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	2
Marketing - Brand Managers	2
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1
Comercial - Account Manager	1
Comercial - Comercial Digital	1
Comercial - Comerciales de Exportación	1
Comercial- Jefe de Zona	1
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1
Ingeniería - Ingeniero Informático	1
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	1
RRHH - Gerente de RRHH	1
Tecnología - Project manager	1
Total general	21

## COMEX1: PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA LA EXPATRIACIÓN EN EL PRESENTE	FRECUENCIA
Compromiso	11
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	8
Idiomas / Habilidades lingüísticas	8
Iniciativa/Proactividad	7
Liderazgo	7
Flexibilidad	6
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	6
Visión estratégica / Orientación estratégica	5
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	4
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4
Comunicación	3
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	3
Orientación a resultados	3
Gestión de equipos	2
Negociación	2
Habilidades comerciales	1
Innovación	1
Pensamiento analítico	1
Trabajo en Equipo	1
Total general	83

## COMEX2: FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA LA EXPATRIACIÓN EN UN FUTURO PRÓXIMO (2-3 AÑOS)	FRECUENCIA
Compromiso	12
Flexibilidad	8
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	8
Visión estratégica / Orientación estratégica	8
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	7
Iniciativa/Proactividad	7
Liderazgo	7
Idiomas / Habilidades lingüísticas	6
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	4
Gestión de equipos	4
Innovación	4
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4
Comunicación	3
Negociación	3
Orientación a resultados	3
Pensamiento analítico	3
Gestión de conflictos	2
Habilidades comerciales	2
Trabajo en Equipo	2
Total general	102

## COMEX3: PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA LA EXPATRIACIÓN EN EL PRESENTE	FRECUENCIA
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	8
Flexibilidad	7
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7
Compromiso	6
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	6
Visión estratégica / Orientación estratégica	6
Gestión de equipos	5
Liderazgo	5
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	4
Comunicación	3
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	3
Iniciativa/Proactividad	3
Innovación	3
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3
Gestión de conflictos	2
Habilidades comerciales	2
Negociación	2
Orientación a resultados	2
Trabajo en Equipo	2
Pensamiento analítico	1
Total general	80

## COMEX4: FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA LA EXPATRIACIÓN EN UN FUTURO PRÓXIMO (2-3 AÑOS)	FRECUENCIA
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	9
Compromiso	8
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7
Visión estratégica / Orientación estratégica	7
Innovación	6
Liderazgo	6
Flexibilidad	5
Gestión de equipos	5
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5
Gestión de proyectos / Gerenciamiento (management) de proyectos	3
Iniciativa/Proactividad	3
Orientación a resultados	3
Gestión de conflictos	2
Habilidades comerciales	2
Negociación	2
Trabajo en Equipo	2
Comunicación	1
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	1
Pensamiento analítico	1
Total general	83

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

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