

POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

INFORME EPYCE 2016

FEBRERO 17

AEDRH Asociación Española de Directores de Recursos Humanos

EAE Business School

Human Age Institute
by ManpowerGroup

0
RESUMEN EJECUTIVO 6

1
INTRODUCCIÓN 10

2
MARCO TEÓRICO 16

3
MÉTODOLOGÍA 20

4
RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN 30

5
CONCLUSIONES 70

6
FICHA TÉCNICA 74

7
BIBLIOGRAFÍA 78

8
GLOSARIO 84

9
ANEXO 88

RESUMEN EJECUTIVO



El informe EPyCE 2016, parte de las investigaciones EPyCE 2014 y EPyCE 2015, con el fin de dar continuidad al proyecto, cuyo objetivo es el de operar como un Observatorio de los cambios y tendencias anuales en las competencias y posiciones más demandadas en el mercado laboral español.

Al igual que en el año anterior, para la realización de esta versión, se contó con la participación de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos y EAE Business School, promotores iniciales del proyecto, junto con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la Fundación Human Age Institute. A su vez, este año, continuaron incorporadas pequeñas y medianas empresas con el fin de mejorar su representatividad.

Para la construcción de la encuesta realizada, se utilizó la base de posiciones y competencias recopiladas en 2015 y 2014. Al igual que en su edición pasada, los destinatarios tuvieron asimismo un espacio específico de "respuesta abierta", para mencionar en su caso las posiciones y competencias que consideraban no estaban recogidas entre las opciones presentadas.

Los datos fueron recopilados a partir de la herramienta desarrollada para la elaboración del informe EPyCE 2014 y 2015. Se mantuvo la estructura en la que se descomponen las mismas dimensiones en función de tres variables esenciales en que tales posiciones son necesarias: el tiempo (Presente / Futuro Próximo), la necesidad (demandada / dificultad para cubrirla) y el espacio (Movilidad Internacional); respecto a ésta última se procedió a incorporarla en esta actualización del estudio, sustituyéndola por la categoría relacionada con las "necesidades para el territorio nacional" y la "expatriación", presentes en las ediciones anteriores.

Posiciones más demandadas

Por tercer año consecutivo, los resultados evidencian que continúa el interés y se incrementa la demanda, por posiciones que se agrupan en las familias de Comercial y Tecnología, y se mantienen en tercer y cuarto lugar las posiciones de Ingeniería y Marketing.

Se hacen evidentes algunas subidas y bajadas de las posiciones presentes en los primeros diez lugares de la lista de "las más demandadas" con respecto al 2015. En esta ocasión los primeros 3 lugares lo ocupan respectivamente, los cargos de: Especialista Punto de Venta, Comercial Digital e Ingeniero Industrial. Desplazando por tanto a posiciones como "Big Data" (primer puesto en el 2015), al actual cuarto lugar. Si bien Tecnología es una de las Familias que tiene posiciones más demandadas en los últimos 3 años, dentro de la lista de las 10 primeras posiciones del 2016, además de Big Data, solo encontramos la de "Ingeniero Informático" (manteniendo el sexto lugar con respecto al 2015).

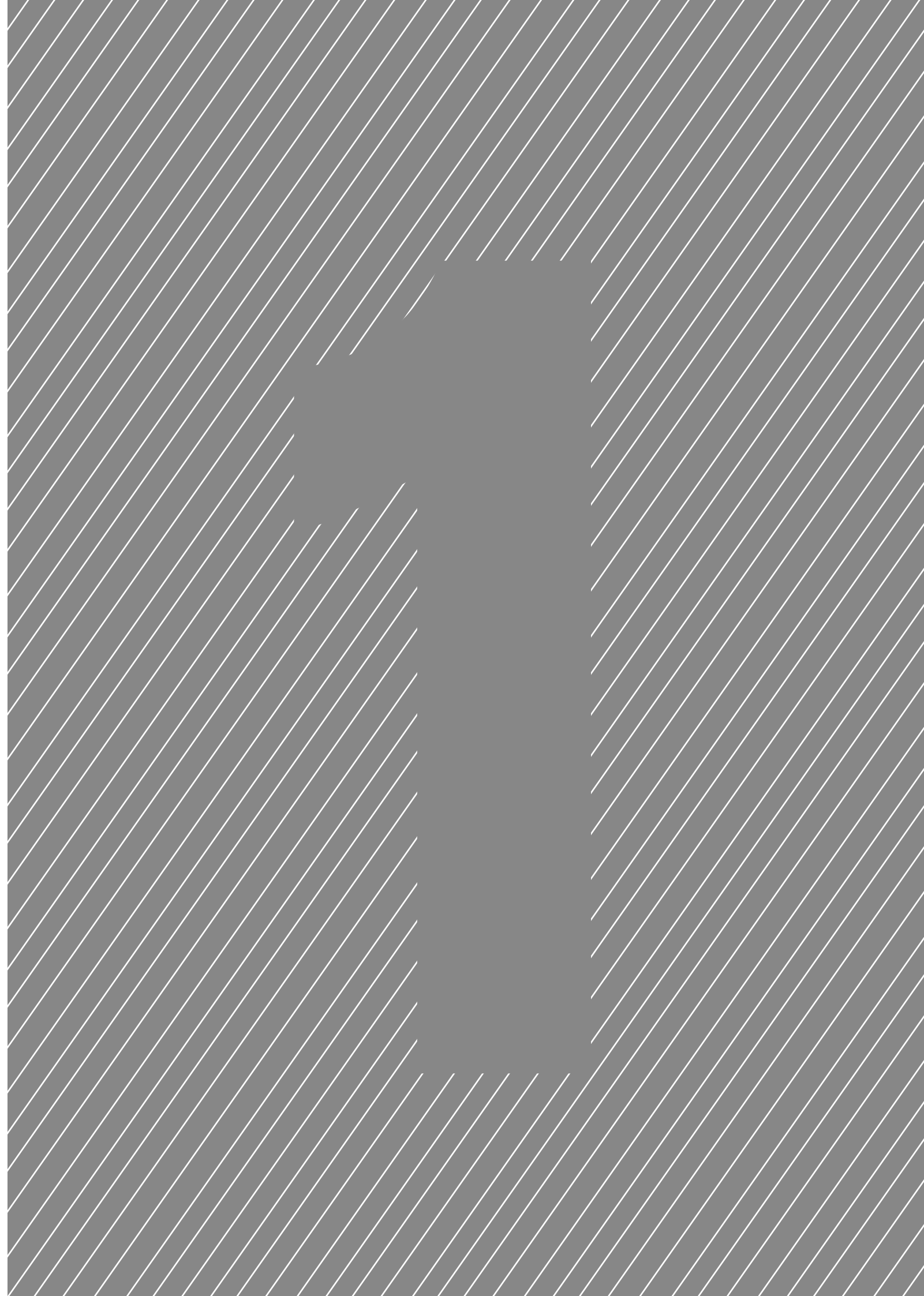
Competencias más demandadas

En las posiciones "Junior", las competencias más demandadas son: el Compromiso, Trabajo en Equipo, Idiomas, Flexibilidad e Iniciativa. Mientras que para posiciones Senior resultan ser Visión Estratégica, Gestión de Proyectos, Orientación al Cliente, Idiomas y Liderazgo.

Dado que a partir de esta edición del estudio se ha introducido la variable "nivel de perfil", no es posible establecer aún una comparativa de los resultados de las competencias más demandadas en base a esta dimensión, si bien ya será posible en las próximas actualizaciones del mismo.

En esta tercera publicación del Informe, EPyCE se consolida por tanto como un proyecto de frecuencia anual que también continúa teniendo el objetivo de aumentar el número de Directivos y Responsables de RRHH que participen en el Estudio, tanto valorando los aspectos propuestos y revisando las herramientas de medición al objeto de mejorar su capacidad, como aportando nuevas variables a tener en cuenta para futuras ediciones del estudio.

INTRODUCCIÓN



AL DAR CONTINUIDAD A ESTA INVESTIGACIÓN SE MANIFIESTA LA VOCACIÓN DE LOS PROMOTORES DEL PROYECTO POR PONER EN MARCHA UN OBSERVATORIO, CON CARÁCTER ANUAL, QUE LLEVE A CABO UN ANÁLISIS DE ESTAS POSICIONES Y COMPETENCIAS, CON EL OBJETIVO PRINCIPAL DE DETECTAR LOS CAMBIOS Y LAS TENDENCIAS DEL MERCADO LABORAL ESPAÑOL; CONSTITUYENDO UNA HERRAMIENTA QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES, YA SEA EN EL ÁMBITO DE LA OFERTA, INTERMEDIACIÓN O GESTIÓN DE COMPETENCIAS EN TORNO A LA EMPLEABILIDAD Y EDUCACIÓN EN LOS SECTORES PÚBLICO O PRIVADO.

EAE Business School en su compromiso con la investigación científica, puso en marcha el Strategic Research, constituido como un centro de investigación para el análisis e investigación de mercados, y que tiene por objetivo que estos resultados puedan ser aplicados, compartidos y desarrollados en el ámbito empresarial y su entorno. Su fin principal es aportar a los campos de conocimiento de la gestión empresarial nuevas herramientas de gestión. Además, EAE Business School publica Harvard Deusto Business, enfocada en ser un servicio a la comunidad científica y universitaria, haciendo hincapié en la divulgación científica de nuevas herramientas.

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

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

Tal y como se hizo en 2015, para esta nueva edición se cuenta también con la participación de CEOE, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, entidad privada sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la defensa y representación de los intereses empresariales ante los poderes públicos y la sociedad en general.

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

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

Al dar continuidad a esta investigación se manifiesta la vocación

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

1.1 DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

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

EPyCE 2016 extiende su rango de investigación al incorporar una sección sobre las competencias demandadas para perfiles profesionales Junior y Senior; esto debido al ciclo laboral en el que las empresas comienzan a mejorar la empleabilidad contratando a profesionales de distintas áreas, lanzando nuevos programas destinados a la formación de los trabajadores, poniendo en marcha nuevas estrategias más motivadoras y dinámicas, en definitiva, efectuando cambios en los objetivos fundamentales de las empresas.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación del Proyecto EPyCE mantiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

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

Objetivos específicos:

- Identificar aquellas dimensiones a medir en torno a las competencias y a las posiciones más demandadas en el mercado laboral
- Desarrollar herramientas para medir la percepción de los responsables de Recursos Humanos de nuestro país en torno a estas dimensiones

01 INTRODUCCIÓN

- Presentar un documento que recoja estas percepciones al objeto de facilitar la toma de decisiones de aquellos agentes que operan en el mercado laboral.

1.3 PREGUNTAS A RESOLVER

La edición EPyCE 2016 hereda la metodología de la edición anterior que facilita la labor de conocer la percepción de una muestra de Directores de Recursos Humanos.

Despejar a los Directores de Recursos Humanos la incógnita sobre cuáles son las Competencias más demandadas en el mercado laboral español tanto en el presente como en el futuro añadiendo la variable de perfiles profesionales Junior y Senior (nueva variable analizada y argumentada en el presente estudio).

1.4 JUSTIFICACIÓN

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

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

1.5 ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

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

Dirección del Proyecto EPyCE2016

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

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

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

D^a Montserrat Moliner (Responsable de la Fundación Human Age Institute).

D^a Pilar LLacer (Investigador Principal y Responsable Asignatura de Prácticas Profesionales EAE Business School).

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

Comisión Técnica de Formación e Investigación AEDRH

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

D. Miguel Zancajo (ACCOR HOTELES).

D Adolfo Sánchez (CREDIT SUISSE).

D^a Laura Cebrián (XEROX SPAIN).

D^a María Teresa Montero (AT).

D^a Gemma Fernández-Nespral (BANCO SABADELL).

D. Luis Suárez (FCC SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES).

D^a Paola de Río Cebrián (ILUNION).

D. Alejandro Friebe (ORACLE).

D^a Pilar Olondo (HP ENTERPRISE).

D^a Antonia Fernández (FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO).

D^a Ana Belén Taberna (IPLUS-F).

Expertos Invitados de la Comisión Técnica de Gestión del Talento

Laura Alió (AUDALIA LUMESSE).

Gema Monedero (ACKERMANN BEAUMONT GROUP).

Pablo Garrido (EF Corporate).

Investigadores EAE:

Investigador Principal: D^a Pilar LLacer (Profesor Colaborador EAE Business School).

D^a Paula Soto.

D. Juan Carlos Cortaire.

D^a Constanza Gómez Cobos.

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

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

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

MARCO TEÓRICO



02 MARCO TEÓRICO

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

Posiciones:

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

Competencias:

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

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

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

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

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

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

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

2.1 NIVELES PROFESIONALES

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

- Experiencia laboral

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

Junior: Menos de 2 años de experiencia.

Senior: Más de 6 años de experiencia.

- Conocimientos Técnicos

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

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

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

- Conocimientos funcionales

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

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

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

- Proactividad

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

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

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

- Indicadores de Productividad, Calidad y Eficiencia

Indicadores relacionados con las funciones que realiza.

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

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

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

2.2 LA REPERCUSIÓN DEL TAMAÑO SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

METODOLOGÍA

3

03 METODOLOGÍA

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

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

3.1 MODELO DE TRABAJO - ESPECIFICACIÓN DE VARIABLES

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

Concepto 1: Posiciones más demandadas

Dadas las diferentes definiciones que se pueden hallar en torno a distinción de posición o puesto de trabajo, se emplea la definición de Montmolín que define a estos como "cada uno de los subsistemas o subconjunto hombre máquina que operan dentro del sistema de producción general y propio de cada organización y empresa".

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

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

Finalmente, el equipo de trabajo 2016, en reuniones celebradas entre el Equipo de Proyecto y la Comisión de Formación e Investigación de la AEDRH, acordó establecer las siguientes dimensiones como objeto del estudio del proyecto:

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

A partir del cuestionario inicial creado en el 2014, que se compone de 12 familias profesionales y 87 posiciones (tabla 3.1) se estableció dentro de la encuesta preguntas cerradas para responder a la investigación en el ámbito de las posiciones.

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

03 MÉTODO

Concepto 2: Competencias más demandadas

A partir de la exploración bibliográfica en torno al concepto competencias más demandadas, se encontró una extensa diversidad de enfoques que se documenta en EpyCE 2014 y 2015. No obstante, sí existe cierta convergencia respecto a su definición por lo que, tras la revisión de las fórmulas más utilizadas, se acordó nuevamente emplear aquella que se define como el "conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que se basa en comportamientos observables y que permiten un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta".

Al igual que la edición anterior, para afrontar la multiplicidad de respuestas los miembros del equipo de proyecto y la Comisión de Formación e Investigación acordaron las siguientes dimensiones como objetivo de investigación, agregando para esta edición la diferenciación de los perfiles Junior y Senior para competencias más demandadas y más escasas en el presente y futuro:

- Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1J)

- Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1S)

- Competencias más Escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2J)

- Competencias más Escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2S)

- Competencias más demandadas para Movilidad Internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM1MIJ)

- Competencias más demandadas para Movilidad Internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM1MIS)

- Competencias más Escasas para Movilidad Internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Junior (COM2MIJ)

- Competencias más escasas para Movilidad Internacional en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles Senior (COM2MIS)

Tal y como se hizo con las posiciones, el equipo incluyó nuevamente la tabla de competencias utilizada en el año 2015 con formato de respuestas cerradas.

T.3.2	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
9	Habilidades comerciales
10	Idiomas / Habilidades lingüísticas
11	Innovación
12	Liderazgo
13	Negociación
14	Orientación al cliente (Atención al cliente)
15	Orientación a resultados
16	Pensamiento analítico
17	Proactividad - Iniciativa
18	Resiliencia (Inteligencia Emocional)
19	Trabajo en Equipo
20	Visión estratégica / Orientación estratégica

3.2 SUJETOS Y UNIVERSO Y MUESTRA

Para la edición EPyCE 2016 se amplió el universo de la encuesta con la colaboración de las organizaciones promotoras de la investigación.

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

3.3 CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES

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

FASE 0 - PREPARACIÓN

El proyecto inició con dos trabajos iniciales: la creación de una estructura de proyecto y la revisión del marco teórico que se desarrolló en los trabajos de EPyCE2014 y 2015.

- Etapa 0.1 Creación equipo investigador

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

Resultados: Estructura de proyecto

03 MÉTODO

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

- Etapa 0.2 Revisión metodológica

G.3.1	CRONOGRAMA DE PROYECTO	2016				2017	
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Fase 0. Preparación							
Etapa 0.1							
Etapa 0.2							
Fase 1. Encuesta							
Etapa 1.1							
Etapa 1.2							
Etapa 1.3							
Etapa 1.4							
Fase 2. Elaboración del Informe							
Etapa 2.1							
Etapa 2.2							
Etapa 2.3							
Etapa 2.4							

Objetivos: Revisar y actualizar el marco teórico y de referencia desarrollado en el marco de EPYCE 2015.

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

Resultados:

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

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

- Revisión bibliográfica: se realizó una búsqueda de teorías, enfoques teóricos e investigaciones; así como antecedentes que orientasen al equipo sobre cómo realizar la investigación y que permitiesen desarrollar un marco interpretativo de los resultados que se generasen.

- Revisión del marco de referencia: revisión y actualización de los principales conceptos que definen en el objetivo de la investigación a partir de las revisiones anteriores, así como la caracterización de estos conceptos en variables.

FASE 1 – ENCUESTA

En el año 2016 la investigación en torno a posiciones y competencias más demandadas se hizo a través de una encuesta única. Para ello se procedió a la revisión y actualización de la metodología desarrollada el año anterior, a la vez que se le incorporaron cambios en base al nuevo escenario de trabajo.

Etapa 1.1 Diseño encuesta

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

Resultados:

- Diseño de cuestionario

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

- Nuevas incorporaciones: con la incorporación de CEOE y Human Age Institute se acordó ampliar el alcance de la encuesta, inicialmente limitado a los socios de la AEDRH, a cualquier persona que ocupase posiciones de Dirección de Recursos Humanos dentro de cualquier empresa española.

- Apertura: de esta manera, los nuevos Partners del proyecto acordaron hacer partícipes de la encuesta a directivos de recursos humanos de su entorno. Del mismo modo, se introdujo la posibilidad de que los destinatarios de la encuesta pudieran invitar a otras personas a participar, al objeto de que ésta se pudiera viralizar.

- Categorización: en este sentido se incluyó en las preguntas de categorización una pregunta para precisar si la persona encuestada ocupaba una posición de Dirección de Recursos Humanos en su organización, al objeto de eliminar las encuestas de aquellas personas que no cumplieran este requisito.

- Campos abiertos: dado que el formato de respuestas cerradas corresponde al trabajo desarrollado en el año anterior, se introdujeron campos abiertos al objeto de que los encuestados pudieran comunicar aquellas posiciones y competencias demandadas que no encontrasen en la relación.

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

Bloque 1 - Caracterización de la Empresa

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

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

(POS1): Posiciones más demandadas en España en el presente

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

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

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

Bloque 3 – Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

- Competencias más demandadas y competencias más escasas de cubrir: Perfiles Junior y Senior

03 MÉTODO

- **(COM1J):** Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles junior.

- **(COM1S):** Competencias más demandadas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles senior

- **(COM2J):** Competencias más escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles junior

- **(COM2S):** Competencias más escasas en España en el presente y en el futuro próximo (2 o 3 años) para perfiles senior

Bloque 4 – Movilidad internacional

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

- **(POSM11):** Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en el presente

- **(POSM12):** Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 a 3 años)

- **(POSM13):** Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en el presente

- **(POSM14):** Posiciones más difíciles de cubrir para la movilidad internacional en un futuro próximo (2 o 3 años)

Etapa 1.2 Edición de la encuesta electrónica

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

Resultados:

- Encuesta electrónica – Survey monkey

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

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

Etapa 1.3 Toma de datos

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

Resultados:

- Hoja de datos

Una vez cerrado el proceso, se registraron 173 encuestas

Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

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

Resultados:

- Interpretación de los datos

- Elaboración de conclusiones

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

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

FASE 2 – ELABORACIÓN DE INFORME

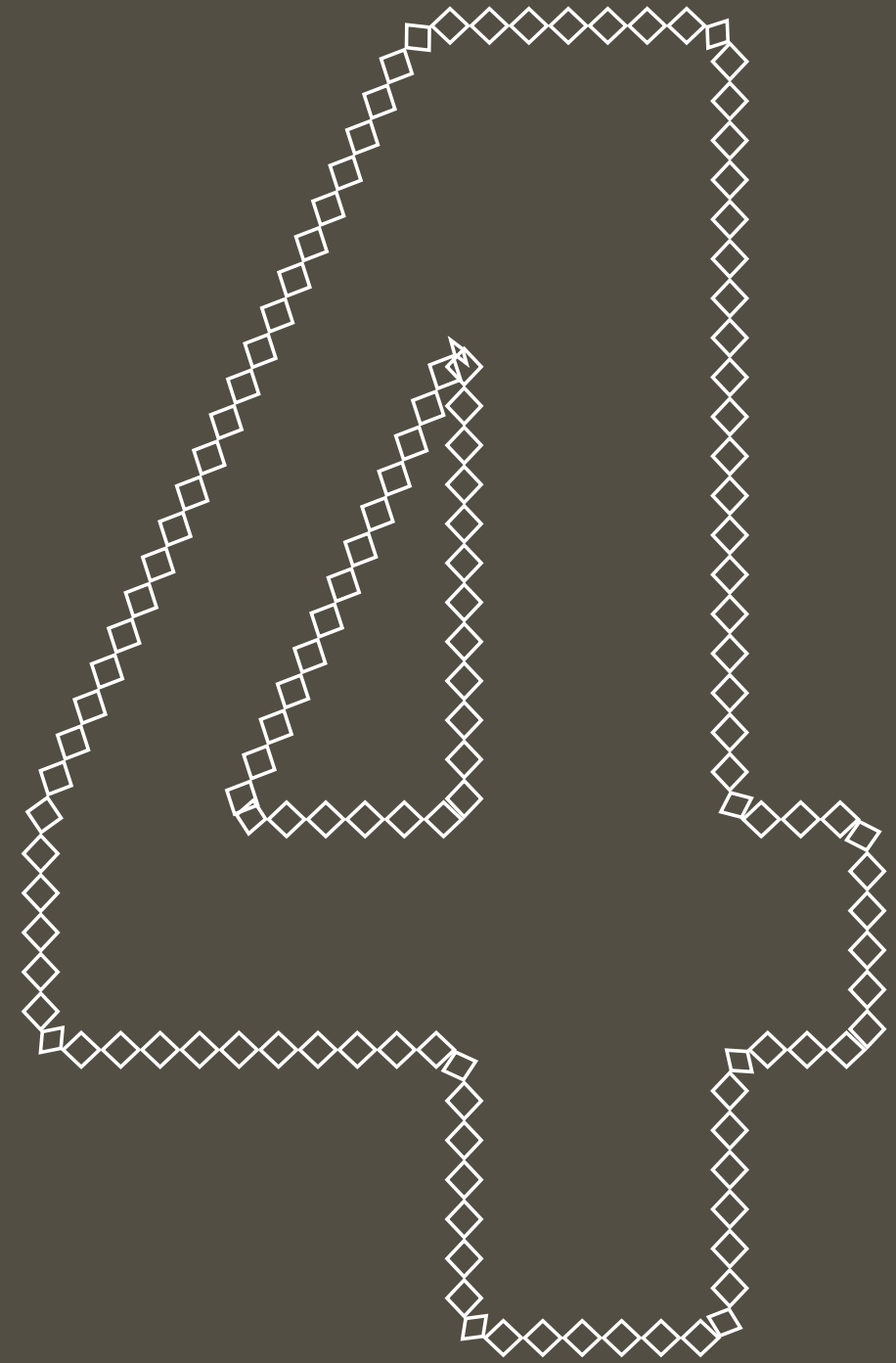
Objetivo: Desarrollar un documento que recoja el proceso de la investigación, desde la idea inicial hasta los resultados y conclusiones pasando por la estrategia desarrollada para obtenerlos.

Resultados:

- Informe EPyCE

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

**RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

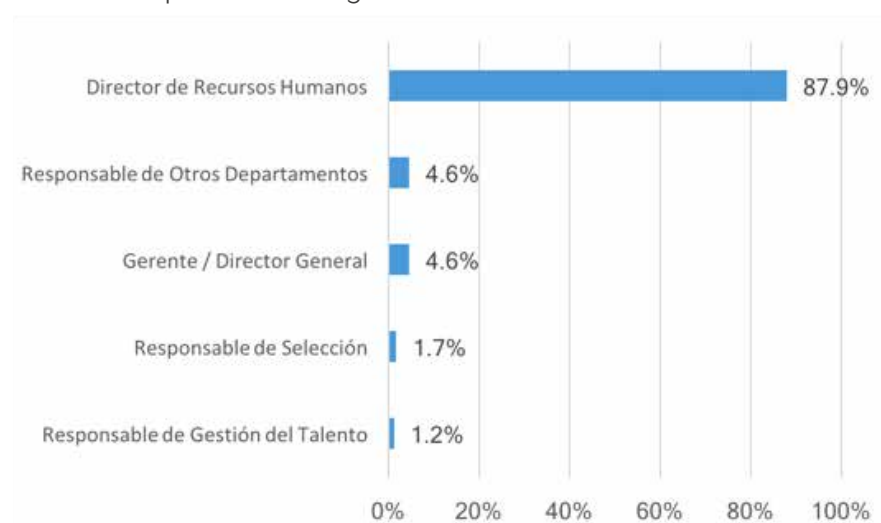


04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo se encontró con un número total de 173 encuestas. Este año, la especificidad de la muestra se seleccionó tomando en cuenta sólo las respuestas correspondientes a personas con responsabilidades directas en Recursos Humanos. En consecuencia, la muestra quedó formada por un total de 173 encuestas correspondientes a directivos que se identificaron como Directores de Recursos Humanos (152), Directores Generales, (8), Responsables de Gestión de Talento, (2), Responsables de Selección (3) y responsables de otros departamentos con ingeniería en Recursos Humanos (8), tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.1. Puesto ocupado en la organización



Domicilio Social / Escenario de operaciones

Las empresas, en su gran mayoría y al igual que en la investigación de 2015, tienen el domicilio social en Madrid, seguido por Barcelona y, a continuación, una diversidad de localizaciones minoritarias como Sevilla y Murcia.

Respecto al ámbito en el que estas empresas desarrollan sus operaciones, la gran mayoría opera en todo el territorio nacional. No existe diferencia significativa con la investigación anterior, las empresas que operan sólo en Madrid se mantienen con respecto a 2015, mientras que el número de compañías que desarrollan su actividad exclusivamente en otra Comunidad Autónoma distinta de Madrid, también se mantiene.

Gráfico 4.1.2. Domicilio Social

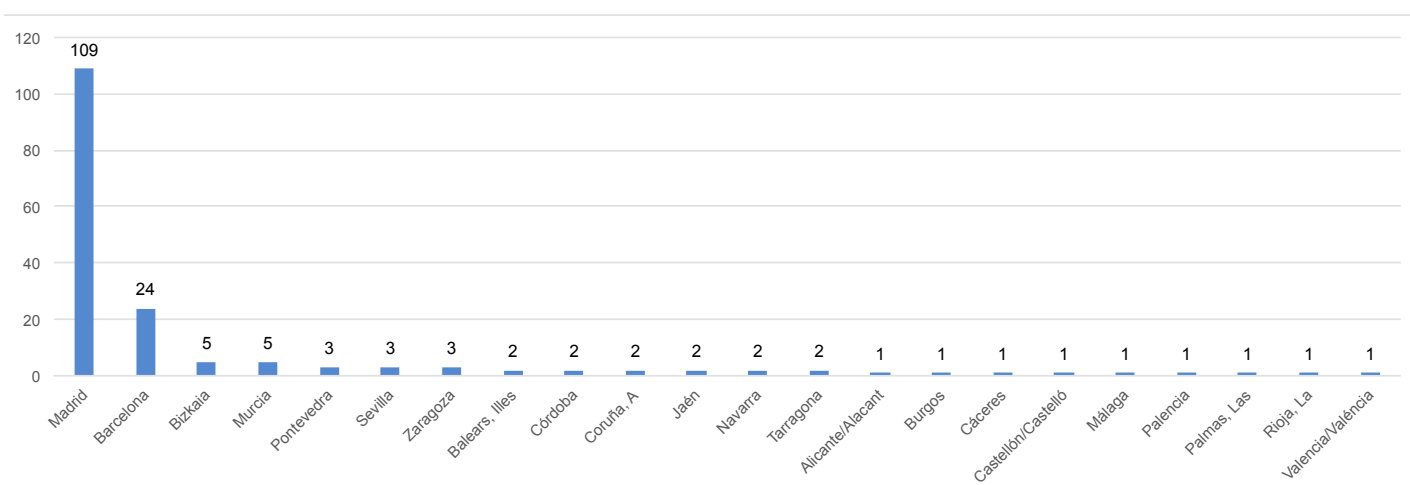
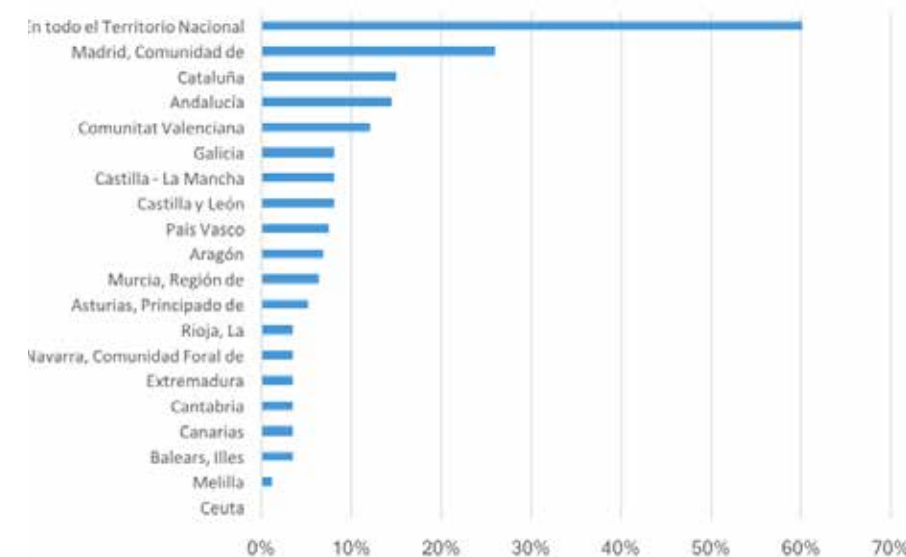


Gráfico 4.1.3. Comunidades en que opera



Antigüedad y Tamaño de la Empresa

Al igual que el año 2015, las respuestas revelan un grupo de empresas ya consolidadas. El año pasado, 2016, nos encontramos con empresas con más de 20 años de experiencia. Respecto a su tamaño, el presente estudio revela que casi la mitad de las empresas analizadas cuentan con más de 500 trabajadores, siendo el siguiente grupo mayoritario aquellas organizaciones formadas entre 200 y 500 empleados.

Gráfico 4.1.4. Años transcurridos en la Actividad

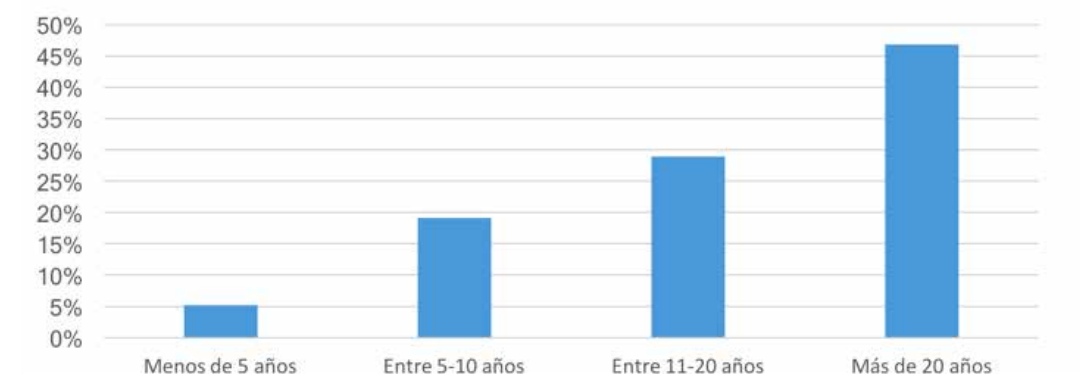
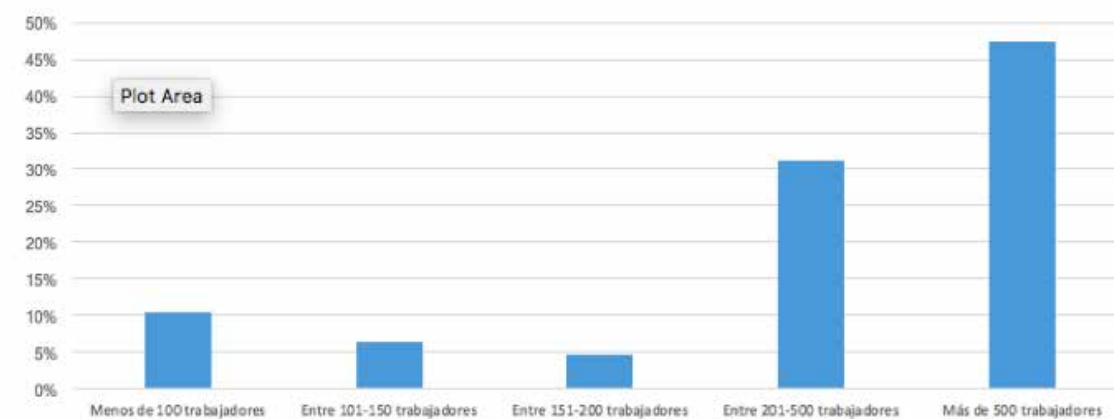


Gráfico 4.1.5. Número de trabajadores

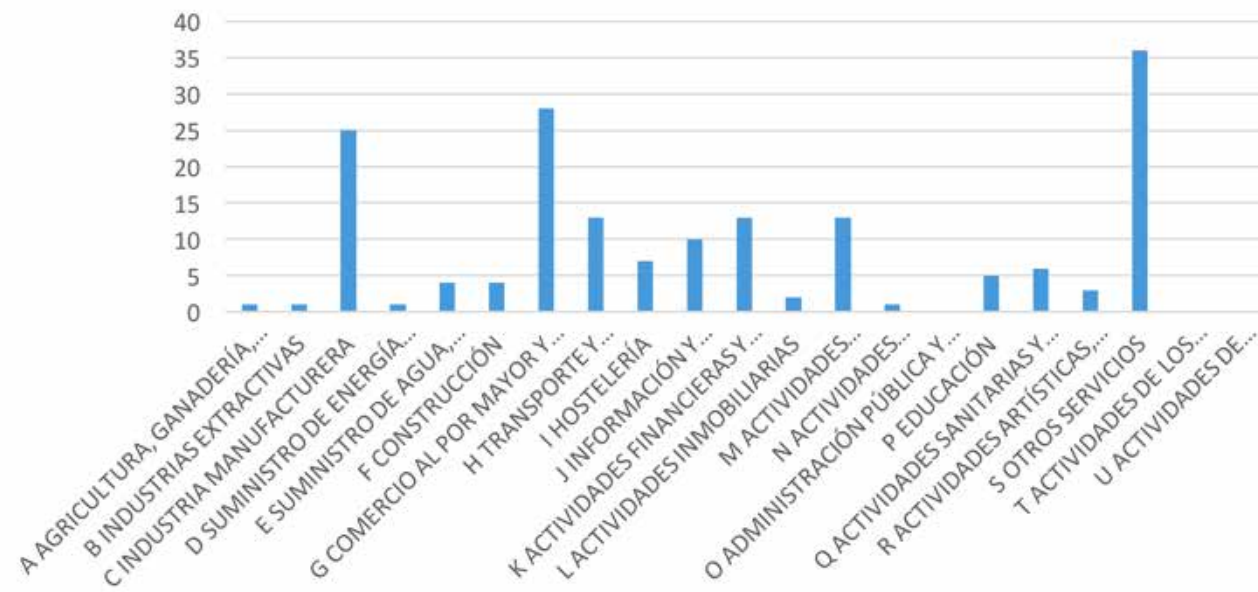


04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Sector

Respecto a la composición sectorial de la muestra, la distribución según CNAE presenta una gran heterogeneidad. Sin embargo se aprecia una mayor frecuencia en las actividades correspondientes a Comercio al por mayor y menor y 'Otros Servicios' con respecto al estudio de 2015., En 2016, también tienen presencia otros sectores como Industria Manufacturera, Transporte y almacenamiento, Comercio, Actividades Financieras y Actividades profesionales, científicas y técnicas.

Gráfico 4.1.6. Actividad económica



Propiedad / Nacionalidad

En su mayoría, y al igual que en 2014 y 2015, la mayor parte de los directores que participan en la encuesta desarrollan su actividad en empresas que dependen de una matriz. Asimismo, definen a su organización como multinacionales de forma mayoritaria.

Gráfico 4.1.7. Depende de una casa matriz

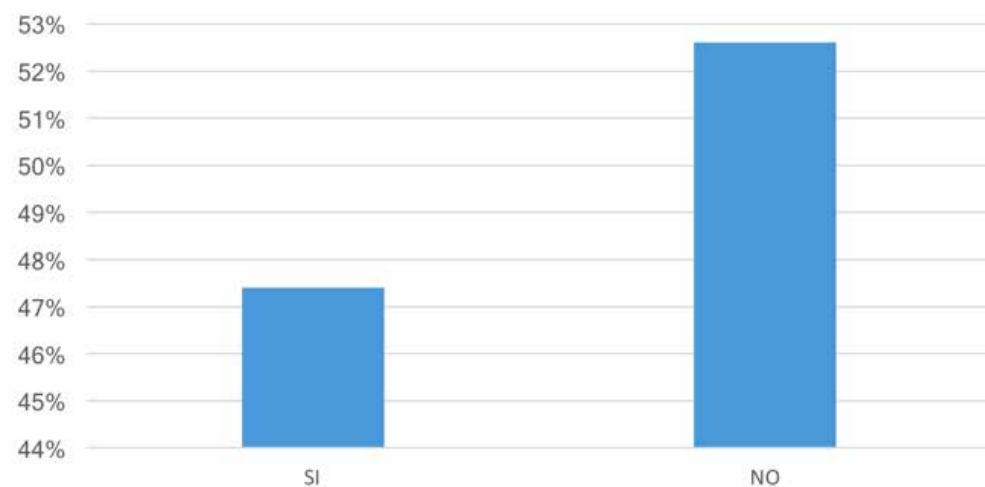
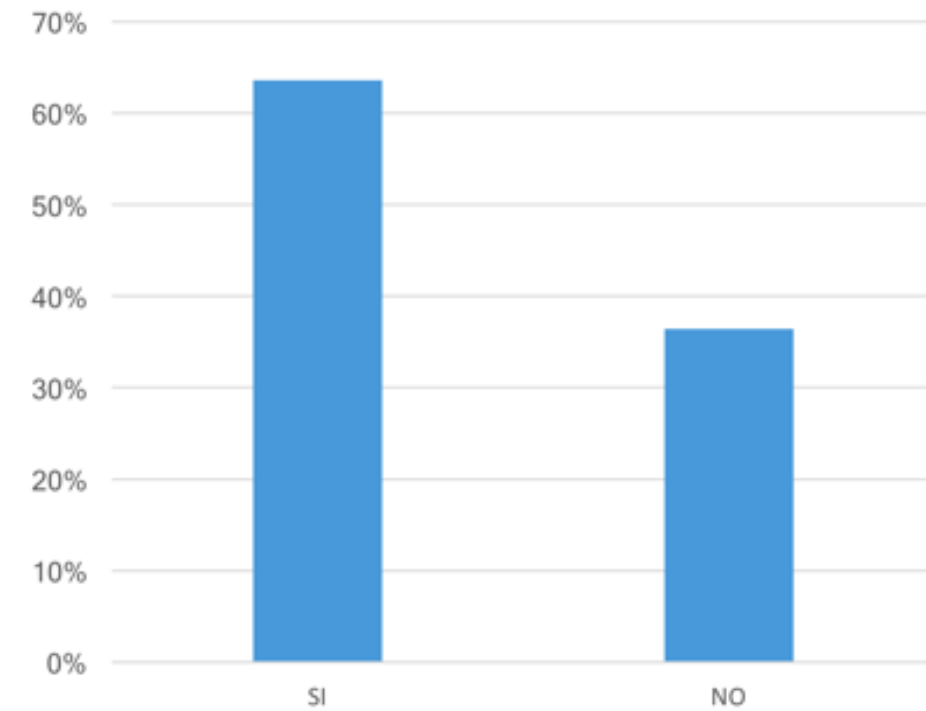
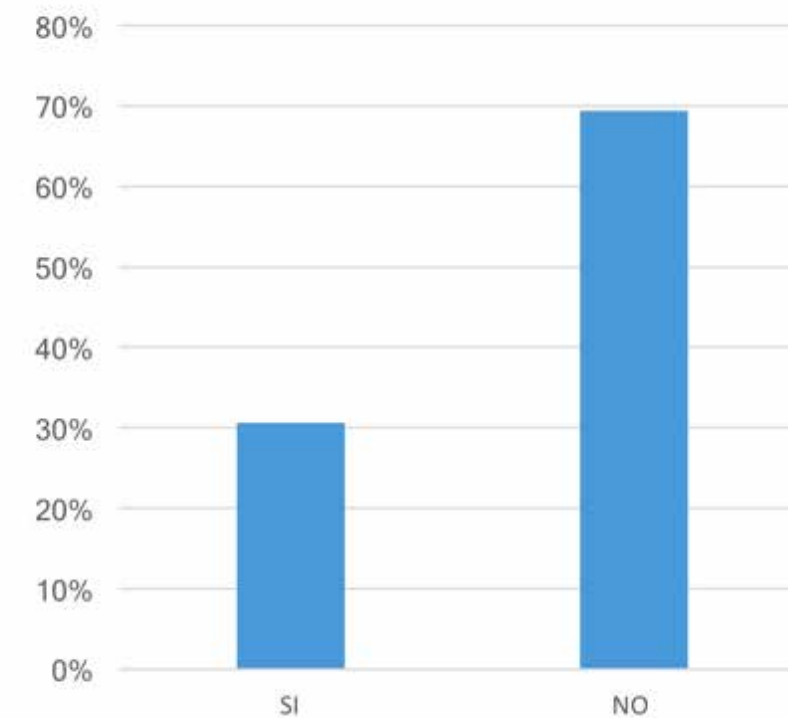


Gráfico 4.1.8. Empresa Multinacional



Movilidad internacional

Respecto a la movilidad internacional del talento, sólo 33 directores declararon contratar talento para su movilidad internacional, destacando las regiones de Europa Occidental, América Latina y Norteamérica. Dado este reducido número, el equipo de investigación hizo un análisis general de las posiciones y competencias a modo general en un apartado especial (Ver 4.5.3/ 4.5.4)



4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS Y DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA

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

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

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

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

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

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

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

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

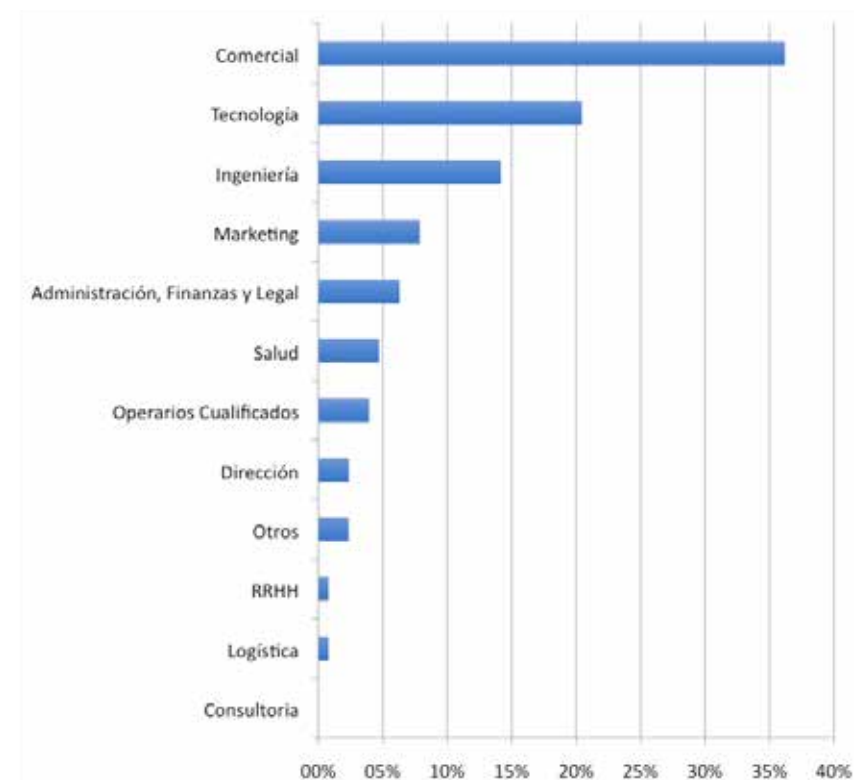
Según los Responsables de Recursos Humanos, las 10 posiciones más demandadas en el mercado en el 2016, con un 41,7% están en las áreas Comerciales y de Tecnología, dándole solo un puesto dentro de este ranking a las posiciones catalogadas como Ingeniería Industrial y Administración, Finanzas y Legal-Administrativo.

La lista de posiciones más demandadas la lidera la posición de Especialista en Punto de Venta con un 5,5%, desplazando al primer puesto del 2015 ocupado por la posición de Ingeniero industrial, que de un 5,19% pasa en el 2016 a segundo lugar con un 4,7%, mismo porcentaje asignado a las posiciones de Tecnología Big Data y Comercial Digital.

Tabla 4.2.1 Posiciones más demandadas en España en el presente. (FAMILIA)

PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS1)	FRECUENCIA REL.
Comercial	36,20%
Tecnología	20,45%
Ingeniería	14,17%
Marketing	7,88%
Administración, Finanzas y Legal	6,31%
Salud	4,72%
Operarios Cualificados	3,94%
Dirección	2,37%
Otros	2,36%
Logística	0,79%
RRHH	0,79%
Consultoría	0,00%

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



De esta forma, en el 2016 las familias que concentran el 70,82% de las posiciones más demandadas son respectivamente: Comercial (36,20%), con 6 posiciones dentro del ranking de las 10 más demandadas. Tecnología, que pasa de estar en el tercer lugar en el 2015 (16,7%) a ocupar el segundo con 20,45% y tiene como posiciones de alta demanda Tecnología Big Data y más abajo en la lista las posiciones de Project Manager TI y Especialista de aplicaciones, los dos con 2,36% de demanda. Por su parte la familia de Ingeniería baja un puesto dentro de las familias más demandadas en comparación con el 2015 con un 14,17%, con posiciones en mayor medida de Ingenieros industriales, informáticos y de planta.

Por su parte, las familias de Marketing (7,88%) y Administración (6,31%), Finanzas y Legal se mantienen en cuarto y quinto lugar respectivamente con un porcentaje menor de demanda frente al 2015. Por su parte, la familia Salud, aumenta su nivel de demanda, escalando 2 posiciones y aumentando el nivel de demanda en 4,74% con Médico especialista en desarrollo de estudios Oncológicos y Asesores médicos Regionales.

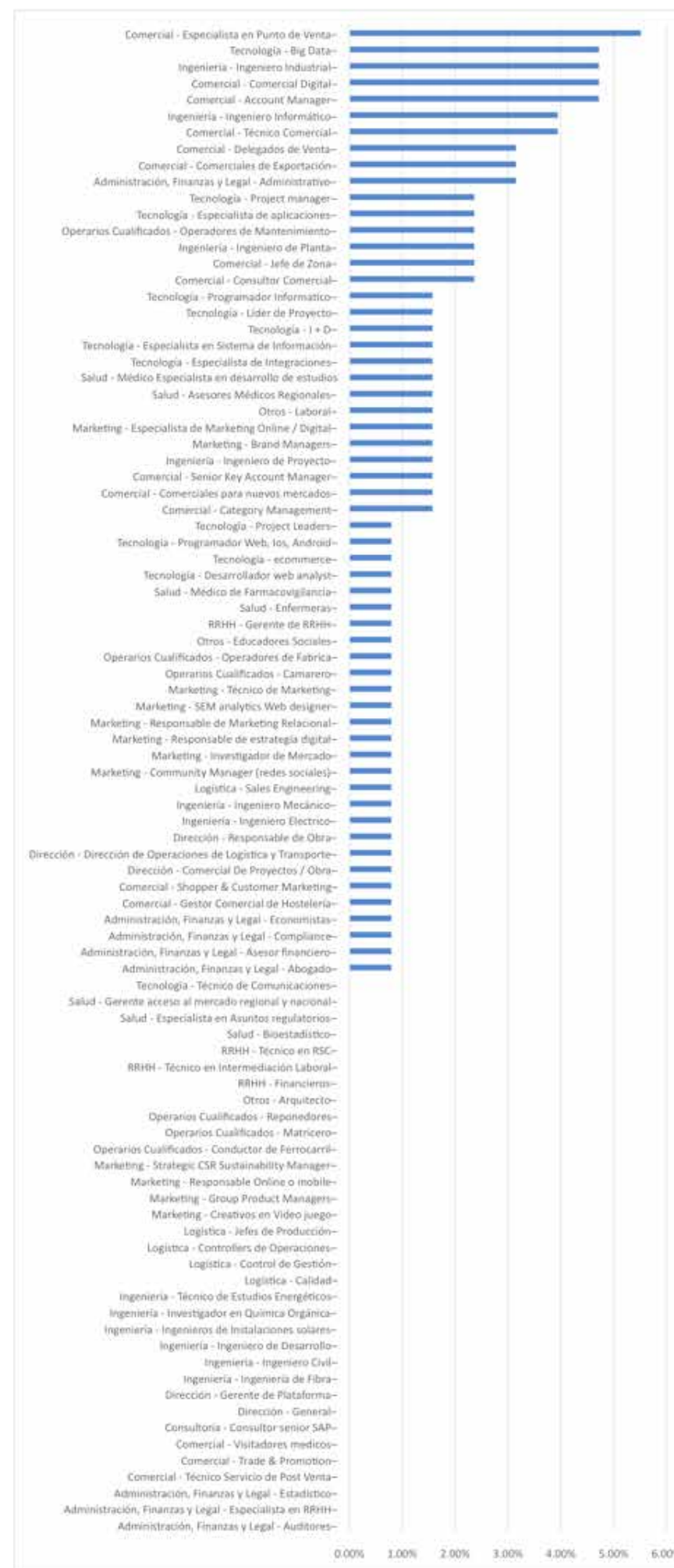
04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.1.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL PRESENTE.

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Comercial - Especialista en Punto de Venta-	5,5%	Marketing - SEM Analytics Web designer-	0,79%
Comercial - Account Manager-	4,7%	Marketing - Técnico de Marketing-	0,79%
Comercial - Comercial Digital-	4,7%	Operarios Cualificados - Camarero-	0,79%
Ingeniería - Ingeniero Industrial-	4,7%	Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica-	0,79%
Tecnología - Big Data-	4,7%	Otros - Educadores Sociales-	0,79%
Comercial - Técnico Comercial-	3,9%	RRHH - Gerente de RRHH-	0,79%
Ingeniería - Ingeniero Informático-	3,9%	Salud - Enfermeras-	0,79%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo-	3,15%	Salud - Médico de Farmacovigilancia-	0,79%
Comercial - Comerciales de Exportación-	3,2%	Tecnología - Desarrollador web analyst-	0,79%
Comercial - Delegados de Venta-	3,2%	Tecnología - Ecommerce-	0,79%
Comercial - Consultor Comercial-	2,36%	Tecnología - Programador Web, Ios, Android-	0,79%
Comercial - Jefe de Zona-	2,36%	Tecnología - Project Leaders-	0,79%
Ingeniería - Ingeniero de Planta-	2,36%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores-	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento-	2,36%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH-	0,00%
Tecnología - Especialista de Aplicaciones-	2,36%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico-	0,00%
Tecnología - Project Manager-	2,36%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta-	0,00%
Comercial - Category Management -	1,57%	Comercial - Trade & Promotion-	0,00%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados-	1,57%	Comercial - Visitadores médicos-	0,00%
Comercial - Senior Key Account Manager-	1,57%	Consultoría - Consultor senior SAP-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto-	1,57%	Dirección - General-	0,00%
Marketing - Brand Managers-	1,57%	Dirección - Gerente de Plataforma-	0,00%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital-	1,57%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra-	0,00%
Otros - Laboral-	1,57%	Ingeniería - Ingeniero Civil-	0,00%
Salud - Asesores Médicos Regionales-	1,57%	Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo-	0,00%
Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos-	1,57%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares-	0,00%
Tecnología - Especialista de Integraciones-	1,57%	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica-	0,00%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información-	1,57%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos-	0,00%
Tecnología - I + D-	1,57%	Logística - Calidad-	0,00%
Tecnología - Líder de Proyecto-	1,57%	Logística - Control de Gestión-	0,00%
Tecnología - Programador Informático-	1,57%	Logística - Controllers de Operaciones-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado-	0,79%	Logística - Jefes de Producción-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero-	0,79%	Marketing - Creativos en Video juego-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance-	0,79%	Marketing - Group Product Managers-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Economistas-	0,79%	Marketing - Responsable Online o mobile-	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería-	0,79%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager-	0,00%
Comercial - Shopper & Customer Marketing-	0,79%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril-	0,00%
Dirección - Comercial de Proyectos / Obra-	0,79%	Operarios Cualificados - Matricero-	0,00%
Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte-	0,79%	Operarios Cualificados - Reponedores-	0,00%
Dirección - Responsable de Obra-	0,79%	Otros - Arquitecto-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico-	0,79%	RRHH - Financieros-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico-	0,79%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral-	0,00%
Logística - Sales Engineering-	0,79%	RRHH - Técnico en RSC-	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)-	0,79%	Salud - Bioestadístico-	0,00%
Marketing - Investigador de Mercado-	0,79%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios-	0,00%
Marketing - Responsable de Estrategia Digital-	0,79%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional-	0,00%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional-	0,79%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones-	0,00%

Gráfico 4.2.2.1 Posiciones más demandadas en España en el presente

POSICIONES Y COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS. INFORME EPYCE 2016



04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Con respecto a las 10 posiciones que se espera sean las más demandadas en un futuro próximo y que representan el 47,17%, el 15,45% corresponde a posiciones de Tecnología como las catalogadas Tecnología Big data, la cual lidera la lista con un representativo 12,20%, y Tecnología I+D con 3,25%, en el séptimo lugar.

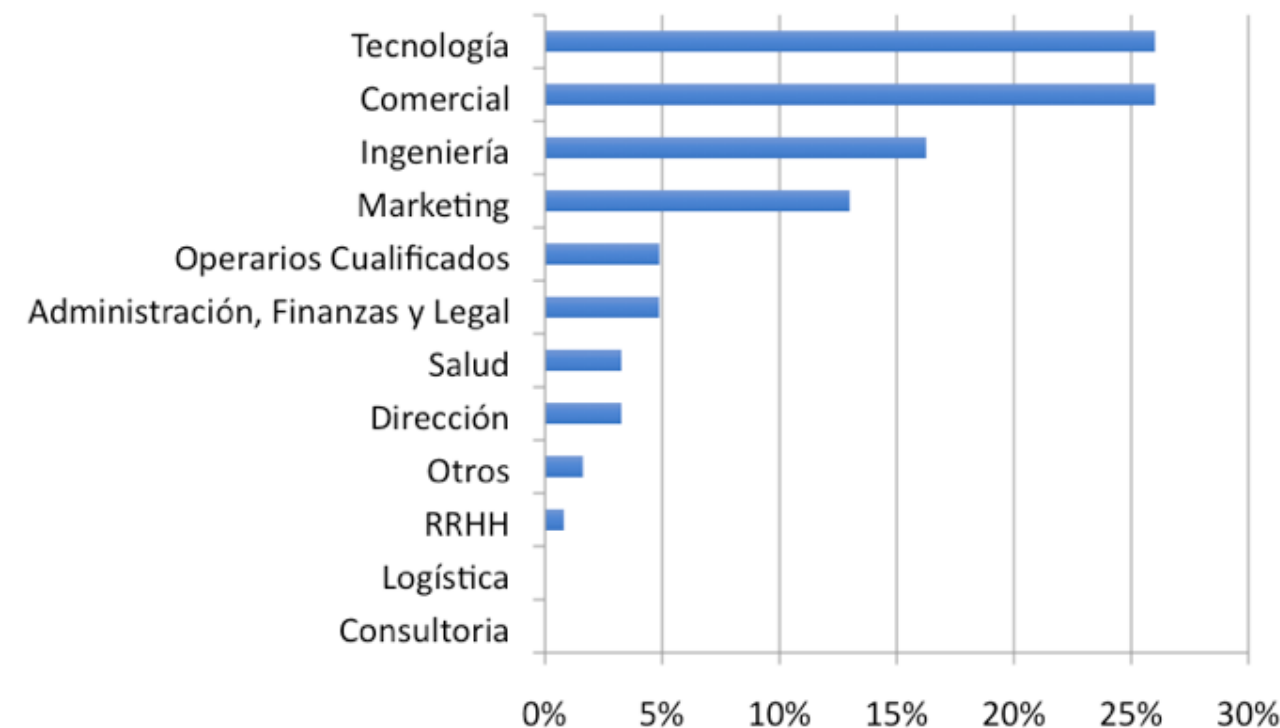
Posiciones de Ingeniería, como Ingeniero informático, segundo lugar con 4,88%, industrial y de desarrollo, corresponden al 12,20% del ranking de 10. Tienen cabida también en este grupo posiciones Comerciales con un 11,39%, compuesto por Comercial Digital y Jefe de Zona, ambos con 4,07% y comercial Especialista en Punto de venta, que de ser el cargo más demandado en el 2016, pasaría al puesto 10 del ranking en el futuro próximo.

Entrarían a los primeros puestos del listado posiciones de Marketing, representando un 8,13% de este grupo de 10, que en el presente están en lugares más abajo de la lista, con posiciones como Responsable de Estrategia Digital compartiendo un segundo lugar con un 4,88% y especialista de Marketing Online/Digital con 3,25%, Marketing entraría a competir en los primeros lugares con cargos de Ingeniería y Tecnología.

Tabla 4.2.2 Posiciones más demandadas en España en el futuro. (FAMILIA)

FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS (POS2)	FRECUENCIA REL.
Comercial	26,02%
Tecnología	26,02%
Ingeniería	16,26%
Marketing	13,00%
Operarios Cualificados	4,89%
Administración, Finanzas y Legal	4,88%
Dirección	3,25%
Salud	3,25%
Otros	1,62%
RRHH	0,81%
Consultoría	0,00%
Logística	0,00%
Total General	100,00%

Tabla 4.2.2 Posiciones más demandadas en España en el futuro. (FAMILIA)



Según la percepción de los Responsables de Recursos Humanos, en un futuro próximo las familias de Tecnología y Comercial continuarán liderando la lista teniendo las posiciones más demandadas del mercado. Los resultados colocan estas dos áreas en la misma posición, cada una con 26,02%. De igual forma la familia de Ingeniería se mantiene en el mismo lugar, pasando de un 14,17% en el presente a un 16,26% en el futuro próximo, seguido por Marketing con un 13%, aumentando un 5,12% en comparación con la valoración dada en anterior informe.

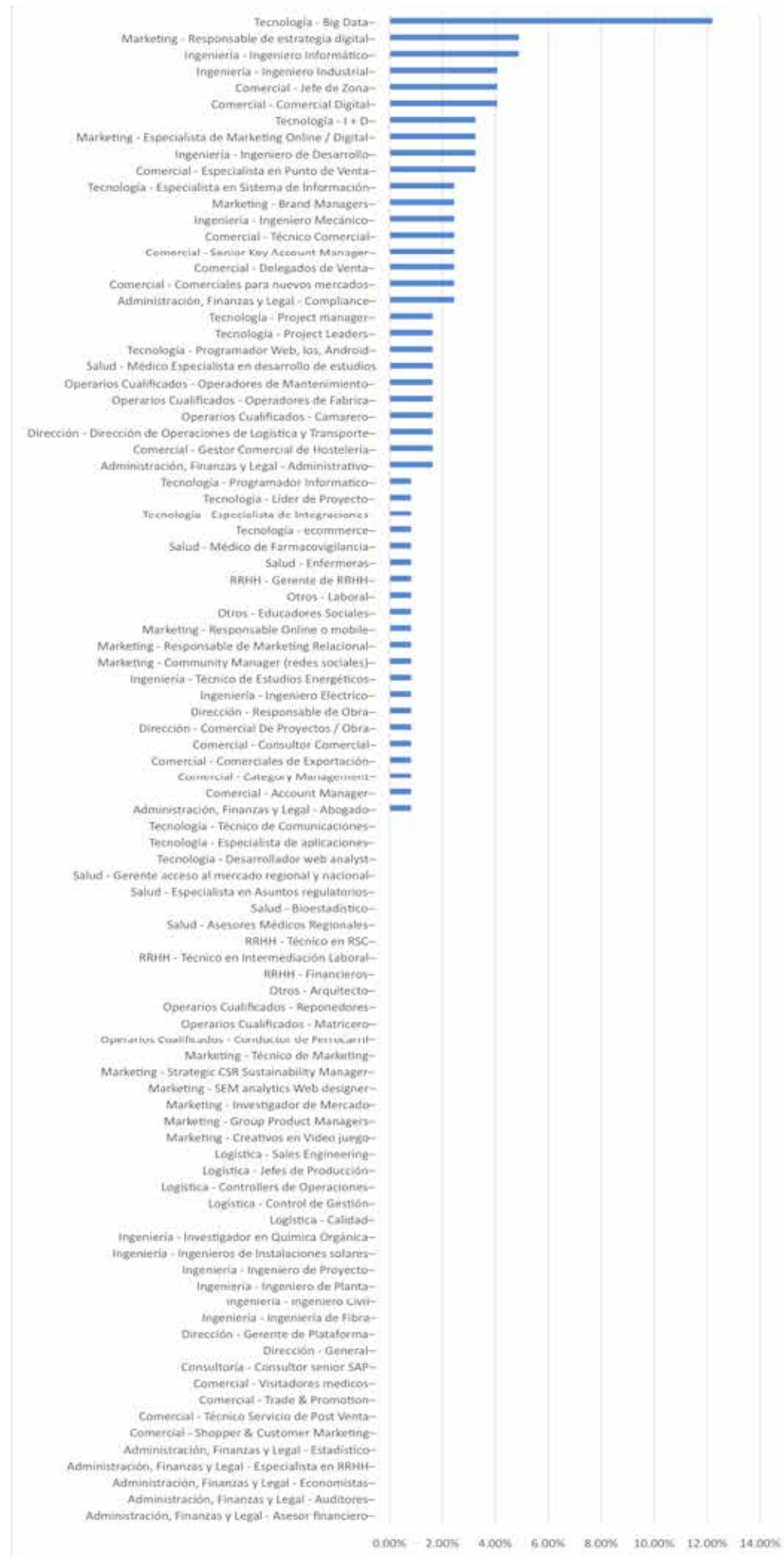
En comparación con los resultados obtenidos en la encuesta EPYCE 2015 con respecto a las familias más demandadas en un futuro próximo, si bien hay variaciones en los porcentajes asignados a cada familia, se mantiene el pronóstico acerca de las familias que lideran la lista ocupando los tres primeros puestos.

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.2.1 POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO

POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA EN EL FUTURO (2 A 3 AÑOS) (POS2)			
POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data-	12,20%	Tecnología - Especialista de Integraciones-	0,81%
Ingeniería - Ingeniero Informático-	4,88%	Tecnología - Líder de Proyecto-	0,81%
Marketing - Responsable de estrategia digital-	4,88%	Tecnología - Programador Informático-	0,81%
Comercial - Comercial Digital-	4,07%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero-	0,00%
Comercial - Jefe de Zona-	4,07%	Administración, Finanzas y Legal - Auditores-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Industrial-	4,07%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas-	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta-	3,25%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo-	3,25%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico-	0,00%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital-	3,25%	Comercial - Shopper & Customer Marketing-	0,00%
Tecnología - I + D-	3,25%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance-	2,44%	Comercial - Trade & Promotion-	0,00%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados-	2,44%	Comercial - Visitadores médicos-	0,00%
Comercial - Delegados de Venta-	2,44%	Consultoría - Consultor senior SAP-	0,00%
Comercial - Senior Key Account Manager-	2,44%	Dirección - General-	0,00%
Comercial - Técnico Comercial-	2,44%	Dirección - Gerente de Plataforma-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico-	2,44%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra-	0,00%
Marketing - Brand Managers-	2,44%	Ingeniería - Ingeniero Civil-	0,00%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información-	2,44%	Ingeniería - Ingeniero de Planta-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo-	1,63%	Ingeniería - Ingeniero de Proyecto-	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería-	1,63%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares-	0,00%
Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte-	1,63%	Ingeniería - Investigador en Química Orgánica-	0,00%
Operarios Cualificados - Camarero-	1,63%	Logística - Calidad-	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Fábrica-	1,63%	Logística - Control de Gestión-	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento-	1,63%	Logística - Controllers de Operaciones-	0,00%
Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos-	1,63%	Logística - Jefes de Producción-	0,00%
Tecnología - Programador Web, los, Android-	1,63%	Logística - Sales Engineering-	0,00%
Tecnología - Project Leaders-	1,63%	Marketing - Creativos en Videojuego-	0,00%
Tecnología - Project manager-	1,63%	Marketing - Group Product Managers-	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado-	0,81%	Marketing - Investigador de Mercado-	0,00%
Comercial - Account Manager-	0,81%	Marketing - SEM analytics Web designer-	0,00%
Comercial - Category Management-	0,81%	Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager-	0,00%
Comercial - Comerciales de Exportación-	0,81%	Marketing - Técnico de Marketing-	0,00%
Comercial - Consultor Comercial-	0,81%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril-	0,00%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra-	0,81%	Operarios Cualificados - Matricero-	0,00%
Dirección - Responsable de Obra-	0,81%	Operarios Cualificados - Reponedores-	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico-	0,81%	Otros - Arquitecto-	0,00%
Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos-	0,81%	RRHH - Financieros-	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)-	0,81%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral-	0,00%
Marketing - Responsable de Marketing Relacional-	0,81%	RRHH - Técnico en RSC-	0,00%
Marketing - Responsable Online o mobile-	0,81%	Salud - Asesores Médicos Regionales-	0,00%
Otros - Educadores Sociales-	0,81%	Salud - Bioestadístico-	0,00%
Otros - Laboral-	0,81%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios-	0,00%
RRHH - Gerente de RRHH-	0,81%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional-	0,00%
Salud - Enfermeras-	0,81%	Tecnología - Desarrollador web analyst-	0,00%
Salud - Médico de Farmacovigilancia-	0,81%	Tecnología - Especialista de aplicaciones-	0,00%
Tecnología - ecommerce-	0,81%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones-	0,00%

Gráfico 4.2.2.1 Posiciones más demandadas en España en el futuro.



04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

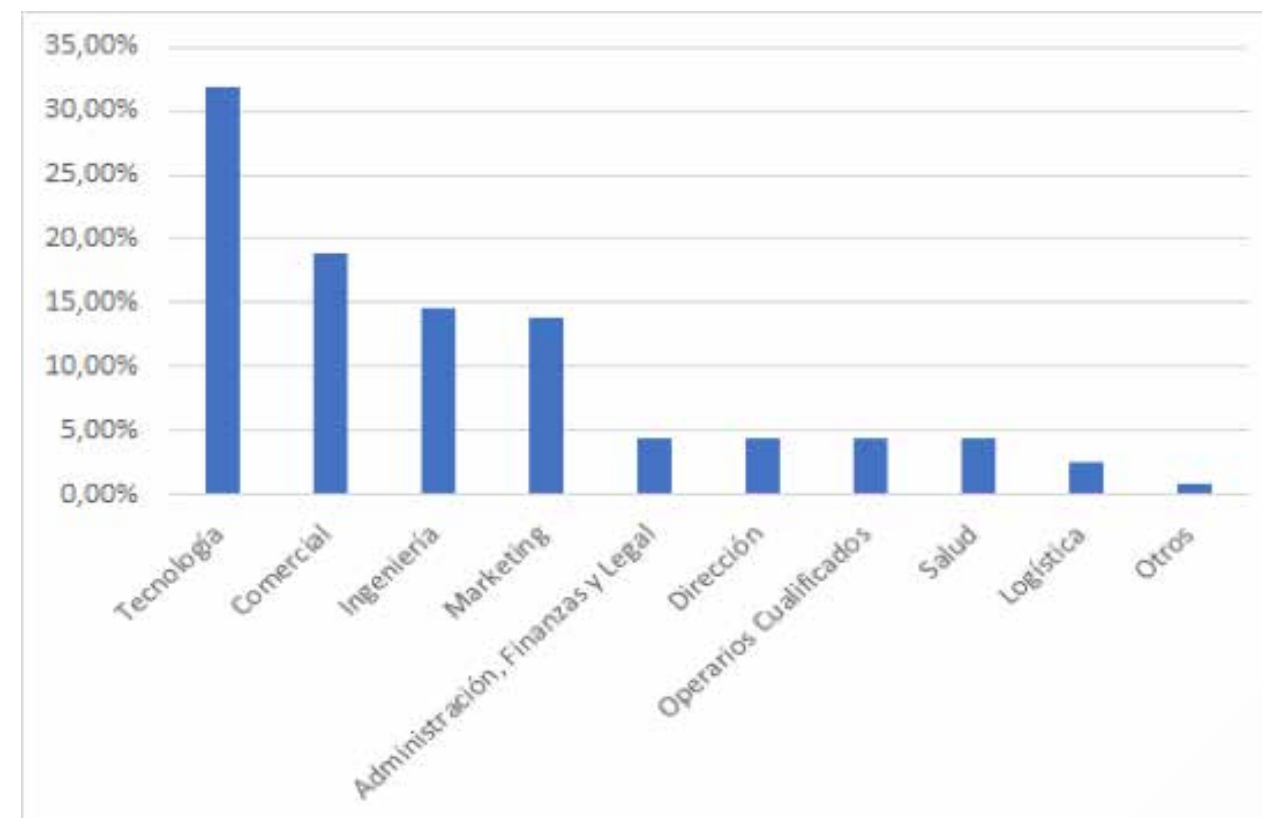
Dentro de las posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente, el primer escalón lo ocupa la familia de Tecnología, la cual abarca un 31,88% de la muestra, seguida con una notable diferencia de cerca de trece puntos porcentuales de la familia Comercial con un 18,94%; el tercer escalón le corresponde a la familia de Ingeniería, seguidos muy cerca de las posiciones relacionadas con el área de Marketing con un 13,78%. Cabe destacar que este grupo de cuatro familias posee un total 79,24% del total de posiciones.

Las posiciones que obtuvieron menos respuesta son la de Logística con un 2,58% y la de otros con un 0,86%.

De las cuatro principales familias en relación con los resultados de la investigación EPyCE 2015 existe un cambio en las dos primeras posiciones, este año la familia de Tecnología pasa al primer lugar y la de Comercial a segunda posición y con un número porcentual a la baja, dejando el tercer y cuarto lugar en la misma posición que al año anterior.

T.4.2.3 POS3 FAMILIAS	
TABLA 4.2.3. POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL PRESENTE. (FAMILIA)	
FAMILIA	FRECUENCIA REL.
Tecnología	31,88%
Comercial	18,94%
Ingeniería	14,64%
Marketing	13,78%
Administración, Finanzas y Legal	4,31%
Dirección	4,30%
Operarios Cualificados	4,30%
Salud	4,30%
Logística	2,58%
Otros	0,86%
Consultoría	0,00%
RRHH	0,00%

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



Centrándonos en las posiciones más difíciles de cubrir en el presente en España, ocupando la primera posición se encuentra los profesionales de Big Data con un 10,34% del global; con más de cinco puntos porcentuales de diferencia esta en segunda posición I+D (Investigación y Desarrollo) con un 5,17% seguido de la posición Ingeniero en Informática con un 4,31%.

Aunque dentro de posición de familias el área comercial se encuentra en segundo lugar, analizando detalladamente las posiciones observamos que los Técnicos Comerciales ocupan la cuarta posición seguido del Responsable de Estrategia Digital de la familia de Marketing.

De las 10 primeras posiciones siete de ellas están ligadas por alguna particularidad al campo de la tecnología, esto a pesar de pertenecer a familias profesionales diferentes. Por ejemplo en el área de Comercial como en la de Marketing con un 2,59% ambas, es difícil cubrir posiciones de Comercial Digital y Responsable Online o mobile respectivamente.

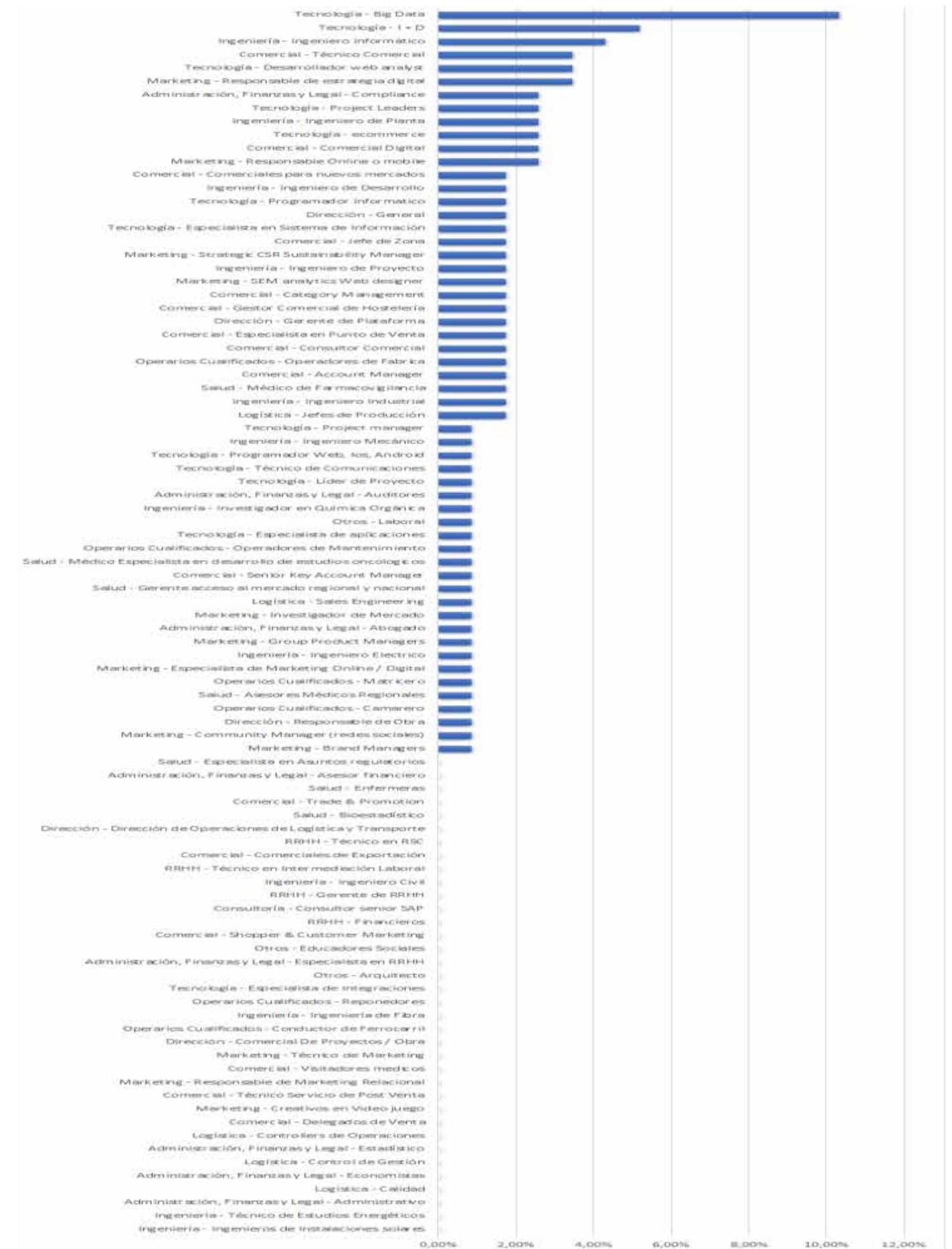
Con respecto al estudio del año 2015 la tendencia sigue siendo fuerte en relación al desplazamiento de las posiciones comerciales a puestos inferiores. El año anterior la primera posición con un 4,87% estuvo ocupada por Senior Key Account Manager, posición que este año solo frecuenta un 0,86% ubicándose en el lugar 40 del listado.

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data	10,34%	Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	0,86%
Tecnología - I + D	5,17%	Otros - Laboral	0,86%
Ingeniería - Ingeniero Informático	4,31%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,86%
Comercial - Técnico Comercial	3,45%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,86%
Marketing - Responsable de estrategia digital	3,45%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0,86%
Tecnología - Desarrollador web analyst	3,45%	Tecnología - Especialista de aplicaciones	0,86%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	2,59%	Tecnología - Líder de Proyecto	0,86%
Comercial - Comercial Digital	2,59%	Tecnología - Programador Web, los, Android	0,86%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	2,59%	Tecnología - Project manager	0,86%
Marketing - Responsable Online o mobile	2,59%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,86%
Tecnología - ecommerce	2,59%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,00%
Tecnología - Project Leaders	2,59%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%
Comercial - Account Manager	1,72%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,00%
Comercial - Category Management	1,72%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,00%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	1,72%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,00%
Comercial - Consultor Comercial	1,72%	Comercial - Comerciales de Exportación	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	1,72%	Comercial - Delegados de Venta	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	1,72%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%
Comercial - Jefe de Zona	1,72%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%
Dirección - General	1,72%	Comercial - Trade & Promotion	0,00%
Dirección - Gerente de Plataforma	1,72%	Comercial - Visitadores médicos	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	1,72%	Consultoría - Consultor senior SAP	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1,72%	Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	1,72%	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,00%
Logística - Jefes de Producción	1,72%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,00%
Marketing - SEM analytics Web designer	1,72%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,00%
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	1,72%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	1,72%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,00%
Salud - Médico de Farmacovigilancia	1,72%	Logística - Calidad	0,00%
Tecnología - Especialista en Sistema de Información	1,72%	Logística - Control de Gestión	0,00%
Tecnología - Programador Informático	1,72%	Logística - Controllers de Operaciones	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,86%	Marketing - Creativos en Video juego	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,86%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,00%
Comercial - Senior Key Account Manager	0,86%	Marketing - Técnico de Marketing	0,00%
Dirección - Responsable de Obra	0,86%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	0,86%	Operarios Cualificados - Reponedores	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0,86%	Otros - Arquitecto	0,00%
Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	0,86%	Otros - Educadores Sociales	0,00%
Logística - Sales Engineering	0,86%	RRHH - Financieros	0,00%
Marketing - Brand Managers	0,86%	RRHH - Gerente de RRHH	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	0,86%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,00%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	0,86%	RRHH - Técnico en RSC	0,00%
Marketing - Group Product Managers	0,86%	Salud - Bioestadístico	0,00%
Marketing - Investigador de Mercado	0,86%	Salud - Enfermeras	0,00%
Operarios Cualificados - Camarero	0,86%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,00%
Operarios Cualificados - Matricero	0,86%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,00%

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



04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Con un total de 52,76% del global de la investigación las posiciones que aparecen en los dos primeros lugares son la familia de Tecnología con un 32,74% y Comercial con un 20,02%; en tercer puesto con un 14,56% está la familia de Ingeniería seguida con un porcentaje muy similar del 13,65% a la familia de Marketing.

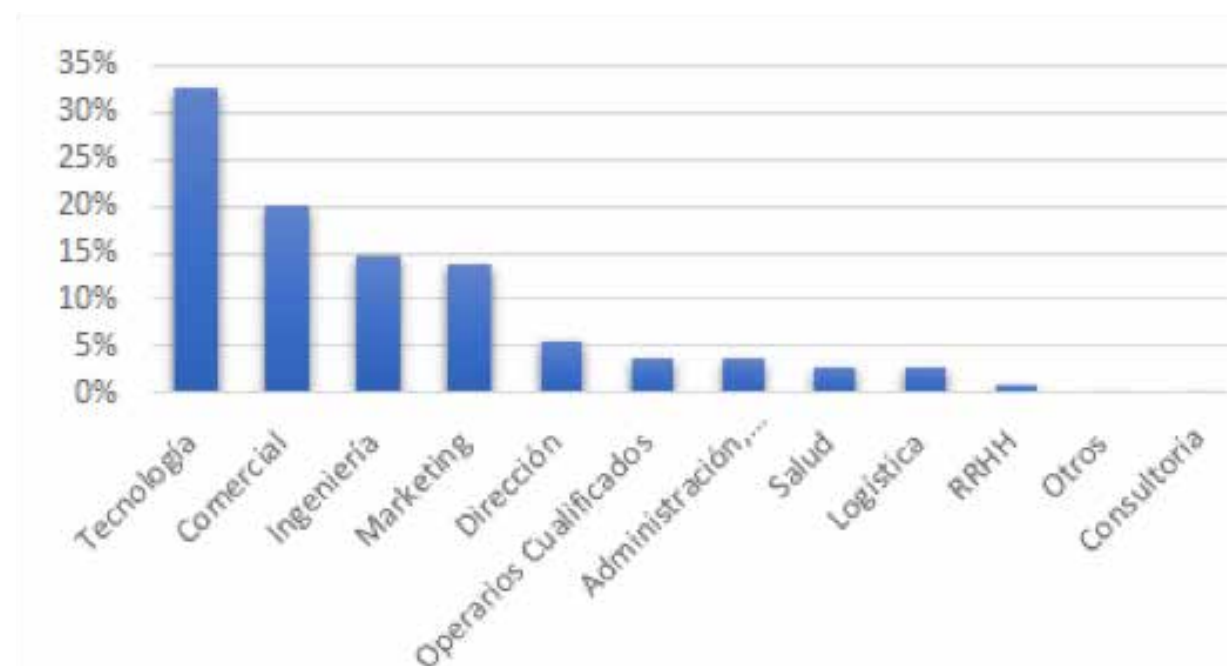
Con estos datos se corrobora la tendencia que dicta que las posiciones Tecnológicas seguirán siendo las más difíciles de cubrir en España en un futuro corto, en especial las relacionadas al área de Data.

Los últimos puestos están ocupados por Logística con un 2,73% y RRHH con una sorprendente frecuencia de 0,91%.

Analizando los datos del trabajo EPyCE 2015 se evidencia el movimiento de varias posiciones. Comercial pasa del primer al segundo puesto, ocupando esa plaza Tecnología, a su vez que en relación a la frecuencia del año anterior este periodo sube porcentualmente más de 7%; esto es del 25,59% al 32,74%.

T.4.2.4 POS4 FAMILIAS	
POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO. (FAMILIA)	
PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR (PO3)	FRECUENCIA REL.
Tecnología	32,74%
Comercial	20,02%
Ingeniería	14,56%
Marketing	13,65%
Dirección	5,46%
Operarios Cualificados	3,64%
Administración, Finanzas y Legal	3,64%
Salud	2,73%
Logística	2,73%
RRHH	0,91%
Otros	0,00%
Consultoría	0,00%

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



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

Con una diferencia porcentual de un poco más de quince puntos se establece en el primer lugar Big Data con un 20% seguido de Comercial Digital con un 4,55%. El tercer y cuarto lugar con un 4,55% y 3,64% lo ocupan Ingeniero en Informática y Account Manager respectivamente.

A pesar de ser un número relativamente corto, las diez primeras posiciones están ocupadas por cinco familias distintas Tecnología, Ingeniería y Comercial, abarcan el 44,57% mientras que Administración y Dirección sólo un 5,43% de la frecuencia relativa total. En los últimos puestos de la tabla con una frecuencia de 0,91% se encuentran las posiciones de Project manager y Programador Web, IOs, Android.

En relación a la investigación del año 2015 el primer lugar lo sigue ocupando Big Data pero con un incremento de casi 15 puntos porcentuales. Las posiciones relativas a I+D este año descienden tres posiciones con un 3,64%. Aparece en este top ten con el mismo valor de un 2,73% las posiciones de Dirección General e Ingeniero Industrial.

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

T.4.2.4.1 POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO.

POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA EN EL FUTURO

POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	POSICIÓN	FRECUENCIA RELATIVA
Tecnología - Big Data	20,00%	RRHH - Gerente de RRHH	0,91%
Comercial - Comercial Digital	4,55%	Salud - Médico Especialista en desarrollo de estudios oncológicos	0,91%
Ingeniería - Ingeniero Informático	4,55%	Tecnología - Especialista de Integraciones	0,91%
Comercial - Account Manager	3,64%	Tecnología - Programador Web, ios, Android	0,91%
Tecnología - I + D	3,64%	Tecnología - Project manager	0,91%
Comercial - Comerciales para nuevos mercados	2,73%	Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	0,00%
Dirección - General	2,73%	Administración, Finanzas y Legal - Asesor financiero	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Industrial	2,73%	Administración, Finanzas y Legal - Economistas	0,00%
Tecnología - Project Leaders	2,73%	Administración, Finanzas y Legal - Especialista en RRHH	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	1,82%	Administración, Finanzas y Legal - Estadístico	0,00%
Comercial - Senior Key Account Manager	1,82%	Comercial - Consultor Comercial	0,00%
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra	1,82%	Comercial - Shopper & Customer Marketing	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Planta	1,82%	Comercial - Técnico Servicio de Post Venta	0,00%
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	1,82%	Comercial - Visitadores médicos	0,00%
Ingeniería - Investigador en Química Orgánica	1,82%	Consultoría - Consultor senior SAP	0,00%
Logística - Sales Engineering	1,82%	Dirección - Dirección de Operaciones de Logística y Transporte	0,00%
Marketing - Community Manager (redes sociales)	1,82%	Dirección - Gerente de Plataforma	0,00%
Marketing - Creativos en Video juego	1,82%	Ingeniería - Ingeniería de Fibra	0,00%
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	1,82%	Ingeniería - Ingeniero Civil	0,00%
Marketing - Responsable de estrategia digital	1,82%	Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	0,00%
Marketing - Responsable Online o mobile	1,82%	Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares	0,00%
Marketing - SEM analytics Web designer	1,82%	Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos	0,00%
Salud - Médico de Farmacovigilancia	1,82%	Logística - Calidad	0,00%
Tecnología - ecommerce	1,82%	Logística - Control de Gestión	0,00%
Tecnología - Especialista de aplicaciones	1,82%	Logística - Controllers de Operaciones	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	0,91%	Marketing - Investigador de Mercado	0,00%
Administración, Finanzas y Legal - Auditores	0,91%	Marketing - Responsable de Marketing Relacional	0,00%
Comercial - Category Management	0,91%	Marketing - Técnico de Marketing	0,00%
Comercial - Comerciales de Exportación	0,91%	Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril	0,00%
Comercial - Delegados de Venta	0,91%	Operarios Cualificados - Reponedores	0,00%
Comercial - Especialista en Punto de Venta	0,91%	RRHH - Financieros	0,00%
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	0,91%	RRHH - Técnico en Intermediación Laboral	0,00%
Comercial - Jefe de Zona	0,91%	RRHH - Técnico en RSC	0,00%
Comercial - Técnico Comercial	0,91%	Salud - Asesores Médicos Regionales	0,00%
Comercial - Trade & Promotion	0,91%	Salud - Bioestadístico	0,00%
Dirección - Responsable de Obra	0,91%	Salud - Enfermeras	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	0,91%	Salud - Especialista en Asuntos regulatorios	0,00%
Ingeniería - Ingeniero Mecánico	0,91%	Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	0,00%
Logística - Jefes de Producción	0,91%	Tecnología - Desarrollador web analyst	0,00%
Marketing - Brand Managers	0,91%	Tecnología - Especialista en Sistema de Información	0,00%
Marketing - Group Product Managers	0,91%	Tecnología - Líder de Proyecto	0,00%
Marketing - Strategic CSR Sustainability Manager	0,91%	Tecnología - Programador Informático	0,00%
Operarios Cualificados - Camarero	0,91%	Tecnología - Técnico de Comunicaciones	0,00%
Operarios Cualificados - Matricero	0,91%	Otros - Arquitecto	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica	0,91%	Otros - Educadores Sociales	0,00%
Operarios Cualificados - Operadores de Mantenimiento	0,91%	Otros - Laboral	0,00%



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

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.5 ÍNDICE GENERAL (FAMILIAS)

Para el nivel de Familias más demandadas los resultados se muestran en la Tabla 4.2.5. Se puede evidenciar que la familia Tecnología ocupa el primer lugar con una media de 27,77%; con un valor muy cercano de 25,30% la segunda plaza la ocupa la familia Comercial y en un tercer escalón con más de 10 puntos porcentuales se ubica la familia de Ingeniería.

Las últimas posiciones; exceptuando Consultoría que tienen un valor de 0,00% la ocupan la familia Otros con un 1,21% y RRHH con un valor de un 0,43%, información de uso relevante para los profesionales de esta área.

Tabla 4.2.5 Familias - Frecuencias

FAMILIAS	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
Tecnología	20,45%	26,02%	31,88%	32,74%	27,77%
Comercial	36,20%	26,02%	18,94%	20,02%	25,30%
Ingeniería	14,17%	16,26%	14,64%	14,56%	14,91%
Marketing	7,88%	13,00%	13,78%	13,65%	12,08%
Administración, Finanzas y Legal	6,31%	4,89%	4,31%	3,64%	4,79%
Salud	4,72%	4,88%	4,30%	2,73%	4,16%
Dirección	2,37%	3,25%	4,30%	5,46%	3,85%
Operarios Cualificados	3,94%	3,25%	4,30%	3,64%	3,78%
Logística	0,79%	0,81%	2,58%	2,73%	1,73%
Otros	2,36%	1,62%	0,86%	0,00%	1,21%
RRHH	0,79%	0,00%	0,00%	0,91%	0,43%
Consultoría	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	100%	100%	100%	100%	100%

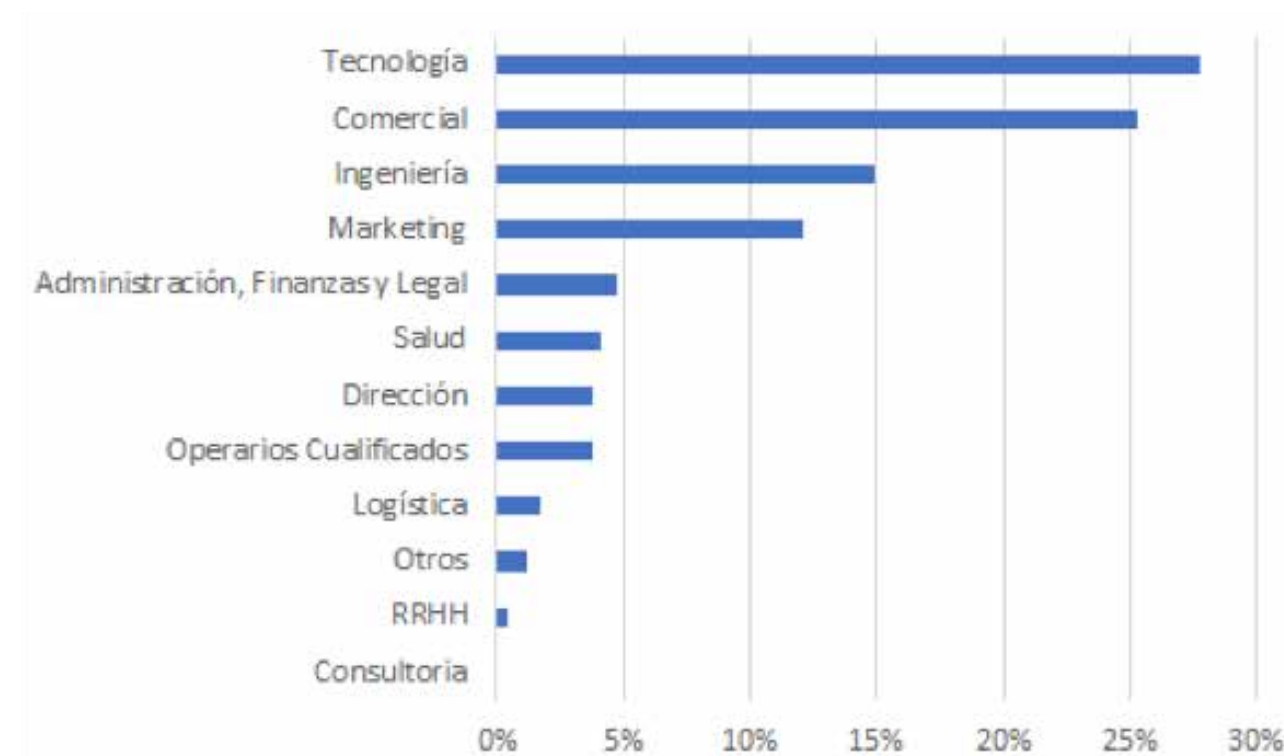
(POS1): Posiciones más demandadas en España en el presente

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

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

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

Gráfico 4.2.5. Familias - Frecuencias



4.2.6 ÍNDICE GENERAL .- POSICIONES

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

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

La primera posición la ocupa Tecnología-Big Data-, con un valor de media de 11,81%, seguido por Ingeniero Informático con 4,41% del global, en el tercer puesto con valores muy cercanos a su antecesor se posiciona Comercial Digital con 3,98%

En las últimas posiciones con un valor distinto a 0.0% se posicionan Shopper&Customer Marketing y Técnico de Marketing con una media de 0,20%.

(POS1): Posiciones más demandadas en España en el presente

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

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

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

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

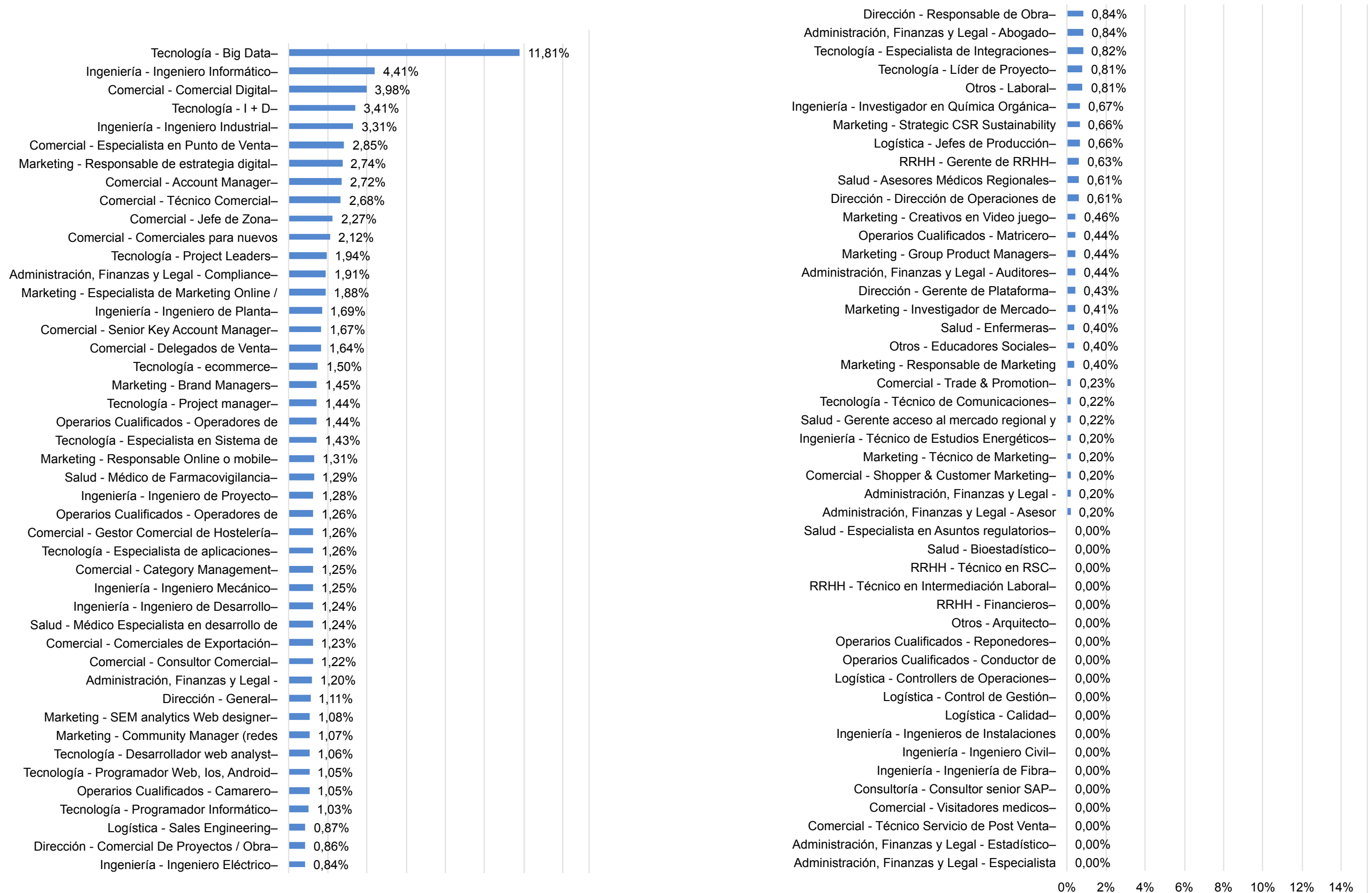
	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
1 Tecnología - Big Data-	4,70%	12,20%	10,34%	20,00%	11,81%
2 Ingeniería - Ingeniero Informático-	3,90%	4,88%	4,31%	4,55%	4,41%
3 Comercial - Comercial Digital-	4,70%	4,07%	2,59%	4,55%	3,98%
4 Tecnología - I + D-	1,57%	3,25%	5,17%	3,64%	3,41%
5 Ingeniería - Ingeniero Industrial-	4,70%	4,07%	1,72%	2,73%	3,31%
6 Comercial - Especialista en Punto de Venta-	5,50%	3,25%	1,72%	0,91%	2,85%
7 Marketing - Responsable de estrategia digital-	0,79%	4,88%	3,45%	1,82%	2,74%
8 Comercial - Account Manager-	4,70%	0,81%	1,72%	3,64%	2,72%
9 Comercial - Técnico Comercial-	3,90%	2,44%	3,45%	0,91%	2,68%
10 Comercial - Jefe de Zona-	2,36%	4,07%	1,72%	0,91%	2,27%
11 Comercial - Comerciales para nuevos mercados-	1,57%	2,44%	1,72%	2,73%	2,12%
12 Tecnología - Project Leaders-	0,79%	1,63%	2,59%	2,73%	1,94%
13 Administración, Finanzas y Legal - Compliance-	0,79%	2,44%	2,59%	1,82%	1,91%
14 Marketing - Especialista Online / Digital-	1,57%	3,25%	0,86%	1,82%	1,88%
15 Ingeniería - Ingeniero de Planta-	2,36%	0,00%	2,59%	1,82%	1,69%
16 Comercial - Senior Key Account Manager-	1,57%	2,44%	0,86%	1,82%	1,67%
17 Comercial - Delegados de Venta-	3,20%	2,44%	0,00%	0,91%	1,64%
18 Tecnología - ecommerce-	0,79%	0,81%	2,59%	1,82%	1,50%
19 Marketing - Brand Managers-	1,57%	2,44%	0,86%	0,91%	1,45%
20 Operarios Cualificados - Mantenimiento-	2,36%	1,63%	0,86%	0,91%	1,44%
21 Tecnología - Project manager-	2,36%	1,63%	0,86%	0,91%	1,44%
22 Tecnología - Especialista en Sist. de Info. -	1,57%	2,44%	1,72%	0,00%	1,43%
23 Marketing - Responsable Online o mobile-	0,00%	0,81%	2,59%	1,82%	1,31%
24 Salud - Médico de Farmacovigilancia-	0,79%	0,81%	1,72%	1,82%	1,29%
25 Ingeniería - Ingeniero de Proyecto-	1,57%	0,00%	1,72%	1,82%	1,28%
26 Comercial - Gestor Comercial de Hostelería-	0,79%	1,63%	1,72%	0,91%	1,26%
27 Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica-	0,79%	1,63%	1,72%	0,91%	1,26%
28 Tecnología - Especialista de aplicaciones-	2,36%	0,00%	0,86%	1,82%	1,26%
29 Comercial - Category Management-	1,57%	0,81%	1,72%	0,91%	1,25%
30 Ingeniería - Ingeniero Mecánico-	0,79%	2,44%	0,86%	0,91%	1,25%
31 Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo-	0,00%	3,25%	1,72%	0,00%	1,24%
32 Salud - Médico estudios oncológicos-	1,57%	1,63%	0,86%	0,91%	1,24%
33 Comercial - Comerciales de Exportación-	3,20%	0,81%	0,00%	0,91%	1,23%
34 Comercial - Consultor Comercial-	2,36%	0,81%	1,72%	0,00%	1,22%
35 Administración, Finanzas y Legal - Admin.	3,15%	1,63%	0,00%	0,00%	1,20%
36 Dirección - General-	0,00%	0,00%	1,72%	2,73%	1,11%
37 Marketing - SEM analytics Web designer-	0,79%	0,00%	1,72%	1,82%	1,08%
38 Marketing - Community Manager (RRSS)	0,79%	0,81%	0,86%	1,82%	1,07%
39 Tecnología - Desarrollador web analyst-	0,79%	0,00%	3,45%	0,00%	1,06%
40 Operarios Cualificados -Camarero-	0,79%	1,63%	0,86%	0,91%	1,05%
41 Tecnología - Programador Web, ios, Android-	0,79%	1,63%	0,86%	0,91%	1,05%
42 Tecnología - Programador Informático-	1,57%	0,81%	1,72%	0,00%	1,03%
43 Logística - Sales Engineering-	0,79%	0,00%	0,86%	1,82%	0,87%
44 Dirección - Comercial De Proyectos / Obra-	0,79%	0,81%	0,00%	1,82%	0,86%
45 Administración, Finanzas y Legal - Abogado-	0,79%	0,81%	0,86%	0,91%	0,84%
46 Dirección - Responsable de Obra-	0,79%	0,81%	0,86%	0,91%	0,84%
47 Ingeniería - Ingeniero Eléctrico-	0,79%	0,81%	0,86%	0,91%	0,84%

	POS1	POS2	POS3	POS4	MEDIA
48 Tecnología - Especialista de Integraciones-	1,57%	0,81%	0,00%	0,91%	0,82%
49 Otros - Laboral-	1,57%	0,81%	0,86%	0,00%	0,81%
50 Tecnología - Líder de Proyecto-	1,57%	0,81%	0,86%	0,00%	0,81%
51 Ingeniería - Investigador Química Orgánica-	0,00%	0,00%	0,86%	1,82%	0,67%
52 Logística - Jefes de Producción-	0,00%	0,00%	1,72%	0,91%	0,66%
53 Marketing-Strategic CSR Sustainability	0,00%	0,00%	1,72%	0,91%	0,66%
54 RRHH - Gerente de RRHH-	0,79%	0,81%	0,00%	0,91%	0,63%
55 Salud - Asesores Médicos Regionales-	1,57%	0,00%	0,86%	0,00%	0,61%
56 Dirección - Operaciones Logística y Trans.	0,79%	1,63%	0,00%	0,00%	0,61%
57 Marketing - Creativos en Video juego-	0,00%	0,00%	0,00%	1,82%	0,46%
58 Administración, Finanzas y Legal - Auditores-	0,00%	0,00%	0,86%	0,91%	0,44%
59 Marketing - Group Product Managers-	0,00%	0,00%	0,86%	0,91%	0,44%
60 Operarios Cualificados - Matricero-	0,00%	0,00%	0,86%	0,91%	0,44%
61 Dirección - Gerente de Plataforma-	0,00%	0,00%	1,72%	0,00%	0,43%
62 Marketing - Investigador de Mercado-	0,79%	0,00%	0,86%	0,00%	0,41%
63 Marketing-Responsable Marketing Relacional	0,79%	0,81%	0,00%	0,00%	0,40%
64 Otros - Educadores Sociales-	0,79%	0,81%	0,00%	0,00%	0,40%
65 Salud - Enfermeras-	0,79%	0,81%	0,00%	0,00%	0,40%
66 Comercial - Trade & Promotion-	0,00%	0,00%	0,00%	0,91%	0,23%
67 Salud - Acceso mercado regional y nacional-	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	0,22%
68 Tecnología - Técnico de Comunicaciones-	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	0,22%
69 Ingeniería - Técnico de Estudios Energéticos-	0,00%	0,81%	0,00%	0,00%	0,20%
70 Admin., Finanzas y Legal - Asesor financiero-	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,20%
71 Admin., Finanzas y Legal - Economistas-	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,20%
72 Comercial - Shopper & Customer Marketing-	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,20%
73 Marketing - Técnico de Marketing-	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,20%
74 Admin., Finanzas y Legal-Especialista RRHH	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
75 Administración, Finanzas y Legal - Estadístico -	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
76 Comercial - Técnico Servicio de Post Venta-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
77 Comercial - Visitadores medicos-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
78 Consultoría - Consultor senior SAP-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
79 Ingeniería - Ingeniería de Fibra-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
80 Ingeniería - Ingeniero Civil-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
81 Ingeniería - Ingenieros de Instalaciones solares-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
82 Logística - Calidad-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
83 Logística - Control de Gestión-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
82 Logística - Controllers de Operaciones-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
85 Operarios Cualificados - Conductor de Ferrocarril-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
86 Operarios Cualificados - Reponedores-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
87 Otros - Arquitecto-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
88 RRHH - Financieros-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
89 RRHH - Técnico en Intermediación Laboral-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
90 RRHH - Técnico en RSC-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
91 Salud - Bioestadístico-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
92 Salud - Especialista en Asuntos regulatorios-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	100%	100%	100%	100%	100,0%

Tabla 4.2.6 Posiciones - Frecuencias

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 4.2.6 Posiciones - Frecuencias



04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.3 COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

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

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

Para responder a las preguntas correspondientes al campo de las competencias, los encuestados disponían de un grupo de veinte competencias que fueron identificadas con motivo del informe realizado en el 2014. Los participantes pudieron consultar la definición de las competencias a continuación expuestas, mediante un enlace directo desde la encuesta, que daba acceso al diccionario de competencias que se muestra en el Anexo 2, lo que permitió que los encuestados tuvieran una misma comprensión de la competencia.

A continuación se mencionan las 20 competencias presentadas:

- Compromiso
- Comunicación
- Conocimiento técnico – Competencias técnicas
- Flexibilidad
- Gestión de conflictos
- Gestión de equipos
- Gestión de proyectos
- Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio
- Habilidades comerciales
- Idiomas / Habilidades lingüísticas
- Iniciativa/Proactividad
- Innovación
- Liderazgo
- Negociación

- Iniciativa/Proactividad
- Innovación
- Liderazgo
- Negociación

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

En los perfiles Junior el Compromiso lidera la lista de competencias más demandas tanto para el presente (11,90%), como para el futuro próximo (9,15%). Si bien en los estudios anteriores de EPyCE, esta competencia había sido valorada sin diferenciar el nivel del perfil, cabe resaltar que tanto en los resultados del 2014 como en los del 2015, resultó ser la primera en la lista de las competencias más demandadas con una media de frecuencia relativa de 10,00%.

El Trabajo en equipo resulta ser la segunda competencia más valorada con un 10,41% en el 2016. Le siguen las Habilidades Lingüísticas/ Idiomas con un 9,42%. Comparten un mismo valor de 8,60 % la Iniciativa/ Proactividad y Flexibilidad. La competencia de Orientación a los resultados se mantiene dentro de los primeros puestos con un 6,94%, misma frecuencia que tienen las Competencias técnicas, dejando en posiciones más bajas el la innovación (3,80%), la Comunicación y Habilidades Comerciales (2,98%) y el Liderazgo (1,82%). Competencias relacionadas con el Management como Gestión de Proyectos, de Conflictos y de Equipos, resultan ser las menos demandadas, llegando a tener un interés inferior al 1%.

Tabla 4.3.1 Competencias más demandadas Presente Junior

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Compromiso	11,90%
Trabajo en Equipo	10,41%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9,42%
Flexibilidad	8,60%
Iniciativa/Proactividad	8,60%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	6,94%
Orientación a resultados	6,94%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	5,95%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,62%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	4,46%
Innovación	3,80%
Pensamiento analítico	3,64%
Comunicación	2,98%
Habilidades comerciales	2,98%
Liderazgo	1,82%
Visión estratégica / Orientación estratégica	1,82%
Gestión de proyectos	1,32%
Gestión de conflictos	0,99%
Gestión de equipos	0,99%
Negociación	0,83%
	100,00%

Tabla 4.3.1.3. Comparativa Frecuencias Relativas competencias más demandadas Presente y Futuro Próximo Perfiles Junior

COMPETENCIAS	PRESENTE	FUTURO PRÓXIMO
Compromiso	11,90%	9,15%
Comunicación	2,98%	3,76%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	6,94%	3,76%
Flexibilidad	8,60%	6,86%
Gestión de conflictos	0,99%	0,98%
Gestión de equipos	0,99%	1,31%
Gestión de proyectos	1,32%	3,10%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	5,95%	6,70%
Habilidades comerciales	2,98%	1,63%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9,42%	6,86%
Iniciativa/Proactividad	8,60%	7,84%
Innovación	3,80%	8,33%
Liderazgo	1,82%	3,27%
Negociación	0,83%	1,96%
Orientación a resultados	6,94%	8,50%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,62%	5,72%
Pensamiento analítico	3,64%	3,76%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	4,46%	4,74%
Trabajo en Equipo	10,41%	8,33%
Visión estratégica / Orientación estratégica	1,82%	3,43%

Tabla 4.3.1.2 Competencias más demandadas Futuro Junior

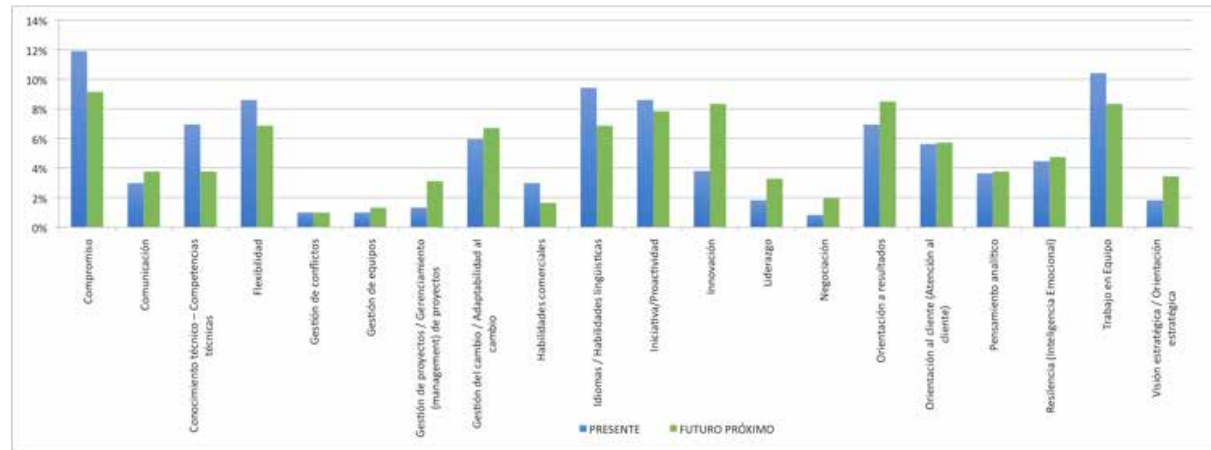
COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Compromiso	9,15%
Orientación a resultados	8,50%
Innovación	8,33%
Trabajo en Equipo	8,33%
Iniciativa/Proactividad	7,84%
Flexibilidad	6,86%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	6,86%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	6,70%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	5,72%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	4,74%
Comunicación	3,76%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	3,76%
Pensamiento analítico	3,76%
Visión estratégica / Orientación estratégica	3,43%
Liderazgo	3,27%
Gestión de proyectos	3,10%
Negociación	1,96%
Habilidades comerciales	1,63%
Gestión de equipos	1,31%
Gestión de conflictos	0,98%
	100,00%

Para los Responsables de Recursos Humanos, en un futuro próximo tenderá a cambiar la demanda en Competencias para los Junior. Según los resultados, el Compromiso 9,15% seguirá ocupando los primeros lugares de la lista y en cambio serán mejor valoradas competencias que no ocupaban los primeros puestos en la lista. En los resultados de competencias más demandadas en un futuro próximo, la Orientación a los resultados sube 5 posiciones y se ubica en el segundo lugar 8,50%, la Innovación aparece en tercer lugar con un 8,33%, competencia que en el presente ocupa el octavo lugar y que comparte el mismo resultado con el Trabajo en Equipo.

El 73,04 % de las competencias más demandas para perfiles junior a 2 o 3 años está compuesto por Compromiso, Flexibilidad, Adaptabilidad, Idiomas, Iniciativa, Innovación, Orientación a los Resultados, Orientación al Cliente, Resiliencia y Trabajo en Equipo.

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 4.3.1. Comparativo competencias más demandadas Presente y Futuro Próximo Perfiles Junior



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

Para los perfiles Senior, la Orientación estratégica con un 9,15% lidera la lista de Competencias actuales más demandadas en España. Las competencias que aparecen con una frecuencia relativa más alta son Gestión por proyectos 8,24%, Orientación al Cliente 7,58 y Habilidades Lingüísticas. Competencias como la innovación 3,53% La Comunicación y el Trabajo en Equipo, las dos con un valor de 3,01% y la Gestión /Adaptabilidad al cambio con 1,70% resultan ser las menos valoradas. A diferencia de los resultados obtenidos en la categoría de perfiles Junior, en la valoración de los Senior en la actualidad el Compromiso ocupa el noveno lugar con un valor de 4,84%. En la valoración de competencias Senior más demandadas a 2 o 3 años, en primer lugar se posiciona el liderazgo 8,44%, seguido de la Orientación estratégica con 8,30%. Según los resultados, las 10 competencias más demandadas en el futuro, comprenden el 64% de las valoraciones y son, además de las nombradas anteriormente: Gestión del Cambio 7,33%, Orientación a los resultados 6,92%, que mantienen un nivel de valoración semejante al obtenido para el presente. Gestión de equipos 6,09% que disminuye 1 punto porcentual en comparación con la medida de la actualidad, Flexibilidad e innovación, que aumenta la valoración en 0,82% y 1,86% respectivamente. Finalmente Resiliencia, Gestión de Proyectos y Compromiso, cada una con una frecuencia relativa de 5,26%.

Gráfico 4.3.1.1. Comparativo competencias más demandadas Presente y Futuro Próximo Perfiles Senior.

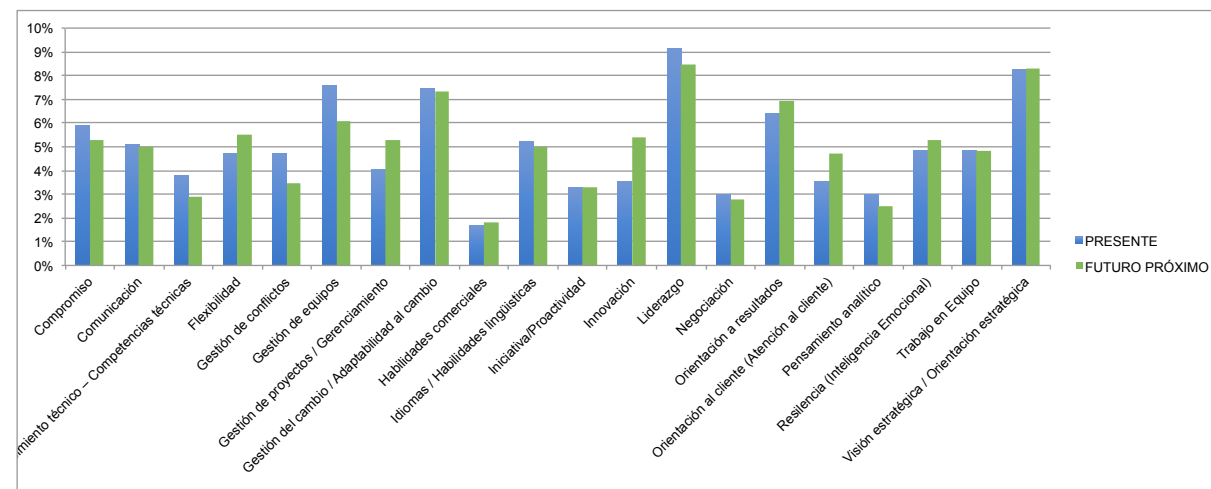


Tabla 4.3.1.4. Competencias más demandadas Presente Senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Visión estratégica / Orientación estratégica	9,15%
Gestión de proyectos	8,24%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	7,58%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,45%
Liderazgo	6,41%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5,88%
Orientación a resultados	5,23%
Conocimiento técnico - Competencias técnicas	5,10%
Compromiso	4,84%
Habilidades comerciales	4,84%
Flexibilidad	4,71%
Gestión de conflictos	4,71%
Gestión de equipos	4,05%
Iniciativa/Proactividad	3,79%
Pensamiento analítico	3,53%
Innovación	3,53%
Negociación	3,27%
Trabajo en Equipo	3,01%
Comunicación	3,01%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	1,70%

Tabla 4.3.1.5 Competencias más demandadas Futuro Próximo Senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Liderazgo	8,44%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,30%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7,33%
Orientación a resultados	6,92%
Gestión de equipos	6,09%
Flexibilidad	5,53%
Innovación	5,39%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	5,26%
Gestión de proyectos	5,26%
Compromiso	5,26%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	4,98%
Comunicación	4,98%
Trabajo en Equipo	4,84%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4,70%
Gestión de conflictos	3,46%
Iniciativa/Proactividad	3,32%
Conocimiento técnico - Competencias técnicas	2,90%
Negociación	2,77%
Pensamiento analítico	2,49%
Habilidades comerciales	1,80%

Tabla 4.3.1.6. Comparativa Frecuencias Relativas competencias más demandadas Presente y Futuro Próximo Perfiles Senior

COMPETENCIA	PRESENTE	FUTURO PRÓXIMO
Compromiso	5,88%	5,26%
Comunicación	5,10%	4,98%
Conocimiento técnico - Competencias técnicas	3,79%	2,90%
Flexibilidad	4,71%	5,53%
Gestión de conflictos	4,71%	3,46%
Gestión de equipos	7,58%	6,09%
Gestión de proyectos	4,05%	5,26%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	7,45%	7,33%
Habilidades comerciales	1,70%	1,80%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	5,23%	4,98%
Iniciativa/Proactividad	3,27%	3,32%
Innovación	3,53%	5,39%
Liderazgo	9,15%	8,44%
Negociación	3,01%	2,77%
Orientación a resultados	6,41%	6,92%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3,53%	4,70%
Pensamiento analítico	3,01%	2,49%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	4,84%	5,26%
Trabajo en Equipo	4,84%	4,84%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,24%	8,30%

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Dentro del conjunto de competencias que los responsables del área de Recursos Humanos de las empresas encuentran más escasas en los profesionales junior en España en el presente, observamos que el primer puesto, con un valor de 17,34%, lo ocupa el Compromiso, seguido con una notable diferencia por la Iniciativa/Proactividad con un 8,81%, y el tercer puesto ocupado por Resiliencia (Inteligencia emocional) con un 8,81%. Los últimos lugares con un 2,7% y un 1,81% se encuentran la Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio y la Negociación respectivamente.

Si comparamos estos porcentajes con los resultados de las competencias más escasas en un futuro próximo en los profesionales junior en España podemos apreciar que ninguna de las tres primeras competencias aparecen dentro de dicho rango. Los resultados del análisis indican que la Gestión del Cambio/Adaptabilidad al Cambio, Visión estratégica, y Flexibilidad serán las competencias más escasas de ubicar dentro de la fuerza laboral Española.

Tabla 4.3.3.1 Competencias más escasas Presente Junior

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Compromiso	17,36%
Iniciativa/Proactividad	8,81%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	8,29%
Visión estratégica / Orientación estratégica	7,77%
Orientación a resultados	5,44%
Flexibilidad	5,44%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4,66%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	4,66%
Habilidades comerciales	4,40%
Liderazgo	3,89%
Innovación	3,63%
Gestión de conflictos	3,63%
Trabajo en Equipo	3,37%
Pensamiento analítico	3,37%
Gestión de proyectos	3,37%
Gestión de equipos	3,37%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	2,33%
Comunicación	2,33%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	2,07%
Negociación	1,81%

Tabla 4.3.3.2 Competencias más escasas Futuro Próximo Junior

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	11,02%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,66%
Flexibilidad	8,14%
Innovación	8,14%
Liderazgo	7,87%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,35%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	6,82%
Compromiso	6,04%
Gestión de conflictos	5,51%
Comunicación	4,99%
Gestión de equipos	4,72%
Gestión de proyectos	4,46%
Trabajo en Equipo	3,41%
Pensamiento analítico	3,15%
Iniciativa/Proactividad	2,62%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	2,10%
Orientación a resultados	1,57%
Habilidades comerciales	1,31%
Negociación	1,31%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	0,79%

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

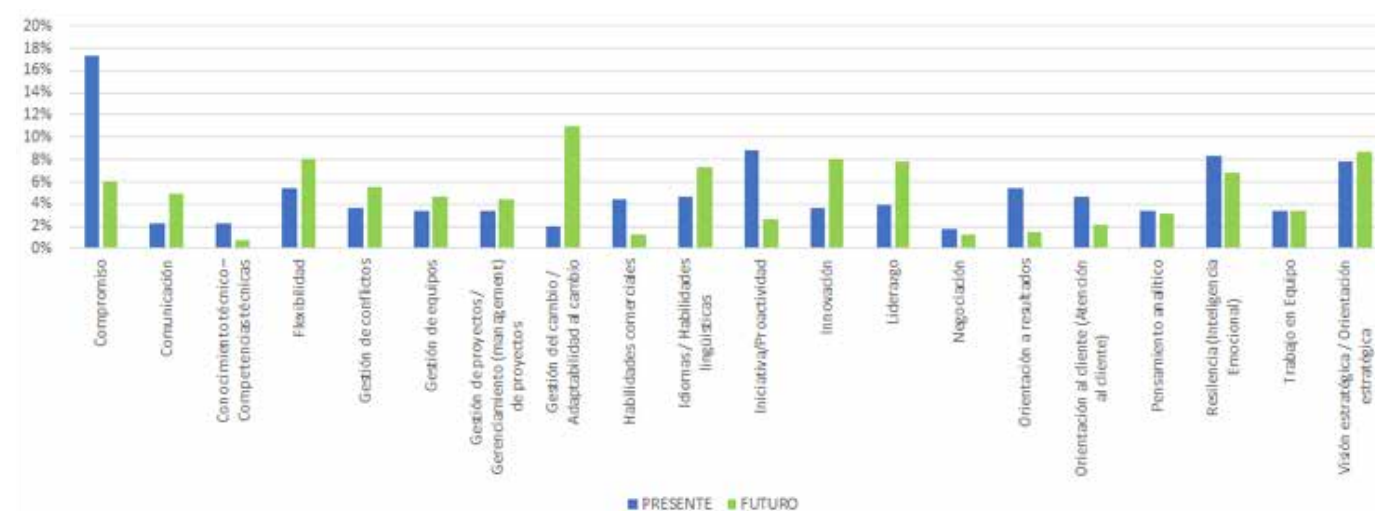
COMPETENCIA	PRESENTE	FUTURO PRÓXIMO
Compromiso	17,36%	6,04%
Comunicación	2,33%	4,99%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	2,33%	0,79%
Flexibilidad	5,44%	8,14%
Gestión de conflictos	3,63%	5,51%
Gestión de equipos	3,37%	4,72%
Gestión de proyectos	3,37%	4,46%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	2,07%	11,02%
Habilidades comerciales	4,40%	1,31%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	4,66%	7,35%
Iniciativa/Proactividad	8,81%	2,62%
Innovación	3,63%	8,14%
Liderazgo	3,89%	7,87%
Negociación	1,81%	1,31%
Orientación a resultados	5,44%	1,57%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	4,66%	2,10%
Pensamiento analítico	3,37%	3,15%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	8,29%	6,82%
Trabajo en Equipo	3,37%	3,41%
Visión estratégica / Orientación estratégica	7,77%	8,66%

En estas líneas se realiza la comparativa de las competencias más escasas de ubicar dentro de los profesionales Junior en el presente y futuro próximo.

El caso contrario se puede observar en la competencia de la Gestión del cambio / Adaptabilidad, en la actualidad es muy baja la probabilidad de no poder encontrar profesionales que posean esta característica, sin embargo en un futuro próximo esta cifra quintuplica su valor pasando de un 2,07% a un 11,02%. En el mismo entorno subiendo cuatro puntos porcentuales se encuentran las competencias de Innovación y Liderazgo.

Dentro de este mismo cambio porcentual pero reduciendo puntos, están competencias como la Iniciativa/Proactividad que de presente a futuro pierde seis puntos porcentuales pasando de un 8,81% a un 2,62% respectivamente, la Orientación a Resultados actualmente con un 5,44%, en un futuro próximo será mucho más fácil de encontrar con un 1,57% del global.

Gráfico 4.3.3.3. Comparativo competencias más escasas Presente y Futuro Próximo Perfiles Junior



04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

Las tres primeras posiciones para los Perfiles Senior, con un mínimo de porcentaje de diferencia, está, en primer lugar, la competencia más escasa es la Gestión del Cambio/Adaptabilidad al Cambio con un 10,02%, seguido de Flexibilidad con un 9,78% y en tercer lugar los Idiomas/Habilidades lingüísticas con un valor de un 9,54%. Este conjunto de competencias abarca casi el 30% del global de las veinte competencias estudiadas.

Con un 0,98% en las dos últimas posiciones de las competencias se encuentran el Conocimiento técnico – Competencias Técnicas y la Negociación.

Es relevante el poder analizar que para el Profesional Senior tanto a tiempo Presente como en un Futuro Próximo, se mantiene la competencia de Gestión de Cambio / Adaptabilidad en el primer lugar. El valor porcentual de evaluación de dicha características aumento a futuro en un punto porcentual pasando de 10,02% a 11,02%.

Tabla 4.3.4. Competencias más escasas Presente Senior

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	10,02%
Flexibilidad	9,78%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9,54%
Liderazgo	8,56%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,07%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7,33%
Innovación	5,87%
Gestión de conflictos	5,13%
Comunicación	4,65%
Gestión de equipos	4,65%
Gestión de proyectos	4,40%
Compromiso	3,91%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3,67%
Trabajo en Equipo	3,67%
Orientación a resultados	2,93%
Iniciativa/Proactividad	2,69%
Pensamiento analítico	1,71%
Habilidades comerciales	1,47%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	0,98%
Negociación	0,98%

Tabla 4.3.4.1. Competencias más escasas Futuro Próximo Senior.

COMPETENCIA	FRECUENCIA REL.
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	11,02%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,66%
Flexibilidad	8,14%
Innovación	8,14%
Liderazgo	7,87%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	7,35%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	6,82%
Compromiso	6,04%
Gestión de conflictos	5,51%
Comunicación	4,99%
Gestión de equipos	4,72%
Gestión de proyectos	4,46%
Trabajo en Equipo	3,41%
Pensamiento analítico	3,15%
Iniciativa/Proactividad	2,62%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	2,10%
Orientación a resultados	1,57%
Habilidades comerciales	1,31%
Negociación	1,31%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	0,79%

El siguiente cuadro de datos corresponde a la comparativa de las competencias más escasas de encontrar en los profesionales con perfiles Senior en España a tiempo presente y futuro próximo (2 a 3 años).

De las veinte competencias listadas, centramos el análisis las habilidades que varían sus porcentajes de manera significativa.

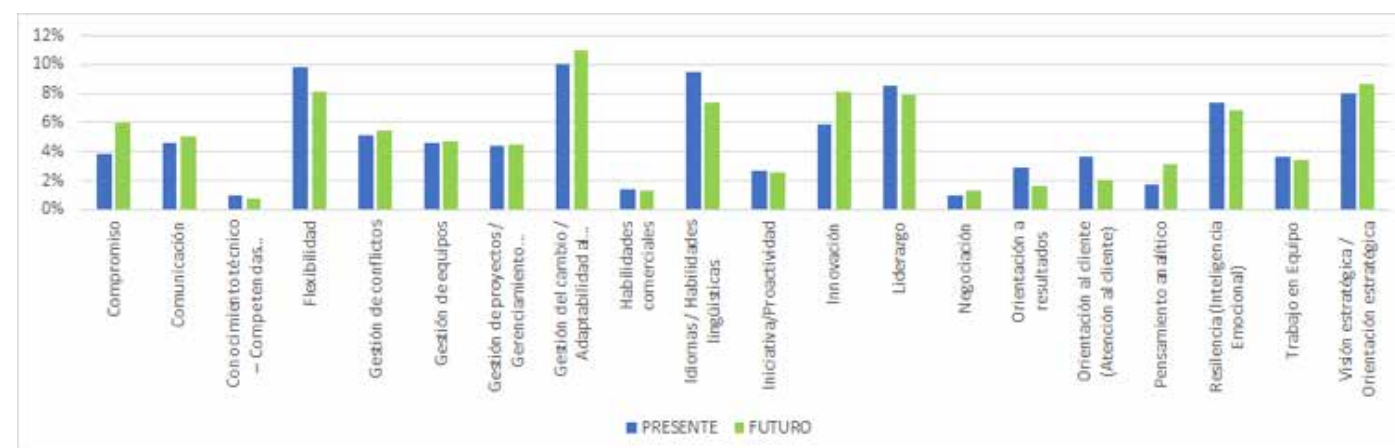
Para los directivos de Recursos Humanos, en la actualidad es difícil encontrar profesionales Comprometidos, porcentaje que cubre el 3,91% del global, en un futuro próximo, esta necesidad sube dos puntos valorándose en un 6,04%.

Los Profesionales senior con la competencia de la Innovación, acorde con el presente estudio, será otra de las competencias escasas en un futuro próximo, el valor actual está en un 5,87% y en un par de años este valor incrementa a 8,14%.

Tabla 4.3.4.2. Comparativa Frecuencias Relativas competencias más escasas Presente y Futuro Próximo Perfiles Senior.

COMPETENCIA	PRESENTE	FUTURO PRÓXIMO
Compromiso	3,91%	6,04%
Comunicación	4,65%	4,99%
Conocimiento técnico – Competencias técnicas	0,98%	0,79%
Flexibilidad	9,78%	8,14%
Gestión de conflictos	5,13%	5,51%
Gestión de equipos	4,65%	4,72%
Gestión de proyectos	4,40%	4,46%
Gestión del cambio / Adaptabilidad al cambio	10,02%	11,02%
Habilidades comerciales	1,47%	1,31%
Idiomas / Habilidades lingüísticas	9,54%	7,35%
Iniciativa/Proactividad	2,69%	2,62%
Innovación	5,87%	8,14%
Liderazgo	8,56%	7,87%
Negociación	0,98%	1,31%
Orientación a resultados	2,93%	1,57%
Orientación al cliente (Atención al cliente)	3,67%	2,10%
Pensamiento analítico	1,71%	3,15%
Resiliencia (Inteligencia Emocional)	7,33%	6,82%
Trabajo en Equipo	3,67%	3,41%
Visión estratégica / Orientación estratégica	8,07%	8,66%

Gráfico 4.3.4. Comparativo competencias más escasas Presente y Futuro Próximo Perfiles Senior



04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.4 COMPARATIVA RESPECTO A EPYCE 2015

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

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

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

4.4.1 FAMILIAS MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

Como se observa en el cuadro adjunto, la familia Tecnología ocupa la primera plaza del ranking con un aumento porcentual de un punto en relación a la investigación EPYCE 2015 y con dos puntos respecto a la del año 2014; desplazando a la segunda posición a la familia Comercial.

También se aprecia que la familia de Operarios cualificados experimenta un significativo descenso de tres puntos porcentuales, cambiando la quinta posición por la octava.

La familia de profesionales de Recursos Humanos sigue tendiendo a la baja, este año menos un punto porcentual pasando a ocupar la posición número 11.

T.4.4.1 FAMILIAS MÁS DEMANDADAS. EVOLUCIÓN TEMPORAL		2016	2015	2014	VALORACIÓN	
FAMILIAS						
Tecnología		1	2	3	1,00	↑
Comercial		2	1	1	-1,00	↓
Ingeniería		3	3	4	0,00	--
Marketing		4	4	2	0,00	--
Administración, Finanzas y Legal		5	6	6	1,00	↑
Salud		6	8	8	2,00	↑
Dirección		7	7	5	0,00	--
Operarios Cualificados		8	5	7	-3,00	↓
Logística		9	9	9	0,00	--
Otros		10	12	11	2,00	↑
RRHH		11	10	10	-1,00	↓
Consultoría		12	11	12	-1,00	↓

4.4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS – EVOLUCIÓN TEMPORAL

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

Se observa que la posición Big Data se mantiene en primera posición con respecto al año 2015, es importante analizar el incremento de demanda de quince puntos de esta posición en un corto periodo de tiempo de dos años.

Escalando en el ranking cuatro posiciones se encuentran las posiciones de Ingeniero Informático y Comercial Digital ocupando la segunda y tercera plaza respectivamente.

De este conjunto de datos la posición que experimenta el porcentaje de mayor escalada es Especialista en Punto de Venta, aumentando su variación en doce puntos pasando del puesto dieciocho al sexto del ranking.

Por el contrario, la posición que más puestos desciende es la de Comerciales Exportación cambiando el puesto 13 por el 23 lo que indica una variación de -10 puntos.

T.4.4.2 POSICIONES MÁS DEMANDADAS- EVOLUCIÓN TEMPORAL		2016	2015	2014	VARIACIÓN
POSICIONES					
Tecnología - Big Data-		1	1	15	0,00
Ingeniería - Ingeniero Informático-		2	6	30	4,00
Comercial - Comercial Digital-		3	7	21	4,00
Tecnología - I + D-		4	9	2	5,00
Ingeniería - Ingeniero Industrial-		5	3	8	-2,00
Comercial - Especialista en Punto de Venta-		6	18	46	12,00
Marketing - Responsable de estrategia digital-		7	12	17	5,00
Comercial - Account Manager-		8	2	1	-6,00
Comercial - Técnico Comercial-		9	8	12	-1,00
Comercial - Comerciales para nuevos mercados-		10	5	3	-5,00
Marketing - Especialista Online / Digital-		11	14	4	3,00
Comercial - Senior Key Account Manager-		12	4	13	-6,00
Comercial - Delegados de Venta-		13	10	14	-3,00
Tecnología - ecommerce-		14	21	49	7,00
Operarios Cualificados - Operadores Mantenimiento		15	11	19	-4,00
Tecnología - Project manager-		16	20	11	4,00
Tecnología - Especialista en Sistema Información		17	17	39	0,00
Marketing - Responsable Online o mobile-		18	29	24	11,00
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto-		19	19	7	0,00
Operarios Cualificados - Operadores de Fabrica-		20	15	35	-5,00
Tecnología - Especialista de aplicaciones-		21	22	18	1,00
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo-		22	23	28	1,00
Comercial - Comerciales de Exportación-		23	13	16	-10,00
Comercial - Consultor Comercial-		24	16	6	-8,00
Dirección - General-		25	27	5	2,00
Tecnología - Desarrollador web analyst-		26	25	52	-1,00
Tecnología - Programador Web, IOs, Android-		27	28	84	1,00
Tecnología - Programador Informático-		28	30	47	2,00
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra-		29	24	25	-5,00
Tecnología - Líder de Proyecto-		30	26	31	-4,00
Dirección - Comercial De Proyectos / Obra-		29	24	25	-5,00
Tecnología - Líder de Proyecto-		30	26	31	-4,00

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.5 CAMPO OTROS - RESULTADOS

Tal y como se indicó anteriormente, la encuesta realizada se construyó sobre un formato de respuesta cerrado a partir de un conjunto de Posiciones y Competencias. Este conjunto de Posiciones y Competencias fue recopilado a partir de una encuesta realizada el pasado año con motivo de EPyCE 2015.

En la investigación que se desarrolló en 2016 se incluyó un campo para que los destinatarios de la encuesta pudiesen definir aquellas posiciones y competencias que consideren hacen falta. A continuación se muestra los resultados obtenidos.

4.5.1 OTROS – POSICIONES

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

FAMILIA	POSICIONES	FAMILIA	POSICIONES
Administración, Finanzas y Legal	Project Manager Desarrollo de negocio Compliance y áreas de normativa y regulación (2) Comercial Comercial en productos del entorno de la energía	Marketing	Marketing online (5) E-commerce (6) Marketing digital KAM Especialistas en transformación y digitalización end to end del negocio
Comercial	Comercial grandes cuentas Comerciales Atención al cliente (6) Account manager Comercial-Nuevos mercados (2) Delegados de Ventas (2)	Operarios Cualificados	Cocineros,(4) Camareros (2) Recepcionistas, Agentes de reservas Operarios (2) Soldadores diomas (3)
Cunsultoría		Otros	Consultor de comunicación digital (on-line) Matemáticos, expertos en analítica y sistemas comunicación Jefes de taller, mecánicos Profesores Formación Profesional Oficiales Mecánicos Comprador de frutas y verduras Jefes de obra, Jefes de producción Jefes de planta de tratamiento de agua Microbiólogos productos naturales Investigación y desarrollo Investigación científica
Dirección	Direcciones Técnicas	RRHH	Desarrollo de personas
Ingeniería	Ingeniería - Ingeniero de planta Ingenieros, especialista línea pintura Ingenieros instalaciones solares Ingeniero de instalaciones en obra Ingenieros especializados en distintos sectores	Salud	Medical Affairs Licenciado en ciencias de la salud (2) Especialistas en fármaco-vigilancia Facultativos especialistas en análisis clínicos, genetistas, microbiólogos y enfermeras
Logística	Responsables de Delivery	Tecnología	Big Data (5) Tecnología - programación IT (5) Data Analyst/Online Chanel specialist

Si bien en la sección otros, se muestran nuevamente posiciones específicas, se evidencia de sobremanera la necesidad de perfiles Big Data, Comunicación e IT. Una puntualización necesaria abordaría a la categoría de Comunicación dentro de la familia de posiciones.

04 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.5.2 OTROS – COMPETENCIAS

Las competencias referidas en el espacio Otros, como competencias que se demandan pero que no se encuentran en la lista fueron las siguientes:

Tabla – Competencias Otros

Tolerancia a la Presión
Competencias digitales certificadas (4)
Sensación de urgencia
Agilidad de aprendizaje (3)

Tanto en el caso de estas competencias, como en el caso de las posiciones que se mostraron anteriormente, los resultados del campo Otros revelan la necesidad de introducir nuevos ítems en los formatos de respuesta al objeto de que las personas a las que va dirigida la encuesta, puedan encontrar aquellas posiciones y competencias sobre las que desean revelar sus preferencias. Una nueva competencia a categorizar sería la de Learning Agility.

4.5.3 OTROS – POSICIONES MOVILIDAD INTERNACIONAL

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

Tabla 4.5.3 Posiciones Movilidad Internacional

Posiciones más demandadas	Posiciones más difíciles de cubrir
Dirección - General	Tecnología - Project Manager
Comercial - Account Manager	Tecnología -Project Leaders
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	Tecnología -Especialista de aplicaciones
Tecnología - Especialista de Integraciones	Ingeniería - Ingeniero de Planta
	Ingeniería - Ingeniero Industrial

4.5.4 OTROS – COMPETENCIAS MOVILIDAD INTERNACIONAL

Respecto a las competencias en el campo de Movilidad internacional no existe ningún dato relevante respecto a estas salvo la competencia Responsabilidad.

CONCLUSIONES



05 CONCLUSIONES

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

5.1 EL PROYECTO

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

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

5.2 EL MODELO DE TRABAJO

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

5.3 LOS RESULTADOS

Por tercer año consecutivo, los resultados evidencian que continúa y se incrementa la demanda por posiciones de Tecnología, Comerciales, se mantienen en tercer y cuarto lugar las posiciones de Ingeniería y Marketing.

El valor de la frecuencia relativa arrojada tras comparar los resultados obtenidos en los tres años consecutivos ubica a las siguientes posiciones dentro de las 10 más demandadas en el mercado Español en los últimos 2 años:

- Big Data
- Ingeniero Informático
- Comercial Digital
- I+D (Tecnología)

- Ingeniero Industrial
- Especialista Punto de Venta (La más demandada en el 2016)
- Responsable estrategia Digital
- Account Manager
- Técnico Comercial
- Jefe de Zona

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

- Especialista Punto de Venta
- Account Manager
- Comercial Digital
- Ingeniero Industrial
- Big Data
- Técnico Comercial
- Ingeniero Informático
- Administración, Finanzas y Legal
- Comercial de Exportación
- Delegado de ventas

En cuanto a las competencias más demandadas, el Compromiso sigue posicionándose en los primeros lugares, en las posiciones Junior, resulta ser la competencia más demandada. A continuación se presentan las primeras 5 competencias que los participantes consideran las más demandadas para perfiles Junior y Senior en el 2016.

Perfiles Junior:	Perfiles Senior:
-Compromiso	- Visión Estratégica
- Trabajo en equipo	- Gestión de Proyectos
- Idiomas	- Orientación al Cliente
- Flexibilidad	- Idiomas
- Iniciativa	- Liderazgo

Dado que para este estudio se introdujo la variable de nivel de perfil, no es posible establecer una comparativa frente a los años anteriores, ya que las competencias se valoraron independientemente de si el cargo era Junior o Senior.

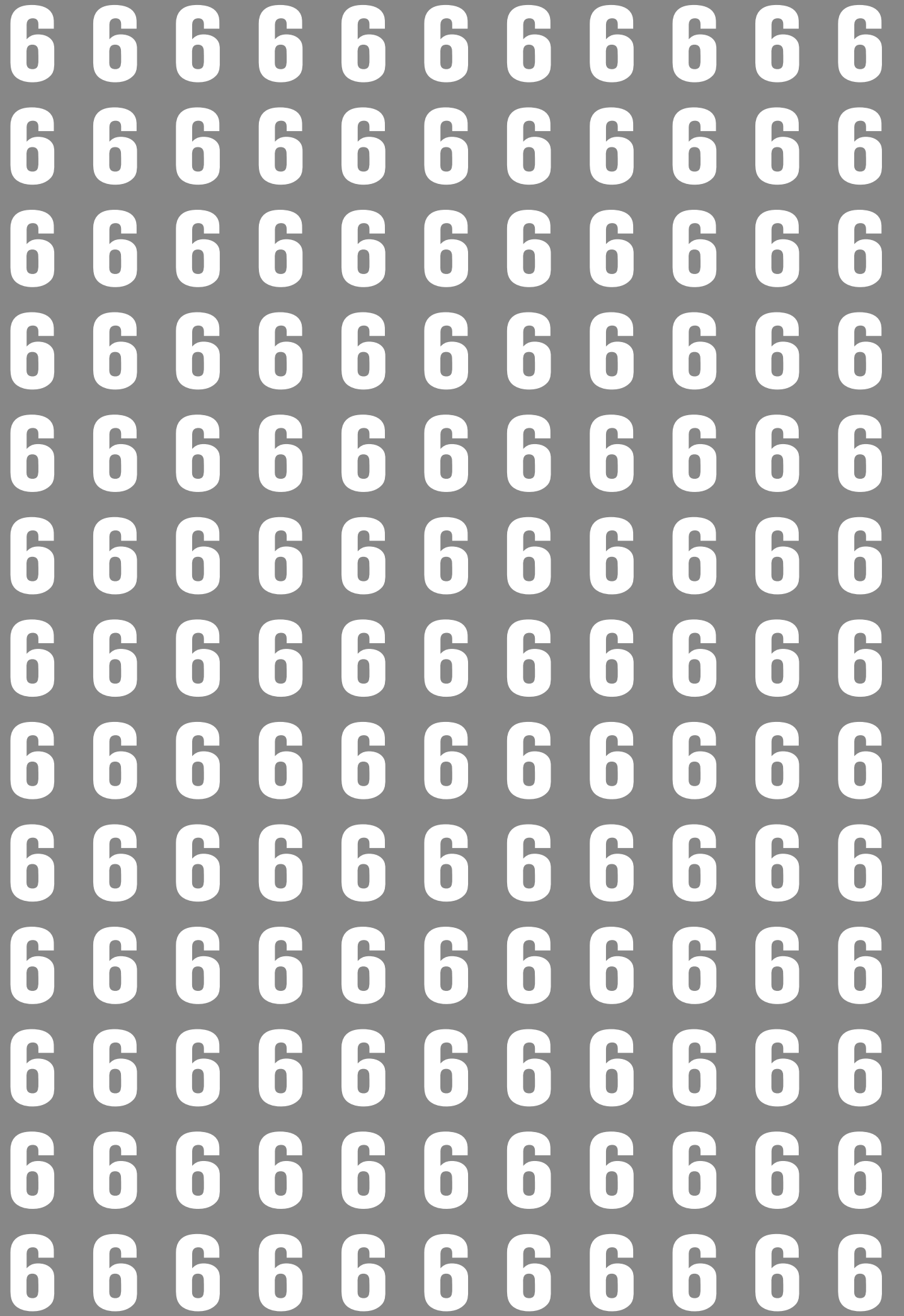
5.4 VALORACIÓN

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

5.5 FUTURAS INVESTIGACIONES

En esta tercera publicación del Informe EPyCE 2016, se continúa con el objetivo de ser el Observatorio de referencia a nivel Nacional e Internacional, para los Responsables de áreas de Recursos Humanos, Empresas y demás Instituciones interesadas en las necesidades y demandas del mercado actual en cuanto a los temas tratados. EPyCE se consolida como un proyecto de frecuencia anual que también continúa teniendo el objetivo de aumentar el número de Directivos y Responsables de RRHH que participen en la encuesta, tanto valorando los aspectos propuestos y revisando las herramientas de medición al objeto de mejorar su capacidad, como aportando nuevas variables a tener en cuenta para futuros estudios.

FICHA TÉCNICA



06 FICHA TÉCNICA

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

REALIZADA POR: Equipo de Investigación EPyCE 2016

NOMBRE DE LA ENCUESTA: EPyCE 2016 - Encuestas de Posiciones y Competencias

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

AREA DE COBERTURA: Nacional

TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:

Encuesta electrónica por invitación

OBJETIVO DE LA ENCUESTA:

Conocer las percepciones que los destinatarios de la encuesta (Directivos de Recursos Humanos) tienen en torno a cuáles son las posiciones y las competencias más demandadas en el mercado de trabajo español. Este año se adicionan las competencias para perfiles Senior y Junior.

PERÍODO DE REFERENCIA DE LOS RESULTADOS: De noviembre de 2016 a enero de 2017

DISEÑO MUESTRAL

Conformada por 173 Directivos que respondieron a la invitación del equipo de proyecto.

UNIDAD DE MUESTREO:

Directores de Recursos Humanos

TRABAJO DE CAMPO

Instrumento de recolección de datos: se utilizó un cuestionario estandarizado con preguntas abiertas (caracterización) y cerradas (percepciones en torno a posiciones y competencias) elaborado con motivo del Informe EPyCE 2015.

Técnica de investigación: Técnica de encuestas por invitación

Fecha de aplicación del cuestionario: octubre 2016

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

COBERTURA TEMÁTICA

Bloque 1 - España

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

Bloque 2 - España

Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir:

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

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

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

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

Bloque 3 - España

Competencias más demandadas y competencias más escasas de cubrir:

PERFILES JUNIOR Y SENIOR

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

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

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

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

Bloque 4 - Movilidad Internacional

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

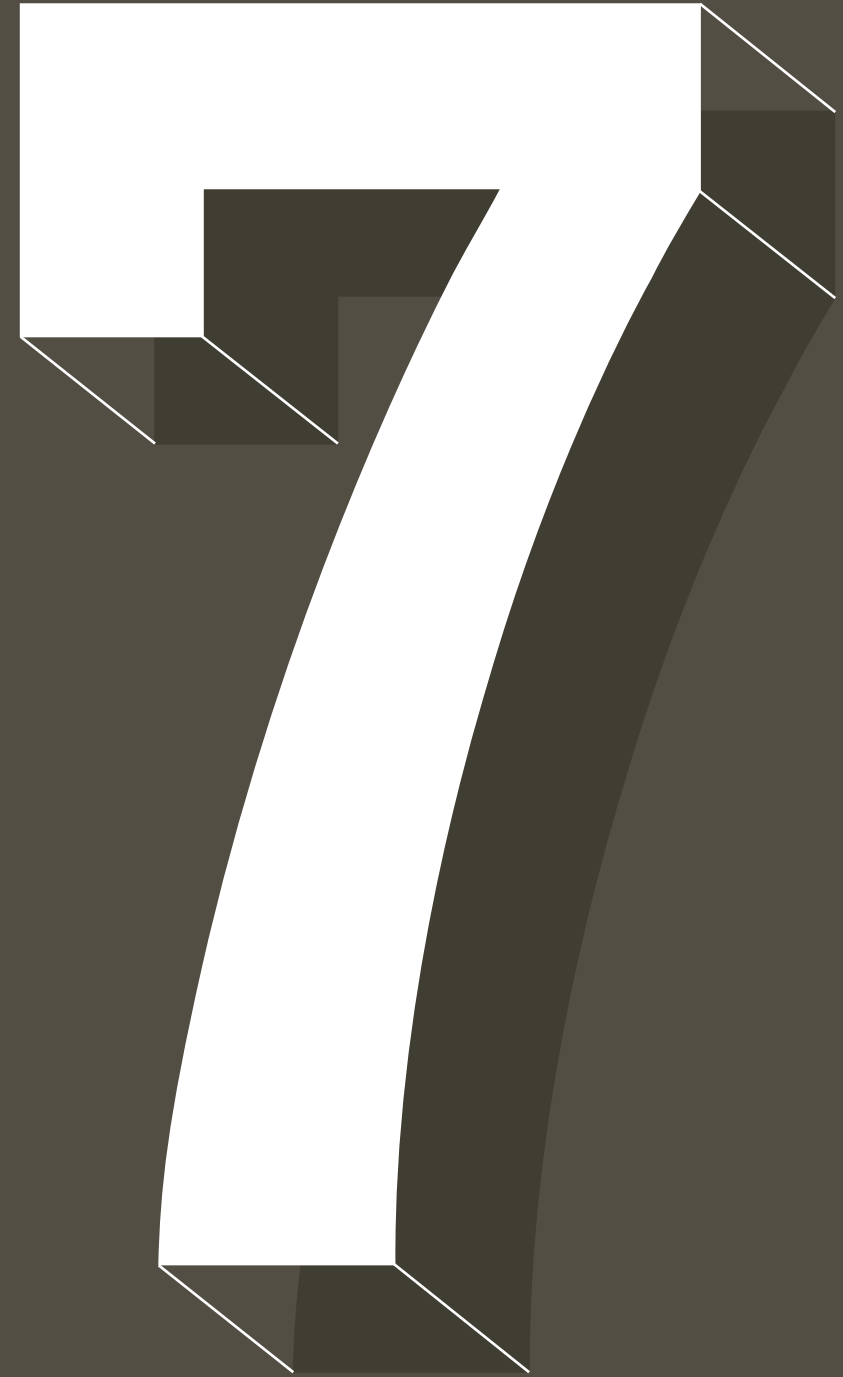
(POSMI1): POSICIONES MÁS DEMANDADAS PARA LA MOVILIDAD INTERNACIONAL EN EL PRESENTE

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

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

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

BIBLIOGRAFÍA



07 BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Blanco, A. (2007), *Trabajadores competentes. Introducción y re exiones 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 Clasi cación Nacional de Ocupaciones 2011, Madrid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fundación Tecnologías de la Información (2012)"Per les 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), *Comptiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Barcelona

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

07 BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

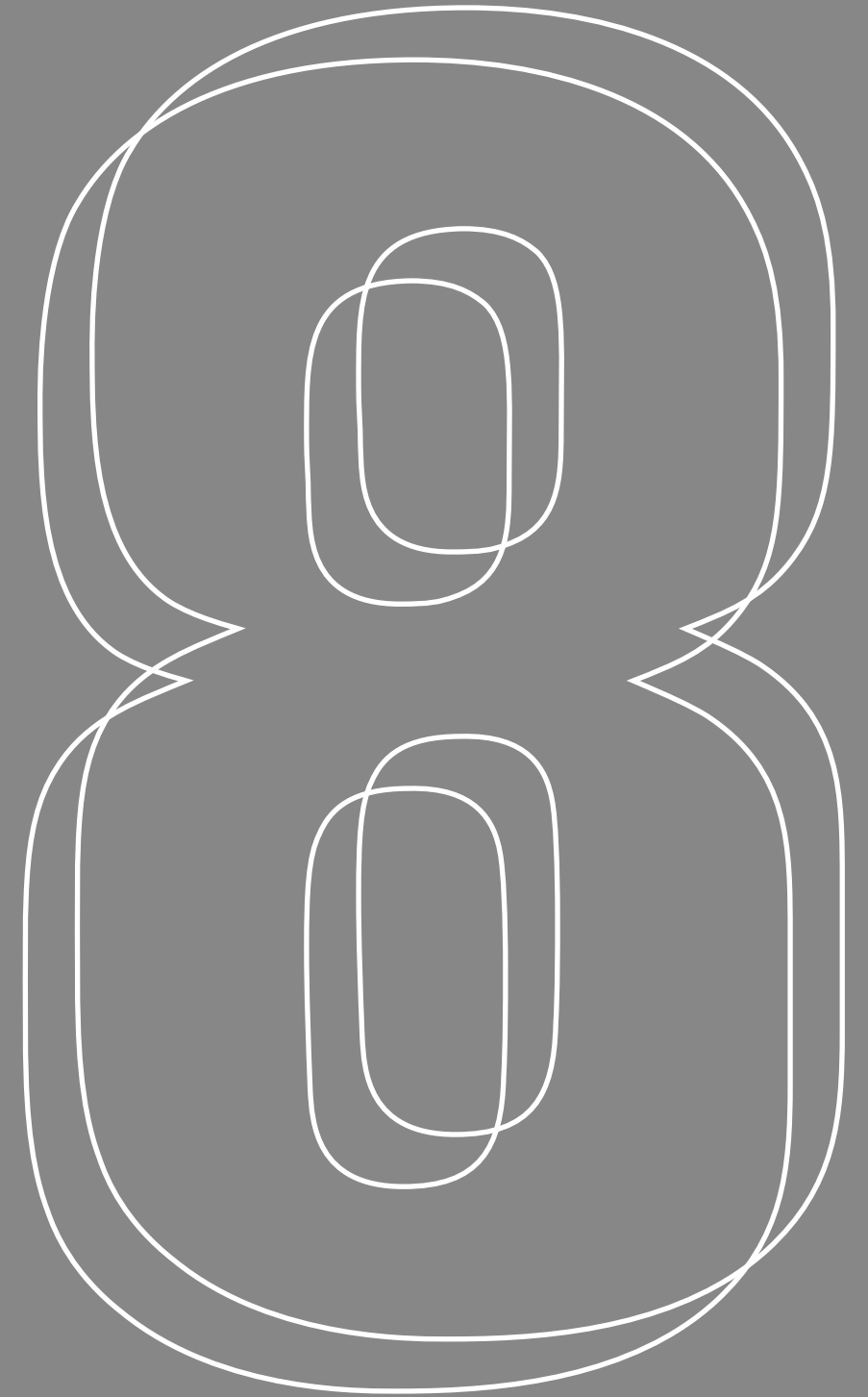
Storey, D. & Westhead, P. (1994), Management Training and Small Firm Performance, A Critical Review, Warwick Business School, University of Warkick, Coventry

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

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

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

GLOSARIO



Competencias:

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

Mediana Empresa:

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

Microempresa:

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

Pequeña Empresa:

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

Posición:

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

ANEXOS

99

ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE



EPyCE 2016 - Profesiones y Competencias más Demandadas

Caracterización de la Empresa

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

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

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

Provincias

Domicilio Social

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

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

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

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

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

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

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

CNAE

Actividades Económicas

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

- SI
- NO

*** 8. Indique si su empresa es una Multinacional**

- SI
- NO



EPYCE 2016 - Profesiones y Competencias más Demandadas

ESPAÑA - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

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

9. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas en España en el presente

Familia - Posiciones

Listado

10. Otros

11. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

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

Familia - Posiciones

Listado

12. Otros

13. PRESENTE - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

Posiciones más difíciles de cubrir en España en el presente

Familia - Posiciones

Listado

14. Otros

15. FUTURO - POSICIONES DIFÍCILES DE CUBRIR

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

Familia - Posiciones

Listado

16. Otros

ESPAÑA - Competencias más demandadas y competencias más difíciles de encontrar

Indíquenos las competencias más relevantes para perfiles Junior y Senior según las siguientes dimensiones:

Competencias más demandadas en la actualidad.

Competencias más demandadas en un futuro próximo.

Competencias más complicadas de encontrar en el mercado actual.

Competencias más complicadas de encontrar en futuro próximo.

* 17. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES JUNIOR

Competencias más demandadas en España en el presente

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

Otro (especifique)

18. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES SENIOR

Competencias más demandadas en España en el presente

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

Otro (especifique)

ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

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

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

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

Otro (especifique)

20. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS PARA PERFILES SENIOR

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

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

Otro (especifique)

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

Competencias más escasas en España en el presente

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

Otro (especifique)

22. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA PERFILES SENIOR

Competencias más escasas en España en el presente

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

Otro (especifique)

*** 23. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS PARA PERFILES JUNIOR**

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

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

Otro (especifique)

24. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN PERFILES SENIOR

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

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

Otro (especifique)

ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

Contratación de talento por movilidad internacional

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

- SI
 NO - Fin de la encuesta

MOVILIDAD INTERNACIONAL - Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir

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

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

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

27. PRESENTE - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

Posiciones más demandadas para la movilidad internacional en el presente

Familia - Posiciones

Listado

28. Otros

29. FUTURO - POSICIONES MÁS DEMANDADAS

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

Familia - Posiciones

Listado

30. Otros

31. PRESENTE - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

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

Familia - Posiciones

Listado

32. Otros

33. FUTURO - POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

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

Familia - Posiciones

Listado

34. Otros

MOVILIDAD INTERNACIONAL - Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir

Por favor, indiquenos las competencias según las siguientes dimensiones:

Competencias más demandadas en la actualidad.

Competencias más demandadas en un futuro próximo.

Competencias más complicadas de encontrar en el mercado actual.

Competencias más complicadas de encontrar en futuro próximo.

* 35. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

Competencias más demandadas para movilidad internacional en el presente

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

36. Otros

ANEXO 1 – CUESTIONARIO EPYCE

* 37. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS

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

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

38. Otros

* 39. PRESENTE - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

Competencias más escasas para la movilidad internacional en el presente

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

40. Otros

* 41. FUTURO - COMPETENCIAS MÁS ESCASAS

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

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

42. Otros

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

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

Habilidades comerciales

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

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

Idiomas / Habilidades lingüísticas

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

Iniciativa

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

Liderazgo

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

Negociación

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

Orientación al cliente (Atención al cliente)

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

Orientación a resultados

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

Pensamiento analítico

Capacidad de entender una situación, desmenuzarla en pequeñas partes o identificar sus implicaciones paso a paso. Incluye

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

Proactividad - Iniciativa

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

Resiliencia (Inteligencia Emocional)

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

Trabajo en Equipo

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

Visión estratégica / Orientación estratégica

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

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

OBSERVATORIO PERMANENTE DE PERFILES PROFESIONALES MULTISECTORIALES EMERGENTES

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS
C/ JOAQUÍN COSTA, 41
28002 MADRID
secretaria.general@aedrh.org

