

# Posiciones y competencias más demandadas

## Informe EPyCE 2020

ESPECIAL COVID-19



# Índice

**01. Resumen Ejecutivo** Pag. 03

**02. Hacia un nuevo modelo de liderazgo: impacto de la COVID-19 en las competencias más demandadas** Pag. 06

**03. Introducción** Pag. 09

4.1 Definición del objeto a investigar

4.2 Objetivos de la investigación

4.3 Preguntas a resolver

4.4 Justificación

4.5 Equipo de investigación

4.6 Limitaciones de la investigación

**04. Marco teórico** Pag. 15

**05. Metodología** Pag. 19

6.1 Modelo de trabajo y variables

6.2 Universo del estudio

6.3 Procedimiento

**06. Resultados de la investigación** Pag. 24

**6.1 Características de la muestra de empresas participantes**

**6.2 Posiciones más demandadas y posiciones más difíciles de cubrir.**

- Posiciones más demandadas en España

- Posiciones más difíciles de cubrir en España

**6.3 Competencias más demandadas y competencias más difíciles de cubrir: perfiles junior y senior**

- Competencias más demandadas en España para perfiles junior.

- Competencias más demandadas en España para perfiles senior.

- Competencias más escasas en España para perfiles junior.

- Competencias más escasas en España para perfiles senior.

**07. Comparativa y evolución EPyCE** Pag. 36

**08. Grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa** Pag. 40

**09. Posiciones del futuro** Pag. 43

**10. Conclusiones** Pag. 45

**11. Work of the Future Center** Pag. 52

# Resumen Ejecutivo

# 01

# Resumen Ejecutivo

El informe EPyCE 2020, en su séptima edición, parte de las investigaciones de los años anteriores, con el objetivo de seguir con el proyecto, cuyo fin es el de operar como un Observatorio de los cambios y tendencias anuales en las competencias y posiciones más demandadas en el mercado laboral español.

La séptima edición del informe EPYCE refleja la realidad del mercado de trabajo impactado por COVID19.

Al igual que en el año anterior, para la realización de esta versión, se contó con la participación de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos y la EAE Business School, promotores iniciales del proyecto, junto con Foro Inserta de la Fundación ONCE

Para la construcción de la encuesta realizada, se utilizó la base de posiciones y competencias recopiladas de los años anteriores, realizando algunos cambios en ella. Al igual que en su edición pasada, los destinatarios tuvieron un espacio de respuesta abierta, para mencionar

las posiciones y competencias que consideraban hacían falta en las opciones presentadas.

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

**Los resultados evidencian que el interés de posiciones más demandadas, se agrupan en Tecnología que se posiciona en el primer lugar con un 32.14% subiendo casi 10 puntos respecto al año 2019, en segundo lugar se encuentra Comercial con un 20% con un descenso de 6 posiciones y por último destaca el incremento de 7 puntos de los operarios cualificados.**

Las 10 posiciones más demandadas son Operarios cualificados, Data Science, Ingeniero Informático, Big Data, Programador Informático, Delegados de Venta, Desarrollo de Negocio,

Ingeniero Industrial, Médico y Account Manager. Destaca la subida de casi 7 puntos de los operarios cualificados y se mantiene la tendencia de posiciones relacionadas con el ámbito de la tecnología e ingeniería.

Las 10 posiciones más difíciles de cubrir en España son: **Data Science, Big Data, Ingeniero Informático, Operarios cualificados, Médico, Programador Informático, Comercial Digital, Gerente, Ingeniero Eléctrico y Responsable ciberseguridad.**

Los resultados de la séptima edición muestran, igual que en el informe del año anterior, la tendencia de posiciones relacionadas con la familia de la Tecnología y un claro incremento de los puestos relacionados con Ingeniería y de operarios cualificados por efecto de COVID19.

Para posiciones Junior las competencias más demandadas son el Compromiso, Iniciativa/ Proactividad, y capacidad de aprendizaje. Mientras que para posiciones senior resultan ser Flexibilidad / Adaptación al cambio Innova-

ción, Gestión de diversidad Visión estratégica y Capacidad de aprendizaje.

Para dar reflejo a un reto importante de la sociedad y las empresas, se decidió incorporar en el informe EPyCE dos preguntas sobre el grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa y sobre las posiciones del futuro. Respecto al grado de automatización de las posiciones, las 5 más destacadas son: Desarrollador Web, Especialista en Sistemas de Información, Data Science, Desarrollador Aplicaciones multimedia, Programador Informático y Big Data. Las menos automatizables son: Especialistas Asuntos Reguladores, Visitadores Médicos, Gerente de acceso al Mercado, Asesores Médicos, y Médicos. Estos resultados difieren de los del año anterior, donde se le daba más enfoque al área Administrativa y ahora las posiciones relacionadas con tecnología son más susceptibles de ser automatizadas.

Como posiciones del futuro, destacamos:

---

Experto Blockchain

---

Especialistas en Machine Learning

---

Coordinador de bienestar y salud

---

Gestor de residuos

---

Experto en Diseñadores de chatbots

---

Experto en ética de datos y privacidad

---

Experto en soluciones de movilidad

---

El 7º informe EPyCE 2020 refleja el impacto de COVID19 de las posiciones y competencias más demandadas en los últimos 7 años. Profesiones que surgen relacionadas con tecnología y que impactan en todo el mercado de trabajo, posiciones tradicionales relacionadas

con temas de informática que presentan un alto grado de automatización en el presente, y un escenario con posiciones de un futuro muy cercano que nos impulsa a seguir investigando año a año.

Hacia un nuevo  
modelo de liderazgo:  
impacto de la  
COVID-19 en las  
competencias más  
demandadas

02

## PILAR LLACER

HEAD OF RESEARCH - THE WORK OF THE FUTURE CENTRE  
EN EAE BUSINESS SCHOOL

## JAIME SOL

SOCIO DIRECTOR DE PEOPLE ADVISORY SERVICES EN EY  
MIEMBRO DE LA COMUNIDAD DE TALENTO Y LIDERAZGO AEDRH

La séptima edición del Informe EPYCE sobre posiciones y competencias más demandadas es un reflejo del impacto de COVID19 en el modelo de trabajo.

Cómo decía un conocidísimo anuncio de Coca cola del año 2007, "Para todos", la pandemia ha cambiado de golpe el trabajo para todos. Para los jóvenes, para los que están en la mitad del sprint laboral y para los que ya no saben que nombre ponerles y viven en la fina línea de la prejubilación o la jubilación anticipada.

El edificio del empleo, ya bastante deteriorado en nuestro país, ha sufrido peores consecuencias. Sectores antisísmicos como el Turismo y la Hostelería, han quedado vaciados por la no presencialidad. Pero no nos engañemos, ya sabíamos desde hace tiempo que todos los trabajos estaban *tocados* por la digitalización, los procesos de automatización y el cambio climático.

Esta pandemia nos ha demostrado que ya no valen las mismas recetas de empleo de siempre, y menos para buscar un nuevo trabajo si te acabas de quedar sin él o si accedes por primera vez al mercado laboral.

Queremos una vuelta a la normalidad cuanto antes, pero no estamos en una película y ese *Regreso al Pasado*, ya no va a ser posible. El modelo de crecimiento precovid basado en sectores como el Turismo y la Industria, será prácticamente imposible, tanto por las continuas restricciones a la movilidad, cómo por la tan temida automatización y la descarbonización vinculada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El futuro de trabajo se escribe con máquinas y personas, pero necesita un nuevo modelo de Liderazgo, no repetitivo y diferencial. Frente a la perfección de un algoritmo, para reinventarnos, es necesario poner a jugar a la creatividad en el escenario de lo digital.





### ¿Qué Liderazgo necesita un escenario de incertidumbre como el actual?

En el informe EPYCE se analizan las competencias más escasas y más demandadas y es un dato curioso observar cómo durante los últimos 3 años, los resultados mostraban tres de las competencias más escasas en los perfiles senior:

- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Innovación
- Visión estratégica

Se lleva muchos años hablando de Liderazgo, pero COVID19 nos ha demostrado que realmente las competencias clave para navegar en la incertidumbre eran las más escasas. La visión estratégica nos permite plantear 3 o cuatro escenarios. La flexibilidad nos dota de rapidez para poder adaptarnos y la innovación exige

que pensemos que los hábitos de los consumidores han cambiado ya de forma radical.

Se necesita de forma urgente cambiar las propiedades de un liderazgo anclado en la presencialidad hacia otro basado en la confianza e inclusión.

Recientemente hemos realizado un estudio en EY sobre las claves del Liderazgo en la nueva realidad, dónde participaron más de 400 directivos de diferentes industrias, y obtuvimos datos muy relevantes en cuanto cuáles eran las habilidades y valores que eran necesarias para afrontar los desafíos digitales y pandémicos

Todos aquellos comportamientos relacionados con conectar y cuidar a sus equipos son claves como la empatía, escucha, flexibilidad y la gestión emocional de su gente. A su vez, la resiliencia e inspirar un sentido del propósito, se hacen imprescindibles en “el haber”

de un buen Líder, que tiene que obtener altos desempeños en entornos híbridos y con talentos deslocalizados.

Para todos, vamos a tener que acostumbrarnos a 4 cosas muy simples:

1. Cambiar de empresa, de sector y de funciones de manera frecuente, tanto si es de forma voluntaria como involuntaria. Esto sólo se puede hacer teniendo una gran dosis de Empleabilidad Sostenible, aquellos conocimientos y competencias que nos permiten en todo momento ser atractivos para las empresas.
2. Generar una marca personal: no sólo se trata de ser bueno en el trabajo, sino de mostrar al mundo a través de las redes sociales todo lo que valemos, sino eres atractivo o creas una necesidad, no te van a contratar. Principios de marketing básicos que aplicamos a todo menos a nosotros mismos

3. Emprender, tener la posibilidad de crear nuestro propio trabajo, y para eso no solo hacen falta ideas, sino muchas competencias digitales y quitarse los kilos de miedo, que, en las mujeres, cuesta más.

4. Si estás en un ERTE piensa desde YA, que es posible que no vuelvas a tu trabajo y te tengas que reinventar, cambiar de sector y formarte en trabajos con alta demanda.

El 65% de las profesiones que se desarrollarán en 2030 aún no existen, según asegura el Foro Económico Mundial, pero que no sepamos la denominación no significa que tengamos la certeza que tendrán relación con la tecnología y el cambio climático.

La transformación del modelo de energía actual va a cambiar el trabajo en todos los sectores y en todas las posiciones. Para todos, el trabajo no se crea ni se destruye, sólo se transforma.

# Introducción 03

# EPyCE es un observatorio que, con carácter anual, analiza las posiciones y competencias más demandadas para detectar cambios y tendencias del mercado laboral español

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

La Asociación Española de Directores Recursos Humanos, AEDRH, participa con su Comunidad de Talento y Liderazgo, y es la principal promotora del EPyCE. La generación de investigaciones que aporten valor a la sociedad en

general y a sus asociados en particular es su principal objetivo. Desde una visión mucho más amplia, y teniendo en cuenta el papel que los directivos tienen en sus organizaciones, se pretende ofrecer una visión actual acorde a la realidad de las empresas. Por eso se hace hincapié en las necesidades actuales en cuanto a competencias y posiciones y se lleva a cabo un análisis con los cambios que podrían producirse en el plazo medio.

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

El Foro Inserta Responsable, impulsado por Fundación ONCE, el Fondo Social Europeo y el Gobierno de España a través de los Programas

Operativos del Fondo Social Europeo de Inclusión Social y Economía Social, es una plataforma de trabajo en red e innovación social que posibilita, compartir prácticas, herramientas y experiencias que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de contratación de personas con discapacidad, RSE-Diversidad y el fomento de la gestión estratégica del talento diverso.

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

Al dar continuidad a esta investigación se manifiesta la vocación de los promotores del

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

### 3.1 Definición del objeto a investigar

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

EPyCE 2020 continúa su rango de investigación al incorporar una sección sobre las posiciones que pueden ser automatizadas en un futuro, así como las posiciones del futuro; esto debido al impacto de la era digital en el día a día de las empresas españolas, donde cada vez es más necesario reinventarse para ofrecer nuevos servicios y generar nuevas dinámicas a la hora de trabajar.

### 3.2 Objetivos de la investigación

La investigación del Proyecto EPyCE mantiene los siguientes objetivos:

#### Objetivo general

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

#### Objetivos específicos

Identificar aquellas dimensiones a medir en torno a las competencias y a las posiciones más demandadas en el mercado laboral

Desarrollar herramientas para medir la percepción de los responsables de Recursos Humanos de nuestro país en torno a estas dimensiones

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

### 3.3 Preguntas a resolver

La edición EPyCE 2020 continúa con la metodología de la edición anterior que facilita la labor de conocer la percepción de una muestra de directores de recursos humanos.

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

### 3.4 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.

## 3.5 Equipo de investigación

EPyCE 2020 es un proyecto dirigido a documentar la percepción que los Directores de Recursos Humanos españoles tienen en torno a las posiciones y las competencias más demandadas y las más difíciles de cubrir.

### Dirección del Proyecto EPyCE 2020

**D<sup>a</sup> María Sanchez**

Directora de Personas, Calidad y RSC en IFEMA y miembro de la Junta Directiva AEDRH

**D. Jorge Calviño**

Director Global de Recursos Humanos, Organización, Servicios e inmuebles en ALLFUNDS BANK y miembro de la Junta Directiva AEDRH

**D<sup>a</sup> Ana Belén Taberna**

Directora de RR.HH. en IPLUS-F y miembro de AEDRH

**D. Raúl Bravo**

Director de EAE Business School Madrid

**D<sup>a</sup> María del Mar Medeiros**

Directora del Programa Inserta en FUNDACION ONCE

**D<sup>a</sup> Pilar Llacer**

Director Work of the Future Center EAE Business School

**D. José Manuel García Lirio**

Coordinador General de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos-AEDRH

### Coordinación Técnica y Comunicación

**D<sup>a</sup> Natascha Skeries**

Responsable de Comunicación de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos-AEDRH

**D<sup>o</sup> Nacho Cecilia**

Responsable de Marca, Comunicación y Reputación de EAE Business School

### Comunidad de Conocimiento sobre Talento y Liderazgo de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos-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. Mario Burrull** (GRUPO LANTERO)

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

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

**D<sup>a</sup> Inmaculada Rojo** (GRUPO EDUCATIVO ZOLA)

**D<sup>a</sup> Helena Borrás** (OMNICOM PR GROUP)

**D<sup>a</sup> Ana Quirantes** (FANATICS)

**D<sup>a</sup> María Allende** (ESTEE LAUDER)

**D<sup>a</sup> Cristina Tocino** (AT)

**D<sup>a</sup> María Narváez** (MAPFRE)

**D. Carlos Anta** (ACCIONA)

**D. Jaime Sol** (EY)

**D<sup>a</sup> Itziar Nieto** (LUKKAP)

**D<sup>a</sup> Belén Calleja** (EF CORPORATE)

**D. Jorge Somolinos** (AUDALIA HR LAB)

**D<sup>a</sup> Irene Morgado** (KAIROS DS)

**D<sup>a</sup> Rosalía García Ruíz** (GI GROUP)

### Equipo Investigador EAE Business School

Investigador Principal: D<sup>a</sup> Pilar Llacer (Director Work of the Future Center EAE Business School).

**D<sup>a</sup> Marta Silva Villamediana**

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

**D<sup>a</sup> Irene Yañez Linares**

**D<sup>a</sup> Fiorella Stefany García Rodas**

**D<sup>o</sup> Ramón Nicolás Gino Campos Nicho**

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 Comunidad de Conocimiento y la Secretaría de AEDRH, a través de una agenda de reuniones de trabajo y comisiones conjuntas.

### 3.6 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 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

# 04

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:

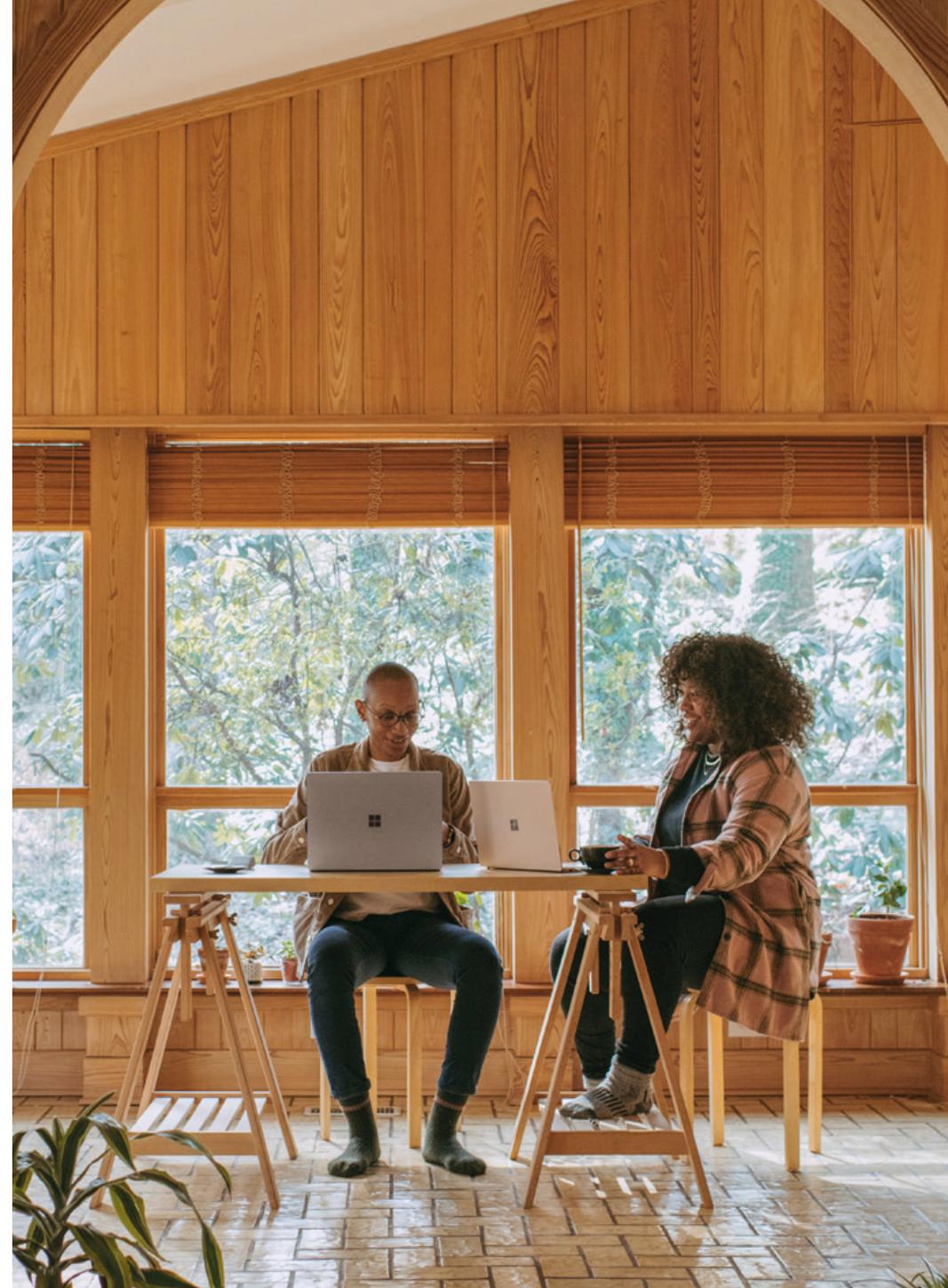
- El mercado laboral y la demanda de empleo: donde se explora cómo la teoría económica modeliza el mercado de trabajo desde la dinámica oferta-demanda, las posibilidades y limitaciones de este modelo, la regulación a la que está sometida este mercado, y su diversidad de agentes.
- Las posiciones profesionales: 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 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 bastante utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo.



## 4.1 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.

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.

### 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 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

### 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

### Conocimientos Técnicos

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

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

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

### 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.

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

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

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

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

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

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

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

Por su parte Daft (2011), quien incorpora y amplía conceptos de Mintzberg en sus planteamientos, sostiene que el crear nuevos puestos de trabajo, responde a la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los dife-

rentes 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.

# Metodología 05

## 5.1 Modelo de trabajo - especificación de variables

La investigación, realizada en el marco del Proyecto EPyCE 2020 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 2020 y enero de 2021, 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.

Para la continuación del proyecto EPyCE se creó un modelo de trabajo que sistematiza las necesidades del mercado en torno a las posiciones y las competencias de los trabajadores. Detrás de estas necesidades existe una realidad compleja que requiere de un trabajo de análisis dirigido a precisar estos dos conceptos y las diferentes dimensiones que los integran, tal y como se ha hecho en las pasadas investigaciones (véase EPyCE 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019), 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”.

Finalmente, el equipo de trabajo 2020, en reuniones celebradas entre el Equipo de Proyecto y la Comunidad de Talento y Liderazgo AEDRH, acordó establecer las siguientes dimensiones como objeto del estudio del proyecto:

- Posiciones más demandadas en España.
- Posiciones más difíciles de cubrir en España.



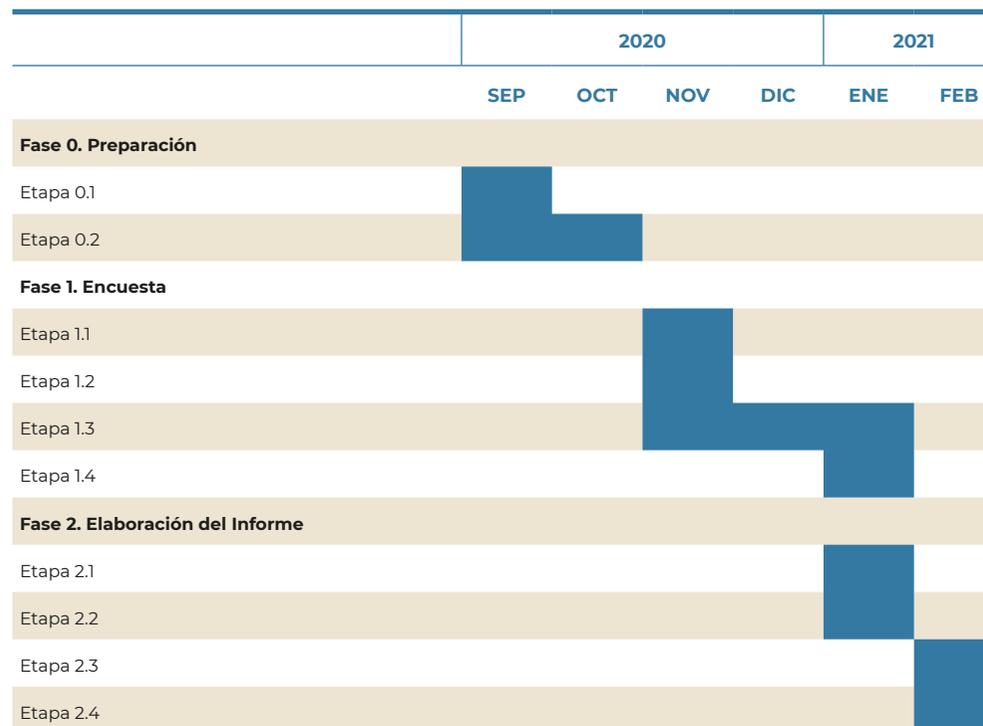
## 5.2 Universo del estudio

Para la edición EPyCE 2020 el universo de la encuesta ha sido 1082 invitados a participar en la encuesta del proyecto.

Total de respuestas:

# 211

## 5.3 Procedimiento



## Fase 0. Preparación

El proyecto inició con dos trabajos iniciales: la creación de una estructura de proyecto y la revisión del marco teórico que se desarrolló en los trabajos de EPyCE 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

### Etapa 0.1

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

**Resultados:** Estructura de proyecto  
El proyecto se inició en el marco de las conversaciones y los acuerdos entre EAE Business School, AEDRH y Foro Inserta 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

**Objetivos:** Revisar y actualizar el marco teórico y de referencia desarrollado en el marco de EPyCE 2020.

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

## Fase 1. Encuesta

En el año 2020 la investigación en torno a posiciones y competencias más demandadas se hizo a través de una encuesta única. Para ello se procedió a la revisión y actualización de la metodología desarrollada el año anterior, a la vez que se le incorporaron cambios con base en el nuevo escenario de trabajo.

### Etapa 1.1 Diseño encuesta

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

#### Resultados:

- Diseño de cuestionario

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

- Nuevas competencias: Se incluyeron las siguientes competencias
- Capacidad de Aprendizaje
- Empatía
- Flexibilidad / Adaptación al Cambio
- Impacto e Influencia
- Resolución Sostenible de Conflictos
- Grado de automatización de las posiciones actuales en las empresas: Se incluyó un bloque en el que los encuestados deberían responder usando una escala tipo Likert de tres opciones el grado de digitalización de las posiciones descritas

- Posiciones del futuro: Se incluyó un listado para saber la opinión sobre la creación de posiciones innovadoras y diferentes en el futuro.

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

### Bloque 1. Caracterización de la Empresa

- Puesto que ocupa en la organización
- Número de trabajadores
- Actividad principal (CNAE)

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

- POSICIONES MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA
- POSICIONES MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR EN ESPAÑA

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

- COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA PARA PERFILES SENIOR.
- COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS EN ESPAÑA PARA PERFILES JUNIOR.
- COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA PARA PERFILES SENIOR.
- COMPETENCIAS MÁS ESCASAS EN ESPAÑA PARA PERFILES JUNIOR.

### Bloque 4 – Grado de automatización de las posiciones actuales en la empresa y Posiciones del futuro

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

### Etapa 1.2 Edición de la encuesta electrónica

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

#### Resultados

- Encuesta electrónica – Survey monkey

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

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

### Etapa 1.3 Toma de datos

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

#### Resultados

- Hoja de datos

Una vez cerrado el proceso, se registraron 211 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

### Etapa 2.1 Elaboración informe

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

**Resultados:**

- Informe EPyCE

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



# Resultados de la investigación

# 06

## 6.1 Características de la muestra de empresas participantes

### Posición de los encuestados

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo se encontró con un número total de 211 encuestas respondidas. Este año, la especificidad de la muestra se seleccionó tomando en cuenta sólo las respuestas correspondientes a personas con responsabilidades directas en recursos humanos. En consecuencia, la muestra quedó formada por un total de 211 encuestas correspondientes a directivos que se identificaron como Directores de Recursos Humanos (142), Responsables de Selección (23), Responsables de Gestión de Talento (10), Gerentes/Directores Generales (9) y responsables de otros departamentos con ingerencia en Recursos Humanos (25), tal y como se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 6.1. Puesto ocupado en la organización

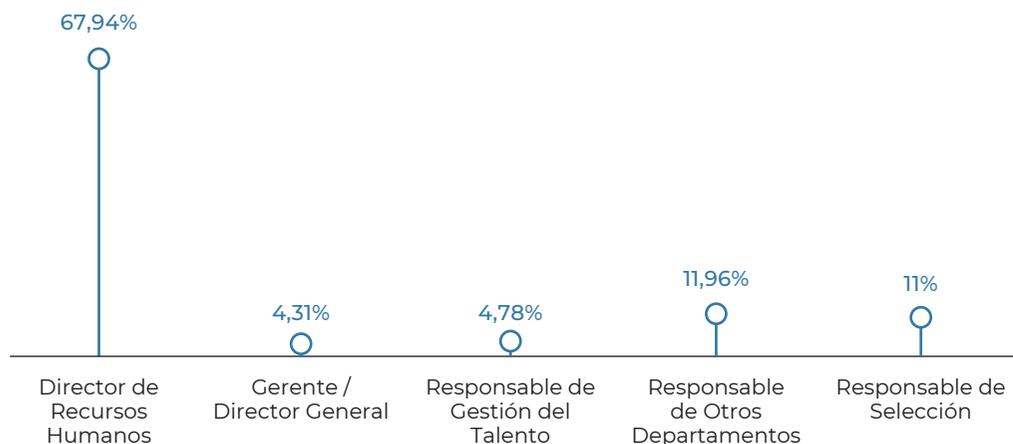
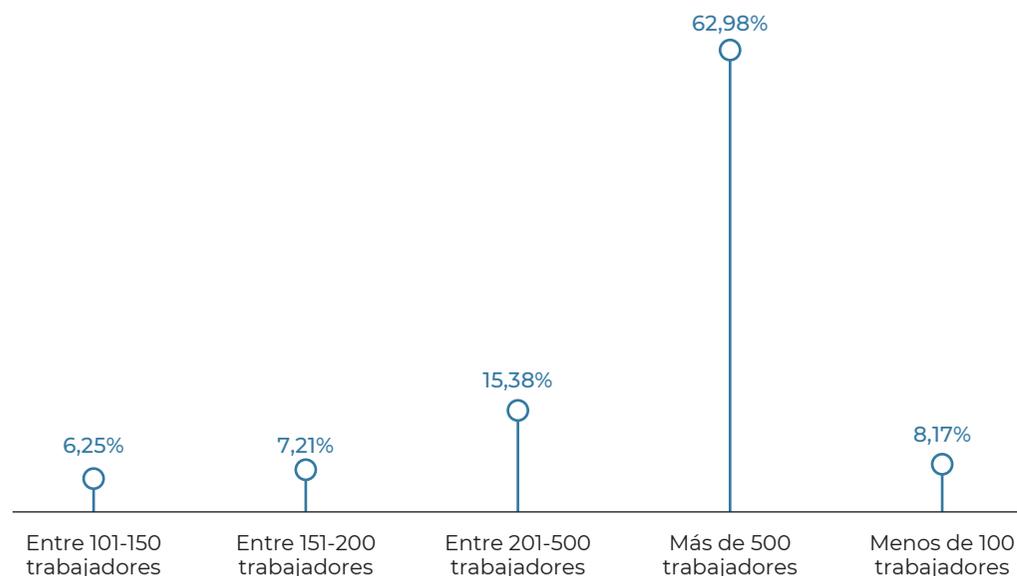


Gráfico 6.2. Número de trabajadores



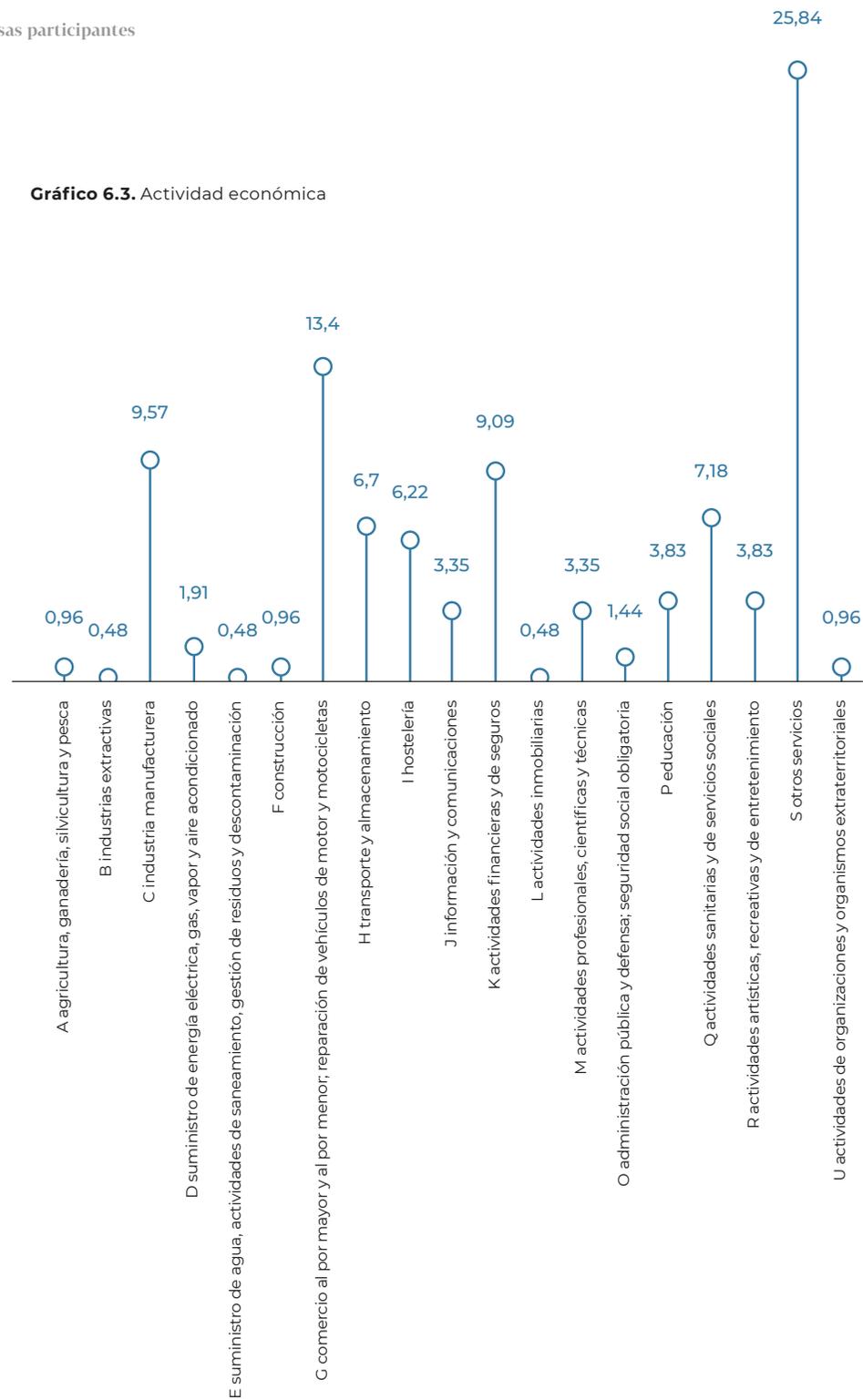
### Número de trabajadores

El presente estudio revela que el 62,98% de las empresas analizadas cuentan con más de 500 trabajadores, siendo el siguiente grupo mayoritario aquellas organizaciones formadas entre 201 a 500 empleados.

### Sector

Respecto a la composición sectorial de la muestra, la distribución según CNAE presenta una gran heterogeneidad. Sin embargo, se aprecia una mayor frecuencia en las actividades correspondientes a 'Otros Servicios' (24,02%), Industria Manufacturera (18,11%) y Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas (9,84%). Siendo las menos representadas actividades inmobiliarias, actividades administrativas y servicios auxiliares, y actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales con un 0,39% cada una.

Gráfico 6.3. Actividad económica



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

### 6.2.1 Posiciones más demandadas en España

Los Responsables de Recursos Humanos indican que, en 2020 las familias que concentran la mayoría de posiciones más demandadas en el presente son: Tecnología que se posiciona en el primer lugar con un 32.14% subiendo 2 posiciones en comparación con el año 2019, en segundo lugar se encuentra Comercial con un 20% bajando una posición respecto al año 2019, Ingeniería baja y se posiciona en el tercer lugar con un 15%, en cuarto lugar y subiendo 2 posiciones se encuentra la familia de operarios cualificados con un 10%, Administración, Finanzas y Legal se mantiene en el quinto lugar con un 5% y finalmente Marketing baja 2 posiciones respecto al 2019 con un 5%.

Gráfico 6.2.1. Posiciones más demandadas en España. (Familia)

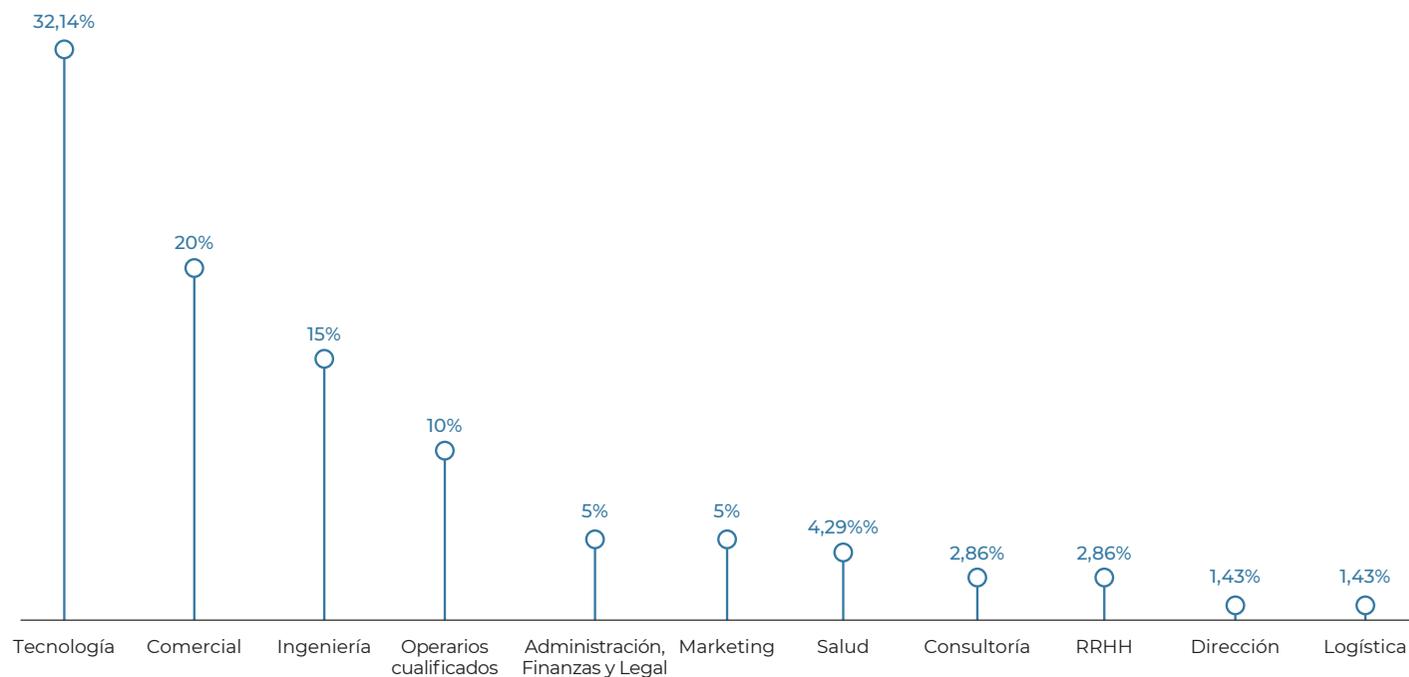
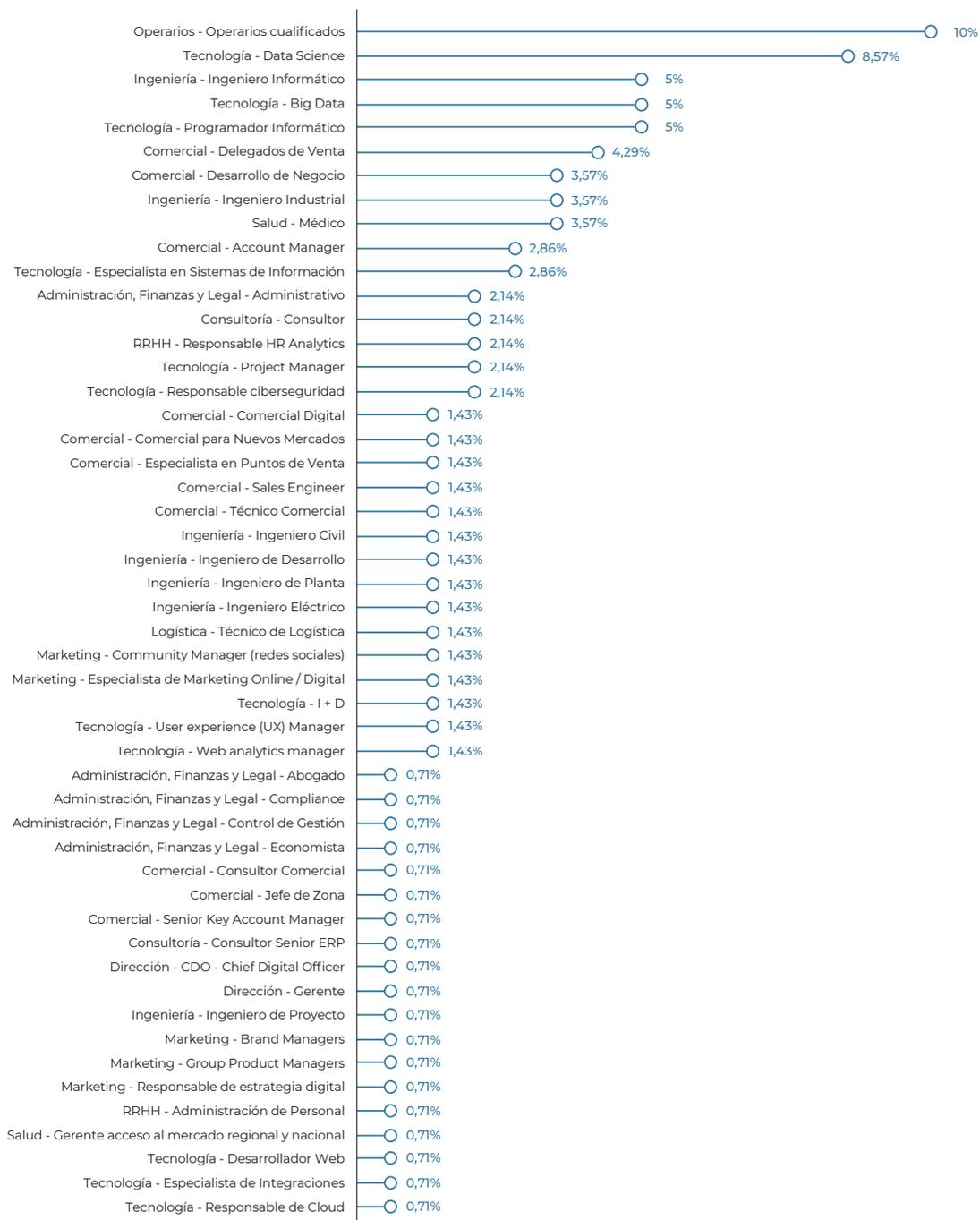


Gráfico 6.2.2. Posiciones más demandadas en España



La lista de posiciones más demandadas las lidera la de operarios cualificados con un 10% que sube 7 posiciones respecto al año 2019, la posición de Data Science se mantiene en el segundo lugar con un 8,57%, en el tercer lugar las posiciones de Ingeniero Informático, Big Data y Programador Informático tienen un 5% dentro de la familia de Tecnología. Para el área comercial las posiciones que son más demandadas tenemos a Delegados de Venta con un 4,29%, Desarrollo de Negocio con un 3,57% y Account Manager con un 2,86%. Y finalmente, las posiciones más demandadas para la de Ingeniería y Salud son Ingeniería Industrial con un 3,57% y Médico con un 3,57% respectivamente. La única posición que sale del top 10 es la de Técnico Comercial.

### 6.2.3 Posiciones más difíciles de cubrir en España

Dentro de las posiciones más difíciles de cubrir en España lo ocupa la familia de Tecnología, la cual abarca un 38,97% bajando 1% respecto al año anterior, en segundo lugar, con un 18,38% se encuentra la Familia Comercial subiendo un 1,73% respecto al 2019, en tercer lugar, lo ocupa la familia de Ingeniería con 17,65% y bajando un 1,58% respecto al año 2019. Finalmente, el cuarto y quinto lugar lo ocupan las familias de Operarios (6,62%) y Dirección (5,88%) estas 5 primeras posiciones por familia de puesto son las más difíciles de cubrir en España y se mantienen en el mismo ranking que en el año 2019. Las familias de puesto que se han visto desplazados al 8° y 9° lugar son Marketing y Administración, Finanzas y Legal.

**Gráfico 6.2.3.** Posiciones más difíciles de cubrir en España. (Familia)

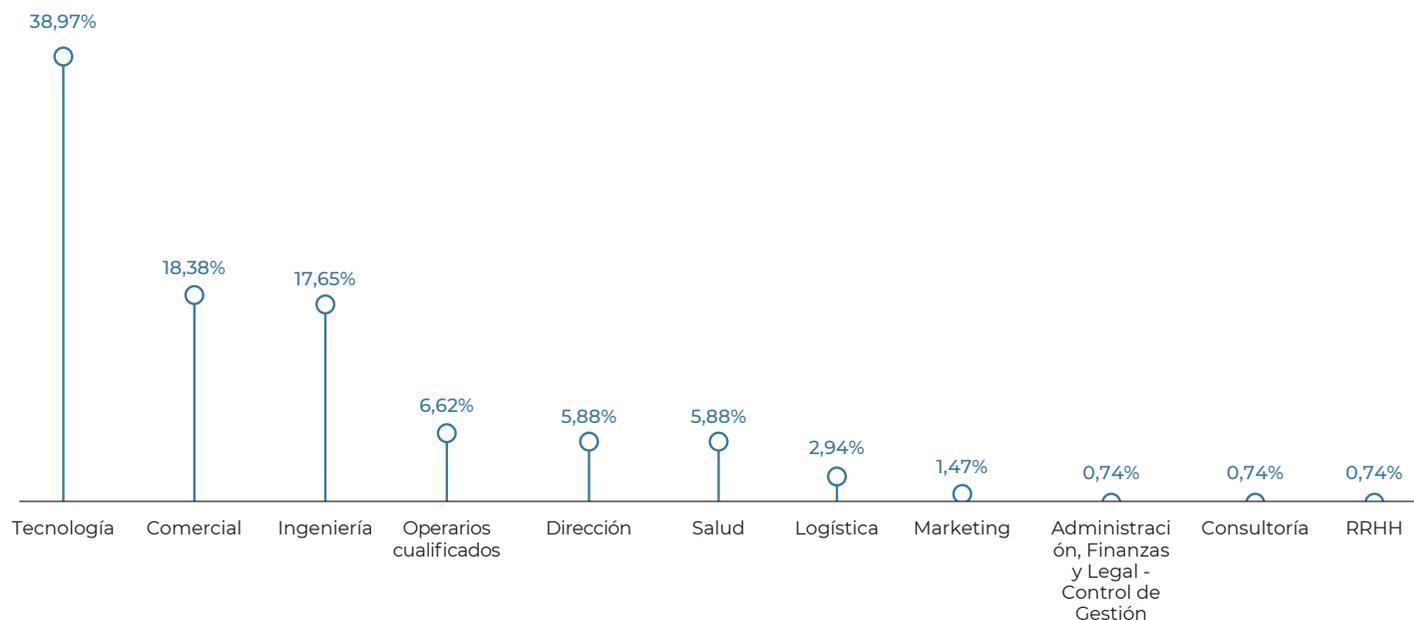
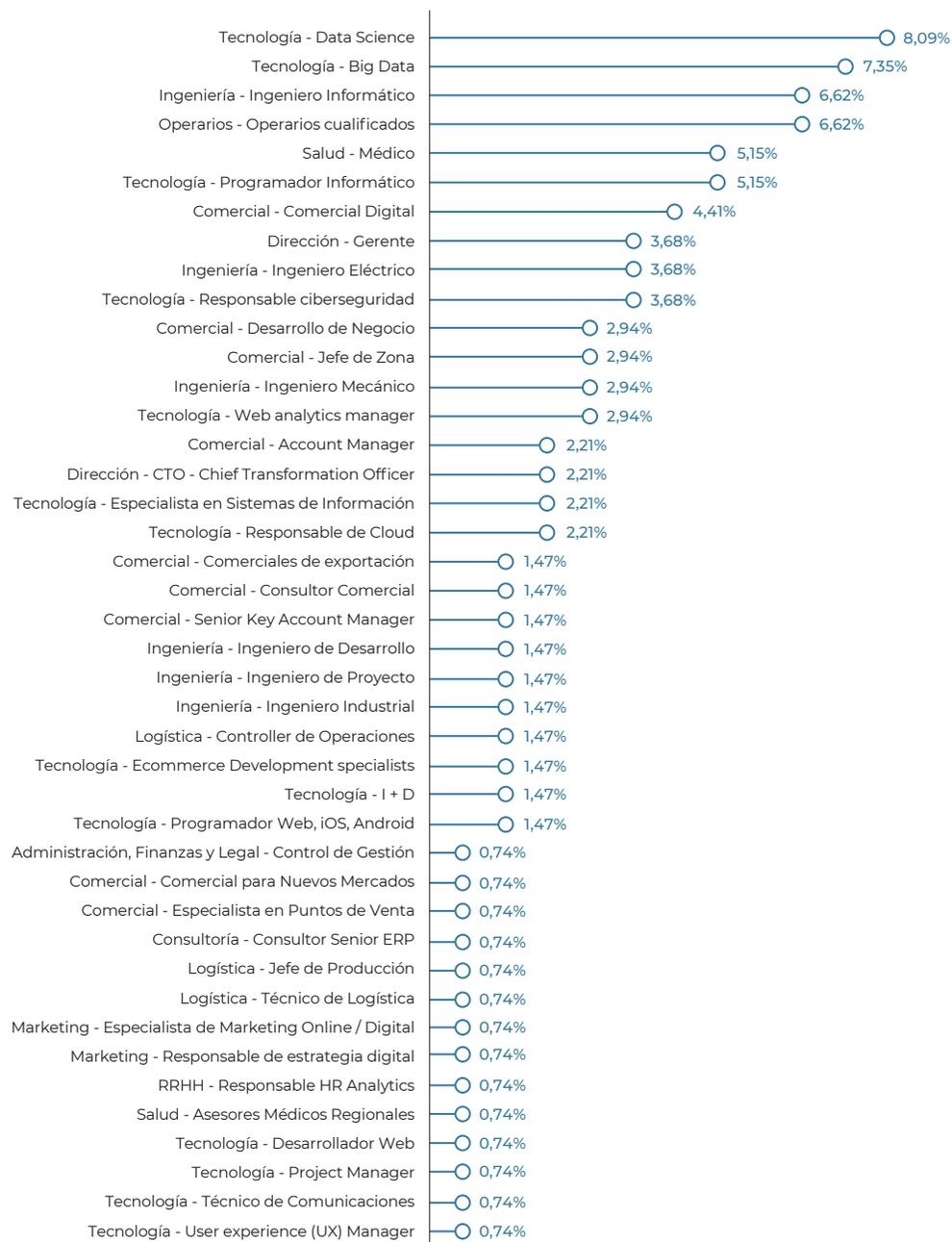


Gráfico 6.2.4. Posiciones más difíciles de cubrir en España

Centrándonos en las posiciones más difíciles de cubrir en el presente en España, a diferencia del año anterior ocupa la primera posición de Data Science con un 8,09%, desplazando al segundo lugar a la posición de Big Data con un 7,35%, en tercer lugar se encuentra la posición de Ingeniero Informático con un 6,62%. En cuarto lugar, tenemos a la posición de operarios con un 6,62%, 5to lugar tenemos a los médicos con un 5,15%. Asimismo, podemos apreciar que las siguientes 5 posiciones por familias de puestos que son más difíciles de cubrir en España pertenecen a Tecnología (Programador Informático con un 5,15% y responsable de ciberseguridad con un 3,68%), Ingeniería (Ingeniero Eléctrico con un 3,68%), Comercial (Comercial Digital con un 4,41% y Desarrollo de Negocio con un 2,94%) y finalmente la que aparece dentro del top10 es la de Dirección – Gerente con un 3,68%. Quien sale de las 10 primeras posiciones respecto al año 2019 es la posición de Especialista en Sistemas de Información.



## 6.3 Competencias más demandadas y más difíciles de cubrir

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

---

Competencias más demandadas en España para perfiles Senior

---

Competencias más demandadas en España para perfiles Junior

---

Competencias más escasas en España para perfiles Senior

---

Competencias más escasas en España para perfiles Junior

---

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

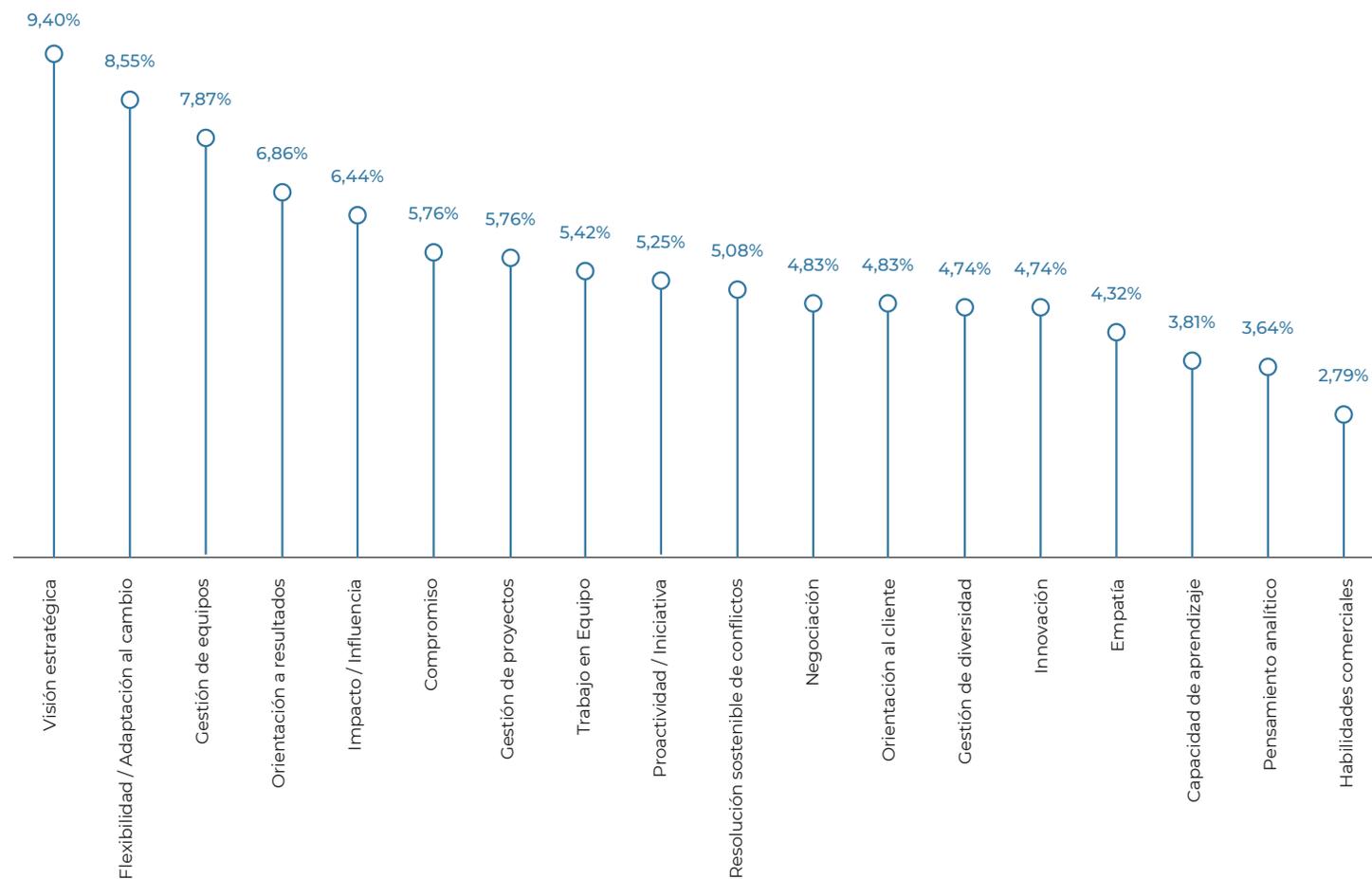
### COMPETENCIAS ANALIZADAS

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

**Gráfico 6.3.1.** Competencias más demandadas en España para perfiles senior**6.3.1. Competencias más demandadas****Competencias más demandadas en España para perfiles senior**

La competencia más demandada es la Visión estratégica en el presente con un porcentaje de 9,4%, en comparación con el año pasado fue de un 10,37%. Siguiendo tras ella, la flexibilidad y adaptación al cambio con un 8,55%, la cual el año pasado estaba en un 9,44%. Con esto deducimos que las competencias se han mantenido bastante equitativas en estos dos años mencionados.

En comparación con el año 2019, el top 10 de competencias más demandadas se ha mantenido en el mismo lugar, con una pequeña variación de los porcentajes, debido seguramente al número de participantes de la encuesta. La desviación entre dichas variables es ínfima.

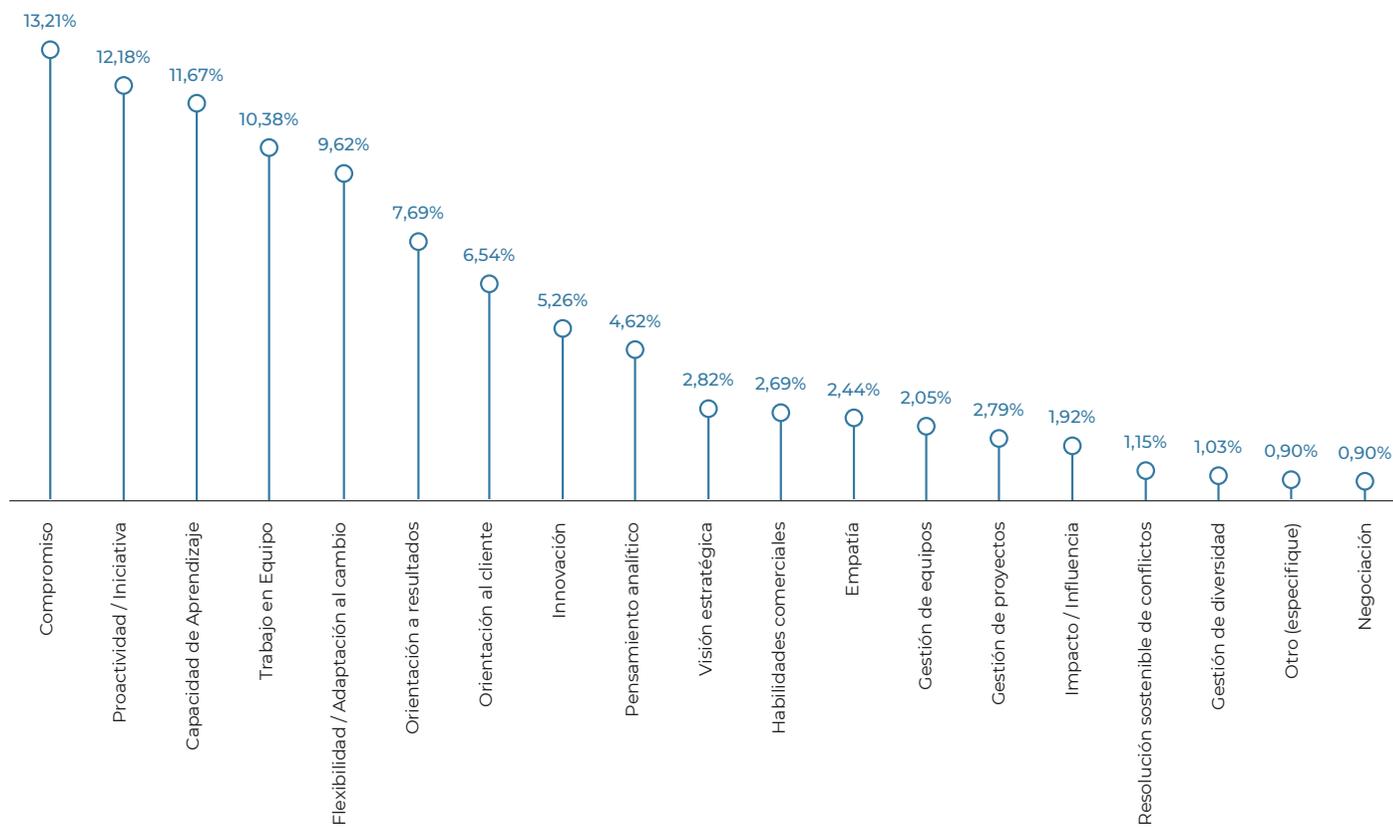


### Competencias más demandadas en España para perfiles junior

Para posiciones Junior las competencias más demandadas son el Compromiso, Iniciativa/Proactividad, y capacidad de aprendizaje.

Los resultados, al igual que en las competencias más demandadas para perfiles senior, reflejan el impacto de COVID19 en una demanda de iniciativa y capacidad de aprendizaje constante por entornos de incertidumbre.

**Gráfico 6.3.2.** Competencias más demandadas en España para perfiles junior

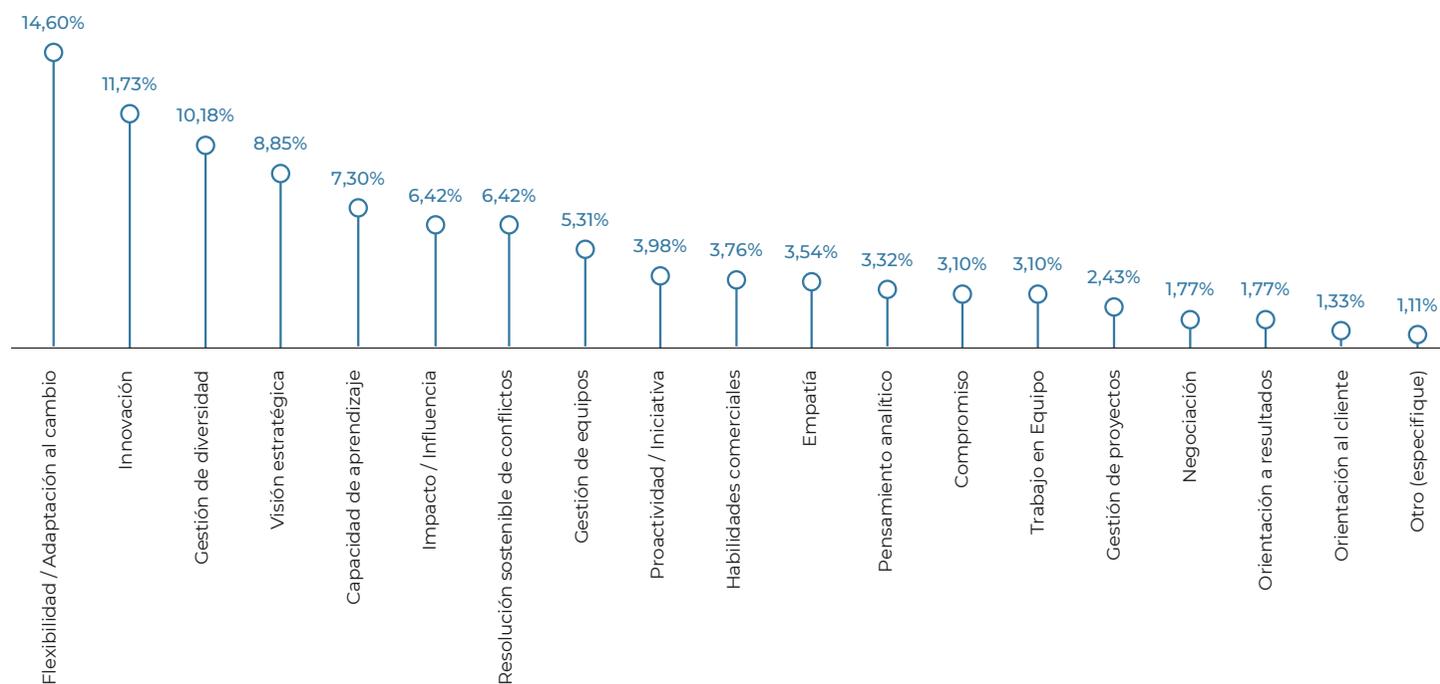


### 6.3.3 Competencias más escasas en España para perfiles senior

En el 2019 la competencia más difícil de encontrar en los profesionales Senior fue Flexibilidad / Adaptación al cambio con un 14,65%, la cual se mantiene este año con porcentaje similar. Este año, Innovación ocupa el segundo lugar con 11,73% y en tercer lugar Gestión de diversidad con 10,18% con porcentajes muy cercanos al año pasado.

A diferencia de otros años en donde Proactividad / Iniciativa no ocupaba el top 10 con un 4,43% y 2,33% en el 2019 y 2018, respectivamente, ahora se encuentra dentro de las diez mejores competencias con un 3,98%. Este año también se identifica que sucede lo mismo con Habilidades Comerciales con un 3,76% y años anteriores ocupaba los últimos lugares.

Gráfico 6.3.3. Competencias más escasas perfiles senior

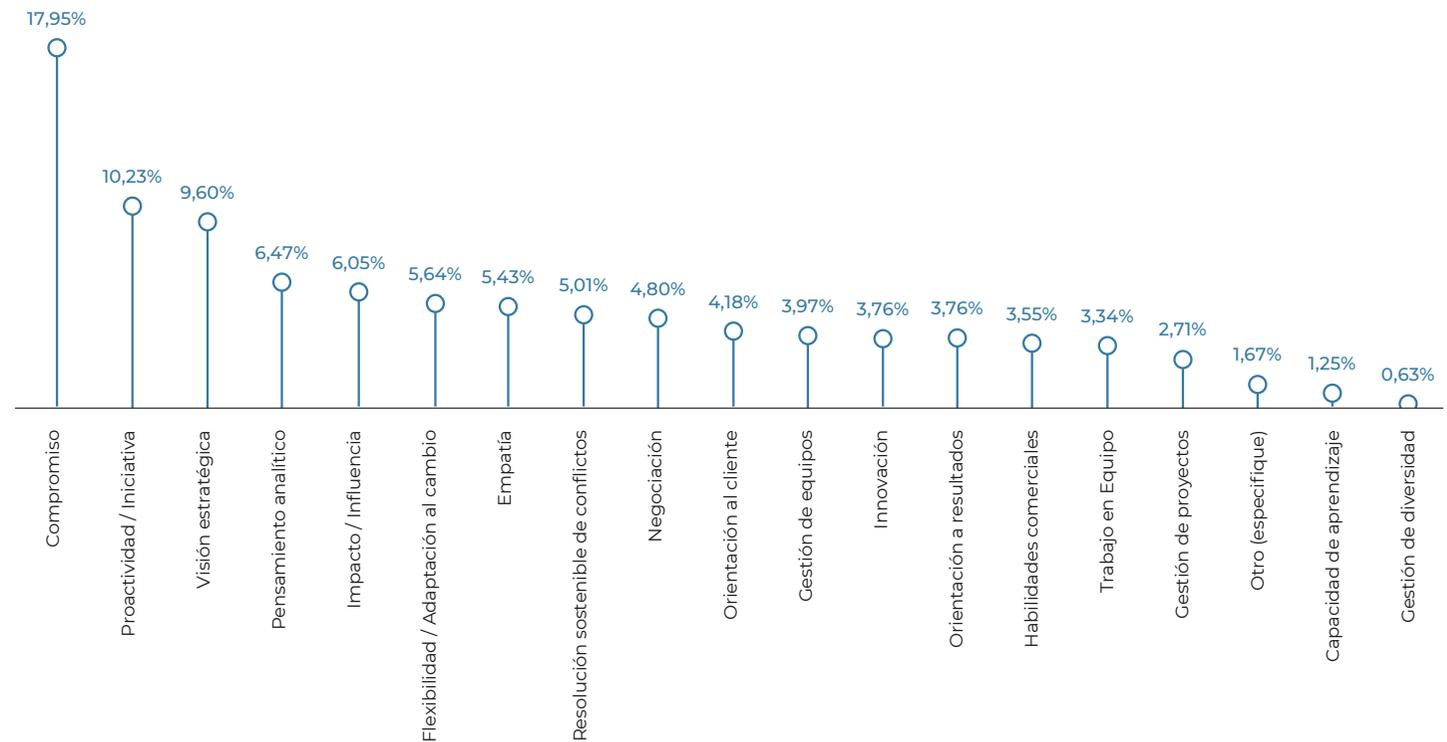


### 6.3.4 Competencias más escasas en España para perfiles junior

El Compromiso, al igual que los años anteriores se mantiene en el primer lugar como la competencia más escasa en el presente con 17,95%. Las competencias menos escasas en los profesionales Junior son Gestión de diversidad 0,63% y Capacidad de Aprendizaje con 1,25%. Lo que respecta a Otro con 1,67% mencionaron como competencias escasas a Excelencia operativa e impulso a la transformación, Creatividad y Pensamiento Crítico, Disponibilidad cambio de residencia y Habilidades interpersonales.

Entre el top 10 de las competencias más escasas para los perfiles Junior son: Compromiso 17,95%, Proactividad / Iniciativa al cambio 10,23% y Visión estratégica con un 9,60%. Este año Negociación con 4,80% se posicionó entre el top 10 comparando que en el 2019 ocupaba los últimos lugares.

Gráfico 6.3.4. Competencias más escasas perfiles junior



Comparativa  
y evolución  
EPyCE

07

## 7.1 Familias más demandadas – Evolución temporal

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

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

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, la familia Tecnología ocupa el 1er. lugar escalando 2 posiciones respecto al año anterior, la familia Comercial baja una posición y para el presente estudio ocupa la 2º posición y la familia Ingeniería baja también una posición y ahora ocupa el tercer lugar.

La familia de Marketing, desciende 2 posiciones para el 2020, ahora ocupa la posición 6 y la familia de Administración, Finanzas y Legal se mantiene en la misma posición respecto al año 2019.

Este año, la familia de operarios ha escalado a la 4ª posición del ranking de las más demandadas, subiendo 4 puntos respecto al 2019.

En cuanto a la familia de RRHH, en el periodo 2019 baja 2 posiciones y se sigue manteniendo en las últimas posiciones con respecto a los años anteriores, para el presente estudio ocupa la posición 9.

FAMILIA	Año de investigación 2020						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Comercial	1	1	2	1	1	1	2
Tecnología	3	2	1	3	2	3	1
Ingeniería	4	3	3	2	3	2	3
Marketing	2	4	4	7	4	4	6
Administración, Finanzas y Legal	6	6	5	5	5	5	5
Operarios	7	5	8	4	6	8	4
Salud	8	8	6	6	7	6	7
Consultoría	12	11	12	10	8	11	8
Dirección	5	7	7	8	9	9	10
Logística	9	9	9	9	10	10	11
RRHH	10	10	11	11	11	7	9

Tabla .4.4.2 Posiciones más demandadas- evolución temporal

POSICIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Comercial - Account Manager	1	0	0	0	1	6	10
Ingeniería - Ingeniero Informático	43	--	0	0	2	3	3
Operarios - Operarios cualificados	--	--	--	--	3	4	1
Ingeniería - Ingeniero Industrial	7	0	0	0	4	5	8
Tecnología - Big Data	31	0	0	0	5	1	4
Tecnología - Data Science	---	--	--	0	6	2	2
Comercial - Consultor Comercial	10	0	0	0	7	13	36
Comercial - Técnico Comercial	2	0	0	0	8	23	21
Ingeniería - Ingeniero de Proyecto	6	0	0	0	9	19	42
Administración, Finanzas y Legal - Control de Gestión	59	0	--	0	10	39	34
Comercial - Desarrollo de Negocio	---	--	--	0	11	9	7
Ingeniería - Ingeniero de Planta	25	0	0	0	12	14	24
Marketing - Especialista de Marketing Online / Digital	8	0	0	0	13	22	28
Comercial - Delegados de Venta	21	0	--	0	14	29	6
Consultoría - Consultor Senior	--	--	--	--	15	37	--
Tecnología - Especialista en Sistemas de Información	--	--	--	--	16	12	11
Tecnología - Programador Informático	18	0	0	0	17	11	5
Administración, Finanzas y Legal - Compliance	--	--	--	--	18	55	33
Comercial - Comercial Digital	15	0	0	0	19	7	17
Comercial - Gestor Comercial de Hostelería	11	0	0	0	20	46	--
Comercial - Sales Engineer	--	--	--	--	21	17	20
Comercial - Senior Key Account Manager	5	0	0	0	22	36	38
Consultoría - Consultor Junior	--	--	--	--	23	21	13
Dirección - Gerente	---	--	--	0	24	35	41
Ingeniería - Ingeniero Eléctrico	42	0	0	0	25	16	25
Marketing - Responsable de estrategia digital	28	0	0	0	26	27	45
Marketing - Responsable Online o Mobile	--	--	--	--	27	47	--
Marketing - SEM analytics - Web Designer	--	--	--	--	28	24	--
Salud - Asesores Médicos Regionales	68	0	0	0	29	28	--

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

Se observa que la posición de Operarios – Operarios cualificados ha desplazado a Big Data que ocupaba la primera posición en el año 2019. En segundo lugar, lo ocupa Data Science que se mantiene en el mismo lugar respecto al año anterior. En el tercer lugar, se encuentra Ingeniero Informático que también permanece en el mismo lugar respecto al anterior estudio.

Las posiciones que más han escalado en el presente estudio son Programador Informático que ocupa la 5ta. Posición y sube 6 posiciones, Delegados de Venta que ocupa la sexta posición y escala 23 posiciones, Médico escala 11 posiciones y ahora ocupa la novena posición. Las posiciones que más han caído son Consultor Comercial descendiendo 23 posiciones e Ingeniero de Proyecto bajando también 23 posiciones.

Finalmente, las posiciones que han aparecido en el estudio son User experience (UX) Manager, Administración, Finanzas y Legal – Economista y Consultor Senior ERP solo por mencionar algunas de ellas.

POSICIONES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Salud - Médico	---	--	--	0	30	20	9
Tecnología - Desarrollador Aplicaciones multimedia	--	--	--	0	31	26	--
Tecnología - Especialista de Integraciones	--	--	--	--	32	31	49
Tecnología - Project Manager	--	--	--	0	33	10	15
Tecnología - Web analytics manager	---	--	--	--	34	18	31
Administración, Finanzas y Legal - Abogado	23	0	0	0	35	44	32
Administración, Finanzas y Legal - Administrativo	34	0	--	0	36	60	12
Comercial - Category Management	--	--	--	0	37	42	--
Comercial - Especialista en Puntos de Venta	--	--	--	--	38	54	19
Comercial - Jefe de Zona	--	--	--	0	39	45	37
Comercial - Técnico de Servicio Post Venta	--	--	--	--	40	61	--
Ingeniería - Ingeniero Civil	57	0	--	0	41	67	22
Ingeniería - Ingeniero de Desarrollo	41	0	0	0	42	43	23
Logística - Técnico de Logística	--	--	--	0	43	68	26
Tecnología - I + D	14	0	0	0	44	25	29
RRHH - Responsable HR Analytics	--	--	--	--	--	--	14
Tecnología - Responsable ciberseguridad	--	--	--	--	--	8	16
Comercial - Comercial para Nuevos Mercados	--	--	--	--	--	--	18
Marketing - Community Manager (redes sociales)	--	--	--	--	--	--	27
Tecnología - User experience (UX) Manager	--	--	--	--	--	--	30
Administración, Finanzas y Legal - Economista	--	--	--	--	--	--	35
Consultoría - Consultor Senior ERP	--	--	--	--	--	--	39
Dirección - CDO - Chief Digital Officer	--	--	--	--	--	--	40
Marketing - Brand Managers	--	--	--	--	--	--	43
Marketing - Group Product Managers	--	--	--	--	--	--	44
RRHH - Administración de Personal	--	--	--	--	--	--	46
Salud - Gerente acceso al mercado regional y nacional	--	--	--	--	--	--	47
Tecnología - Desarrollador Web	--	--	--	--	--	--	48
Tecnología - Responsable de Cloud	--	--	--	--	--	--	50

Grado de  
automatización  
de las posiciones  
actuales

08



Considerando la importancia de la digitalización dentro de los nuevos mercados de trabajo, la investigación EPyCE 2020, cuenta con una nueva variable vinculada con el grado de automatización de las diferentes posiciones en la empresa. La encuesta ha sido contestada por un total de 211 empresas.

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

Este punto trata sobre cuál es la familia que conforme las respuestas de los encuestados poseen un mayor grado de automatización en España y hace referencia, al igual que en el año pasado, a la familia de las Tecnologías, todas las posiciones evaluadas en la muestra indican un porcentaje de respuesta mayor del 50%, excepto el Responsable Online o Mobile (48,89%), seguido por Community Manager (redes sociales) (47,37%), las cuales pertenecen a la familia del Marketing. En año pasado, el Community Manager representaba un mayor porcentaje (53,62%) en automatización y, por el contrario, el Responsable Online o Mobile (36,73%) comparando con el presente informe aumentó el grado de automatización, pero sigue ocupando menos del 50%.

Con respecto a las siguientes posiciones que poseen un alto grado de automatización se agrupan directamente en el Top 10 en una única familia, Tecnología. Los resultados revelan que

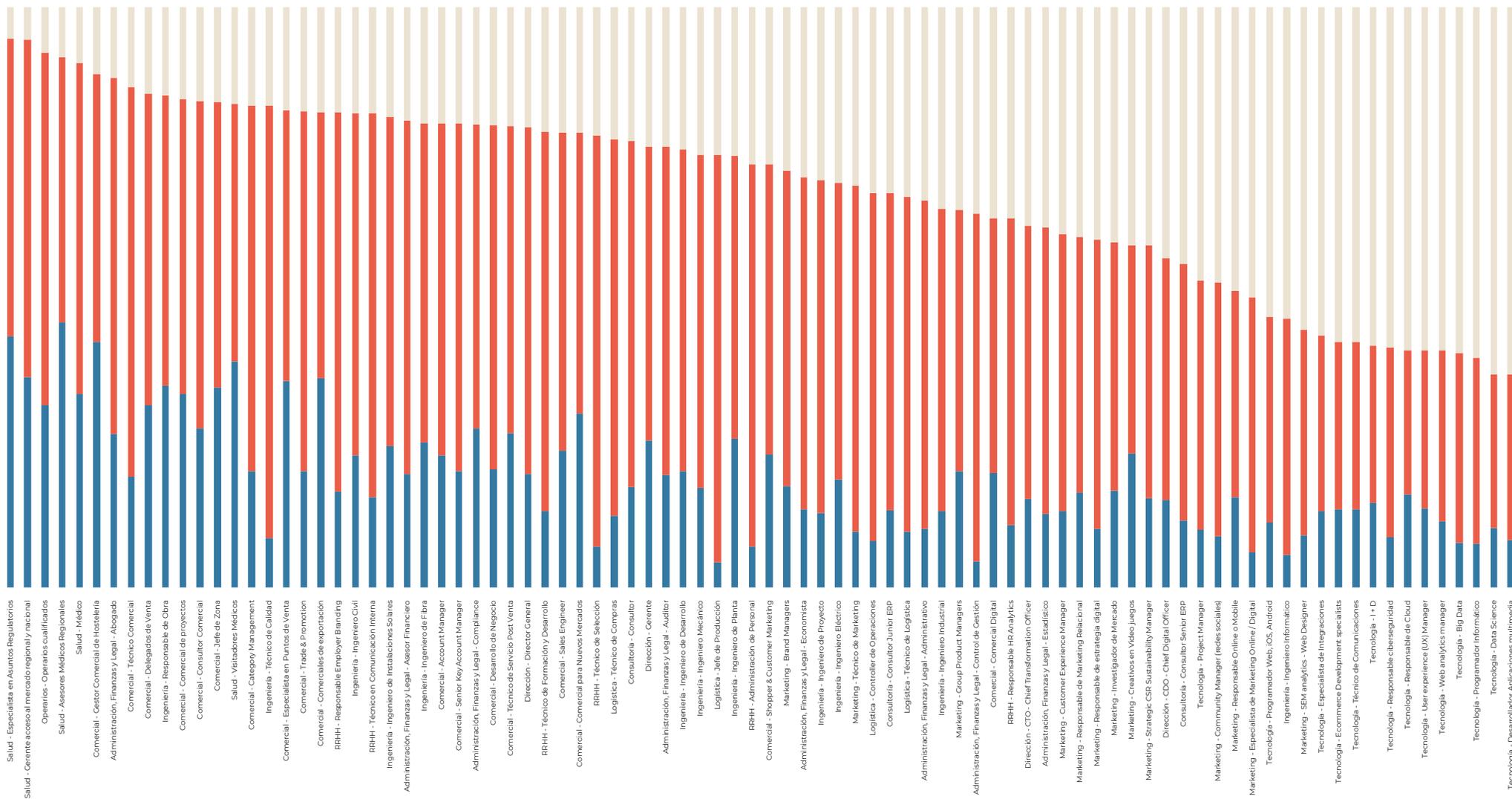
el Desarrollador Web (67,31%) se lleva el primer puesto, seguido por Especialista en Sistemas de Información (64%) y Data Science (63,27%) en tercero. El área de Tecnología toma delantera en automatización como lo hizo el año anterior, pero la posición de Big Data este año ocupa el sexto puesto siendo el Desarrollador Web por primera vez el primer puesto.

En contraste con lo anterior, las posiciones que tienen un menor grado o nulo de desaparecer de automatización en el mercado actual español, al igual que el año pasado se relacionan con la familia de la Salud; Asesores Médicos Regionales en primer lugar con (45,71%) y Especialista en Asuntos Regulatorios con (43,24%), continuado como excepción Gestor Comercial de Hostelería (42,31%) que pertenece a la familia de Comercial y, Visitadores Médicos en cuarto lugar (38,89%). Este año los Comerciales de exportación (Comercial) y Jefe de Zona (Comercial) se ubican entre las diez posiciones con menor grado o nulo de desaparecer de automatización comparando con el año pasado donde se ubicaba a Ingeniero Civil que pertenece a la familia de Ingeniería y Creativos en Video juegos que pertenece a la familia de Marketing.

Finalmente, este año las posiciones con poco grado de automatización se desglosan en distintas familias como RRHH, Comercial, Ingeniería, Logística. Este año, RRHH tiene más posiciones con poco grado de automatización a comparación del año pasado donde la mayoría pertenecía a la familia de Comercial. Este año ubicamos en RRHH a los Técnico de Selección (70,93%), Técnico en Comunicación Interna (66,20%), Administración de Personal (65,88%), Responsable Employer Branding (65,57%) y Técnico de Formación y Desarrollo (65,48%).

Gráfico 9 Grado de automatización de las posiciones actuales

● Nada ● Poco ● Mucho

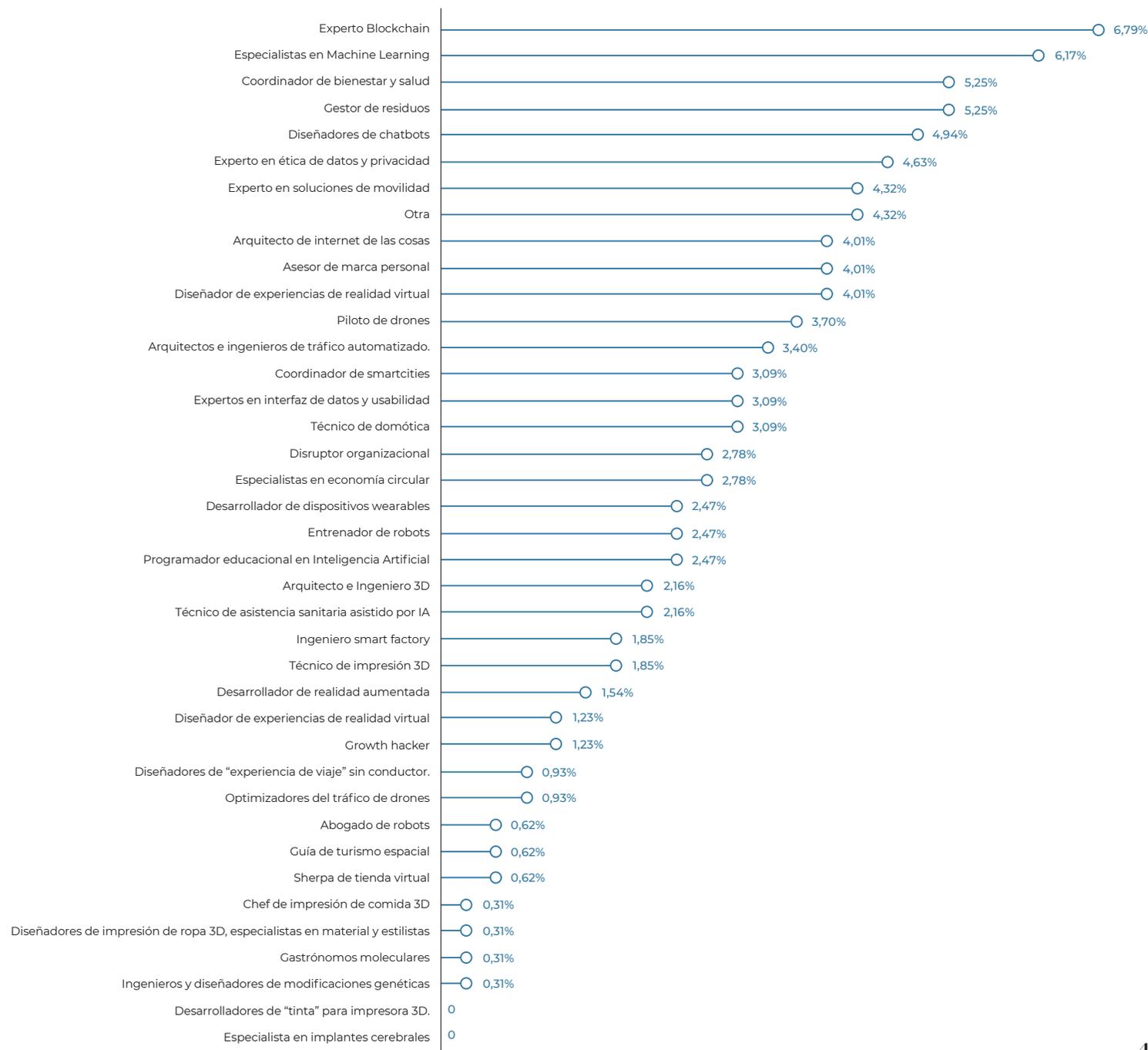


# Posiciones del Futuro

# 09

## 09. Posiciones del Futuro

Según los Responsables de Recursos Humanos, las 10 posiciones más demandadas en el mercado del futuro en España, el primer lugar es ocupado por Experto Blockchain (6.79%). El segundo escalón, el Especialistas en Machine Learning (6,17%), seguido del Coordinador de bienestar y salud (5,25%), después especialista el Gestor de residuos (5,25%). El siguiente escalón lo ocupa Experto en Diseñadores de chatbots (4,94%), Experto en ética de datos y privacidad (4,63%), continuado por Experto en soluciones de movilidad (4,32%). Los últimos puestos quedan establecidos en las posiciones Desarrolladores de “tinta” para impresora 3D. y Especialista en implantes cerebrales. Finalmente se deduce que las posiciones del futuro están relacionadas con la tecnología y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



# Conclusiones 10

### 10.1 El proyecto

El presente informe permite continuar con el trabajo realizado en los informes EPyCE 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, los cuales fueron la base para construir el observatorio de cambios y tendencias en las competencias, permitiendo analizar, cada vez teniendo en cuenta más variables, las posiciones más demandadas en España a partir de series anuales.

Para esta edición del proyecto continuamos con la participación como socios del Foro Inserta de la Fundación ONCE, 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.

### 10.2 El modelo de trabajo

Los datos fueron recolectados a partir de la herramienta desarrollada para la elaboración del informe EPyCE 2019. Con el fin de dar continuidad a las categorías evaluadas se mantuvo la estructura en la que se descomponen las dimensiones en función del tiempo (Presente/Futuro), la necesidad (demanda/dificultad en cubrir), el espacio (movilidad internacional) y nivel del perfil (Junior/ Senior), con el fin de brindar datos más precisos en cuanto a las dimensiones anteriormente nombradas.

### 10.3 Los resultados

Los resultados evidencian la importancia que este informe ofrece, particularmente para los Directores de Recursos Humanos, ya que el 67,94% de las respuestas fueron proporcionadas por ellos. Las empresas participantes se ubican en su mayoría en Madrid (53,9%), asimismo solo el 46,46% de las compañías indicaron que dependen de una casa matriz, mientras que el 52,76% de las empresas encuestadas se consideran multinacionales.

## Bloque 1

En cuanto a las familias, se evidencia una mayor demanda por posiciones de Tecnología (32,14%) subiendo 2 posiciones en comparación con el año 2019, Comercial (20%) bajando una posición respecto al año anterior e Ingeniería (15%) bajando su relevancia en dos puntos.

## Bloque 2

Por otro lado, las posiciones menos demandadas son: Consultoría, RRHH y Logística. Con respecto a las 10 posiciones más demandadas son: Operarios cualificados, seguido por Data Science, Ingeniero Informático en tercer lugar y Big Data en cuarto lugar.

## Bloque 3

En años anteriores Account Manager era la posición más demandada pero la Ingeniería Informática ha tomado este lugar situándose en las primeras 3 posiciones los últimos 4 años. Data Science ahora se coloca como la segunda posición más demandada, subiendo 4 puestos desde el año pasado. Destaca la importante demanda de la posición de Ingeniero y Ingeniería informático, lo que refleja que todas las empresas están en pleno proceso de transformación digital.

## Bloque 4

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

## Bloque 5

Al hablar de las competencias más escasas para perfiles Junior se encuentran el Compromiso, Flexibilidad/Adaptación al Cambio y Visión Estratégica, tanto para el presente y el futuro próximo. De igual manera las competencias para perfiles Senior para el presente y el futuro son Flexibilidad/Adaptación al cambio, Gestión de la diversidad e Innovación. Resaltamos la importancia de la Flexibilidad como competencia tanto demandada como escasa en los entornos laborales; esta puede ser una ventaja competitiva para los profesionales y genera valor añadido para las organizaciones. Particularmente en posiciones Senior la Flexibilidad/Adaptación al Cambio es una competencia que se debe de fomentar dentro de las empresas. La investigación incluye un apartado enfocado en la automatización de posiciones, y este año se enfocan en una misma familia, Tecnología. Los resultados revelan que el Desarrollador Web (67,31%) se lleva el primer puesto, seguido por Especialista en Sistemas de Información (64%) y Data Science (63,27%) en tercero. El área de Tecnología toma delantera en automatización como lo hizo el año anterior, pero la posición de Big Data este año ocupa el sexto puesto siendo el Desarrollador Web por primera vez el primer puesto.

## Bloque 6

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

### 10.4 Futuras investigaciones

En este séptimo informe – EPyCE2020, 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.

Según los resultados de nuevas posiciones y competencias que hemos solicitado a las empresas, se considerarán algunas de ellas para incluir en el año 2021.

#### CAMPO OTROS - RESULTADOS

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

#### OTROS - POSICIONES

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

### 10.2 Otros – competencias

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

Tabla 5.1 Otras posiciones

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

En cuanto a posiciones Senior las competencias

‘Work of the  
Future Center’  
de EAE Business  
School



# El Trabajo del Futuro es el presente de la Educación

The Work of the Future Centre es un instituto de formación e investigación aplicada de EAE Business School que estudia el impacto del actual y cambiante entorno socio-económico y potencia la Empleabilidad Sostenible en entornos inciertos y digitales.



El Work of the Future Centre de EAE Business School está concebido para ser el punto de encuentro entre empresas, instituciones y universidades a nivel nacional e internacional para la reflexión, investigación, transferencia del conocimiento y toma de decisiones sobre el Trabajo del Futuro.

Nuestra misión es fomentar la Empleabilidad Sostenible, a través de la investigación y divulgación de las mejores prácticas sobre el Trabajo del Futuro, alineados con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Porque el Futuro del Trabajo es el presente de la educación.



**EAE** Business School

Lanzamiento

**Work**

**The F**

**Centre**

## Buscamos potenciar la Empleabilidad Sostenible en los entornos inciertos y digitales a través de tres vías de actuación:



### Formación

Desarrollar programas de formación continua que busquen favorecer la Empleabilidad Sostenible de todos los profesionales y enfocarla a sectores y posiciones del futuro.



### Investigación

Mediante iniciativas como:

- Informes anuales
- Investigación colaborativa con instituciones y empresas
- Artículos e informes de divulgación
- Participación en congresos

Además, colaboramos y lideramos otras iniciativas como el Observatorio de Sostenibilidad Empresarial de EAE Business School.



### Casos de éxito

Trabajamos en cómo reorientar la carrera profesional hacia un cambio de sector, de posición o mediante el emprendimiento.

# Informe EPyCE 2020

ESPECIAL COVID-19