

# TOP

## Perfiles Digitales 2021

Ranking de las habilidades digitales  
más demandadas en España  
y Latinoamérica

9º ESTUDIO – DIC'21



# TOP

## Perfiles Digitales 2021

---

Ranking de las habilidades digitales  
más demandadas en España  
y Latinoamérica

9º ESTUDIO – DIC'21



LICENSE CREATIVE COMMONS: **CC BY NC ND**

Está permitida la descarga y distribución libre bajo atribución.  
No está permitido el uso comercial ni la modificación de la obra.



---

Inesdi Digital Business School

---

**Campus Barcelona:**

C/ Mallorca, 27  
08029, Barcelona

**Teléfono:**

932 27 81 50

**Campus Madrid:**

C/ del Príncipe de Vergara, 108  
28002, Madrid

**Teléfono:**

914 11 80 36

**e-mail:** [info@inesdi.com](mailto:info@inesdi.com)

[www.inesdi.com](http://www.inesdi.com)



**THREEPOINTS**

THE SCHOOL FOR DIGITAL BUSINESS

---

Three Points, The School for  
Digital Business

---

**Dirección:**

C/ Mallorca, 27  
08029, Barcelona

**Teléfono:**

932 27 81 50

**e-mail:** [info@threepoints.com](mailto:info@threepoints.com)

[www.threepoints.com](http://www.threepoints.com)

# Contenido

---

<b>01. Introducción</b>	6
1.1 ¿Qué es el Top Perfiles Digitales?	
1.2 Sobre las escuelas digitales de Planeta Formación y Universidades	
<b>02. Presentación del estudio</b>	14
2.1 Enfoque 2021	
2.2 Estructura del estudio	
<b>03. Objetivos</b>	18
<b>04. Metodología</b>	22
4.1 Diseño	
4.2 Fuentes	
4.3 Muestra	
4.4 Fases	
<b>05. Principales resultados</b>	32
5.1 Posiciones actuales	
5.2 Posiciones a incorporar	
5.3 Tendencias	
<b>06. Descripción perfiles</b>	60
6.1 Perfiles emergentes	
6.2 Perfiles consolidados con alta demanda	
<b>07. Conclusiones</b>	84
<b>08. Autores y agradecimientos</b>	88
<b>09. Bibliografía</b>	90

---

# 01

## Introducción





## 1.1 ¿Qué es el Top Perfiles Digitales?

Un año más, Inesdi Digital Business School presenta su estudio anual en torno a los perfiles profesionales más solicitados durante el último ejercicio.

Sin embargo, esta edición tiene la novedad de que se ha incorporado al estudio Three Points, The School For Digital Business, con el objetivo de abarcar todo el sector digital y ahondar en las habilidades tecnológicas.

Asimismo, se ha ampliado el perímetro del estudio, incorporando, además del caso español, varios países de Latinoamérica (Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, México y Perú). La investigación realiza un análisis de prospectiva a través de la inclusión de indicadores de tendencias sobre las posiciones que las empresas tienen previsto incorporar próximamente.

*El objetivo de este informe, mantiene su esencia: ayudar a las organizaciones a discernir los distintos perfiles digitales y tecnológicos del momento e identificar aquellos idóneos para cada compañía, en función de sus necesidades y expectativas de crecimiento.*

También pretende contribuir a clarificar los actuales perfiles existentes en el ámbito digital y tecnológico, dando a conocer la actividad que desarrollan, así como convertirse en un radar (cada vez más preciso) de los perfiles disruptivos del mañana, que incipientemente comienzan a aparecer en la actualidad, precisamente en el marco de un momento clave para la transformación digital.

**El teletrabajo viene constituyéndose en uno de los grandes impulsores de la digitalización**, tanto desde el lado de la oferta como del de la demanda, habida cuenta de que las restricciones impuestas por el aislamiento social obligatorio con la irrupción del Covid-19, obligó a la población a adaptarse a esta digitalización sobrevenida de emergencia, para seguir trabajando y

realizar sus actividades cotidianas, a través de los preexistentes canales digitales.

Este momento de ruptura paradigmática puso en marcha, dentro de las propias organizaciones, un proceso de movimiento y desplazamiento de roles y funciones.

*Ello permitió identificar los perfiles digitales que había que cubrir con urgencia, así como aquellos que podían empezar a evaluarse para futuras incorporaciones a medio plazo.*

El estudio sobre los TOP Perfiles Digitales 2021 cuenta ya con nueve años de historia. La publicación anual de este estudio viene sirviendo de guía a muchos ejecutivos para la toma de decisiones. Hasta su octava edición, publicada en 2020, pero cuya recolección de información fue realizada con anterioridad a la pandemia, basaba su análisis del mercado laboral digital en la demanda de las empresas. El estudio se realizaba a partir de las ofertas laborales digitales publicadas –cada año– en la propia bolsa de empleo de Inesdi Digital Business School y la gestión de búsquedas que realizaban dos consultoras especializadas en selección de personal y *head hunting*, con un alcance geográfico que se limitaba al territorio español.

**Pero llegó el Covid-19 y durante 2020 y parte de 2021, las restricciones sanitarias convirtieron a casi toda la fuerza laboral, a nivel global, en trabajadores remotos, desdibujándose, por consiguiente, las fronteras para la búsqueda y la contratación de talento.** Esta realidad ha generado toda una serie de cambios de notable profundidad, desarrollados a una velocidad impensada y sin precedentes. Las empresas incorporaron nuevas tecnologías para mantener sus operaciones en funcionamiento y posibilitar el acceso a sus sistemas a cientos o miles de colaboradores, que se encontraban trabajando en remoto desde sus casas. Pusieron en marcha, igualmente, procesos de formación *express* al objeto de elevar la capacitación de sus recursos humanos: en el uso de herramientas colaborativas *online*, el manejo de herramientas para el seguimiento de

proyectos, o la utilización de herramientas de comunicación sincrónica, para llevar a cabo las reuniones de trabajo.

Simultáneamente, las empresas iniciaron un proceso de reorganización interna. Según el informe de la consultora internacional Mckinsey "Desarrollar las habilidades de la fuerza laboral a escala para prosperar durante y después de la crisis de Covid-19", en 2020 comenzaron los movimientos dentro de las propias organizaciones para redistribuir nuevos roles entre el talento con el que contaba cada empresa. Precisamente, en su encuesta sobre el desarrollo de habilidades Mckinsey (2021), el 46% de los encuestados reflejó un aumento en la reasignación de talento y recursos humanos en sus empresas, convirtiéndose en una de las primeras actividades de mayor trascendencia a la hora de corregir las carencias derivadas de la falta de habilidades digitales.

El compromiso de las empresas para el desarrollo de habilidades requiere de una inversión, que las compañías venían postergando incluso antes de la pandemia. Pero la complejidad del momento parece estar impulsando la asignación de recursos económicos para evitar que la brecha digital termine perjudicando los resultados de la empresa y dañando, aún más, el clima laboral interno. Más de dos terceras partes (69%) de los encuestados para este estudio reconoce que es más rentable para la organización invertir en el desarrollo y entrenamiento de habilidades del personal de la empresa, que realizar cualquier otra acción que no terminaría con dicha brecha e incrementaría los costes presupuestarios con motivo de las hipotéticas nuevas contrataciones.

Esta decisión estratégica de ocuparse de la formación digital de los recursos humanos de la organización tiene relación directa con la necesidad de redistribuir nuevos roles, desplazar personas hacia otras áreas de trabajo, o sumar roles a los existentes, especialmente entre los mandos altos y los medios. Es por ello que **las actuales posiciones de trabajo no van a dejar de estar en movimiento, transformación y rotación durante los próximos ejercicios.**

Además, en tanto en cuanto también cambiaron las prioridades de la empresa para seguir brindando servicio a sus clientes a través del entorno digital, las organizaciones tuvieron que incorporar algunos perfiles con conocimientos técnicos específicos, naturalizándose (en la práctica) la contratación de profesionales que respondieran al perfil de las vacantes a cubrir, todo ello a expensas de la localización física del candidato, una variable cuya trascendencia ha disminuido drásticamente.

**Este giro copernicano de 180 grados no solo ha logrado difuminar las fronteras laborales, sino que también ha impulsado la contratación de perfiles que, hasta la edición 2020 de este estudio, se encontraban todavía en estado embrionario, apareciendo además en el top perfiles de esta novena edición, novedosas posiciones de trabajo sin precedentes.**

Por todo lo anterior y en concordancia con las últimas dinámicas en materia de movilidad laboral, se ha decidido ampliar el estudio también al contexto latinoamericano, cambiando la metodología en relación al trabajo de campo, concretamente por lo que respecta a la recolección de información. Todo ello al objeto de brindar un panorama que se acerque, lo más posible, al estado actual y futuro del mercado de posiciones digitales en sendos contextos, el latinoamericano y el español.



## 1.2 Sobre las escuelas digitales de Planeta Formación y Universidades



Inesdi y Three Points, las dos escuelas digitales de Planeta Formación y Universidades, han decidido sumar esfuerzos para acelerar la presencia de su portafolio de programas en digitalización en el ámbito internacional.

Ambas escuelas, pertenecientes a Grupo Planeta, comparten la misión de formar profesionales capaces de liderar procesos de digitalización en sus empresas, instituciones y emprendimientos. Inesdi, más focalizada en Digital Business y Three Points con su oferta de programas en Technology Management. Con este acuerdo, Inesdi y Three Points dan un paso adelante para conformarse como player de referencia en formación digital en el ámbito hispanohablante con la creación del Digital Innovation Learning Hub de Planeta Formación y Universidades.

En virtud de esta alianza estratégica, Inesdi y Three Points se comprometen a promover conjuntamente formación en skills digitales especialmente orientadas al desarrollo de negocio.

Inesdi Digital Business School, con más de 4.000 alumnos formados desde 2010, con campus en Madrid y Barcelona, y el desarrollo de un campus Online en fuerte expansión desde 2020, se distingue como la escuela de referencia en formación de profesionales en Digital Business. Destaca la formación en la especialidad de Marketing Digital con más de 80 ediciones y la incorporación de formación en profesiones con una demanda en auge como

el caso del Ecommerce, Business Intelligence, Customer Experience o Digital Project Management.

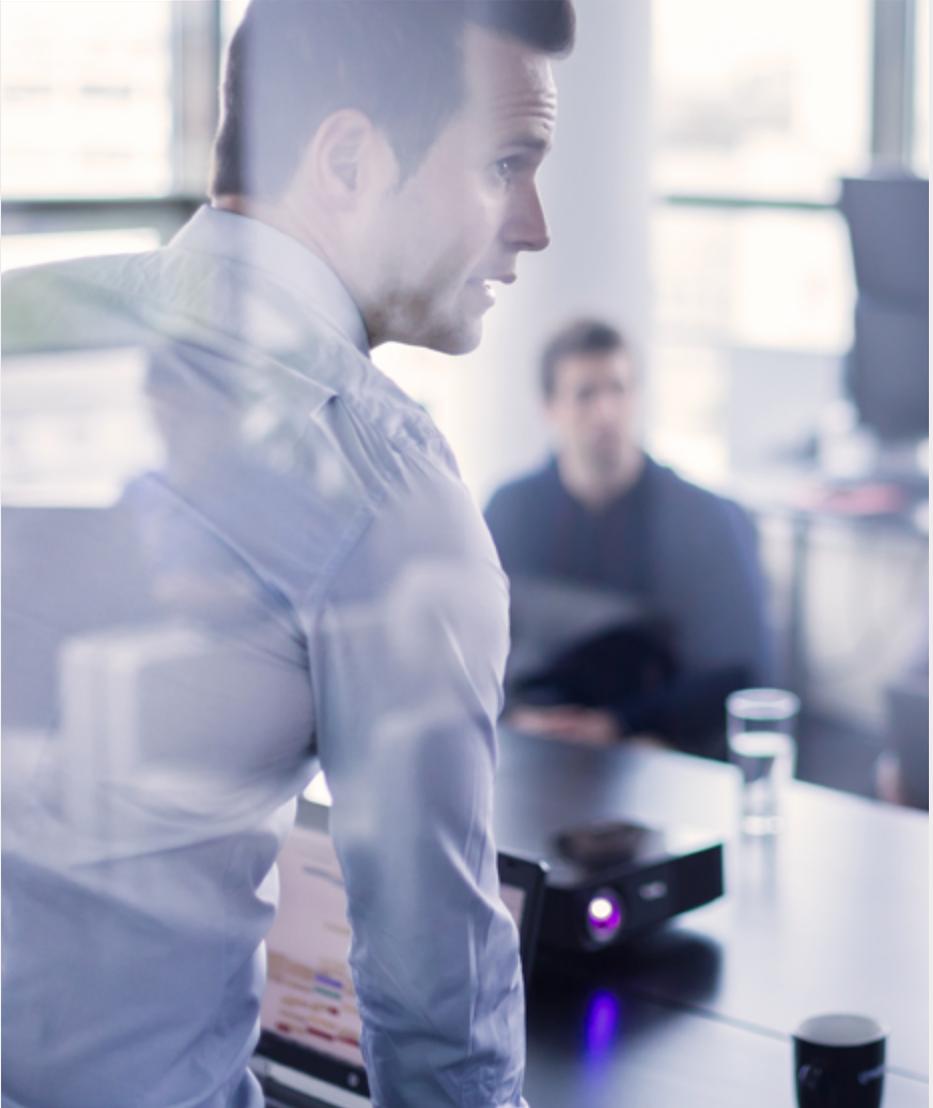
Three Points, the School for Digital Business, nace en 2018 con la idea de formar profesionales en el ámbito de la gestión de las tecnologías digitales y emergentes. Con una metodología 100% online por su clara vocación internacional, ofrece Másteres especializados en áreas como la Inteligencia Artificial, Blockchain, Fintech, Big Data, DevOps o Full Stack, incorporando recientemente en su portafolio la Ciberseguridad y la Dirección de Sistemas y Tecnología.

En la actualidad, Planeta Formación y Universidades cuenta con más de 100.000 alumnos de más de 114 nacionalidades distintas. La actividad se desarrolla en los centros presenciales en España, Francia, Italia, Andorra, Marruecos, Egipto, Colombia y Estados Unidos e incorpora modelos online y *blended*. Con esta mirada abierta se imparten cada año más de 500 programas en prestigiosas escuelas de negocios, universidades propias y asociadas y centros de formación profesional.



# 02

## Presentación del estudio





## 2.1 Enfoque 2021

Durante las últimas ocho ediciones, es decir desde 2013, se ha utilizado un enfoque cuantitativo, para ofrecer una herramienta de decisión estratégica a Directivos y Directores Ejecutivos (CEO) sobre la demanda de perfiles digitales, tecnológicos y disruptivos. Para ello, viene ofreciendo un ranking con los Top Perfiles Digitales más buscados por las organizaciones en cada edición, así como toda la información, explicación y análisis vinculados a los referidos perfiles.

*En esta novena edición y tras dieciocho meses de permanentes cambios, un futuro que seguirá nublado, una economía global que llevará tiempo recuperar, unos líderes preocupados por la velocidad y el rendimiento pero que están ya padeciendo el desgaste pandémico y unos modelos de management que están en transición, se realizó un estudio (de triangulación tanto cuantitativa como cualitativa), conservando su foco principal, con la intención de que diera cuenta del impacto que esta coyuntura atípica y sin precedentes históricos está teniendo sobre la estructura organizacional y, por ende, sobre los roles y funciones de sus colaboradores debido a:*

- **Los cambios de comportamiento, que ya está mostrando el consumidor** y que fuerzan a las organizaciones a adecuar su captación de talento para dar respuesta a los nuevos requerimientos.
- **La aceleración en el uso de nuevas tecnologías** (tanto las ya existentes, así como las emergentes).
- Los cambios que se irán produciendo dentro de las organizaciones en base a la **reorganización de roles y funciones**, que permitan afrontar la complejidad que presenta la coyuntura actual y la necesidad de

co-crear el futuro, a través del trabajo interdisciplinar entre áreas, de forma más jerárquica y colaborativa.

## 2.2 Estructura del estudio

En base al enfoque anteriormente referido, el presente informe está dividido en tres bloques de trabajo fundamentales:



Es por ello que entre los principales resultados del estudio se encuentra una visión del contexto global, los resultados y análisis del *ranking* de la muestra total, con foco en España, Latinoamérica y Colombia (se pretendió dar valor añadido al informe incluyendo también, a modo de ejemplo, al país latinoamericano de mayor representatividad en la muestra del trabajo de campo), tanto sobre las posiciones cubiertas en la actualidad, como las futuribles, finalizando este bloque con las tendencias que emergen del campo cualitativo.

En resumen, **en el Ranking TOP Perfiles Digitales 2021 se encuentran tanto los perfiles emergentes, como los consolidados, pero que continúan siendo demandados**, con la descripción, para cada uno, de las funciones, conocimientos y habilidades blandas (*soft skills*) más relevantes. Además, las conclusiones sintetizan los principales resultados que se desprenden del análisis de la información comprendida en este informe.



# 03

## Objetivos





El presente estudio tiene por objeto convertirse en un **observatorio de la evolución de los perfiles digitales que las empresas están incorporando o planteando incorporar** en sus organizaciones. Más allá de esta intención inicial, el trabajo de investigación se articula igualmente en torno a cuatro sub-objetivos desagregados que, en su conjunto, pretenden arrojar luz sobre la referida intención inicial del trabajo. A saber:

### Objetivo 1:

**Identificar** cuáles son **los nuevos perfiles** que las empresas están priorizando actualmente.

### Objetivo 2:

**Entender cuál es el proceso de transformación digital** de las organizaciones para adaptarse a los nuevos modelos de negocio y la velocidad con la que acontecen los cambios.

### Objetivo 3:

**Orientar a los responsables de recursos humanos sobre los perfiles a incorporar** en función de las necesidades y expectativas de crecimiento de cada compañía.

### Objetivo 4:

Arrojar luz y **ubicar en el mercado las tendencias sobre el tipo de perfiles** que se están analizando incorporar a las organizaciones.

En base, tanto a la intención inicial del estudio, como a los objetivos desagregados estipulados, se espera que **las conclusiones** del mismo arrojen luz acerca de:

- La posible redefinición de roles y funciones dentro de las organizaciones.
- La posible dificultad esencial a la que se enfrentan las organizaciones respecto a la definición de los perfiles/roles que necesitan en un entorno rápidamente cambiante.
- Un hipotético aplanamiento de las estructuras jerárquicas tradicionales.
- La demanda de perfiles de nivel estratégico “tecnologizados” y digitalizados.
- La externalización de algunos servicios o perfiles tecnológicos.
- El posible crecimiento exponencial en el marco de la incorporación de tecnologías para automatizar procesos.
- La creciente preocupación por la ciberseguridad.
- La prevalencia igualmente de las habilidades blandas *-soft skills-*, tales como empatía, creatividad, capacidad de negociación; entre otras tendencias en función de los resultados derivados del trabajo de campo.



# 04

## Metodología





## 4.1 Diseño de la investigación

Partimos de la premisa de que los cambios de comportamiento del cliente, usuario o consumidor a partir de marzo 2020 iban a obligar a las organizaciones, de todo tamaño y sector de actividad, a reformular sus estrategias e incluso a redefinir sus modelos de negocio para no quebrar. Y que estos cambios tendrían que producirse a mucha velocidad. Por tanto, supusimos que la forma más ágil de lograr estos imperativos estratégicos se daría generando movimientos y desplazamientos internos de roles y funciones.

Por ello, diseñamos una investigación en base a una triangulación de herramientas de investigación de aproximación tanto cualitativa como cuantitativa. Es por ello que se convino la realización del mencionado trabajo de campo de la investigación en cuatro etapas o fases de investigación, por medio de la combinación de diferentes métodos y técnicas. A saber:

### Encuesta ranking online auto-administrada

- Una encuesta auto-administrada es aquella que es completada por el propio encuestado, sin la presencia de un entrevistador. Se realizan normalmente por internet al objeto de obtener un mayor número de respuestas, disminuyendo el presupuesto destinado al efecto. Se caracterizan por asegurar una mejor calidad en el cumplimentado de las preguntas mediante instrucciones precisas; existen diversos *softwares* para encuestas que facilitan el proceso; además de que los resultados se actualizan en tiempo real y los datos se procesan directamente en la plataforma o se exportan, por ejemplo, en formato Excel o CSV (Arroyo y Sadaba, 2012).

## Entrevistas en profundidad vía Zoom

(duración aproximada de 45 minutos)

- La entrevista cualitativa genera un tipo de conocimiento imposible de obtener de otro modo: proporciona una puerta de acceso al mundo de sentidos y significados de los hechos sociales, junto con ser una herramienta insustituible para acceder a la intersubjetividad de la experiencia humana. La entrevista ha llegado a tener una amplia variedad de usos para distintos enfoques y metodologías de investigación. Un eje convencional para definir los tipos de entrevista es el de su estructuración, calificándose las entrevistas abiertas y semiestructuradas como cualitativas, en contraposición a las estructuradas que se acercan más al cuestionario cuantitativo propio de la encuesta (**Whitley, 2002**). Ahora en el contexto de la actual pandemia, se pondera la utilización de sistemas de videoconferencia síncronos dada la extrema dificultad o, en muchos casos, imposibilidad de realizar estos encuentros cara a cara, o co-presenciales, entre un investigador y un entrevistado, por el cuestionamiento ético que supone someter a las personas entrevistadas al eventual riesgo de un contagio producto de la presencia del entrevistador (**Retamal, 2020**).

## Cuestionario online auto-administrado

(basado en la escala de Likert de 5 niveles)

- Se trata igualmente de un cuestionario auto-administrado completado en línea por el propio encuestado, sin la presencia de un entrevistador. Particularmente, la escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición utilizados principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un

elemento neutral para aquellos usuarios que no estén ni de acuerdo ni en desacuerdo (**Qualtrics**, 2021).

La utilización de las referidas técnicas de investigación, de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, tiene como objeto poder cruzar información de diferentes fuentes para dar también respuesta a las preguntas de investigación, en este caso, indudablemente vinculadas a los explicitados objetivos del trabajo referidos en el apartado anterior.

## 4.2 Fuentes de información

Para el *Desk Research* se registraron las informaciones detectadas a través de la observación de los principales portales de empleo, tanto en América Latina como en España, así como los informes más recientes sobre la temática laboral, publicados por las grandes consultoras a nivel global.

En particular, la observación procuró datos y tendencias registradas en materia laboral y en relación a la evolución de los perfiles demandados por las consultoras globales más reconocidas al respecto:

 **accenture**

**Deloitte.**

**Adecco**

**BCG** BOSTON  
CONSULTING  
GROUP

 **Mercer**

Igualmente, el *Desk Research* se benefició del registro de las informaciones detectadas a través de la observación de los principales portales de empleo, tanto en América Latina como en España. Para ello, se realizó un barrido panorámico entre las principales fuentes de información gratuitas a disposición en los países objeto de estudio del contexto latinoamericano, además de España. En particular, se acudió a las fuentes nacionales en las que se publican las ofertas laborales. Concretamente:

## España:

*InfoJobs*

infoempleo

*tecnoempleo.com*



## Latinoamérica:

Computrabajo

## Argentina, México y Perú:

zonajobs

bumeran

freelancer

PowerFly™

## Chile:

laborum

## Ecuador:

opcionempleo

En este punto, resulta conveniente hacer referencia al hecho de que para las dos fases cuantitativas y la etapa cualitativa diseñadas a lo largo de la presente investigación, se definió como campo de análisis del cual se seleccionó la muestra pertinente tanto a ejecutivos, como a empresarios ubicados en Latinoamérica y España.

## 4.3 Muestra

Tanto el diseño de la investigación, como las fuentes de información consultadas, a la luz de las fases de investigación previstas, permitieron al equipo de investigación obtener una muestra relativamente representativa, compuesta por un N de 554 unidades de trabajo. Dicho N pudo desagregarse entre encuestas, cuestionarios y entrevistas en profundidad de la manera que sigue:

- **350 encuestas en línea** auto-administradas entre directivos y ejecutivos ubicados tanto en España como en Latinoamérica para establecer una clasificación entre los 48 perfiles digitales actuales extraídos, tanto del Mapa de Empleo de la Fundación Telefónica España (**Telefónica**, 2021), como de la Guía del Mercado Laboral 2021 de Hays (**Hays**, 2021).
- **40 entrevistas en profundidad** a ejecutivos referentes, reclutados a través de la red de contactos del equipo de investigación, igualmente en el contexto latinoamericano y español.
- **164 cuestionarios auto-administrados** en línea con escala de *Likert* de 5 niveles para cuantificar con grado de acuerdo/desacuerdo las principales afirmaciones extraídas de la recolección de datos y apreciaciones derivados de las propias entrevistas en profundidad.

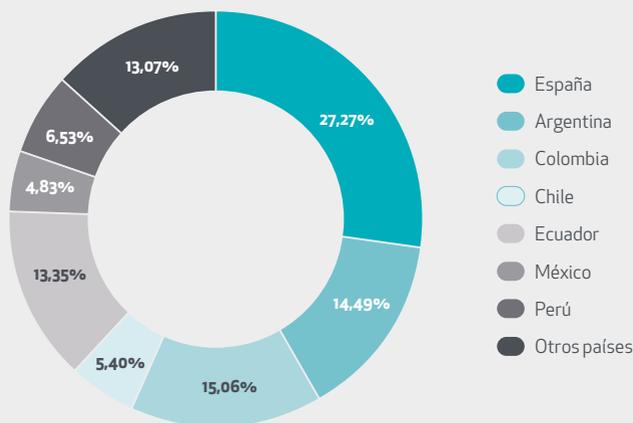
Aun teniendo en cuenta que cabe aclarar que los porcentajes obtenidos son orientativos y no concluyentes debido al tamaño de la muestra, es cierto que los mismos permiten, al menos, clarificar la selección de la muestra en base

a un doble criterio: el origen geográfico de los encuestados o entrevistados, así como la procedencia sectorial de los mismos.

Atendiendo, en primer lugar, al origen geográfico de ejecutivos y directivos encuestados, podemos advertir una mayor relevancia en el conjunto de la muestra los españoles (27,27%), seguidos, aunque de lejos, por la terna procedente de Colombia (15,06%), Argentina (14,49%) y Ecuador (13,35%), países todos ellos con una trascendencia relativa en la muestra en torno a la mitad de la española. Otra terna, con una relevancia representativa en la muestra de entre un tercio y una mitad de la anterior, la forman: Perú (6,53%), Chile (5,40%) y México (4,83%).

### Figura 1. Porcentaje de participación en la muestra del estudio por origen geográfico

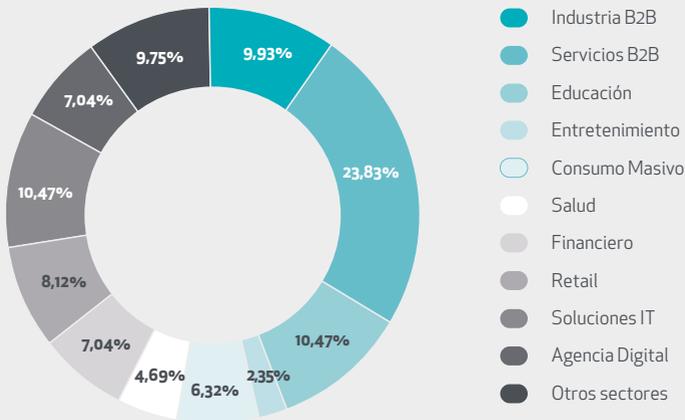
Fuente: Elaboración propia



Respondiendo, en segundo lugar, a la procedencia sectorial tanto de ejecutivos como de directivos encuestados, podemos advertir una clara preminencia en el conjunto de la muestra de los representantes de compañías dedicadas al sector servicios *Business to Business* (B2B), que no se quedan muy lejos de copar una cuarta parte de la muestra. Estos son seguidos por los representantes de organizaciones de los sectores de la Educación y el de las Soluciones IT, que suponen, en ambos casos, una décima parte de la muestra. Menores representatividades tienen los encuestados o entrevistados procedentes de sectores como la industria B2B, el *Retail*, el Financiero, Agencia Digital y el de Consumo Masivo, que suponen, de manera decreciente, menos del 10% pero más del 5% de la muestra, respectivamente. Por último, tienen una menor representatividad dentro de la muestra y siempre por debajo del umbral del 5%, los representantes de los sectores de: Salud, Entretenimiento, entre otros.

**Figura 2. Porcentaje de participación en la muestra del estudio por procedencia sectorial**

Fuente: Elaboración propia



## 4.4 Fases de la investigación

Consecuencia del diseño del estudio, las fuentes de información y la propia muestra se estipularon y se implementaron las siguientes fases de la investigación:

1. Selección de los Puestos Digitales publicados por Fundación Telefónica (2021) y Hays (2021).
2. Etapa cuantitativa para clasificar las posiciones digitales listadas.
3. Etapa cualitativa: entrevistas en profundidad para indagar sobre las creencias acerca de la situación actual y explorar sus suposiciones sobre los movimientos para 2022.
4. Etapa cuantitativa para validar con un cuestionario las afirmaciones y visiones compartidas por la mayoría de los entrevistados.



# 05

## Principales resultados





El trabajo de campo propio y original de la investigación, a través de las entrevistas en profundidad y posterior cuantificación de los hallazgos con un cuestionario *rating*, vino a confirmar la trascendencia que han cobrado para las organizaciones, las denominadas *soft skills*.

**Un contundente 93% de la muestra consultada confirmó estar totalmente de acuerdo (65%) o muy de acuerdo (28%) en que las habilidades humanas (como creatividad, empatía, improvisación, reacciones no calculadas frente a un problema o situación crítica), que resultan cada vez más importantes, en tanto en cuanto suponen competencias que, en un sistema digital, no se pueden automatizar, todavía.**

Además, un 90% (65% totalmente de acuerdo y 25% muy de acuerdo) de los directivos y los ejecutivos de las compañías compartía la creencia de que el futuro del trabajo no está basado en títulos universitarios o tecnologías solamente, sino también en el desarrollo de esas habilidades humanas, habilidades blandas (como la empatía, la creatividad, o la negociación, entre otras).

En el marco del contexto descrito, por el cual los esfuerzos de las organizaciones se centran en destinar recursos para capacitar a sus colaboradores en este tipo de competencias humanas, los perfiles profesionales digitales han cobrado enorme relevancia, dado que suponen un valor añadido para las empresas.

*Aquellos profesionales que manejan la tecnología que compete a sus funciones y tienen desarrolladas también competencias digitales de comunicación y trabajo colaborativo, en todos los niveles jerárquicos, gozan del privilegio de formar parte de un sector, el digital, que es el único sector que ha experimentado una variación salarial anual al alza del 6%, respecto a 2019 (Hays, 2021).*

Precisamente, según Hays, la demanda de perfiles digitales está en crecimiento, creándose nuevos puestos tanto de gestión (management), como de especialistas digitales, tal y como se refleja igualmente en este Top Perfiles Digitales.

El *ranking*, obtenido con la participación de 352 ejecutivos, muestra la aceleración que impulsó el Covid-19 en relación con la cobertura de posiciones digitales dentro de las organizaciones. Precisamente, la presión de los consumidores fue la que llevó a las empresas a incorporar perfiles que pudieran responder a los requerimientos de un consumidor digitalizado por obligación, que necesitaba resolver no sólo sus compras, sino todas sus actividades con sus proveedores de servicios (banca, seguros, etc.) de forma digital, puesto que todos los establecimientos físicos, bien estaban totalmente cerrados, bien sufrían serias restricciones de acceso.

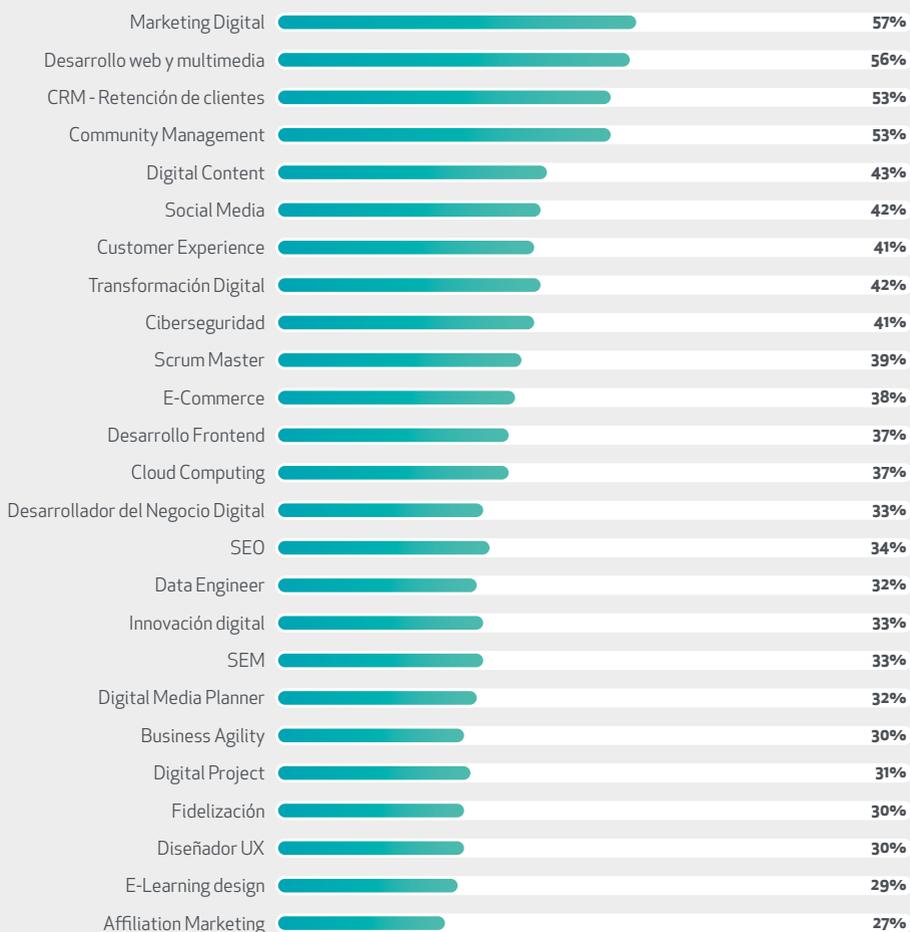


## 5.1 Posiciones actuales

Por cuanto se refiere a los perfiles que las empresas demandan en la actualidad, la figura exhibe la clasificación de Posiciones Digitales de la muestra total (352 respuestas), y dibuja un *ranking* que concuerda con las prioridades de los países que cuentan con una madurez digital que empieza a consolidarse, consecuencia del peso latinoamericano en el contexto de la propia muestra.

### Figura 3. Porcentaje de posiciones digitales cubiertas en España y Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=352)



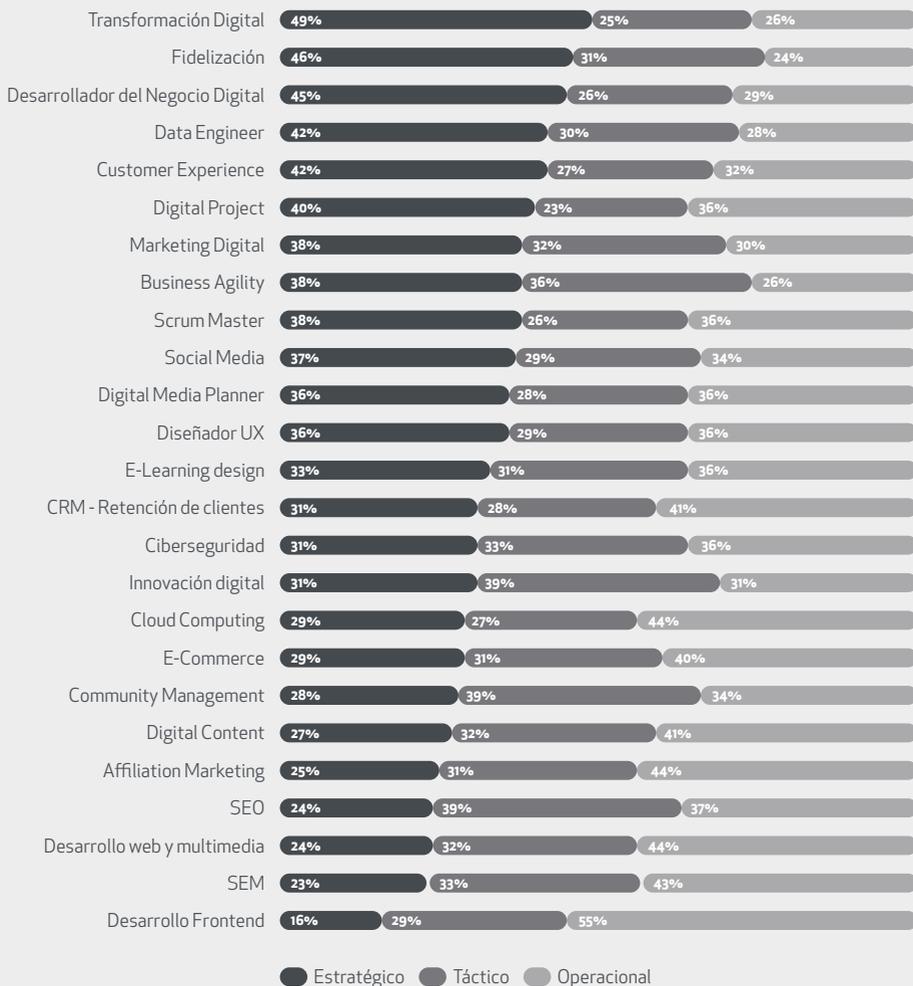
No obstante lo anterior, también se propuso ordenar las citadas posiciones digitales que los encuestados aseguraban tener cubiertas, en función de los diferentes niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operacional), resultando evidentes alteraciones en la clasificación, tal y como demuestra

la figura correspondiente. En efecto, si bien hay empresas que tienen cubiertos los tres niveles jerárquicos para algunas de las posiciones digitales, veremos, más adelante, en los gráficos sobre las posiciones no cubiertas, cuáles se están evaluando incorporar y en qué niveles jerárquicos, donde las prioridades vuelven a redibujar este *ranking*, en función de todos los desafíos y las movibilidades de roles y funciones analizados.



## Figura 4. Porcentaje de posiciones digitales cubiertas por nivel jerárquico en España y Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=352). Base: % sobre cada una de las posiciones cubiertas.

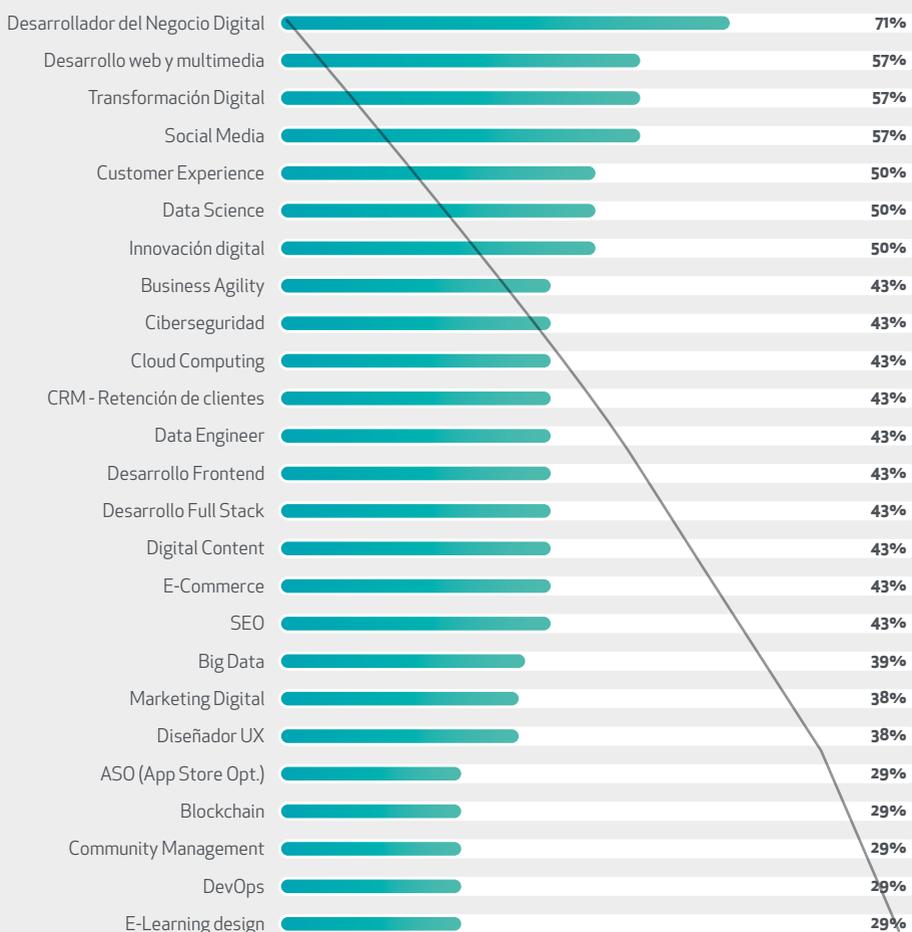


La investigación también aporta valor añadido derivado de la desagregación de la muestra, proporcionando resultados sumamente relevantes en función del contexto geográfico de los encuestados: por una parte la realidad española y por otra, el contexto exclusivamente latinoamericano.

**En relación a España, por lo que respecta a las posiciones digitales ya cubiertas,** se pudo evidenciar el alto grado de madurez digital de sus organizaciones. Las mismas tienen su principal foco puesto en el Desarrollo de Negocios Digitales (71%).

## Figura 5. Porcentaje de posiciones digitales cubiertas en España

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=96).



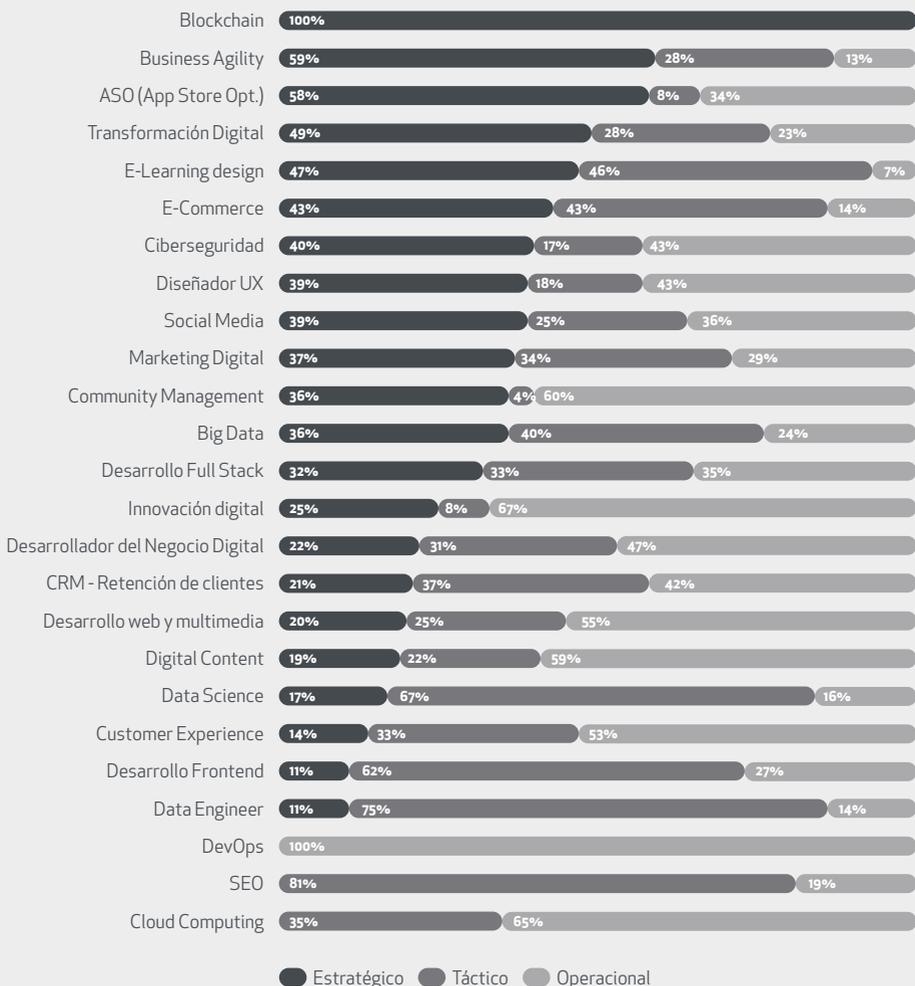
Efectivamente, la reorientación de sus modelos de negocio da cuenta de la **elevada incorporación en plantilla de profesionales especializados en Desarrollo web y multimedia (57%) y Transformación Digital (57%). Igualmente, sucede con las funciones que ocupan el cuarto y el quinto lugar de la clasificación, como Redes Sociales y Experiencia Cliente, con 57% y 50% de cobertura**, respectivamente, que vienen a validar y reforzar el giro que están dando las organizaciones respecto a los servicios externalizables y aquellos de exclusiva gestión interna, con motivo del impacto que tienen en la satisfacción y consecuente retención de clientes.

*Cabe destacar que, en España, como sucede a nivel global, las posiciones vinculadas a la ciberseguridad aparecen por primera vez en la clasificación (no estaban presentes en la edición 2020), y con altísima relevancia, ocupando la novena posición del ranking, con un 43% de cobertura, producto de la migración de todas las operaciones a la nube.*

La importancia que las organizaciones están dando a esta función queda validada también a través del gráfico de posiciones ordenadas por nivel jerárquico, en el que, la ciberseguridad, se encuentra en el Top 10 de funciones con mayor porcentaje de empresas que tienen esta posición cubierta a nivel estratégico (40%).

## Figura 6. Porcentaje de posiciones digitales cubiertas por nivel jerárquico en España

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=96). Base: % sobre cada una de las posiciones cubiertas.



*Resulta también reseñable para el caso español la aparición del Blockchain dentro del Top Perfiles Digitales 2021 de posiciones ya cubiertas, constituyendo además la única que ha sido incorporada sólo a nivel estratégico. Ni que decir tiene que se trata de un dato que valida y ratifica la esgrimida brecha de madurez digital entre España y los países latinoamericanos.*

En tanto en cuanto en la clasificación que agrupaba a todos los países, es decir al conjunto de la muestra (n=352), la mencionada función no se encontraba si quiera dentro de las posiciones digitales principales.



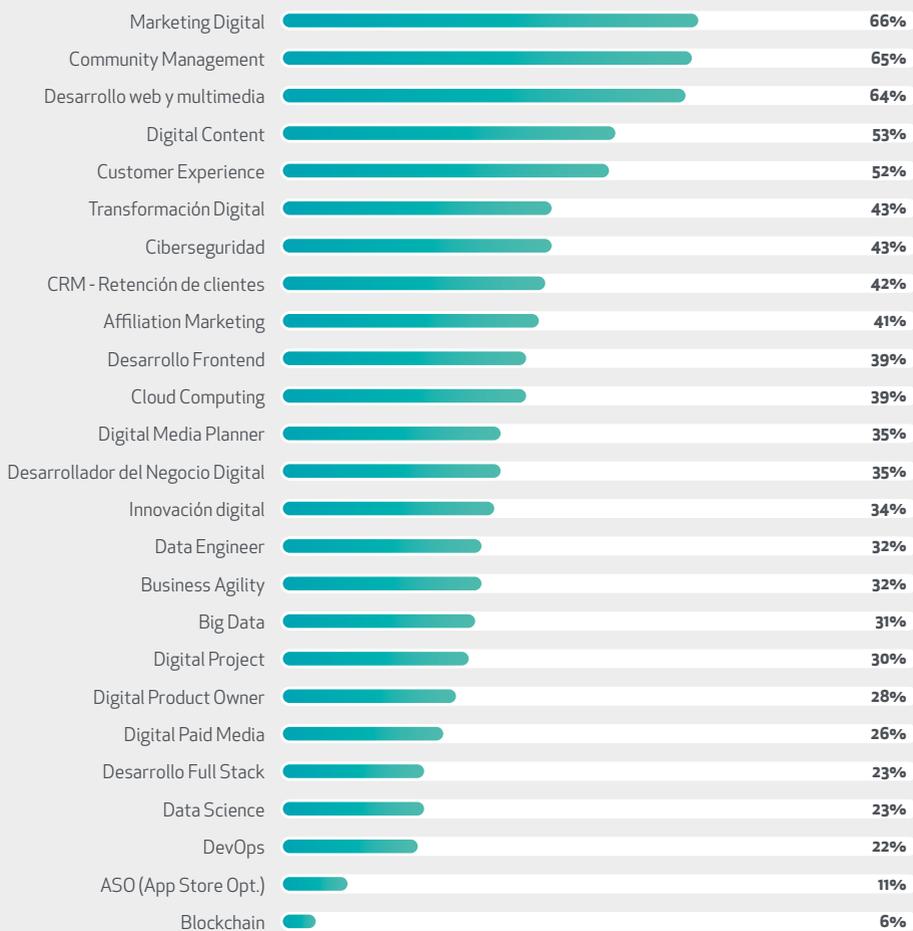
La situación en algunos de los países de **Latinoamérica** es diferente a la de España debido, principalmente, a su menor grado de madurez digital. Esto se debe a factores propios de la región relacionados directamente con la implementación de infraestructura tecnológica. Una de las variables esenciales es el incipiente lanzamiento de la red 5G, que solo ha empezado a funcionar con las primeras pruebas desde mediados de agosto 2021, mientras que, en España, ya lleva casi 2 años. Se pronostica que, durante 2022, se irá avanzando en el despliegue de esta red en la mayoría de los países de la región.

Cuando se observa el estado de situación actual de posiciones digitales cubiertas, comprobamos que el Top 10 corresponde a funciones directamente relacionadas con la captación, retención y fidelización de clientes.



## Figura 7. Porcentaje de posiciones digitales cubiertas en América Latina

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=256)



La preocupación actual de las organizaciones latinoamericanas está focalizada en recuperar la facturación que se vio gravemente afectada

durante los primeros meses de pandemia y ayudar a reconstituir las frágiles economías de la mayoría de los países de la región, generando puestos de trabajo que colaboren, además, a la reconstitución del tejido social.

**El incremento de la dotación de profesionales digitales que impactan directamente en la experiencia y la satisfacción del cliente se ve también reflejado en la clasificación de puestos que se está evaluando cubrir durante 2022.**

También pudo verificarse que la preocupación por la seguridad informática tiene mayor peso en los países de América Latina, ocupando esta función el quinto lugar en la clasificación de posiciones cubiertas. La diferencia se debe, fundamentalmente, a que la falta de integración de sistemas de datos en la región genera una mayor vulnerabilidad de los sistemas privados en la nube, quedando los mismos más expuestos al fraude.

Más allá de todo lo reflejado, conviene también apuntar que, aunque con niveles muy bajos de cobertura con relación a España, las posiciones más requeridas a nivel estratégico coinciden en gran parte con la clasificación española.

## Figura 8. Porcentaje de posiciones digitales por nivel jerárquico cubiertas en América Latina

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=256). Base: % sobre cada una de las posiciones cubiertas.



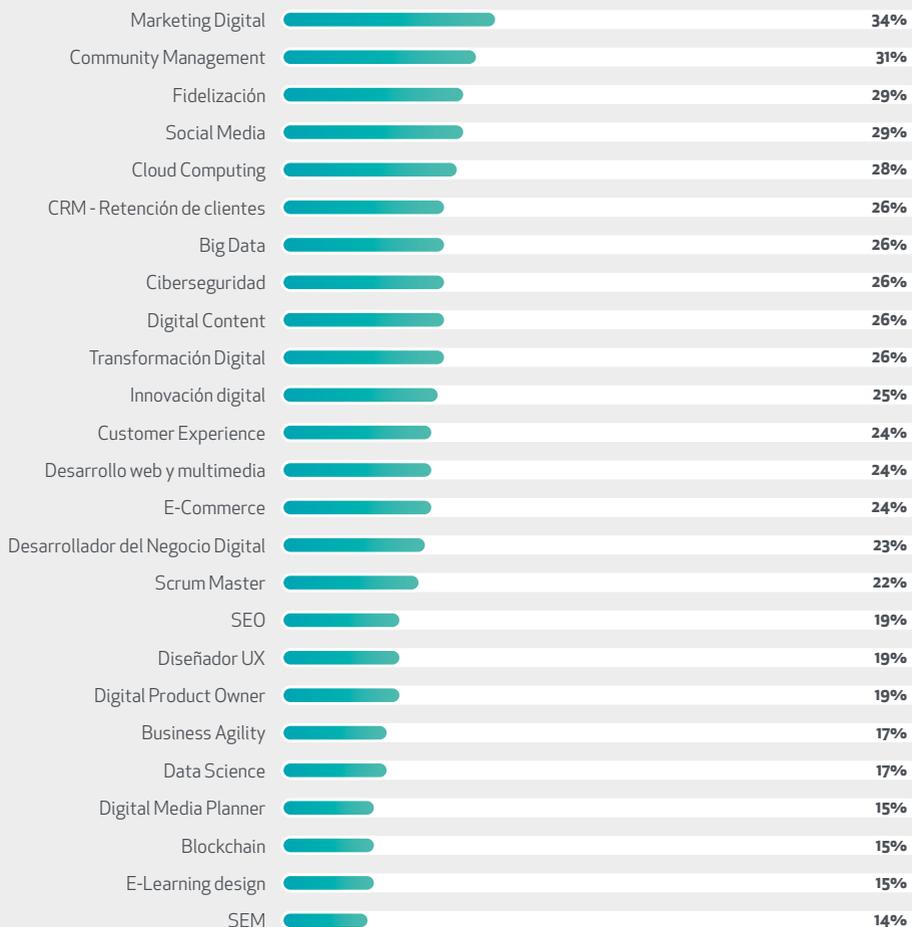


## **5.2 Posiciones a incorporar**

Igualmente y de cara al análisis de tendencias, se pidió a los ejecutivos encuestados que indicasen en relación a las posiciones no cubiertas en la actualidad, cuáles se evaluaban cubrir a un año vista. Por lo general, las organizaciones no tenían claro el diseño de los perfiles que serían necesarios, en tanto en cuanto no finalizasen con los movimientos de reubicación interna. Es por ello que las respuestas “No sabe / No contesta” fueron excluidas de los gráficos, para una mejor visualización de las respuestas positivas.

## Figura 9. Porcentaje de posiciones digitales que se evalúa cubrir en España y Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=352)



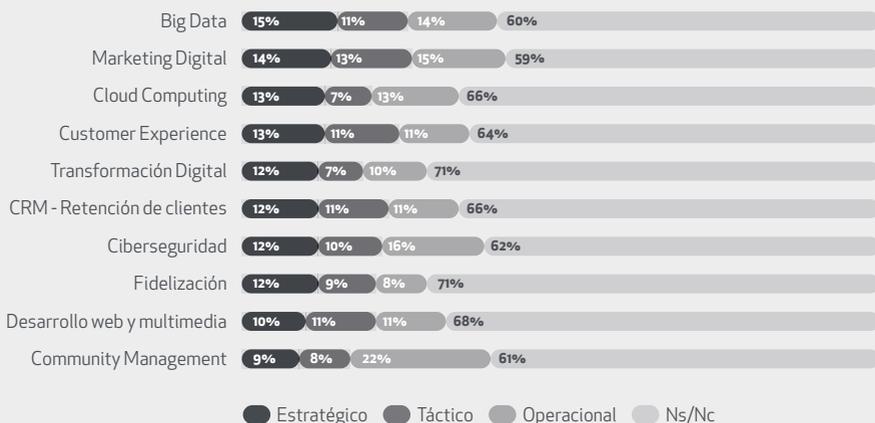
Más allá de lo anterior, si observamos los resultados como una tendencia, podemos verificar que toda la atención de las empresas está puesta en el cliente/consumidor, siendo prioritario cubrir o reforzar aquellas funciones

que tienen un impacto directo en el servicio que se está brindando al mercado, para recuperar lo más rápido posible el nivel de ingresos que lleve a la estabilización económica de las compañías, tras más de dieciocho meses de altibajos.

A la hora de definir qué nivel jerárquico es el que la organización va a necesitar durante el próximo año, el volumen de respuestas NS/NC deja en evidencia el estado de indefinición actual por el que atraviesan las empresas. No obstante, y aunque el gráfico solo muestre una tendencia, la distribución de posibles contrataciones en todos los niveles jerárquicos denota una necesidad latente de fortalecer las funciones digitales en toda la estructura organizacional.

### Figura 10. Porcentaje de posiciones digitales (por nivel jerárquico) que se evalúa cubrir en España y Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=352). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación.

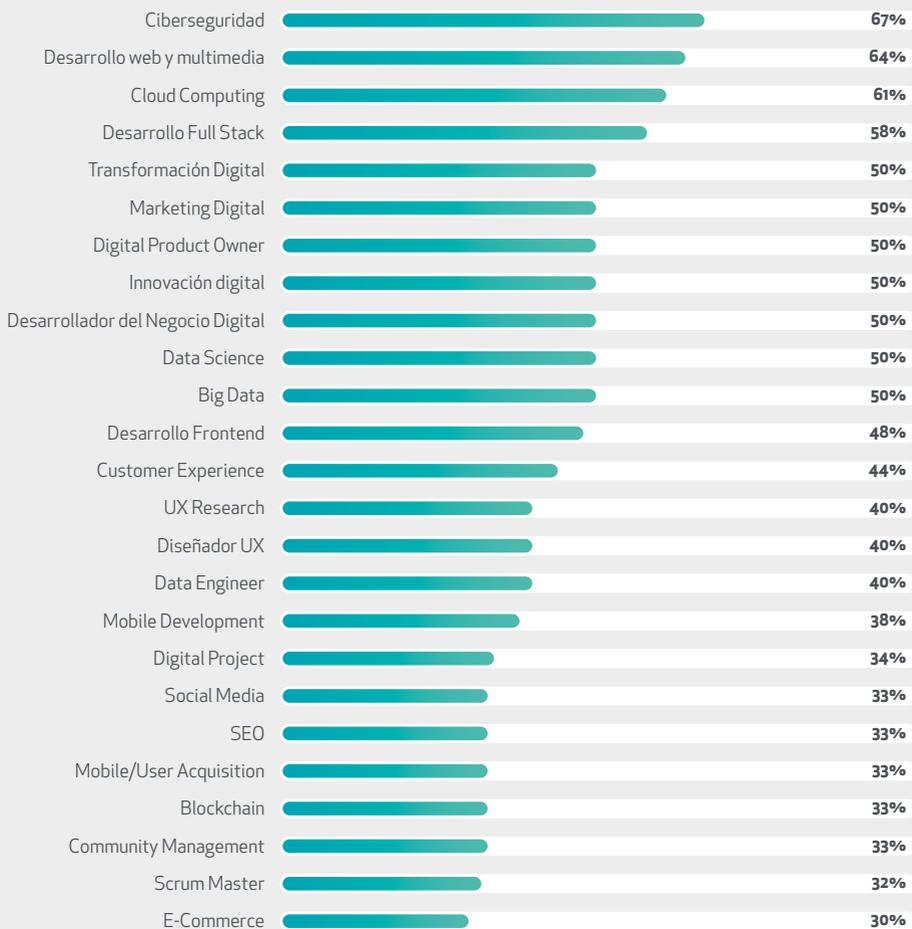


Si nos circunscribimos ahora exclusivamente al ámbito de **España**, siguiendo la tendencia de una de las preocupaciones más relevantes de los directivos a escala global, también en el país europeo la ciberseguridad se ha vuelto

un imperativo estratégico, dado que el 43% de las organizaciones ya tienen esta función cubierta (40% a nivel estratégico) y el 67% afirma que es una posición en agenda, donde un 41% de las incorporaciones serían de nivel estratégico y un 42% operacional.

### Figura 11. Porcentaje de posiciones digitales que se evalúa cubrir en España

**Fuente:** Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=96). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación. Se han excluido las respuestas de Ns/Nc.



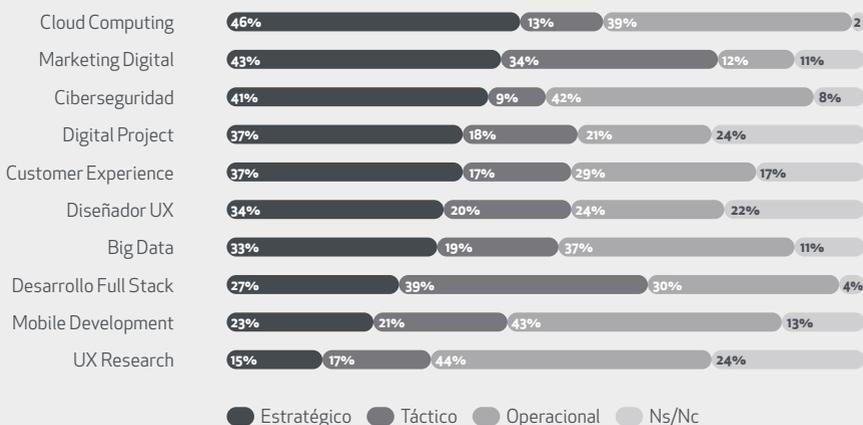
Además, aparecen dentro del Top Perfiles Digitales 2021 posiciones en evaluación, algunas funciones que no figuran entre las ya cubiertas, como:

- Investigación de Usuarios -UX Research- (40%)
- Desarrollo Móvil (38%)
- Gestión de Proyectos Digitales (34%)
- Especialistas en campañas para móviles (33%)
- Scrum Master (32%)
- Proyecto Digital es la única función que se está evaluando cubrir con profesionales senior (37%)

Las otras posiciones críticas que requieren profesionales de nivel estratégico son las que figuran en el siguiente gráfico, siendo las tres principales: Computación en la Nube (46%); Marketing Digital (43%) y Ciberseguridad (41%).

### Figura 12. Porcentaje de posiciones digitales (por nivel jerárquico) que se evalúa cubrir en España

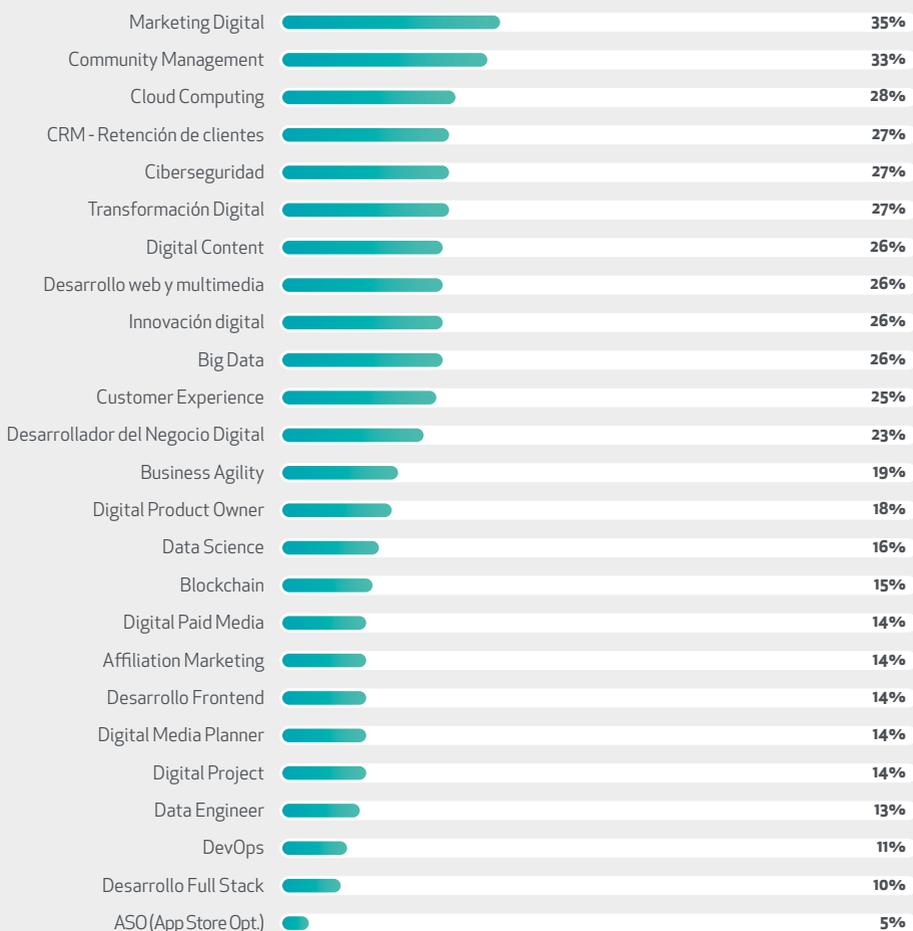
**Fuente:** Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=96). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación.



De otra parte, la tendencia en los países de **América Latina** analizados, confirma que la prioridad de las empresas se centra en incrementar su facturación y construir vínculo con sus audiencias objetivo al coincidir las dos primeras posiciones de la clasificación con las mismas que encabezan el top de perfiles ya cubiertos: Marketing Digital (35%) y *Community Management* (33%).

### Figura 13. Porcentaje de posiciones digitales que se evalúa cubrir en América Latina

**Fuente:** Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=256). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación. Se han excluido las respuestas de NS/NC.



A diferencia de España, donde aparecen nuevas funciones a contratar dentro del Top Perfiles Digitales 2021 en evaluación, en los países latinoamericanos, aunque con leves cambios de posición en la clasificación, se repiten las mismas posiciones que figuran entre las 25 ya cubiertas en la actualidad.

De otra parte y por lo que respecta a los puestos en evaluación por nivel jerárquico, en América Latina los resultados de la muestra (256) apuntan a tendencias muy lineales y equilibradas, tal y como bien puede advertirse en la figura diseñada al respecto, si bien cabe reseñar el elevado índice de repuestas “No Sabe / No Contesta”, que desvirtúa en sí mismo el caso y que contrasta con la evaluación para el caso español.

### Figura 14. Porcentaje de posiciones digitales (por nivel jerárquico) que se evalúa cubrir en América Latina

**Fuente:** Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=256). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación.

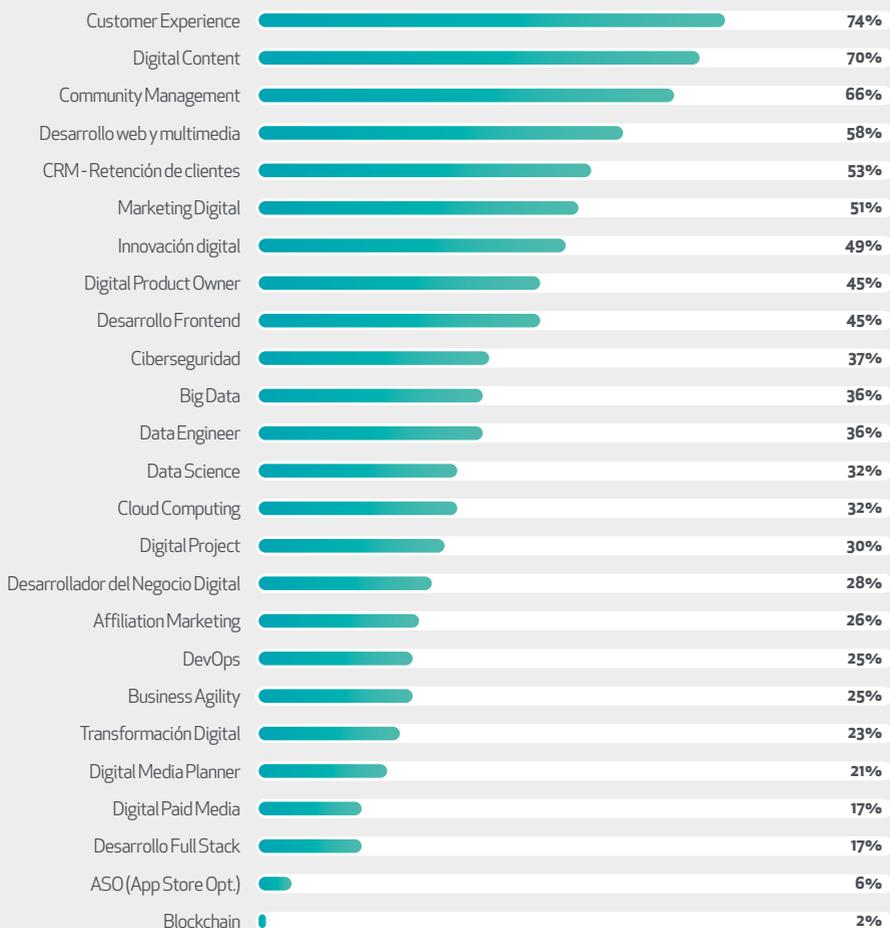


Con el propósito de validar las tendencias que muestra la región latinoamericana en su conjunto, se optó por poner el foco y hacer zoom en **Colombia**, por tratarse del país de la región con mayor número de casos (n=53) dentro de esta muestra. La foto

nacional colombiana se parece sobremedida a la foto regional latinoamericana, en tanto en cuanto las posiciones ya cubiertas coinciden en su totalidad con las posiciones del Top Perfiles Digitales de la región.

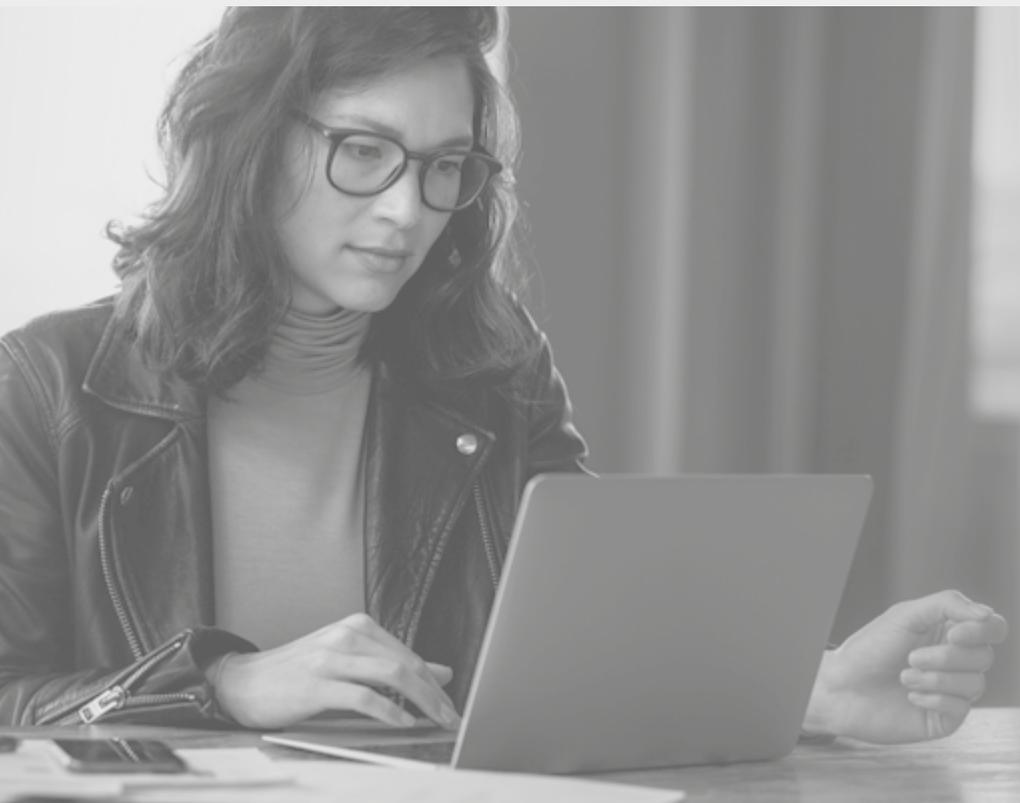
## Figura 15. Porcentaje de posiciones digitales cubiertas en Colombia

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=53)



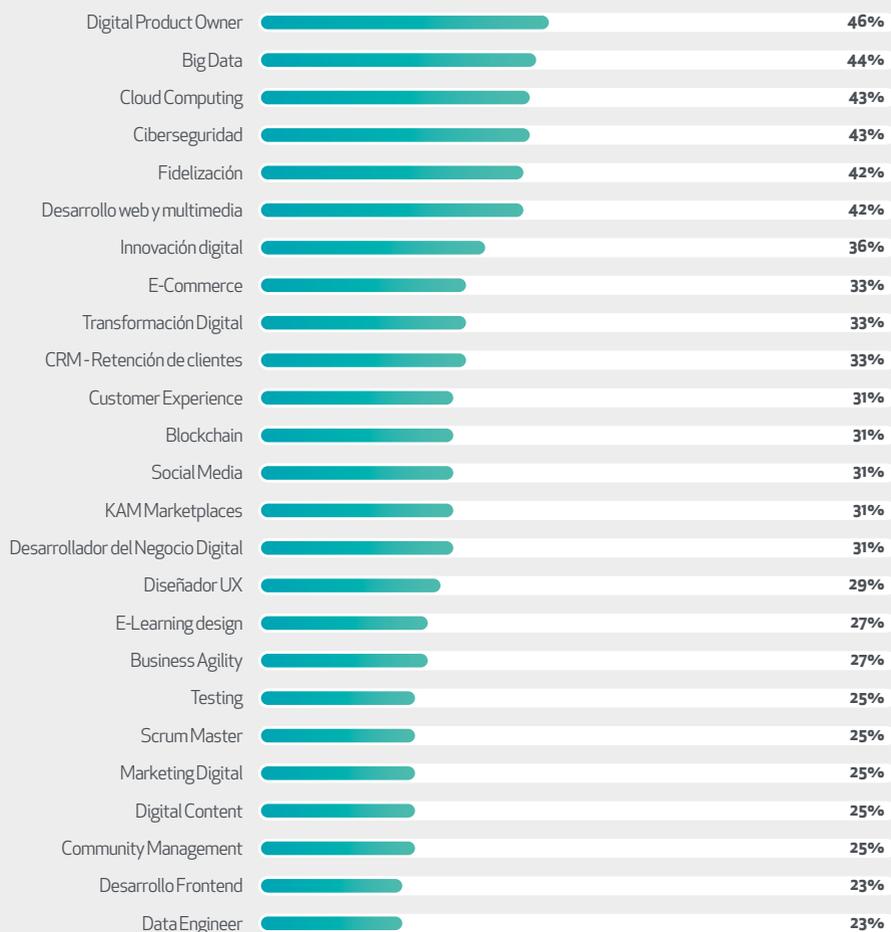
No obstante lo anterior, las diferencias aparecen cuando se analizan los resultados de las posiciones que este país considera altamente críticas. En ese sentido, algunas de las más relevantes de cara a su evaluación para 2022, no aparecían dentro de las posiciones más votadas en toda América Latina, a saber:

- Comercio electrónico (33%)
- Redes sociales (31%)
- Gestor de Cuentas de las Plataformas de Negocios en Línea (31%)
- Investigación de Usuarios (29%)
- Diseño de Aprendizaje en Línea (27%)
- Scrum Master (25%)



## Figura 16. Porcentaje de posiciones digitales que se evalúa cubrir en Colombia

**Fuente:** Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=53). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación. Se han excluido las respuestas de NS/NC



En comparación tanto con el conjunto de la región latinoamericana, como con la situación del otro caso de estudio individual, el español, destaca en el Top Perfiles Digitales de Colombia, la aparición de dos posiciones que no se

encuentran presentes en las otras dos clasificaciones: Gestor de Cuentas de las Plataformas de Negocios en Línea y Diseño de Aprendizaje en Línea.

En cuanto a la primera posición mencionada (Gestor de Cuentas de las Plataformas de Negocios en Línea), no es posible inferir de los datos obtenidos qué factores motivan que la función se encuentre entre las prioritarias, dado que, al observar el gráfico ordenado por nivel jerárquico, sólo se evalúa cubrir posiciones de nivel táctico y operativo. Sin embargo, sí llama la atención la posición y la preferencia por el Diseño de Aprendizaje en Línea, considerando que, el único nivel jerárquico que aparece es el Estratégico.

### Figura 17. Porcentaje de posiciones digitales (por nivel jerárquico) que se evalúa cubrir en Colombia

Fuente: Elaboración propia. Encuesta Ranking, agosto 2021 (n=53). Base: % sobre cada una de las posiciones en evaluación



## 5.3 Tendencias

Por último, presentamos, en este cuadro, las principales creencias que más veces se repitieron en casi la totalidad de las entrevistas en profundidad realizadas a ejecutivos referentes (n=40) y que fueron validadas cuantitativamente, mediante un cuestionario en el que se pedía a otros 164 directivos y ejecutivos que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo con estas creencias, reformuladas como afirmaciones.

*Entre las averiguaciones esenciales derivadas de las dinámicas referidas y valoradas, cabe destacar, la trascendencia otorgada a la ciberseguridad (79% de concordancia), que aparece como preocupación y prioridad a atender a lo largo de todo este estudio.*

De igual manera, esta confrontación de tendencias también respalda la información extraída de la bibliografía consultada y de la clasificación del trabajo de campo, al reflejarse también un notable grado de indefinición sobre las posiciones y niveles jerárquicos de los puestos en evaluación, en tanto en cuanto el 85% de los encuestados concordaban respecto de la movilidad que están teniendo y tendrán los roles y funciones.

## Figura 18. Tendencias sobre Posiciones Digitales en España y Latinoamérica

Fuente: Elaboración propia. Tendencias (n=164)

---

Se incrementa la búsqueda de roles que actúen como puente entre diferentes equipos

---

Por la migración de la actividad comercial al entorno digital, la seguridad sigue siendo la máxima prioridad en el desarrollo de los negocios

---

Debido a la automatización de procesos y medición de performance, se acelera la desaparición de los mandos medios (jefes y supervisores)

---

Las posiciones vinculadas a la Transformación Digital, Customer Experience y Marketing Digital, suben en la estructura jerárquica a nivel estratégico

---

Hay muchas posiciones que están siendo transformadas, dejando de hacer ciertas cosas e incorporando cosas nuevas que antes no hacían

---

La tecnología es transversal a todas las industrias y a todo tipo de posiciones y debe ser entendida y manejada por todos los empleados de una organización

---

Las áreas comerciales y de marketing son las más expuestas a la transformación digital y están generando nuevas posiciones de trabajo

---

Las compañías se están convirtiendo en "Data Driven". Por tanto, el trabajo con bases de datos ha sido totalmente transformado. Hoy tiene una gran especialización, con nuevos puestos y herramientas de Inteligencia Artificial, para minar datos muy específicos

---

Se incrementó la búsqueda de perfiles que articulen el negocio con la tecnología

---

Las habilidades humanas, como: creatividad, empatía, improvisación, reacciones no calculadas frente a un problema o situación crítica, son cada vez más importantes, porque son competencias que, en un sistema digital, no se pueden automatizar, todavía.

---

El futuro del trabajo no está basado solo en títulos universitarios o tecnologías, sino también en el desarrollo de las habilidades humanas, habilidades blandas ("Soft Skills" como empatía, creatividad, negociación, etc.)

---

Finalmente, **resulta también muy reseñable la contrastación el 93% y 90% de acuerdo (sumatorio de los rangos "totalmente de acuerdo" y "muy de acuerdo") en relación con el tema de las habilidades blandas,**

Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Total
<b>48%</b>	<b>30%</b>	18%	4%	0%	<b>100%</b>
<b>39%</b>	<b>40%</b>	17%	4%	0%	<b>100%</b>
6%	21%	<b>39%</b>	<b>26%</b>	7%	<b>100%</b>
<b>31%</b>	<b>42%</b>	17%	9%	1%	<b>100%</b>
<b>43%</b>	<b>42%</b>	12%	3%	0%	<b>100%</b>
<b>62%</b>	<b>28%</b>	8%	2%	0%	<b>100%</b>
<b>33%</b>	<b>36%</b>	21%	9%	1%	<b>100%</b>
<b>47%</b>	<b>40%</b>	12%	1%	0%	<b>100%</b>
<b>53%</b>	<b>37%</b>	9%	1%	0%	<b>100%</b>
<b>65%</b>	<b>28%</b>	5%	2%	0%	<b>100%</b>
<b>65%</b>	25%	6%	3%	1%	<b>100%</b>

lo que no deja duda alguna de que se trata de uno de los temas, junto con la movilidad de roles, que se encuentra actualmente entre las prioridades de agenda de todos los sectores de actividad.

# 06

## Descripción perfiles





Si nos retrotraemos al apartado de estructura del presente informe, el mismo quedaba diseñado en función de una triple aproximación, que suponía que antes de las conclusiones de prospección con la reflexión a futuro sobre la evolución de los resultados esenciales de la investigación incluidas en el siguiente apartado, se procedería en el presente a la descripción de las posiciones digitales emergentes y las consolidadas que continúan siendo demandadas en la actualidad. De hecho, dentro de la investigación se pretende incidir, tanto en una serie de perfiles emergentes en la actualidad (sin apenas precedentes previos), como en otra serie de posiciones consolidadas, pero que continúan siendo demandadas.

### ***Perfiles emergentes:***

---

01. Investigador de Usuarios (UX Research)
02. Computación en la Nube (Cloud Computing)
03. Experiencia Cliente (Customer Experience)
04. Desarrollador del Negocio Digital (Digital Business Development)
05. Proyecto Digital (Digital Project)
06. Diseñador de Interfaces y Experiencia Usuario (UI/UX Designer)
07. Gestor de Experiencia Cliente (Customer Experience Manager)
08. Blockchain
09. Ciberseguridad
10. Desarrollador Web Full Stack
11. Desarrollo de Operaciones (DevOps)

### ***Perfiles consolidados con alta demanda:***

---

01. Gestor de Marketing Digital (Digital Marketing Manager)
02. Gestor de Comercio Electrónico (E-commerce Manager)
03. Flexibilidad de Negocio (Business Agility)
04. Desarrollador Frontend
05. Desarrollador web multimedia
06. Innovación Digital (Digital Innovation)
07. Planificador de Medios Digitales (Digital Media Planner)
08. Especialista en Campañas de Anuncios Móviles (Mobile User Acquisition)
09. Big Data

## 6.1 Perfiles emergentes

01. Investigador de Usuarios (UX Research)
02. Computación en la Nube (Cloud Computing)
03. Experiencia Cliente (Customer Experience)
04. Desarrollador del Negocio Digital (Desarrollador del Negocio Digital)
05. Proyecto Digital (Digital Project)
06. Diseñador de Interfaces y Experiencia Usuario (UI/UX Designer)
07. Gestor de Experiencia Cliente (Customer Experience Manager)
08. Blockchain
09. Ciberseguridad
10. Desarrollador Web Full Stack
11. Desarrollo de Operaciones (DevOps)

# 01. Investigador de Usuarios

## (UX Research)

### **Funciones:**

---

- > Planificar, diseñar y ejecutar estudios de usuario durante todas las fases del desarrollo de un producto o servicio.
- > Emplear técnicas y metodologías de investigación de usuarios.
- > Contribuir a las decisiones y soluciones de diseño de forma que la investigación pueda traducirse en requisitos de producto.
- > Construir el Mapa de Viaje del Usuario e identificar los “puntos conflictivos”.
- > Analizar e informar sobre sus resultados.

### **Conocimientos:**

---

- > Formación universitaria enfocada al estudio del comportamiento humano (Ciencia Cognitiva, Psicología, Sociología, Antropología).
- > Conocimientos sobre las distintas técnicas de investigación: entrevistas, encuestas, focus group, benchmark, Card Sorting, Eye Tracking, Test A/B.
- > Conocimiento sobre Metodologías Ágiles.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Pensamiento Crítico.
- > Resolución de problemas.
- > Trabajo en equipo.

## 02. Computación en la Nube (Cloud Computing)

### **Funciones:**

---

- > Definir la estrategia de almacenamiento, entendiendo su relación con la estrategia del negocio.
- > Identificar necesidades en el negocio y definir las arquitecturas *cloud* a implantar.
- > Planificar la integración con otras plataformas tecnológicas y procesos ya operativos (análisis de datos, movilidad, interfaces de usuario).
- > Identificar e implantar las medidas de protección y ciberseguridad requeridas.

### **Conocimientos:**

---

- > Estar familiarizado con distintos proveedores de servicios en la nube (AWS, Azure Google y Huawei).
- > Tener conocimientos en arquitecturas Windows y Linux (RedHat).
- > Tener conocimientos en Arquitectura Openshift (Docker, container, Kubernetes).
- > Tener manejo de scripting.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Planificación y gestión.
- > Competencias relacionales.
- > Liderazgo distribuido.

## 03. Experiencia Cliente (Customer Experience)

### **Funciones:**

---

- > Planificar, analizar y gestionar el cambio.
- > Entender que la experiencia del cliente la construye toda la organización, y su rol tiene una alta carga de gestión del cambio en la misma.
- > Orientar a la compañía de manera colaborativa, proporcionando la información, procesos y herramientas necesarios, para trabajar con foco en el cliente, haciéndoles partícipes de nuevas maneras de hacer las cosas.
- > Analizar y optimizar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto y durante la duración de su relación con la marca: desde la conciencia, el descubrimiento, la atracción, la interacción, la conversión y el uso hasta el cultivo de la relación y la recomendación.
- > Fijación de objetivos a corto, medio y largo plazo, así como de las acciones necesarias para su consecución. Seguimiento, informe de resultados y aporte de sugerencias de valor.

### **Conocimientos:**

---

- > Profundo conocimiento del negocio y la estrategia de la compañía.
- > Experiencia en marketing, fidelización, atención al cliente, innovación y desarrollo de negocio.
- > Manejo de herramientas de diseño del recorrido del cliente, mapas de empatía, puntos conflictivos, mapas de relación individuo-marca, etc.
- > Visión multidimensional y multicanal.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Gestión del cambio, transformación y negociación.
- > Liderazgo distribuido, capacidad de escucha y empatía.
- > Competencias relacionales.

## **04. Desarrollador del Negocio Digital** (Digital Business Development)

### **Funciones:**

---

- > Diseñar la estrategia y plan comercial del territorio asignado de acuerdo con los objetivos estratégicos.
- > Definir el planeamiento de cuentas y gerenciamiento de cartera de clientes asignada.
- > Promover capacidades de marketing digital de la organización.
- > Realizar visitas comerciales y de acompañamiento a clientes.
- > Acompañar evolución del mercado activo y análisis de la competencia.
- > Coordinar presentaciones técnicas y funcionales, crear propuestas y cerrar tratos.

### **Conocimientos:**

---

- > Formación en Administración, Negocios Internacionales, Sistemas, Finanzas con orientación a Negocios.
- > Cursos o formación en Transformación de Negocios/Digital.
- > Capacidad para relacionarse con ejecutivos y gerentes de alto nivel.
- > Conocimiento de herramientas de automatización de procesos de negocios.
- > Experiencia en estrategias de penetración en clientes (estrategias de segmentación de los clientes para aumentar el margen y las ventas, análisis de la previsión y el compromiso de ventas).
- > Uso de metodología Ágil y LEAN adaptada a la realidad del cliente.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Inteligencia emocional.
- > Asertividad.
- > Trabajo en equipo.
- > Liderazgo distribuido.

## 05. Proyecto Digital (Digital Project)

### **Funciones:**

---

- > Crear e implementar definiciones de proyectos, metas y hojas de ruta para proyectos digitales.
- > Planificar sprints, priorizar el backlog y organizar el tiempo y los recursos de forma creativa.
- > Desarrollar material para las actividades del proyecto, como el inicio, el estado y el cierre del mismo.
- > Liderar a los miembros del equipo del proyecto para asegurar la comunicación y comprensión de los plazos, asignaciones y objetivos.
- > Desarrollar relaciones con los clientes que aseguren una comunicación fluida y gestionar sus expectativas.
- > Supervisar el trabajo realizado por todas las áreas involucradas en el proyecto.

### **Conocimientos:**

---

- > Conocimiento avanzado de publicidad, marketing estratégico, administración de empresas o afines.
- > Experiencia en el manejo de proyectos digitales.
- > Experiencia trabajando como gerente de proyectos, familiarizado con el desarrollo de software y / o diseño de productos.
- > Experiencia trabajando con equipos multidisciplinarios.
- > Familiarización con herramientas de gestión de proyectos y metodologías ágiles.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Excelentes habilidades de comunicación interdepartamental.
- > Liderazgo cooperativo.
- > Capacidad de negociación.
- > Trabajo en equipo.

## 06. Diseñador de Interfaces y Experiencia Usuario (UI/UX Designer)

### **Funciones:**

---

- > Conocer la estrategia de negocios y la contribución que genera su trabajo a la misma.
- > Desarrollar el Interfaz de Usuario (UI) y la Experiencia de Usuario (UX).
- > Diseñar los componentes gráficos.
- > Preparar los paquetes de gráficos para su utilización en el desarrollo.
- > Desarrollar experiencias “wow” que superen las expectativas del cliente.

### **Conocimientos:**

---

- > Conocimiento del Negocio.
- > Uso avanzado de Adobe Creative Suite.
- > Manejo de Sketch.
- > Conocimientos sobre CSS.
- > Conocimientos de User Experience en los distintos tipos de dispositivos (portátiles y escritorio).

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Creatividad.
- > Liderazgo.
- > Inteligencia emocional.
- > Asertividad.

## **07. Gestor de Experiencia Cliente** (Customer Experience Manager)

### **Funciones:**

---

- > Planificar, analizar y gestionar el cambio.
- > Entender que la experiencia del cliente la construye toda la organización, y su rol tiene una alta carga de gestión del cambio en toda la organización.
- > Orientar a la organización de manera colaborativa, proporcionando la información, procesos y herramientas necesarios, para trabajar con foco en el cliente, haciéndoles partícipes de nuevas maneras de hacer las cosas.
- > Analizar y optimizar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto y durante la duración de su relación con la marca.
- > Fijación de objetivos a corto, medio y largo plazo, así como del seguimiento, reporte de resultados y aporte de sugerencias de valor.

### **Conocimientos:**

---

- > Profundo conocimiento del negocio y la estrategia de la compañía.
- > Gestión del cambio, transformación y negociación.
- > Liderazgo distribuido, capacidad de escucha y empatía
- > Visión multidimensional y multicanal.
- > Experiencia en marketing, fidelización, atención al cliente, innovación y desarrollo de negocio.
- > Manejo de herramientas de diseño de customer journey, mapas de empatía, comprador persona, mapas de relación individuo-marca, etc.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Creatividad.
- > Habilidades relacionales.
- > Inteligencia emocional.
- > Asertividad.

## 08. Blockchain

### **Funciones:**

---

- > Aplicar la tecnología Blockchain, sus implicaciones y aplicabilidad en los campos tecnológicos, empresariales y legales.
- > Manejo de los sistemas basados en smart contracts.
- > Utilización de lenguajes más utilizados para la programación de smart contracts y aplicaciones basadas en Blockchain.
- > Desarrollo de aplicaciones de Blockchain.
- > Integrar conceptos y herramientas para desarrollar criterios para la toma de decisiones relacionadas con las responsabilidades sociales y éticas.
- > Gestión de proyectos de implementación de la tecnología Blockchain en la empresa.

### **Conocimientos:**

---

- > Fundamentos de Blockchain.
- > Criptografía y Ciberseguridad.
- > Plataformas Blockchain: Ethereum, Hyperleger Fabric, R3 Corda.
- > Diseño de Arquitectura Blockchain.
- > Tokens digitales.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Creatividad.
- > Liderazgo.
- > Trabajo en equipo.
- > Asertividad.

## 09. Ciberseguridad

### **Funciones:**

---

- > Desarrollo de planes orientados a la gobernanza de la ciberseguridad, protegiendo la accesibilidad en las redes y la confidencialidad.
- > Dominio de la seguridad en redes, seguridad de la información y seguridad en aplicaciones.
- > Gestión de las diferentes amenazas que pueden afectar a la seguridad de la información.
- > Identificación y aplicación de las herramientas existentes para asegurar la protección de los datos e información generada en aplicaciones web.
- > Desarrollo de protocolos criptográficos que permitan garantizar la seguridad de la información compartida.

### **Conocimientos:**

---

- > Fundamentos de Ciberseguridad: Bootcamp.
- > Entornos tecnológicos y ciberseguridad: Scada, Smartgrid.
- > Seguridad en Redes.
- > Seguridad en Aplicaciones.
- > Ciberamenazas y Malware.
- > Hacking ético.
- > Habilidades Blandas.
- > Creatividad.
- > Liderazgo.
- > Asertividad.

## 10. Desarrollador Web Full Stack

### **Funciones:**

---

- > Aplicación de los conceptos elementales referentes al desarrollo Full Stack.
- > Implementación de configuraciones de entorno, herramientas de desarrollo y Control de Versiones.
- > Identificar las necesidades y requerimientos funcionales de los usuarios.
- > Aplicación de metodologías modernas dentro del ciclo de vida Software.
- > Utilización del lenguaje de programación JavaScript/Typescript y su aplicación en los diferentes Stacks.
- > Implementación de las diferentes tecnologías y lenguajes vinculados al front end *development*.

### **Conocimientos:**

---

- > Fundamentos de Fundamentos del Desarrollo Web.
- > Javascript y Typescript.
- > Front End Development.
- > Back End Development: Arquitectura en la Nube, Arquitectura de Servidores, Gestión de Bases de Datos.
- > Testing y Securización.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Creatividad.
- > Liderazgo.
- > Asertividad.
- > Trabajo en Equipo.

## 11. Desarrollo de Operaciones (DevOps)

### **Funciones:**

---

- > Aplicación de la metodología DevOps en la gestión del proceso de implantación y desarrollo de productos digitales.
- > Manejo de las diferentes técnicas de análisis de negocio existentes para el correcto desarrollo de la fase de planificación.
- > Utilización de las técnicas de verificación y validación existentes para asegurar la calidad del producto desarrollado.
- > Diferenciación entre Tecnologías de Virtualización, Cloud Computing y Contenedores para el óptimo uso de cada una de ellas.
- > Uso de los servicios en la nube.

### **Conocimientos:**

---

- > Metodología DevOps e implementación de Cloud Computing.
- > Gestión de Procesos.
- > Planificación, Integración y Monitorización continuas.
- > Cloud Computing.
- > Contenedores.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Creatividad.
- > Habilidades Relacionales.
- > Asertividad.
- > Trabajo en Equipo.

## 6.2 Perfiles consolidados con alta demanda

01. Gestor de Marketing Digital (Digital Marketing Manager)
02. Gestor de Comercio Electrónico (E-commerce Manager)
03. Flexibilidad de Negocio (Business Agility)
04. Desarrollador Frontend
05. Desarrollador web multimedia
06. Innovación Digital (Innovación digital)
07. Planificador de Medios Digitales (Digital Media Planner)
08. Especialista en Campañas de Anuncios Móviles (Mobile User Acquisition)
09. Big Data

# 01. Gestor de Marketing Digital (Digital Marketing Manager)

## **Funciones:**

---

- > Definición del plan de marketing digital de manera colaborativa y totalmente alineado al resto de los planes que confluyen en la estrategia de la compañía.
- > Definición del cliente ideal.
- > Comprensión de los ciclos de compra, objetivos, indicadores clave de rendimiento (KPI) y segmentos de mercado en crecimiento para la optimización de resultados.
- > Identificación del tipo de contenido, mensajes, tono, palabras clave, canales y formatos necesarios para la atracción del cliente.
- > Comprensión y administración de las herramientas de automatización de marketing para poder identificar las oportunidades de negocio.

## **Conocimientos:**

---

- > Conocimientos avanzados e integrales de Publicidad, Marketing estratégico, Informática y Negocios.
- > Experiencia en gestión de plataformas de RTB, compra programática y de marketing para gestionar campañas.
- > Entendimiento sobre los principales ad-servers del mercado.
- > Discernimiento en SEM para crear estructuras de grupos de anuncios.
- > Entendimiento del aporte al negocio de los diferentes clientes internos.

## **Habilidades Blandas:**

---

- > Competencias relaciones avanzadas, empatía, transversalidad, colaboración.
- > Liderazgo colaborativo.
- > Inteligencia emocional.
- > Asertividad.

## 02. Gestor de Comercio Electrónico (E-commerce Manager)

### **Funciones:**

---

- > Gestionar la operación entablando relaciones colaborativas con los sectores involucrados en los diferentes procesos.
- > Definir y liderar la estrategia digital adaptada al tipo de e-commerce, tipo de producto y territorio de alcance.
- > Gestionar e innovar en los ámbitos clave: tienda online, productos, marketing digital, sistemas de pago, logística, servicio al cliente o analítica.
- > Coordinar con los equipos de trabajo internos y externos en las diferentes áreas digitales (contenido, Redes Sociales, SEO, SEM, CRM).
- > Gestionar los indicadores de rendimiento claves (KPI) de la tienda en línea y del desarrollo del negocio.

### **Conocimientos:**

---

- > Planificación y marketing estratégicos.
- > Gestión de equipos.
- > Conocimiento del producto o servicio y del sector, para así poder trabajar una estrategia de contenidos y compra de productos adecuados.
- > Conocimientos de las plataformas tecnológicas más utilizadas, así como de estrategias de marketing digital, sistema de pagos y logística.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Liderazgo distribuido.
- > Competencias relaciones.
- > Negociación.

## 03. Flexibilidad de Negocio (Business Agility)

### **Funciones:**

---

- > Detectar y dar respuesta a las necesidades del cliente y del mercado, entregando productos y servicios innovadores y disruptivos, de forma rápida, antes que los competidores.
- > Construir una relación armónica con la organización, siendo un gestor del cambio y referente de la transformación.
- > Garantizar una adaptación continua de las estructuras de la organización y de sus procesos.
- > Construir soluciones de alta calidad, garantizar una gran experiencia del usuario y crear productos innovadores que generen disrupciones en los mercados.
- > Adaptar modelos de negocio, gestión, estructura, perfiles e incentivos.

### **Conocimientos:**

---

- > Planificación estratégica.
- > Gestión del cambio
- > Experiencia con Agile y Scrum y su aplicación en el desarrollo de productos y organización de la entrega.
- > Comprensión sólida del marco de escalado, como LeSS y otros marcos ágiles como Kanban o XP.
- > Conocimiento de las estrategias tecnológicas de toda la industria.
- > Experiencia en el desarrollo de materiales de aprendizaje y capacitación internos compartidos que aplican los principios de transformación ajustada, ágil y de productos.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Competencias relaciones avanzadas, empatía, transversalidad, colaboración.
- > Habilidades relacionales avanzadas.
- > Capacidad de negociación.
- > Liderazgo colaborativo.
- > Inteligencia emocional.

## 04. Desarrollador Frontend

### **Funciones:**

---

- > Desarrollar con HTML, CSS y JavaScript.
- > Mantener y optimizar sitios web e interfaces de usuario.
- > Gestionar el flujo de trabajo del software.
- > Implementar prácticas SEO Onpage.
- > Mejorar la usabilidad y diseñar nuevas funcionalidades y procesos.
- > Mejorar velocidad de carga y asegurar la accesibilidad de la web.
- > Aplicar buenas prácticas de programación para asegurar la calidad.

### **Conocimientos:**

---

- > Dominio a nivel de experto de HTML5, CSS, JavaScript.
- > Experiencia desarrollando Frontend con entornos como AngularJS, ReactJS, VueJS, BackboneJS, Ember y/o Coffe script.
- > Conocimiento y experiencia con Rest APIs y Node JS.
- > Experiencia en metodologías agile.
- > Conocimientos de debugging y testing E2E.
- > Experiencia con WordPress y otros CMS como GraphCMS.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Pensamiento Crítico.
- > Resiliencia.
- > Asertividad.

## 05. Desarrollador web multimedia

### **Funciones:**

---

- > Comprensión de los requerimientos y verificación de la interrelación con otros proyectos, entendiendo el aporte al negocio.
- > Diseño y desarrollo de aplicaciones web.
- > Asegurar la calidad, rendimiento y mantenibilidad de las aplicaciones.

### **Conocimientos:**

---

- > Conocimiento de procesos ágiles de desarrollo software y Scrum.
- > Comprensión general de los principios de diseño de interfaces de usuario y patrones de diseño.
- > Alto conocimiento sobre los estándares W3C, HTML5, CSS3, JavaScript, componentes web.
- > Conocimiento de protocolo HTTP y nociones de seguridad de la información (SSL, certificados, encriptación).
- > Integración: APIs REST, Servicios web SOAP.
- > Herramientas gestión configuración: Maven.
- > Servidor de aplicaciones: Openshift, WebSphere, Tomcat, Jetty.
- > Experiencia en SQL: DB2, SQL Server.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Competencias relaciones, empatía y transversalidad.
- > Entendimiento del aporte de los proyectos al negocio.
- > Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido.

## 06. Innovación Digital (Digital Innovation)

### **Funciones:**

---

- > Asegurar la correcta implementación de la estrategia de Innovación (objetivos, territorios, capacidades, sistemas y métricas).
- > Liderar equipos multifuncionales y facilitar el proceso de innovación para identificar oportunidades de innovación que expanden, optimizan, mejoran los negocios, las operaciones existentes y también permiten la creación de nuevos servicios, productos y / o modelos de negocios con el potencial de volverse rápidamente repetibles, escalables y rentables.
- > Asegurar la implementación de los procesos y herramientas del modelo de innovación basado en Design thinking, LeanStartup y Scrum.
- > Liderar y guiar al equipo en el Descubrimiento de Insights, desarrollo de Conceptos, testeo de Productos Viables mínimos, diseño de Modelos de Negocio, modelo de pre-factibilidad y escalado.

### **Conocimientos:**

---

- > Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería o carreras afines (Industriales, Ingeniería de Sistemas, Empresa, Economía, Marketing, Innovación o idealmente Transformación Digital).
- > Experiencia en creación, diseño, desarrollo y lanzamiento de iniciativas de Innovación, así como experiencia en el diseño de productos o servicios digitales.
- > Experiencia en el desarrollo de culturas innovadoras, facilitando talleres de innovación, formando equipos en metodologías de innovación y / o agilidad.
- > Experiencia en la gestión de proyectos utilizando metodologías ágiles, gestión de riesgos y cálculo del retorno de la inversión en proyectos de innovación.
- > Experiencia en el manejo de metodologías de innovación y agilidad: Design Thinking y Scrum.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Competencias relaciones, empatía y transversalidad.
- > Entendimiento del aporte de los proyectos al negocio.
- > Trabajo colaborativo y liderazgo distribuido.

## 07. Planificador de Medios Digitales (Digital Media Planner)

### **Funciones:**

---

- > Diseñar la estrategia digital.
- > Coordinar la planificación y ejecución de programas de publicidad digital para clientes.
- > Ejecutar la planificación de campañas digitales, realizarlas, optimizarlas y analizarlas.
- > Supervisar el progreso diario de las campañas para asegurarse de que se cumplan los plazos.
- > Elaborar recomendaciones basadas en análisis.
- > Identificar oportunidades digitales.

### **Conocimientos:**

---

- > Marketing estratégico.
- > Conocimiento en Google Ads y Facebook Ads.
- > Experiencia práctica en los medios de comunicación en Programática, CTV/OLV.
- > Marketing digital de cara al cliente.
- > Fuertes habilidades analíticas y habilidades de pensamiento estratégico.
- > Experiencia trabajando en GCM, Trade Desk y / o DV360.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Capacidad de negociación.
- > Competencias relaciones avanzadas, empatía, transversalidad, colaboración.
- > Pensamiento Crítico.

## 08. Especialista en Campañas de Anuncios Móviles (Mobile User Acquisition)

### **Funciones:**

---

- > Definir el objetivo y diseñar el valor neto de los ingresos generados por los usuarios de la aplicación.
- > Gestionar de manera eficiente las campañas de adquisición de usuarios y el presupuesto de marketing para las iniciativas móviles.
- > Realizar y controlar las campañas de pago en Google, Facebook/Instagram, así como campañas de re-marketing.
- > Aplicar herramientas de analítica, métricas y modelos de medición.
- > Llevar el control de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y la presentación de informes.

### **Conocimientos:**

---

- > Marketing móvil, marketing de aplicaciones y e-marketing comercial.
- > Estrategia de negocio móvil (dominio de aplicaciones incluido).
- > ASO (App Store Optimization).
- > Automatización de Marketing Móvil (MMA).
- > Redes publicitarias para promocionar una aplicación móvil.
- > Analítica de campañas.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Inteligencia emocional.
- > Creatividad.
- > Trabajo en equipo.

## 09. Big Data

### **Funciones:**

---

- > Aplicación de los métodos y técnicas de Business Intelligence y Análisis de Datos.
- > Gobierno, preparación y gestión de datos.
- > Manejo de las tecnologías, arquitecturas y fundamentos que nos permiten extraer valor a los datos.
- > Generación y utilización de los datos en la toma de decisiones y la definición de la mejor estrategia.
- > Gestión de la pirámide de información: del cuadro de mando integral al reporting operativo.
- > Aplicación de Data Science, Machine Learning y la Inteligencia Artificial.

### **Conocimientos:**

---

- > Estrategia de Datos, Visión Global y Fundamentos de Business Intelligence y Análisis de Datos.
- > Big Data & Analytics.
- > Gestión, Gobierno, Arquitectura, Modelado y Bases de Datos.
- > Integración, Explotación y Visualización de Datos.
- > Data Science, Machine Learning e Inteligencia Artificial.

### **Habilidades Blandas:**

---

- > Pensamiento Crítico.
- > Inteligencia emocional.
- > Creatividad.
- > Trabajo en equipo.

# 07

# Conclusiones





Esta investigación proponía convertirse en un “**observatorio de la evolución de los perfiles digitales que las empresas están incorporando o planteando incorporar** en sus organizaciones”. Para ello se planteaba igualmente hasta cuatro objetivos:

1. Identificación de los nuevos perfiles priorizados por las empresas
2. Análisis del proceso de transformación digital de las organizaciones para adaptarse a los nuevos modelos de negocio
3. Orientar a los responsables de recursos humanos sobre los perfiles a incorporar en función de las necesidades y expectativas de crecimiento de cada compañía
4. Visualización y localización en el mercado de las tendencias sobre las tipologías de perfiles que actualmente incorporan las organizaciones.

Bajo las premisas anteriores, nuestra investigación ha verificado toda una serie de tendencias, las cuales, de manera somera y sin ánimo de exhaustividad se resumen ahora:

- Se constató una **decisiva redefinición de roles y funciones dentro de las organizaciones**. Esta tendencia ha cristalizado en la prioridad que las compañías españolas han puesto en el Desarrollo de Negocios Digital; al igual que en la preferencia de las latinoamericanas por la jerarquización de posiciones digitales, con un impacto directo e indirecto sobre el cliente en América Latina por lo que respecta a la captación, retención, fidelización y experiencia del mismo durante su ciclo de vida con la marca.
- Se verificó la demanda de perfiles de nivel estratégico que sirvan para operar de **punte** entre las diferentes áreas de la organización,

## articulando los objetivos de negocio, con la incorporación de tecnologías.

- Se probó como **dificultad esencial a la que se enfrentan las organizaciones la de la propia definición de los perfiles/roles que necesitan** (nivel de *expertise*, competencias y responsabilidades), debido a los profundos y complejos cambios que estamos experimentando en los modos de vida y, por ende, en el rediseño de los modelos de negocio y reorganización interna. No obstante dicha dificultad, sí que pudo verificarse el **requerimiento en todas las posiciones de conocimientos técnicos del entorno digital**, así como un **incremento de la demanda de perfiles de nivel estratégico con dichos conocimientos técnicos**.
- Se testó un **crecimiento exponencial en el marco de la incorporación de tecnologías para automatizar procesos**. Ello afecta a la demanda de mandos medios tradicionales (jefes y supervisores), cuyas funciones están siendo reemplazadas por *software* con Inteligencia Artificial / Automatización Robótica de Procesos / Robótica, motivo por el que dichos perfiles deberán reconvertirse o perderse.
- Quedó plasmado el crecimiento de la **preocupación por la ciberseguridad** debido a la migración de la actividad comercial a la nube y la aparición una nueva figura en el C-Suite: CESO (Director Ejecutivo de Seguridad), además de una posición hasta la fecha inexistente, como la del BISO (Oficial de Seguridad de la Información Empresarial), un perfil multifacético cuya principal tarea consiste en vincular y articular el negocio con la tecnología.
- Se constató una marcada tendencia al **aplanamiento de las estructuras jerárquicas tradicionales**, toda vez que las organizaciones transitan gradualmente a modelos de organización dual o ambidiestra, manteniendo su estructura jerárquica para el

funcionamiento diario y formando células redárquicas (horizontales e interdepartamentales) para que trabajen en la planificación futura de la compañía.

- Se verificó el adelgazamiento de los recursos humanos permanentes de las organizaciones, pasando a un **modelo de contratación de freelancers**, para tareas que puedan realizarse en remoto y que están muy vinculadas al dominio de las nuevas tecnologías (Inteligencia Artificial, desarrollos digitales, *Growth Hacking* –piratería-, diseño de interfaz de usuario, entre otras).
- De la misma manera, también ha podido probarse el **crecimiento en la contratación de proveedores externos (freelancers)** para Computación en la Nube, Automatización Robótica de Procesos, Robótica, desarrollos de Inteligencia Artificial, Blockchain, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, Internet de las Cosas, análisis de Datos inteligentes y macro datos.

Finalmente, resulta también muy destacable la clara preferencia de directivos y ejecutivos por la atracción de talento que conjugue tanto habilidades digitales como **habilidades blandas** –*soft skills*-, tales como empatía, creatividad, capacidad de negociación, para todos los sectores de actividad.

# 08

## **Autores y agradecimientos**





### **Genoveva Purita - Autora**

---

- > Socia- Directora de CEO Solutions Argentina.
  - > Directora Asociada a Shortcut
  - > Colaboradora en Inesdi y Planeta Formación
-  <https://ar.linkedin.com/in/genovevapurita>

### **Marcelo de Arregui - Autor**

---

- > Socio Director de CEO Solutions Argentina
  - > Socio Director en Shortcut
  - > Head Hunter
-  <https://www.linkedin.com/in/marcelo-de-arregui-50647015/>

### **Jorge Tuñón- Editor**

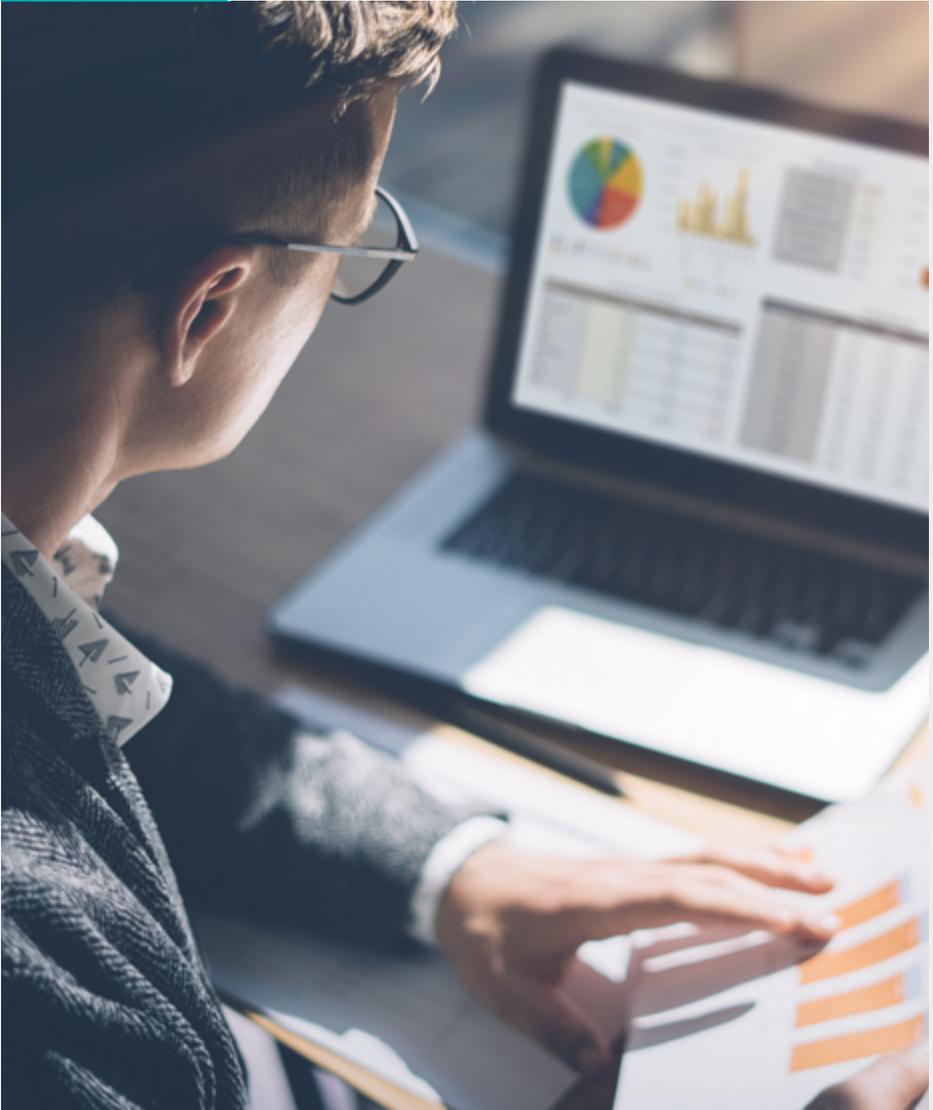
---

- > Profesor de la Universidad Carlos III de Madrid
-  <https://www.linkedin.com/in/jorgetunon/>

Los autores quieren agradecer y dejar constancia de que la realización de este informe hubiera sido inviable sin la colaboración desinteresada de los ejecutivos y responsables de negocio de las diferentes organizaciones que participaron en el trabajo de campo de la investigación, respondiendo a las diferentes inquietudes que se les planteaban, suponiendo testimonios valiosísimos para el posterior análisis del objeto de estudio en cuestión. Debe quedar constancia también, que la citada colaboración fue siempre sin mediar ningún tipo de compensación económica.

# 09

## Bibliografía





---

Accenture (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: [https://www.accenture.com/es-es?c=acn\\_glb\\_brandexpressiongoogle\\_11608784&n=psgs\\_1020&gclid=CjwKCAiA8bqOBhANEiwA-sIIlN0V7i39adrThOH\\_nbHyfztlRzWvsjxoEdwhPTWH8-XiD1J-FJC1VKBoCVHEQAvD\\_BwE](https://www.accenture.com/es-es?c=acn_glb_brandexpressiongoogle_11608784&n=psgs_1020&gclid=CjwKCAiA8bqOBhANEiwA-sIIlN0V7i39adrThOH_nbHyfztlRzWvsjxoEdwhPTWH8-XiD1J-FJC1VKBoCVHEQAvD_BwE)

---

Adecco (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.adecco.es/>

---

Arroyo, M. Sadaba, I. (2012) Metodología de la investigación social técnicas innovadoras y sus aplicaciones. Síntesis. Madrid.

---

Boston Consulting Group (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.bcg.com/>

---

Bumeran (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.bumeran.com.ar/>

---

Computrabajo (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.computrabajo.com/>

---

Deloitte (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www2.deloitte.com/es/es.html>

---

Freelancer (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.freelancer.com/>

---

Fundación Telefónica. (2021). Mapa de Empleo. <https://mapadeempleo.fundaciontelefonica.com/>

---

Hays. (2021). Guía del Mercado Laboral 2021. [https://cloud.email.hays.com/Guia-Salarial-2021-profesionales?\\_ga=2.184399782.1014333768.1638819063-544404376.1638819063](https://cloud.email.hays.com/Guia-Salarial-2021-profesionales?_ga=2.184399782.1014333768.1638819063-544404376.1638819063)

---

Infojobs (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.infojobs.net/empresas>

---

---

Infoempleo (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.infoempleo.com/>

---

Laborum (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.laborum.cl/>

---

McKinsey. (2021a). Desarrollar las habilidades de la fuerza laboral a escala para prosperar durante y después de la crisis de Covid-19. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/building-workforce-skills-at-scale-to-thrive-during-and-after-the-Covid-19-crisis/es-ES>

---

McKinsey. (2021)b. Lo que dicen los ejecutivos sobre el futuro del trabajo híbrido. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work/es-ES>

---

MichaelPage. (2021). PageGroup LATAM Insights 2021. <https://www.michaelpage.com.ar/estudios-y-tendencias/pagegroup-latam-insights-2021>

---

Mercer (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.mercer.es/>

---

Opcionempleo (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.opcionempleo.ec/>

---

Power to fly (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://powertofly.com/>

---

Qualtrics (2021). Escala Likert: ¿qué es? Pros y contras de la escala de evaluación. Recuperado el 31/12/21 a través de: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/escala-de-likert/>

---

Retamal, S. (2020). Entrevista Cualitativa mediante videoconferencia: características y recomendaciones. MIDE Sociedad. Recuperado el 31/12/21 a través de: [https://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2020/11/APUNTES-MIDE-UC\\_Entrevistas-cualitativas.pdf](https://www.mideuc.cl/wp-content/uploads/2020/11/APUNTES-MIDE-UC_Entrevistas-cualitativas.pdf)

---

---

Tecnoempleo (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.tecnoempleo.com/>

---

Valles, M. (2014). Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos. 2ª edición revisada y ampliada. Centro de Investigaciones Sociológicas.

---

WEF. (2020). Informe sobre el futuro del empleo 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

---

Weller, S. (2017). Using internet video calls in qualitative (longitudinal) interviews: some implications for rapport. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 613–625.

---

Whitley Jr., B.E. (2002). *Principles of Research in Behavioral Science*. New York: McGraw-Hill

---

Zonajobs (2021). Consultada el 31/12/2021 a través de: <https://www.zonajobs.com.ar/>

---

El equipo que ha coordinado y elaborado este estudio expresa su agradecimiento a todas aquellas personas que han prestado su ayuda y colaboración para que este proyecto esté en tus manos.

---





Estudio disponible para descargar en:

[www.inesdi.com/estudios](http://www.inesdi.com/estudios)

[www.threepoints.com/estudios](http://www.threepoints.com/estudios)



Digital Innovation Learning Hub

 Planeta Formación y Universidades