

SOFT SKILLS 4 TALENT 2016



**Human Age
Institute**
by ManpowerGroup



RESUMEN EJECUTIVO

ManpowerGroup ha puesto en marcha la edición 2016 del estudio “*Soft Skills 4 Talent*” basado en las competencias transversales reconocidas y requeridas por el mercado de trabajo y cuyo objetivo es identificar los rasgos más distintivos del Talento. El estudio se ha llevado a cabo por primera vez a nivel internacional y ha contado con la participación de 3.791 empresas de 8 países europeos.

A partir de los resultados obtenidos en los estudios previos, la investigación puso un mayor énfasis en la influencia de las competencias sociales en un entorno laboral en constante evolución. Se identificaron las habilidades más distintivas de las tres generaciones actuales: los *Baby boomers*, la Generación X y los *Millennials*. Por otro lado, se detectaron los retos futuros tanto para las prácticas corporativas destinadas a desarrollar competencias como para las características y los enfoques que más se investigan y se asocian al Talento.

Además, el estudio indagó en el nivel de concienciación de las empresas europeas respecto a la importancia de las competencias transversales cuyo desarrollo se cree será fundamental en los años venideros. Este fue uno de los puntos que se trataron durante el Foro Económico Europeo del año 2015.

A continuación se enumeran los resultados más importantes del estudio:

- Las pequeñas y medianas empresas comparten un alto nivel de concienciación sobre las competencias clave. Esta concienciación no se limita al departamento de RR.HH.
- El perfil ideal es diverso y se basa en una combinación de competencias pragmáticas, de tangibilidad y de trabajo en equipo. Las habilidades más relacionadas con el Talento son la resolución de problemas, la orientación a objetivos y la colaboración.
- Las competencias sociales también poseen una dimensión transversal clave y, por tanto, resultan de interés para todas las generaciones. La generación de los *Millennials* está especialmente unida a las competencias digitales. Las empresas de hoy valoran en gran medida este tipo de competencias, ya que son útiles para afrontar los desafíos competitivos que presentan los diversos sectores y mercados.
- Independientemente de la concienciación que exista sobre el conjunto de habilidades competitivas que conforman la evaluación, fidelización e impulso del Talento, constituyen un reto para el futuro.
- El enfoque sobre el Talento que mejores resultados dará en el futuro se basa en la “capacidad de adaptación”, la cual se expresa en la capacidad de adaptarse a un entorno organizacional transversal y flexible.

El estudio sobre escasez de Talento presentado en el Foro Económico Mundial de 2015, celebrado en Davos, ofrece algunos datos interesantes: para el año 2020, más del 36% de los puestos de trabajo requerirán habilidades de resolución de problemas.

En muchos sectores, las habilidades sociales como pueden ser la persuasión, la inteligencia emocional y la capacidad de enseñar, entre otros, valorarán en mayor medida que los conocimientos técnicos como la programación y la supervisión de KPI.

La macrocategoría de habilidades cognitivas como la creatividad, la flexibilidad cognitiva y el pensamiento crítico forman parte de las competencias fundamentales. Según los datos recopilados, el 52% de los puestos actuales requieren competencias sociales y se prevé que estas serán las competencias más demandadas para el año 2020.

No obstante, en los perfiles de los candidatos existen diferencias entre las competencias sociales deseadas y las demandadas. Por ejemplo, en el sector del transporte se prevé un aumento del número de vacantes. Sin embargo, las personas que ocupan estos puestos en la actualidad carecen de casi el 40% de las habilidades que se demandan.

ÍNDICE

Premisa y muestra del estudio

Resultados del estudio

- I. Resultados totales de la muestra divididos por región geográfica
- II. Características de las empresas consultadas
- III. Información sobre los entrevistados
- IV. Las competencias sociales más demandadas
- V. Las prácticas recomendadas para la gestión del Talento y qué enfoque adoptar

Conclusión

PREMISA Y MUESTRA DEL ESTUDIO

ManpowerGroup ha participado activamente en la investigación y la interpretación de los fenómenos y las dinámicas relacionadas con el desarrollo de las capacidades profesionales de los empleados. Por este motivo, la empresa llevó a cabo una investigación sobre el nivel de concienciación y el interés acerca de estas competencias, sobre las cuales se debatió en el Foro Económico Mundial, en ocho países europeos. Se prevé que estas serán las competencias que requerirán un mayor enfoque estratégico en la Cuarta Revolución Industrial.

Los objetivos del estudio, cuyo enfoque se limitó al ámbito europeo, fueron los siguientes:

- Determinar cuáles son las competencias sociales más demandadas en el actual mercado de trabajo en constante evolución.
- Entender de qué manera determinadas competencias clave se pueden evaluar con mayor facilidad y asociarse a personas que ya cuentan con experiencia en un entorno de trabajo durante un periodo de tiempo definido y para una determinada generación (*Baby boomers*, *Generación X* y *Millennials*).
- Identificar el enfoque más efectivo para atraer, fidelizar, impulsar y desarrollar el Talento.

El estudio se llevó a cabo a través de una encuesta *online* (SurveyGizmo) entre el 29 de marzo y el 30 de junio y se consultaron a 3.791 empresas de los 8 países europeos siguientes:

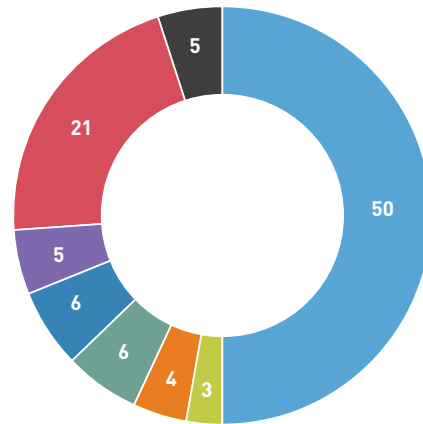
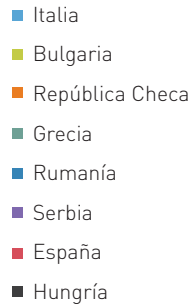
- Bulgaria
- Grecia
- Italia
- Rumanía
- España
- Hungría
- República Checa
- Serbia

RESULTADOS DEL ESTUDIO

RESULTADOS TOTALES DE LA MUESTRA DIVIDIDOS POR REGIÓN GEOGRÁFICA

Región geográfica

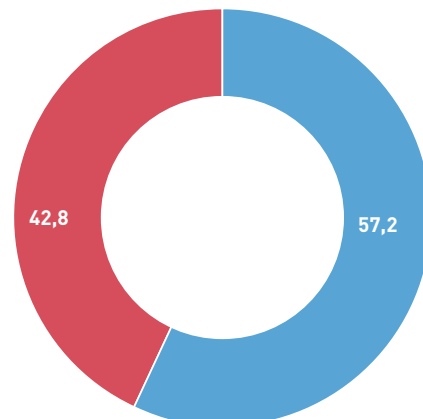
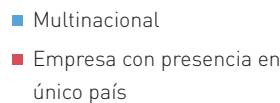
La tercera edición del estudio incluye por primera vez a ocho países. La mayor parte de las empresas participantes tienen su sede en Italia (el 50%, 1.902 empresas consultadas), seguido de España, con el 21%. También se consultó el punto de vista de empresas pertenecientes a países como Grecia (6%) y Hungría (6%) y otros países del Este de Europa (Bulgaria, República Checa, Rumanía y Serbia).



CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

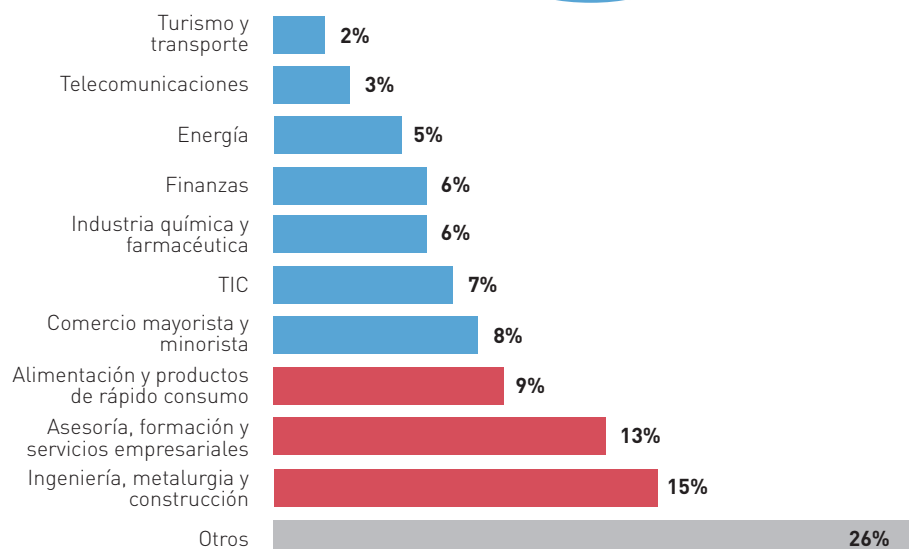
Alcance geográfico

En lo que respecta a su alcance geográfico, las empresas consultadas son principalmente multinacionales (57,2%). No obstante, existe un auge de la atención que se presta al Talento y las competencias transversales en empresas que operan en un único país.



Sector

La distribución de las empresas participantes con relación al sector en el que operan muestra con claridad que los sectores más representados son la ingeniería, metalurgia y construcción (el 15% de las empresas), la asesoría, formación y servicios empresariales (el 13%) y la alimentación y productos de rápido consumo (el 9%).

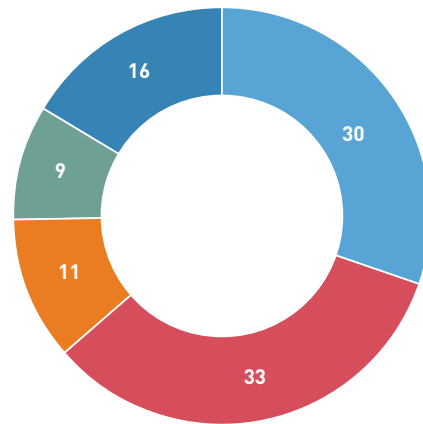


Tamaño de la empresa

Aunque la muestra representa a empresas de tamaños diversos, las pequeñas y medianas empresas (aquellas que cuentan con menos de 250 empleados) ejercen una mayor influencia. Es preciso destacar que el 16% de las encuestadas son grandes empresas (más de 1.000 empleados). Considerando la importancia del tema, su influencia en la muestra de empresas consultadas evidencia que existe un gran interés en el desarrollo de las competencias transversales.

Asimismo, los resultados ponen de manifiesto que tanto el Talento como las competencias sociales resultan de interés para las grandes corporaciones y para las empresas de tamaño más pequeño. Esto puede deberse a los directores y a la amplia visión de los participantes en la encuesta.

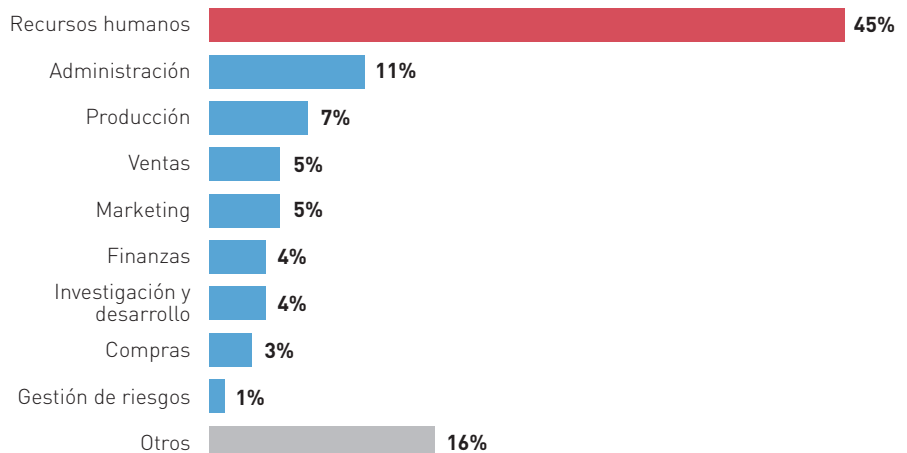
- Menos de 50 empleados
- Entre 50 y 250 empleados
- Entre 251 y 500 empleados
- Entre 501 y 1.000 empleados
- Más de 1.000 empleados



INFORMACIÓN SOBRE LOS ENTREVISTADOS

Área profesional de los encuestados

La mayoría de los encuestados eran profesionales de RR.HH. (el 45% de los entrevistados), en consonancia con el tema del que se trata. No obstante, existe una importante contribución de encuestados que desempeñan otras funciones (administración 11%, producción 7%). Las aportaciones demuestran que la visión estratégica y organizacional son realmente amplias y compartidas por todas las funciones de la empresa.



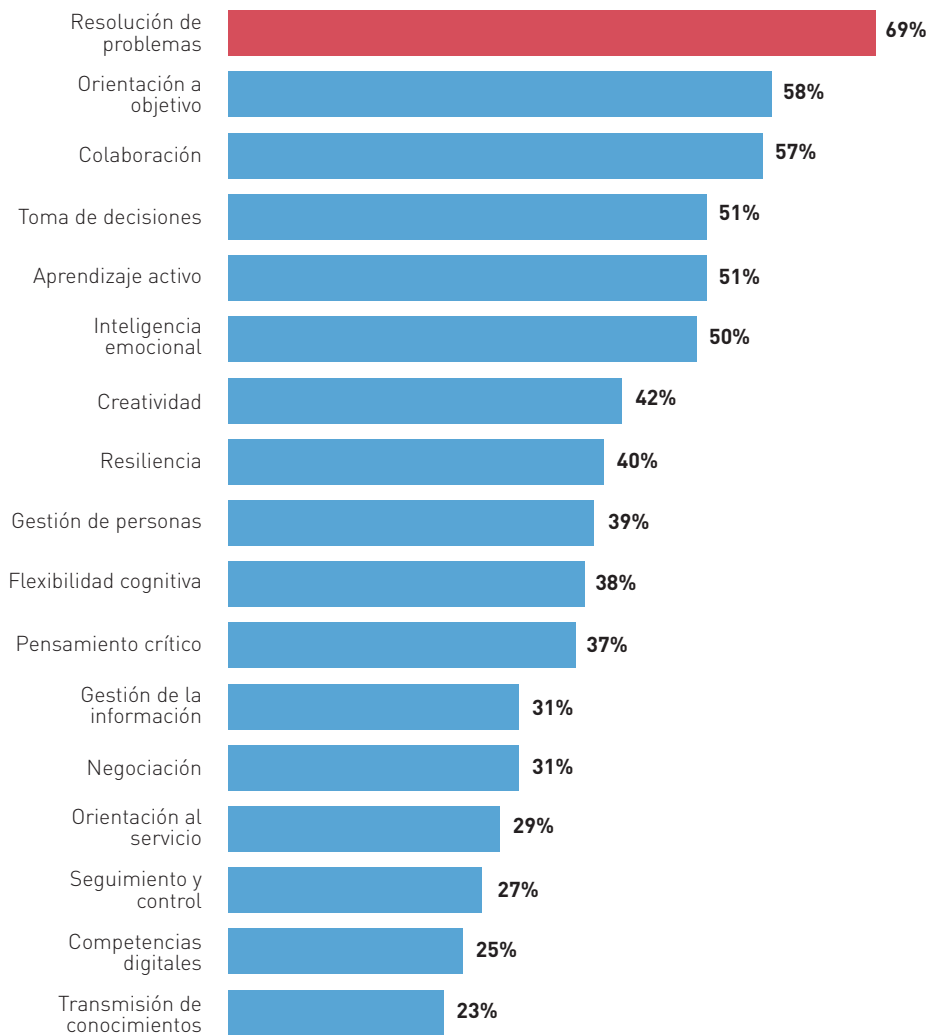
LAS COMPETENCIAS SOCIALES MÁS DEMANDADAS

Este apartado del estudio se centró en las competencias que más se asocian al Talento. Para ello, se planteó la siguiente pregunta a los encuestados: “¿Cuáles son las 7 competencias clave (de todas las de la lista) que, en su opinión, son fundamentales para trabajar de forma eficaz en su entorno empresarial?”.

En total, de entre las competencias más mencionadas por los encuestados, destacan las siguientes: la resolución de problemas (mencionada por el 69% de los encuestados), la orientación a objetivos (el 58%) y la colaboración (el 57%). Además, muchos de los encuestados creen que las competencias relacionadas con el pragmatismo y la tangibilidad son las habilidades clave del Talento actual.

La toma de decisiones, la innovación y la inteligencia emocional (incluida la creatividad) también se consideraron de relativa importancia.

Aunque la digitalización y el cambio constante son características predominantes del entorno de trabajo actual, el conocimiento y los procedimientos digitales aparecen en las últimas posiciones y quedan relegados a un segundo plano.

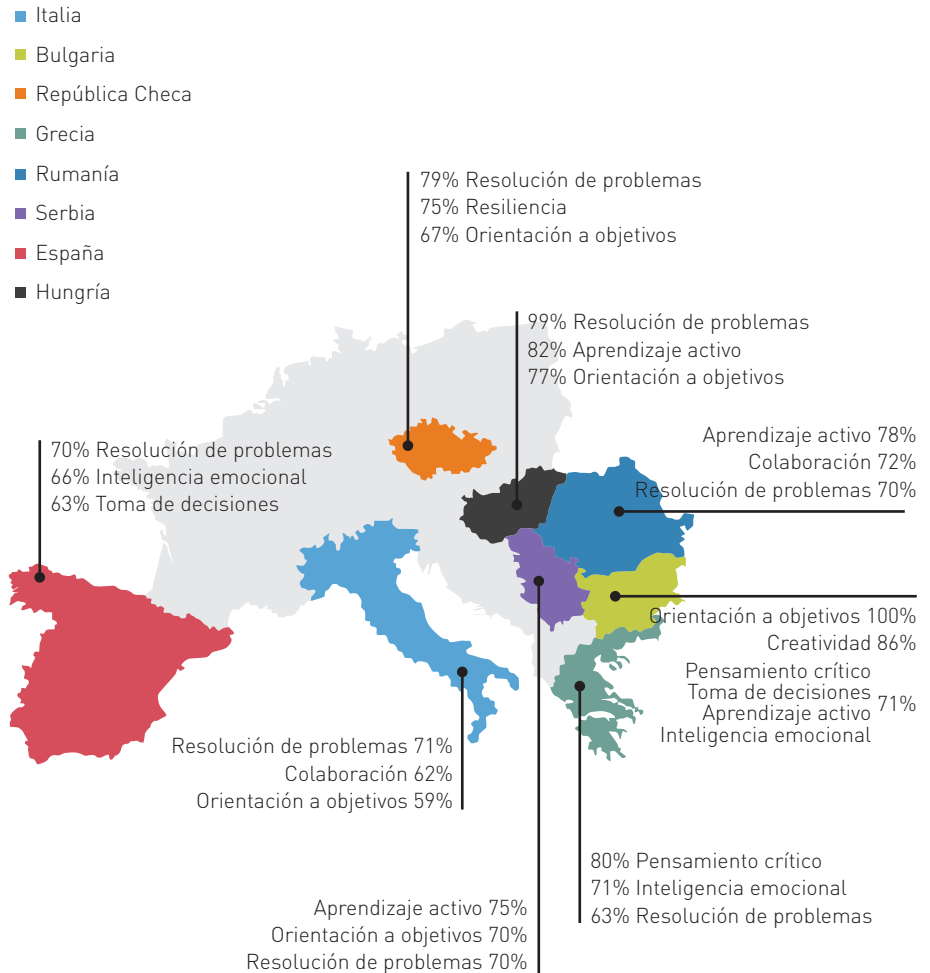


COMPETENCIAS ASOCIADAS AL TALENTO: COMPARACIÓN POR PAÍSES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

La siguiente división geográfica desvela opiniones sustancialmente homogéneas.

En 7 de los 8 países donde se ha llevado a cabo el estudio, la resolución de problemas aparece siempre entre las 3 habilidades más mencionadas a excepción de Bulgaria. Lo mismo sucede con la orientación a objetivos, considerada como una de las tres habilidades más importantes en cinco de los ocho países consultados. En el caso del aprendizaje activo, pueden apreciarse resultados interesantes en los países de Europa del Este, mientras que, en Italia y España, esta habilidad se menciona menos, con una incidencia de respuestas cercana al 40%.

Por tanto, es evidente que, aunque no existen diferencias significativas entre los resultados, cada región geográfica parece valorar diferentes habilidades.



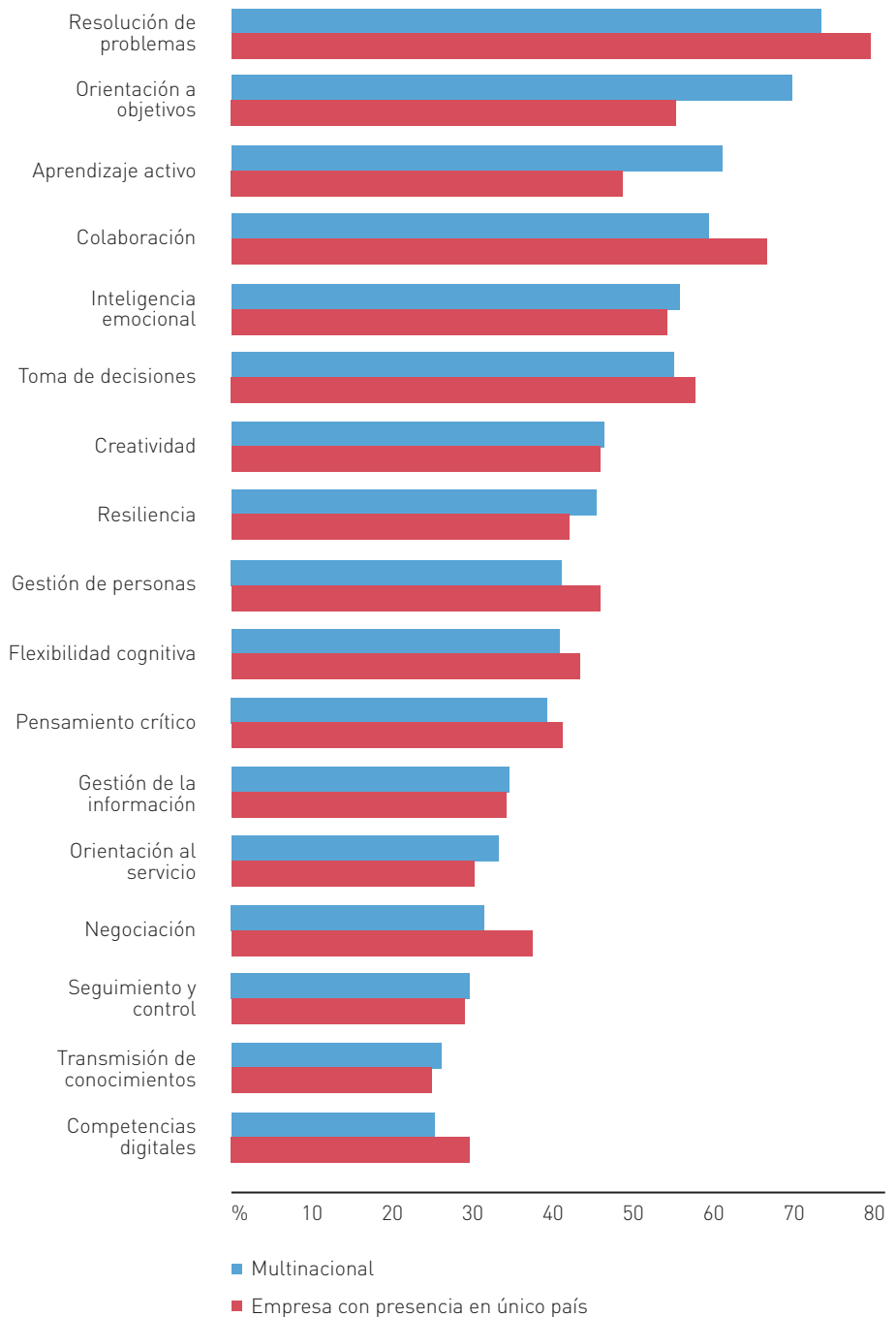
COMPETENCIAS ASOCIADAS AL TALENTO: RESULTADOS DIVIDIDOS POR TIPO DE EMPRESAS ENCUESTADAS

En ambos grupos de empresas, la competencia transversal más mencionada por relevancia es la resolución de problemas (el 66% de las multinacionales y el 72% de las empresas que desarrollan sus actividades en un único país).

Las multinacionales sitúan la orientación a objetivos y el aprendizaje activo en segundo y tercer lugar. Por otro lado, las empresas que operan en un único país consideran la colaboración y la toma de decisiones como las competencias más importantes.

Para ambos grupos, las menos relevantes son el seguimiento y control y la transmisión de conocimientos. Las competencias digitales siguen teniendo poca consideración, especialmente entre aquellas empresas que operan en un único campo de actividad. Este aspecto contrasta con la demanda actual del mercado de trabajo ante los desarrollos e innovaciones constantes en todos los sectores.

Una mayor atención a la gestión y el desarrollo del conocimiento digital podría beneficiar a la innovación en determinadas áreas y mercados. Todas las empresas consideran que las tecnologías digitales constituyen un elemento transversal que les permitirá crecer en el futuro.

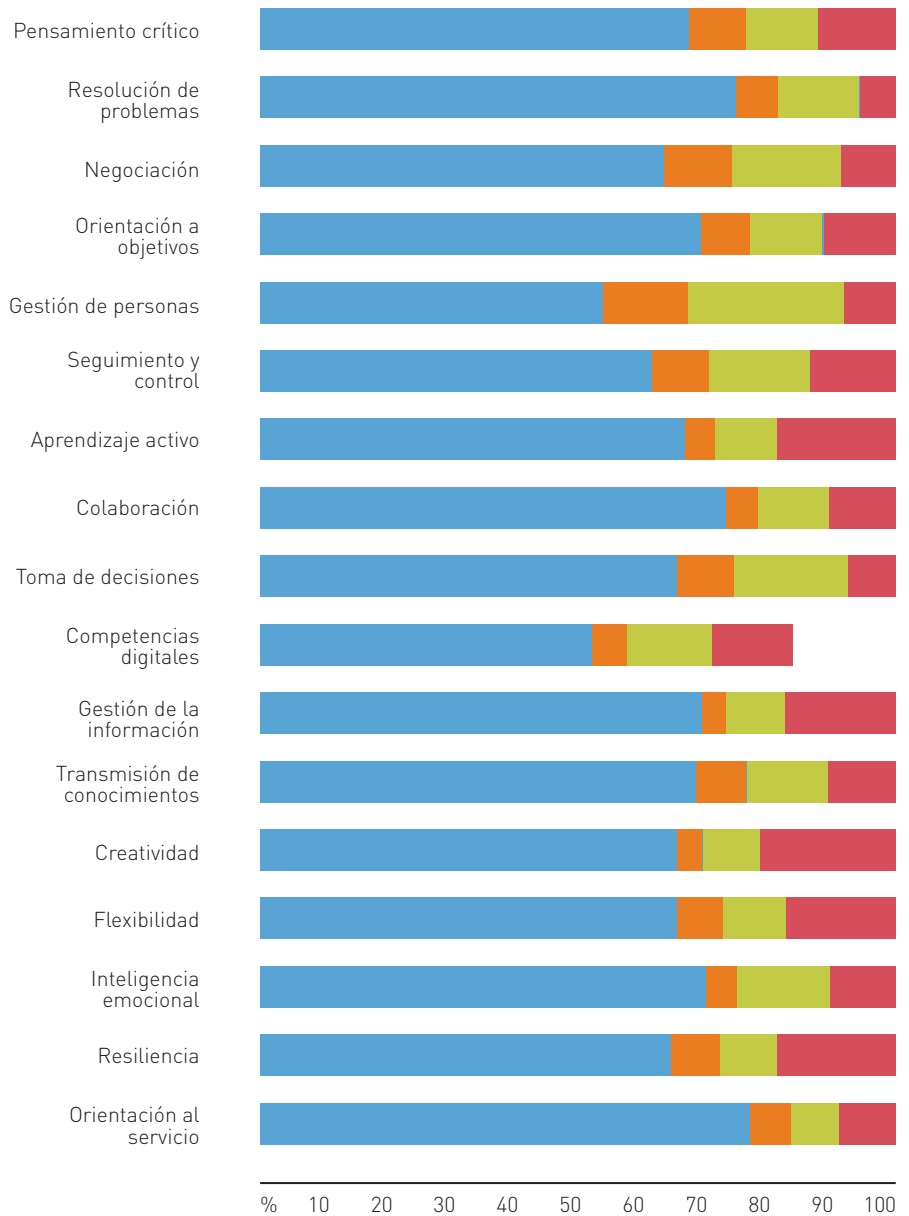


COMPETENCIAS ASOCIADAS AL TALENTO: FACTORES CLAVE DE CADA GENERACIÓN

La importancia de las competencias transversales no puede limitarse a una sola generación. Más del 50% de los encuestados argumentó que no existe una competencia interpersonal que se pueda atribuir exclusivamente a una generación determinada.

El 77% de los encuestados en Italia consideran que la orientación al servicio es un factor esencial para todas las generaciones y el 75% creen que la capacidad de solucionar problemas es común a todas las generaciones.

Sin embargo, un tercio de los encuestados creen que las competencias digitales son un factor clave, especialmente para la generación de los *Millennials* (nacidos entre 1981 y 2004). Por otra parte, la gestión de personas se suele asociar a generaciones más antiguas. El 25% de los entrevistados creen que esta habilidad se encuentra mayormente en individuos pertenecientes a la generación X (aquellos nacidos entre 1965 y 1980), mientras que el 13% de los encuestados atribuyen esta habilidad a los *Baby boomers*.



- Característico de los *Millennials* (nacidos entre 1981 y 2004)
- Característico de la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980)
- Característico de generación del *Baby Boom* (nacidos entre 1946-1964)
- Característico de todas las generaciones

PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO Y QUÉ ENFOQUES ADOPTAR AL RESPUESTO

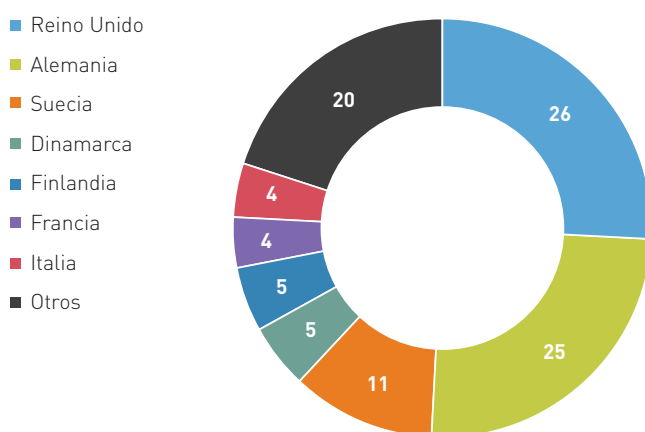
Para entender el modo en que las empresas identifican, desarrollan y cultivan el Talento en el entorno de trabajo, se analizaron las acciones y las prácticas adoptadas para tal fin. Las empresas entrevistadas expresaron su opinión sobre las prácticas de desarrollo del Talento más innovadoras. Teniendo en cuenta sus respuestas, se estableció una clasificación de países más desarrollados y menos desarrollados en este sentido.

PAÍSES MÁS AVANZADOS EN TÉRMINOS DE DESARROLLO DEL TALENTO

La primera pregunta indagó en la visión de las empresas consultadas acerca de la valorización del Talento en Europa.

Los análisis de las respuestas evidencian que el Reino Unido está considerado como el país más avanzado en esta materia, con un consenso del 26% de los entrevistados. Alemania ocupa el segundo lugar (el 25% de los entrevistados), seguido de Suecia (11%). Italia recibió tan solo un consenso del 4%, al mismo nivel que Francia, entre todos los países participantes.

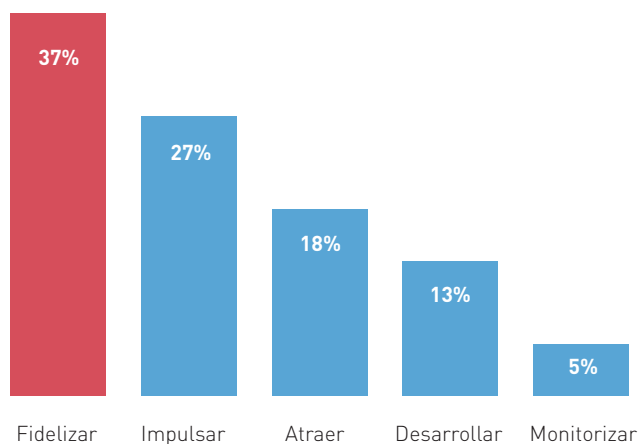
El orden de preferencia expresado por las empresas que desarrollan su actividad en un único país no muestra variaciones significativas entre países.



EL MAYOR RETO EN LO RELATIVO AL TALENTO

En esta parte del estudio, se planteó la siguiente pregunta: "¿Cuál es el mayor reto al que se enfrentan las empresas en lo relativo al Talento?"

Todos los países consultados comparten el punto de vista de que el principal desafío al que se enfrentan las empresas es "fidelizar" el Talento (el 37% de las respuestas). Al mismo tiempo, el 27% de los entrevistados destacaron la importancia de definir con mayor precisión las acciones necesarias para impulsar el Talento. La oportunidad de atraer Talento ocupa la tercera posición como estrategia destacada (el 18% de los consultados). La menos relevante es la monitorización del Talento. Solo el 5% de las empresas consultadas la consideraron una estrategia importante.

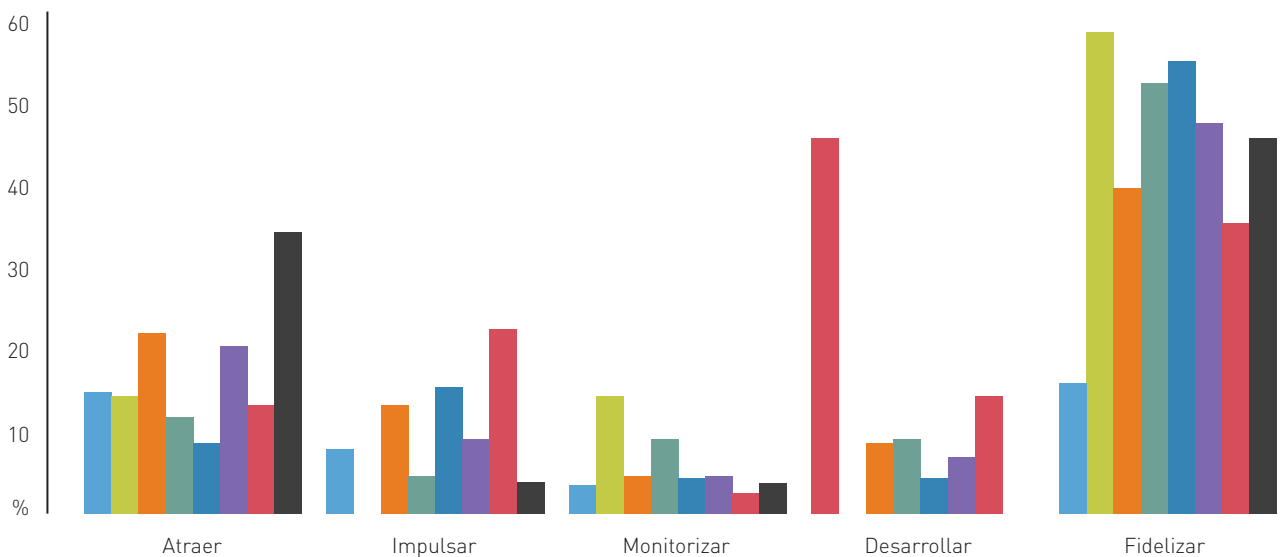
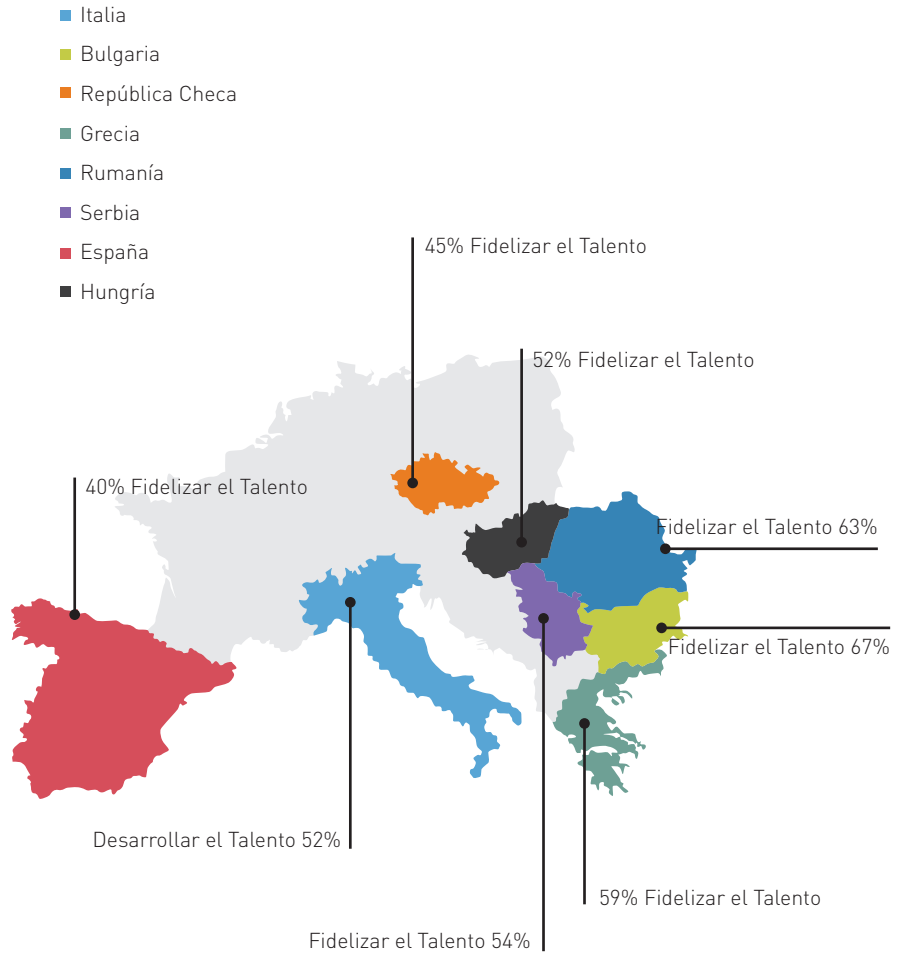


EL GRAN DESAFÍO DEL TALENTO PARA LAS EMPRESAS: LAS PERSPECTIVAS POR PAÍSES

Al analizar las respuestas por países donde se ubican las compañías consultadas, estas muestran que Italia es la única excepción del análisis. En todos los demás países donde se llevó a cabo el estudio, las empresas manifestaron que su mayor reto es encontrar el modo de fidelizar el Talento de forma eficaz.

La mayoría de los resultados recopilados en los países del Este de Europa apuntan a una preferencia por la fidelización del Talento, con un mayor índice de respuestas en Bulgaria (el 69%) y Rumanía (el 63%). En las economías menos desarrolladas, el riesgo más significativo que corren las empresas es que el Talento sale en busca de oportunidades en países más desarrollados.

Esta información viene respaldada por los datos correspondientes a España, donde la fidelización del Talento aparece como prioridad fundamental. Sin embargo, las diferencias con otros países del Este de Europa no es grande. El 40% de los entrevistados consideraron la fidelización del Talento una prioridad, mientras que el 26% de las empresas españolas consideraron que lo prioritario es impulsar el Talento.



EL FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

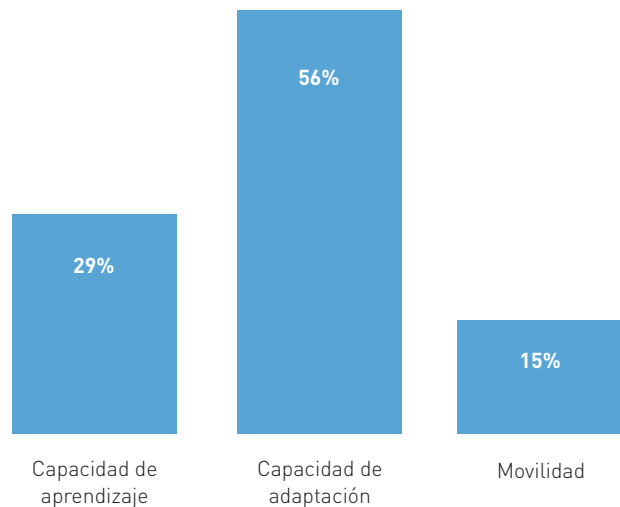
Esta sección del estudio se centró en los diferentes enfoques que tratan de determinar el éxito del Talento en un entorno profesional. Para evaluar este aspecto, se planteó la siguiente pregunta: "¿Cuál será el factor clave para el éxito del Talento en los próximos cuatro años?".

El Talento se determina por una combinación de competencias clave de las que ya se ha hablado en profundidad en las secciones anteriores del estudio. Por lo tanto, el enfoque correcto sobre el Talento también vendrá determinado por una combinación de habilidades y comportamientos que permitirán a las personas aplicar con éxito unas características y destrezas definidas en el entorno de trabajo. Estas características y destrezas con las siguientes:

- **Capacidad de aprendizaje (*learnability*):** la capacidad de aprender y de poner en práctica lo aprendido en cualquier entorno de trabajo.
- **Capacidad de adaptación (*liquidity*):** la capacidad de adaptarse con fluidez a una organización o de adaptarse rápidamente a un nuevo entorno de trabajo.
- **Movilidad (*mobility*):** la capacidad de expresar los puntos fuertes de uno mismo y de aprender más allá de las fronteras geográficas.

A los entrevistados se les pidió que imaginaran un entorno de trabajo futuro en este contexto y que trataran de predecir el factor más influyente (de los tres mencionados anteriormente) para el Talento del mañana.

A este respecto, el 56% de los entrevistados creen que la capacidad de adaptación será el factor más influyente y esta se describe como la capacidad de adaptarse rápidamente en una organización, ser transversal y ser capaz de realizar diversas tareas. Estas características añadirán valor a las personas con Talento y les permitirán destacar en el entorno de trabajo del mañana.



La capacidad de aprendizaje también juega un papel importante. El 29% de los entrevistados consideran esta competencia como el factor de éxito más importante. La movilidad aparece como la menos relevante, ya que solo el 15% de los entrevistados la consideran importante. Esto podría explicarse por el hecho de que esta característica se considera parte de los requisitos básicos y, por tanto, se presupone. Esto se debe a la dinámica de las empresas que operan en diferentes sectores y mercados y que utilizan sistemas avanzados de *smart working*.

EL FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO DEL TALENTO EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS DESGLOSADO POR PAÍSES

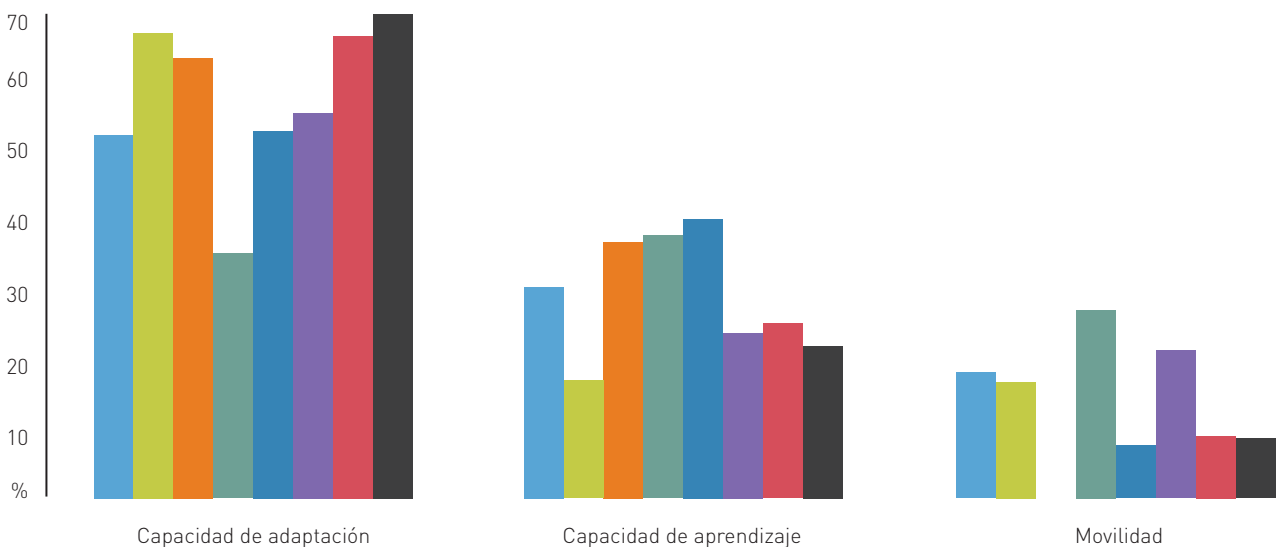
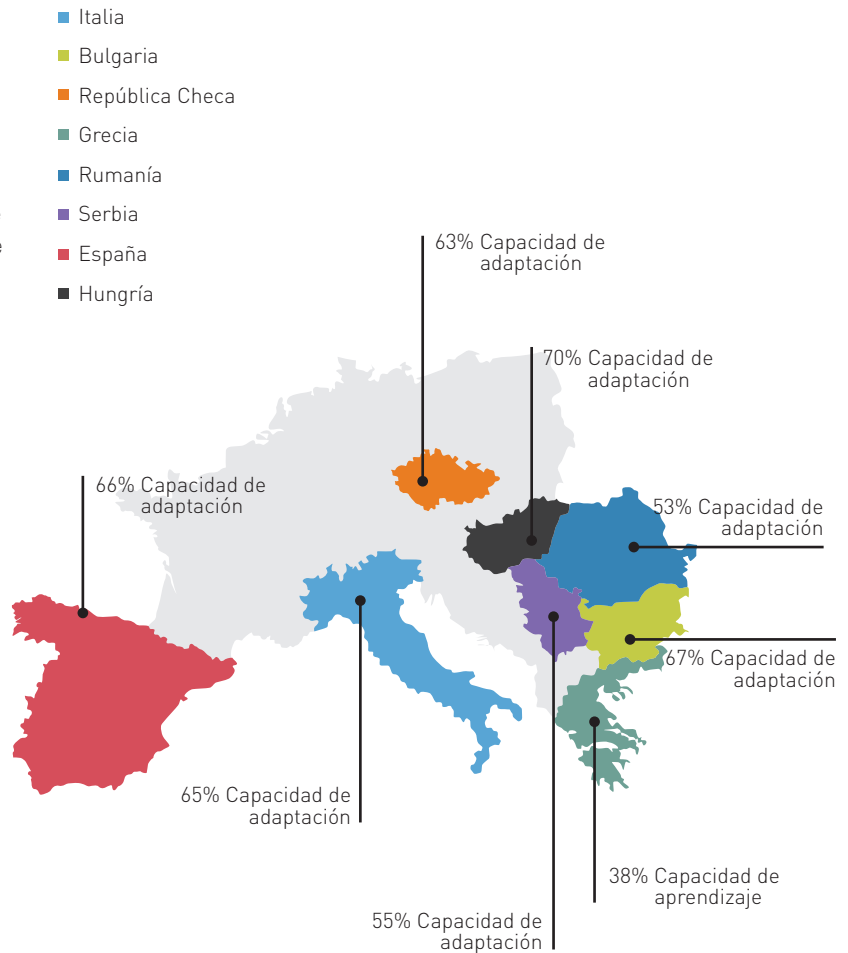
Al analizar las respuestas desde la perspectiva geográfica, el punto de vista de las empresas en lo relativo a los factores de éxito del Talento es uniforme.

En 7 de los 8 países objeto del estudio, (siendo Grecia la excepción), dos tercios de los consultados consideran la capacidad de adaptación como el principal factor de éxito en el futuro cercano.

En Rumanía, las respuestas están más equilibradas: el 53% de los entrevistados consideran la capacidad de adaptación como el factor de éxito más importante. No obstante, la capacidad de aprendizaje también adquiere una relevancia considerable, ya que es importante para el 40% de los entrevistados.

Como hemos mencionado anteriormente, Grecia es el único país donde cambia el orden de importancia. En este caso, el 38% de las empresas griegas creen que la principal característica del Talento es la capacidad de aprendizaje, mientras que solo el 35% creen que es la capacidad de adaptación.

Por último, todos los países coinciden en que la movilidad es el factor menos relevante para determinar el Talento.



CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio consistió en investigar la importancia del conocimiento de las competencias clave del Talento desde las diversas perspectivas de las empresas, desde las más grandes hasta las más pequeñas. Los líderes y directivos encuestados proporcionaron esta visión.

Se detectó un alto nivel de atención por definir el Talento, con independencia del sector y del tamaño de la empresa. Los resultados principales confirman que en el contexto laboral se valoran cada vez más las destrezas intangibles, que se evalúan sobre la base del comportamiento en lugar de los conocimientos técnicos y especializados. Según el estudio, este aspecto es común a todos los países participantes.

Las empresas entrevistadas identificaron de una manera coherente y precisa una serie de competencias clave (competencias sociales) que constituyen el Talento. Estas competencias confirman la heterogeneidad del perfil ideal, que debería consistir en una combinación de competencias relacionadas con el pragmatismo y la tangibilidad, con habilidades de trabajo en equipo y colaborativas. Por otro lado, el seguimiento y control y la transmisión de conocimientos se consideran habilidades secundarias.

Los resultados del estudio también muestran que las competencias transversales son independientes de una generación específica. Las empresas italianas, al igual que las de otros países, consideran que los conocimientos digitales y de big data son características de la generación *Millennial*, mientras que la capacidad de gestionar personas con eficiencia se asocia más frecuentemente a los empleados *Baby boomers* y de la Generación X.

En el caso concreto de las empresas españolas, los resultados muestran que los directivos de nuestro país destacan la capacidad de adaptación como el principal reto en materia de Talento para los próximos cuatro años. En este sentido, la mayoría centra sus recursos en fidelizar el Talento, y en segundo término en desarrollarlo. En lo que refiere a las competencias más relevantes para los empleadores españoles sobresalen, por encima del resto, la resolución de problemas, la inteligencia emocional y la toma de decisiones.

La CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN es, para casi todas las empresas, el enfoque clave. A grandes rasgos, se considera que, en los próximos años, la capacidad de adaptación en el entorno de trabajo será el factor clave para el éxito del Talento, mientras que la MOVILIDAD se considera menos importante. Grecia atribuye más importancia a la CAPACIDAD DE APRENDIZAJE, al contrario que el resto de países participantes en el estudio.

La FIDELIZACIÓN del Talento aparece como el reto futuro más importante para las empresas de los países mencionados, las cuales tendrán que emprender acciones tangibles al respecto para destacar y diferenciarse de la competencia. Esto les permitirá desempeñar un papel principal en el contexto y en el mercado en el que operan.



Human Age Institute

Human Age Institute es un espacio de referencia, impulsado por ManpowerGroup, donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del Talento. Esta iniciativa sin ánimo de lucro nace en base a unas premisas claras: potenciar el impacto del Talento en la sociedad; unir a las personas que hacen del Talento su razón de ser; fomentar el Talento creativo e innovador y contribuir a que las compañías sean más humanistas, situando el Talento como motor de transformación de las organizaciones. Reconocidos expertos como Mario Alonso Puig, Jorge H. Carretero, Juan Carlos Cubeiro, Silvia Leal, José Antonio Llorente, José Antonio Marina, Juan Mateo, Inma Puig, Álex Rovira y Fernando Trías de Bes, apoyan como mentores esta iniciativa. Además, cuenta con la adhesión de empresas de referencia de diversos sectores económicos, con reconocido prestigio y comprometidas con las personas y su desarrollo. A través de Human Age Institute, ManpowerGroup pretende retornar a la sociedad el conocimiento de quienes creen en las personas, muestra de ellos son los programas “Talent at Work” que pretenden mejorar las competencias y la empleabilidad de más de 5.000 jóvenes cada año.

www.humanageinstitute.org

