

# Monitor de Empleo

## Identificación de los factores de empleabilidad determinantes para las empresas de la Comunidad de Madrid



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO

*El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro*



**Comunidad  
de Madrid**

## **CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, EMPLEO Y HACIENDA**

### **Consejera de Economía, Empleo y Hacienda**

Excm. Sra. Dña. Engracia Hidalgo Tena

### **Viceconsejero de Hacienda y Empleo**

Ilmo. Sr. D. Miguel Ángel García Martín

### **Director General del Servicio Público de Empleo**

Ilmo. Sr. D. José María Díaz Zabala

## **COORDINACIÓN**

### **Subdirectora General de Planificación, Cualificación y Evaluación**

Cristina Olías de Lima Gete

## **ÁREA DE ESTUDIOS Y PLANIFICACIÓN**

Encarna Abenójar Rodríguez

Lourdes Domínguez Cacho

Mercedes Gigosos Gutiérrez

Aniceto Alfaro Cortés

M. Teresa Nuño Gil

M. Pilar Martín Martín

Raquel García Nicolás



## **ELABORACIÓN**

### **PricewaterhouseCoopers, S.L.**

La responsabilidad de los trabajos de esta publicación incumbe únicamente a sus autores

© Comunidad de Madrid

Edita: Dirección General del Servicio Público de Empleo de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda  
Vía Lusitana, 21. 28025 Madrid.

areaestudios@madrid.org

[www.madrid.org](http://www.madrid.org)

Formato de edición: archivo electrónico

Edición: 2016

**Editado en España - Published in Spain**

## Índice

	<b>Pág.</b>
1. <u>Objetivos del estudio</u>	4
2. <u>¿Qué hemos hecho?</u>	6
<u>Análisis de fuentes secundarias</u>	9
<u>TGN's con intermediarios</u>	12
<u>Encuestas a empresas y trabajadores</u>	17
3. <u>Principales conclusiones</u>	36
4. <u>Anexos</u>	47

---

# *Objetivos del estudio*

# ***1***

## ***Objetivos del estudio***

El objetivo fundamental es descubrir cuáles son los **factores no técnicos (competencias transversales o soft) de empleabilidad determinantes en la contratación** de los trabajadores de la Comunidad de Madrid con el fin de planificar la política de empleo, formación y orientación a las personas en búsqueda de empleo.

Además se pretende conocer las siguientes características del mercado laboral madrileño:

- **Evolución** sufrida por los **factores de empleabilidad**, enfatizando los factores emergentes.
- **Selección** de factores de empleabilidad con mayor relevancia en el mercado de trabajo **según** la opinión de **agentes intermediarios**.
- **Priorización** de las competencias en la contratación mediante una serie de **encuestas a empresas y trabajadores**.
- Valoración sobre el **ajuste entre** la visión que tienen **las empresas y los trabajadores** respecto a los factores de empleabilidad.



---

*¿Qué hemos hecho?*

2

## ¿Qué hemos hecho?

Durante los 5 meses hemos realizado el análisis de **fuentes secundarias** correspondientes principalmente a los últimos 5 años. Hemos liderado la celebración de **foros** con más de **30 intermediarios** del mercado laboral. Hemos realizado **encuestas** a más de **1.800 empresas** y **1.900 trabajadores** y hemos analizado los datos obtenidos.

### Análisis de fuentes secundarias

- **Cualitativas:** informes, publicaciones y estudios realizados con anterioridad
- **Cuantitativas:** datos estadísticos sobre la evolución del mercado laboral (EPA, SEPE, INEM, etc.)
- **Internas (PwC):** informes sobre el marco legal, programas de formación y tendencias demográficas y laborales



Resultados:

- Primera **selección de competencias**
- Diseño del **pre-test**

### TGN's con intermediarios

- **3 sesiones** con intermediarios del mercado laboral
- **32 participantes** de diferentes grupos como *headhunters*, *empresas de colocación* o *buscadores on-line*



Resultados:

- **Priorización** y selección de las **competencias** más importantes
- Diseño del **cuestionario definitivo**

### Encuestas a empresas y trabajadores

- **1843 a empresas** de la Comunidad de Madrid
- **1973 trabajadores** de la Comunidad de Madrid



Resultados:

- **Valoración de las competencias** más importantes en el mercado laboral madrileño
- Analizado el **grado de ajuste** entre la visión de las **empresas** y los **trabajadores**

## ¿Qué hemos hecho?

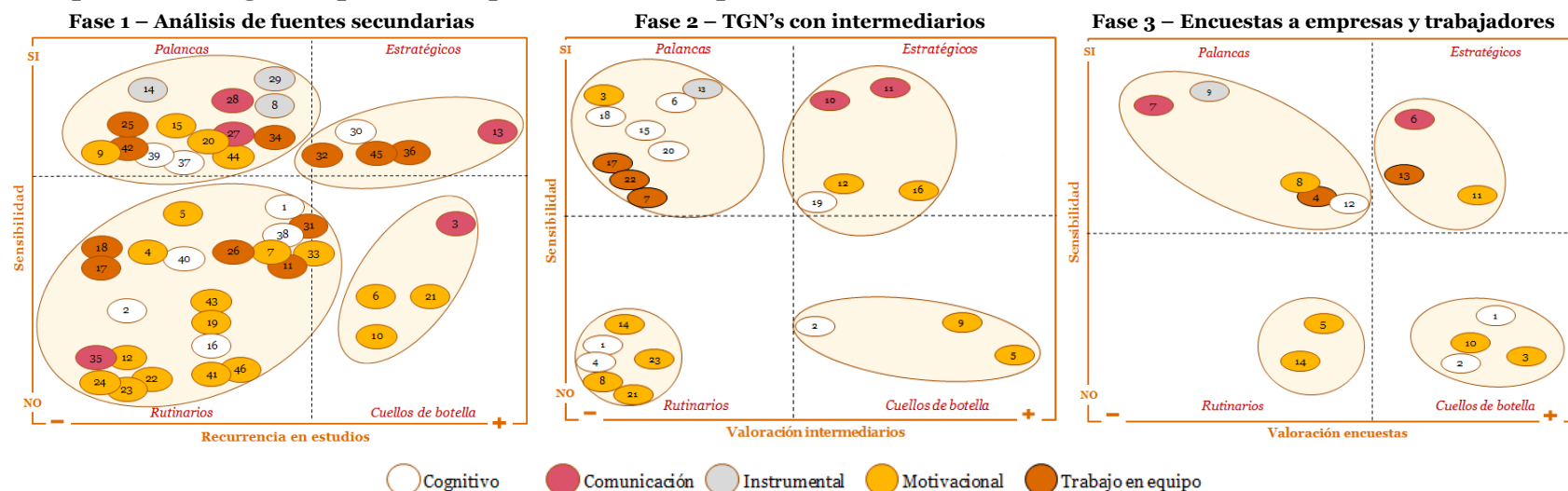
**Análisis de fuentes secundarias**

**TGN's con intermediarios**

**Encuestas a empresas y trabajadores**

A lo largo del proyecto se han ido seleccionando competencias en función de diferentes criterios de priorización:

- Tras analizar las fuentes secundarias (fase 1) se seleccionaron 46 competencias
- En las sesiones con los agentes del mercado laboral (fase 2) se priorizaron 23 competencias (además del factor calidad/salario, que se desechó por no ser una competencia).
- Analizadas estas competencias en función de la capacidad de desarrollarlas mediante programas de formación, se seleccionaron 14 factores que se incluyeron en las encuestas (fase 3)
- Los resultados de las encuestas cruzados con el análisis de desarrollo de competencias agruparon las 14 competencias según la prioridad que deben tener para los intervinientes del mercado laboral





*¿Qué hemos hecho?*

*Análisis de fuentes secundarias*

**2.1**



## ¿Qué hemos hecho?

**Análisis de fuentes secundarias**

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

De todas las fuentes secundarias consultadas, se han elegido las 20 fuentes que más profundizaban en la cuestión de las competencias de empleabilidad, registrando las habilidades a las que hacían referencia para conseguir una primera lista de factores que influyen en la empleabilidad.

Grupos	Competencias								
<b>Cognitivas</b>	Innovación 11	Pensamiento orientado a la solución 9	Análisis, síntesis y pensamiento crítico 9	Curiosidad 6	Conocimiento del sector 5	Pensamiento matemático 5	Orientación a cliente 5	Pensamiento estratégico 4	Aplicación práctica de conocimientos 3
<b>Comunicativas</b>	Comunicación 17	Asertividad 15	Idiomas 7	Hablar en público 7	Networking 2				
<b>Instrumentales</b>	Búsqueda y gestión de información 8	Informática 8	Conocimiento de los recursos de empleo 4						
<b>Motivacionales</b>	Flexibilidad funcional 14	Capacidad de aprendizaje y adaptación 12	Autonomía e iniciativa 12	Motivación 10	Búsqueda de la excelencia 8	Toma de decisiones 7	Valores 7	Responsabilidad y perseverancia 6	Proactividad 6
	Disposición ante el trabajo 6	Emprender 6	Autoconfianza 5	Autoconciencia 5	Flexibilidad geográfica 4	Flexibilidad horaria 3	Compromiso 3	Flexibilidad salarial 2	Capacidad de afrontar nuevos retos 2
<b>Trabajo en equipo</b>	Organización y planificación 13	Trabajo en equipo y cooperación 12	Liderazgo 10	Inteligencia emocional 10	Capacidad de trabajar bajo presión 9	Negociación 8	Habilidades de integración en un equipo 7	Gestión de personas 3	Resolución de conflictos 3
	Delegación de tareas 2	Desarrollo de subordinados 2							

\* Los subíndices de la tabla indican el número de informes en los que aparece la competencia

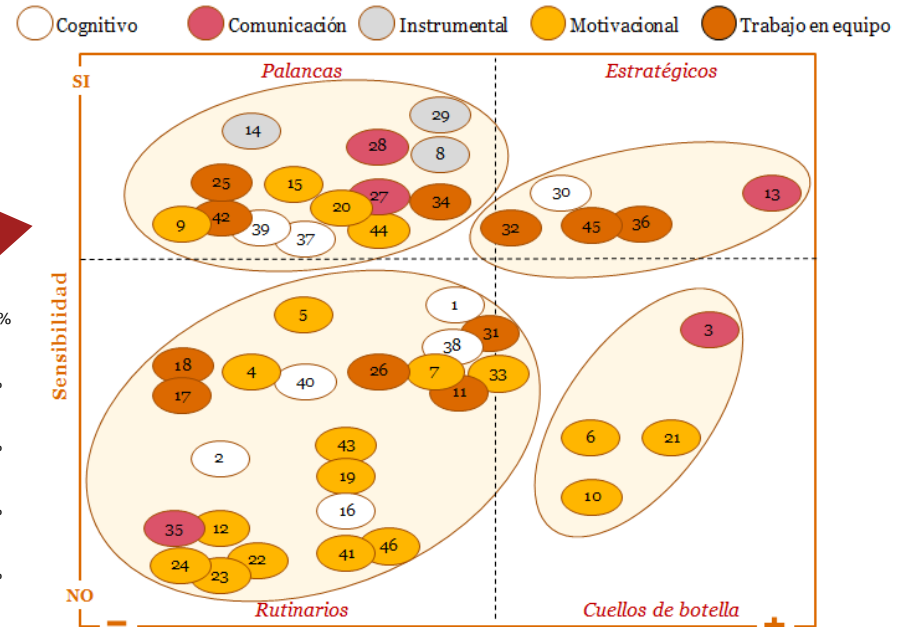
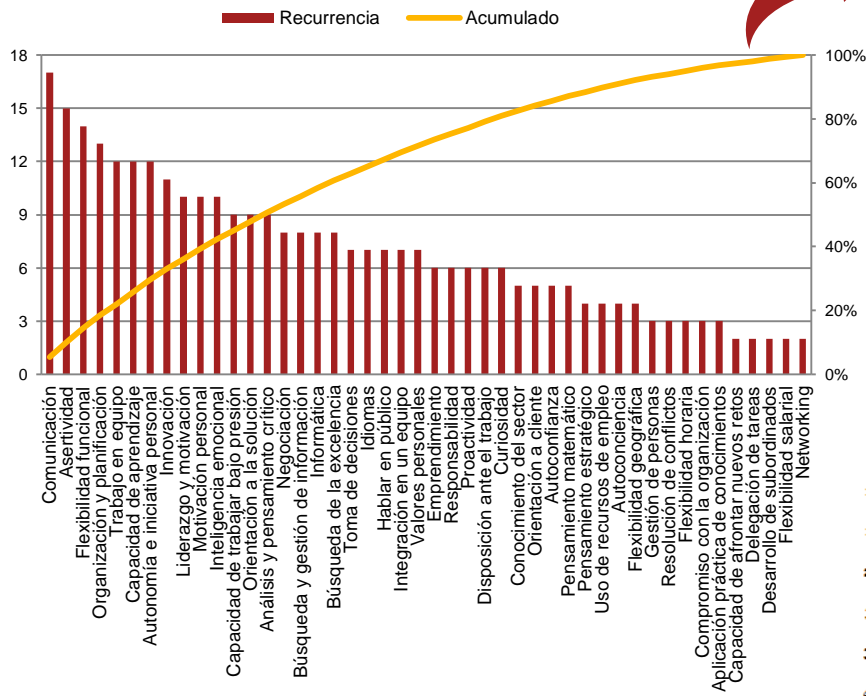
## ¿Qué hemos hecho?

**Análisis de fuentes secundarias**

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

Relacionando la recurrencia con la que las competencias aparecen en los estudios y la respuesta que tienen a programas de formación, logramos una primera priorización de competencias.



- | Recurrencia en estudios   |                              |                            |                         |                              |                            |
|---------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1 Análisis                | 2 Aplic. Conoc.              | 3 Asertividad              | 4 Autoconciencia        | 5 Autoconfianza              | 6 Autonomía                |
| 7 Búsq. excelencia        | 8 Búsq. información          | 9 Cap. afrontar retos      | 10 Cap. Aprendizaje     | 11 Cap. trabajo bajo presión | 12 Compromiso subordinados |
| 13 Comunicación           | 14 Conoc. recursos de empleo | 15 Conoc. sector           | 16 Curiosidad           | 17 Delegar                   | 18 Desarrollo subordinados |
| 19 Disposición trabajo    | 20 Emprender                 | 21 Flex. funcional         | 22 Flex. geograf.       | 23 Flex. horaria             | 24 Flex. salarial          |
| 25 Gestión personas       | 26 Hab. integrac. equipo     | 27 Hablar público          | 28 Idiomas              | 29 Informática               | 30 Innovación              |
| 31 Inteligencia emocional | 32 Liderazgo                 | 33 Motivación              | 34 Negociación          | 35 Networking                | 36 Organización            |
| 37 Orientación cliente    | 38 Pens. solución            | 39 Pensamiento estratégico | 40 Pensamiento matemát. | 41 Proactividad              | 42 Resol. conflictos       |
| 43 Responsabilidad        | 44 Toma decisión             | 45 Trabajo equipo          | 46 Valores              |                              |                            |

*¿Qué hemos hecho?*

*TGN's con intermediarios del  
mercado laboral*

**2.2**



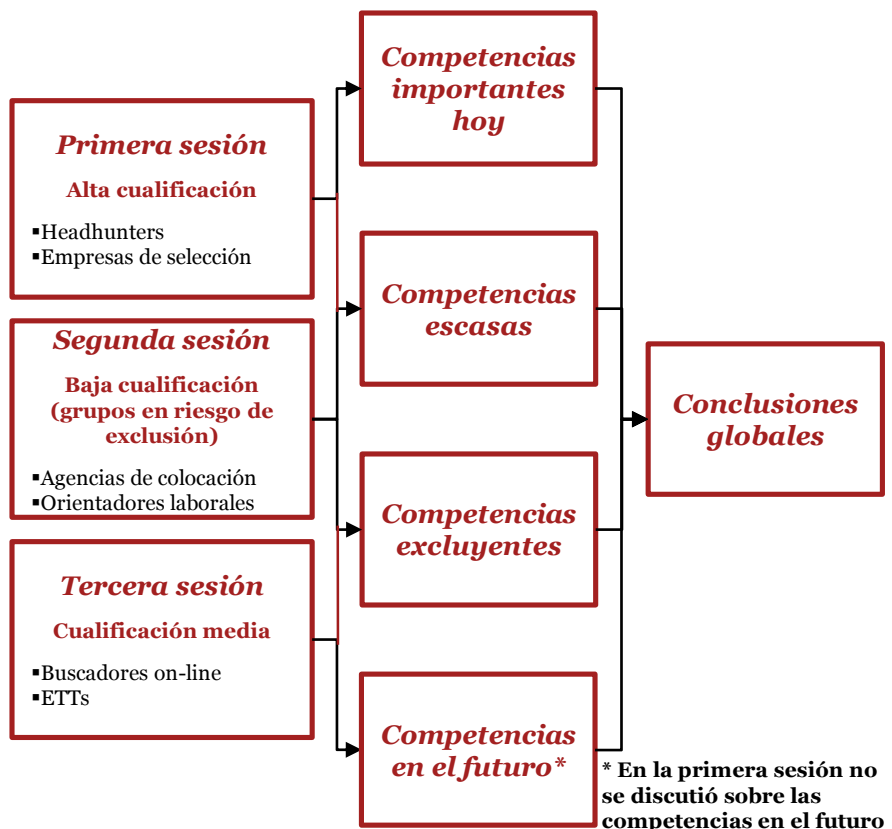
## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

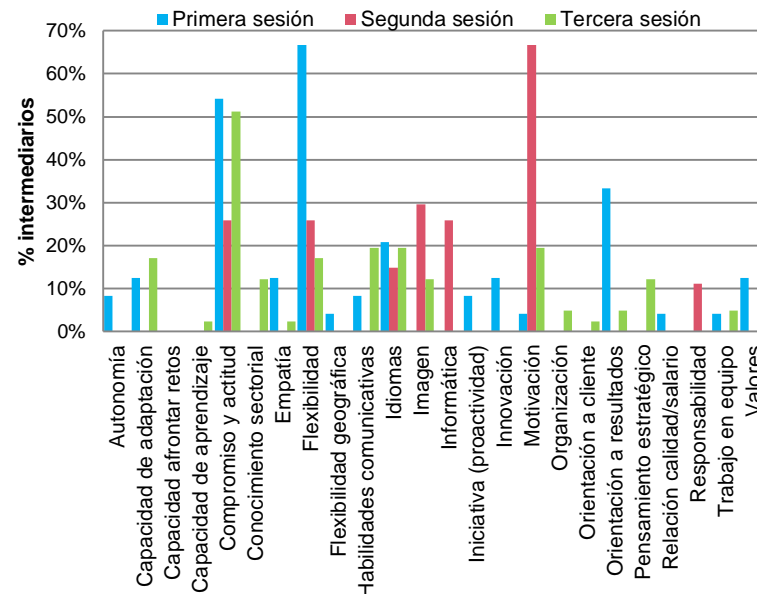
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

En los foros mantenidos con los intermediarios del mercado laboral se cuestionó sobre diferentes aspectos para conocer qué competencias son más importantes hoy y cuales lo serán en el futuro desde diferentes aspectos.



Valoraciones de los agentes



- Compromiso, flexibilidad idiomas y motivación son los únicos factores valorados en las tres sesiones
- Gran importancia de la motivación para los puestos de menor cualificación
- Alta valoración de la flexibilidad para los puestos de mayor cualificación

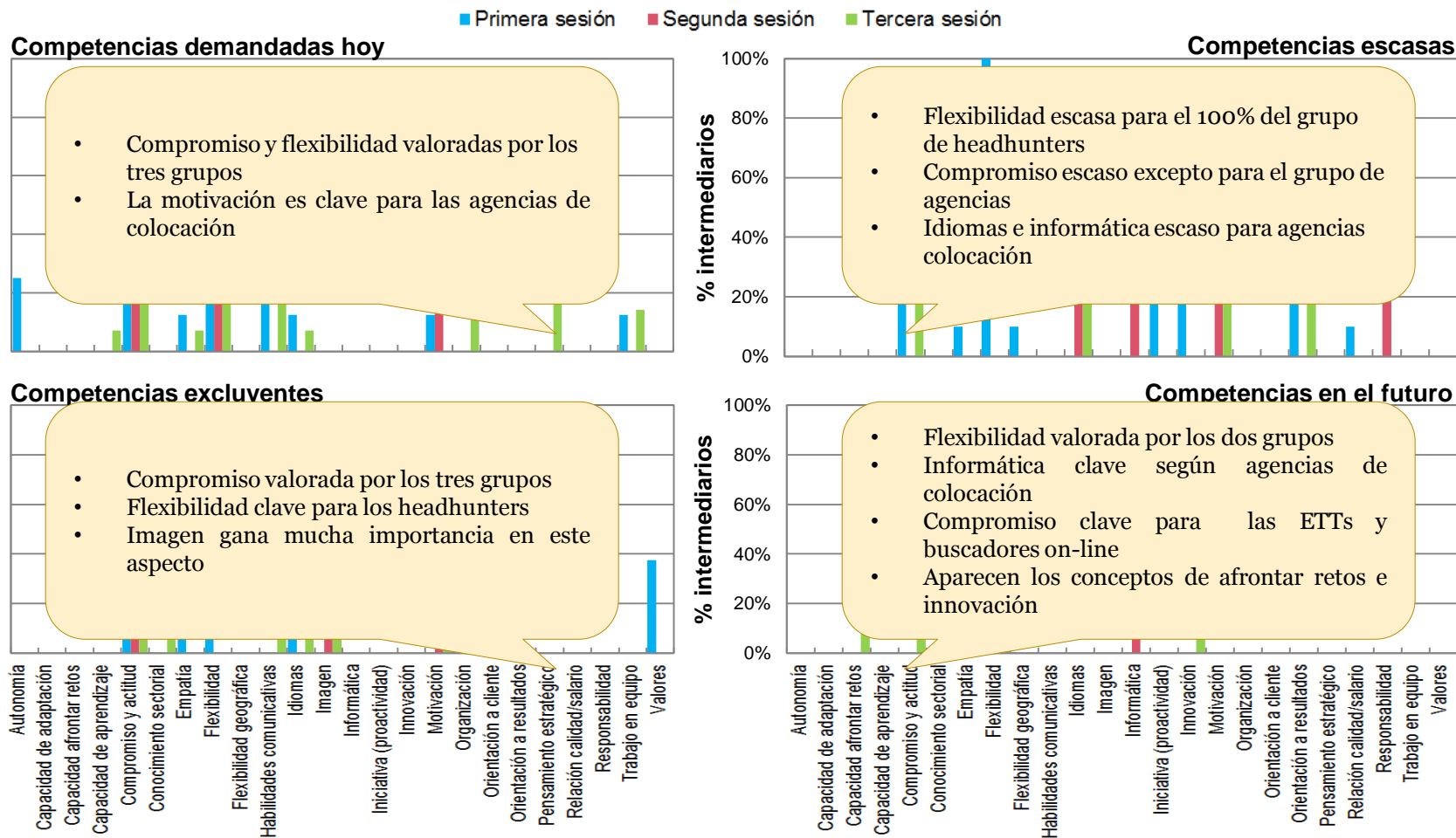
## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

## ¿Cómo valoran los intermediarios del mercado laboral las competencias?



## ¿Qué hemos hecho?

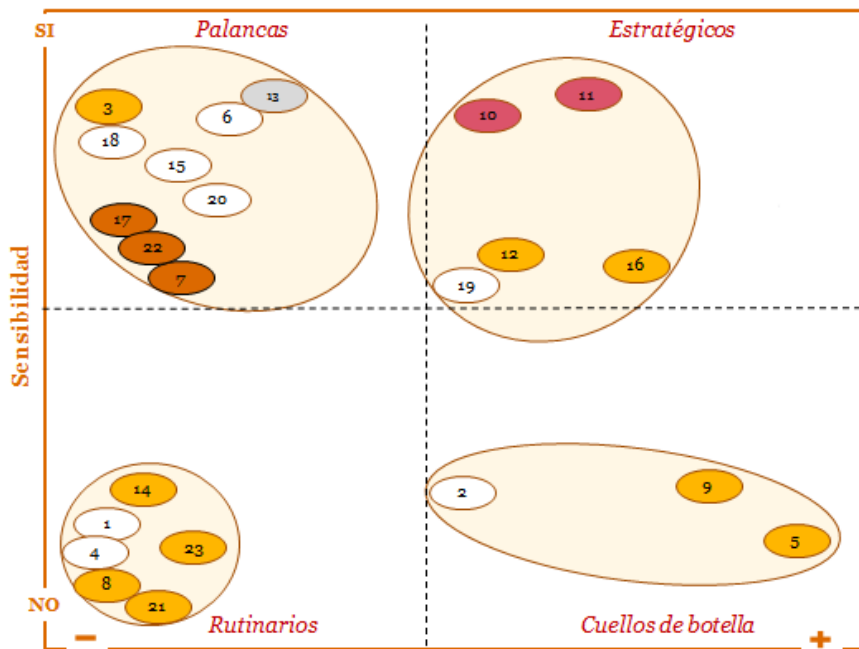
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Priorización de las competencias por parte de los agentes del mercado laboral

○ Cognitivo   ● Comunicación   ● Instrumental   ● Motivacional   ● Trabajo en equipo



Valoración intermediarios

1 Autonomía	2 Capacidad adaptación	3 Capacidad afrontar retos	4 Capacidad aprendizaje
5 Compromiso y actitud	6 Conocimientos específicos	7 Empatía	8 Flexibilidad geográfica
9 Flexibilidad	10 Habilidades comunicación	11 Idiomas	12 Imagen
13 Informática	14 Iniciativa (Proactividad)	15 Innovación	16 Motivación
17 Organización y planificación	18 Orientación a cliente	19 Pensamiento a resultados	20 Pensamiento estratégico
21 Responsabilidad	22 Trabajo en equipo	23 Valores	

Se cruzó la valoración dada por los intermediarios del mercado laboral con la facilidad de desarrollar estas competencias mediante programas de formación.

- Las competencias más valoradas son el compromiso y la flexibilidad, que no son fácilmente desarrollables.
- Deben ser tenidas en cuenta las competencias incluidas en el grupo estratégico.

Existe un salto sensible en la valoración de los grupos estratégicos y cuellos de botella con los grupos de palancas y rutinarias.

## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### ¿Qué ineficiencias detectan los intermediarios laborales en el mercado de trabajo?

*“Es necesario ajustar la función de RRHH con los departamentos funcionales de las empresas”*

*“Hay problemas de actitud, especialmente en jóvenes, respecto a la forma de afrontar el empleo”*

*“Las empresas deben ser coherentes con los valores que promulgan”*

*“El cuerpo docente no debe trabajar de espaldas al mercado”*

*“En España se valora más la experiencia que las habilidades y competencias”*

*“Arrastramos un modelo de negocio antiguo con nuevas tecnologías”*



*“El sistema educativo está desfasado, debe estar en contacto con el tejido productivo para cubrir las necesidades de las empresas”*



*¿Qué hemos hecho?*

*Encuestas a empresas y trabajadores*

2.3



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

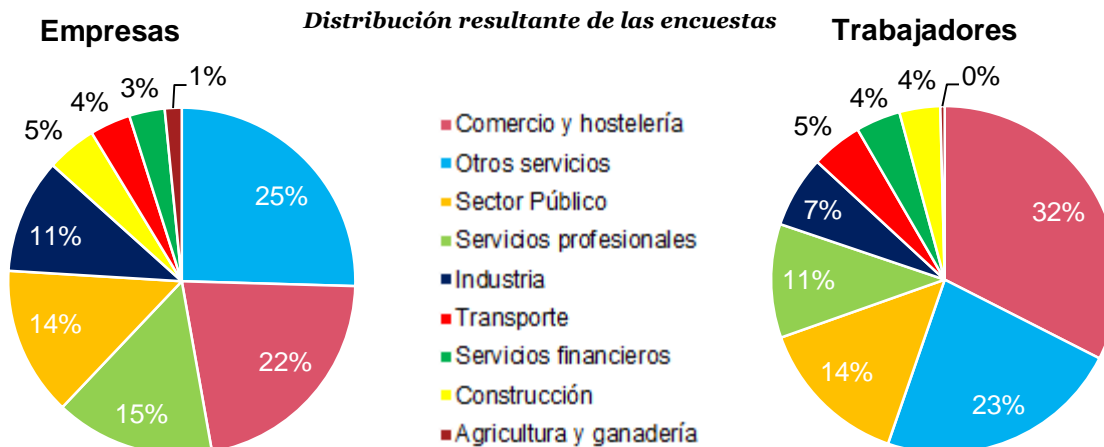
Encuestas a empresas y trabajadores

Se han realizado encuestas a 1.843 empresas y 1.973 trabajadores de la Comunidad de Madrid para conocer qué competencias valora cada grupo y si sus visiones están alineadas.

La muestra se ha diseñado repartiendo la muestra por sectores en función del número de afiliados a la Seguridad Social para asegurar la representatividad de los sectores que más empleo tienen en la Comunidad de Madrid:

Sector	Afiliados a la S.S.	Objetivo
Servicios profesionales	638.518	27%
Otras servicios	436.372	20%
Comercio y hostelería	430.653	18%
Administración, Sanidad y Educación	430.107	18%
Industria	180.280	7%
Construcción	100.170	4%
Servicios financieros	65.589	3%
Transporte	61.013	3%
Agricultura y ganadería	3.059	0%
<b>Total</b>	<b>2.351.816</b>	

\*Datos del Instituto de Estadística de Madrid a 01/01/2014



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

La selección de competencias incluidas en los cuestionarios se ha realizado en base a dos criterios:

- *Valoración dada por parte de los intermediarios*
- *Facilidad de desarrollo mediante programas de formación*

En la selección final se incluyeron todas las competencias de los grupos **estratégicos** y **cuellos de botella**, y las demás competencias incluidas se han valorado además de las sesiones con los intermediarios, los resultados del análisis de fuentes secundarias.

La selección de competencias resultante da lugar a una lista de 14 competencias, que fueron incluidas en los cuestionarios realizados a empresas y trabajadores.

- Autonomía
- **Capacidad de adaptación**
- Capacidad de afrontar retos
- **Capacidad de aprendizaje**
- **Compromiso y actitud**
- Conocimientos específicos
- **Empatía**
- **Flexibilidad**
- Flexibilidad geográfica
- **Habilidades comunicativas**
- **Idiomas**
- **Imagen**
- **Informática**
- **Iniciativa (proactividad)**
- Innovación
- **Motivación**
- Organización y planificación
- Orientación a cliente
- **Orientación a resultados**
- Pensamiento estratégico
- Responsabilidad
- **Trabajo en equipo**
- **Valores**

## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

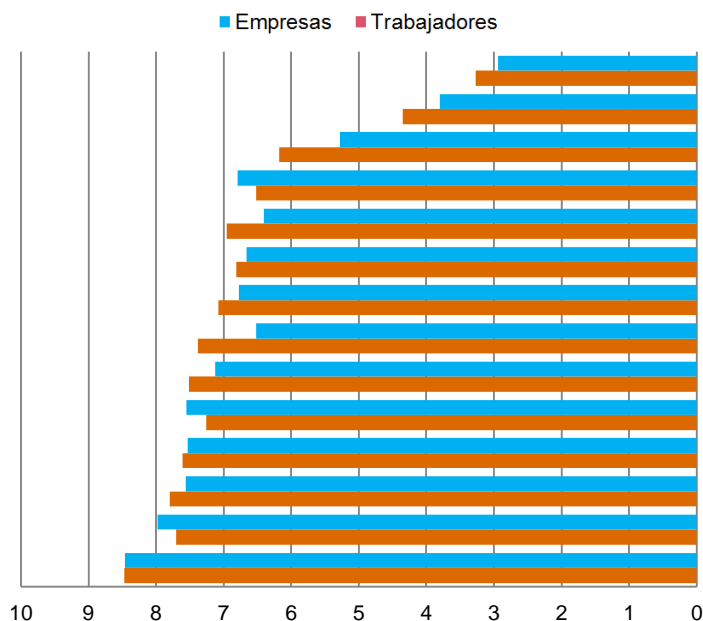
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

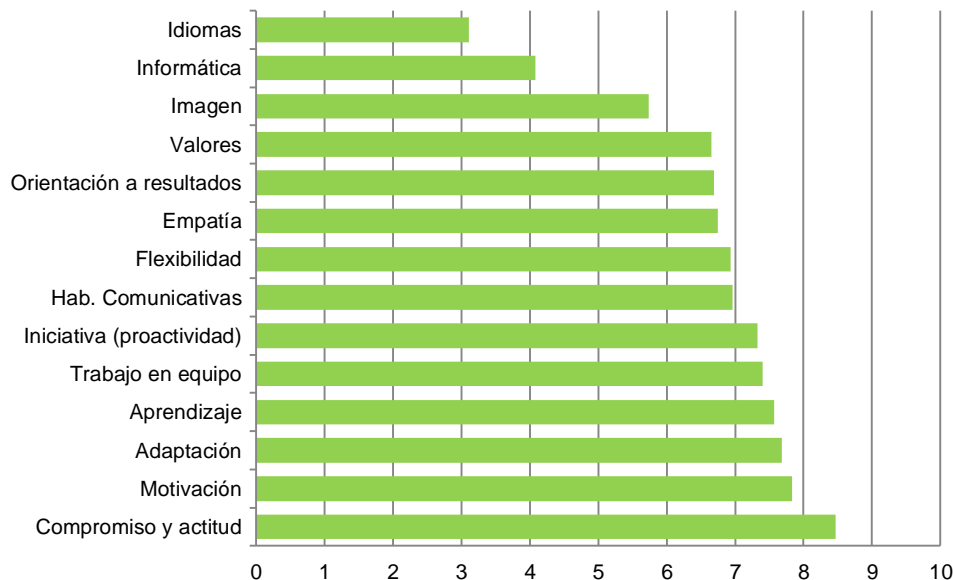
### Resultados generales

- Los resultados globales muestran que existe un alto grado de ajuste entre las valoraciones de las empresas y los trabajadores.
- Los trabajadores dan una valoración mayor a las competencias que las empresas.
- Las mayores diferencias en las valoraciones se da en imagen y habilidades comunicativas.
- Las habilidades menos valoradas son los idiomas y las habilidades informáticas.

Valoración segregada de empresas y trabajadores



Valoración conjunta de empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

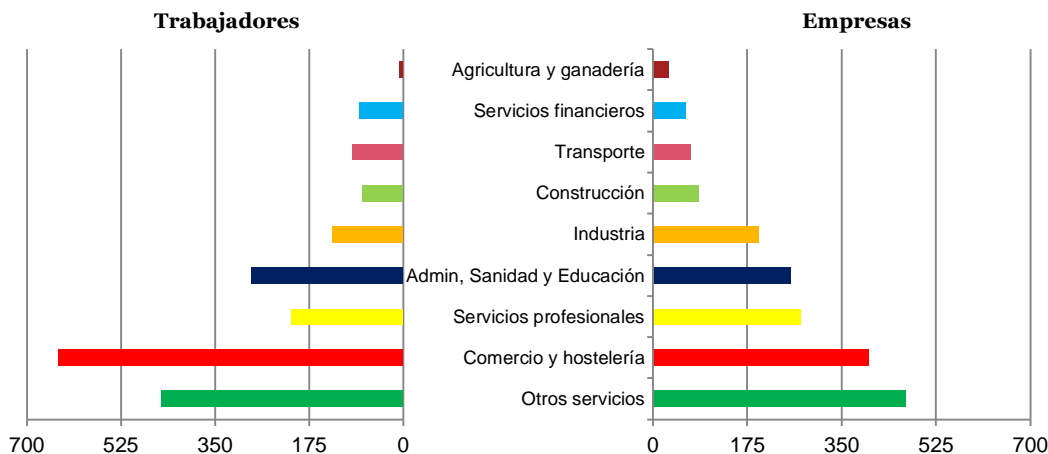
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

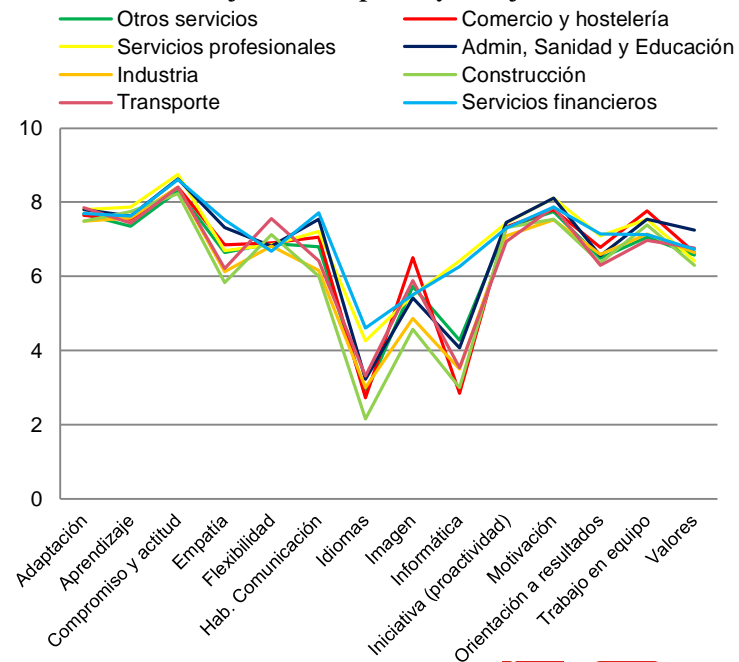
### Resultados por sectores

- Las competencias más demandadas en todos los sectores son compromiso y motivación, seguido de capacidad de adaptación.
- Las competencias menos valoradas son idiomas e informática, pero también son las que presentan una mayor variación en función del sector consultado (importante para servicios profesionales y servicios financieros).
- Imagen recibe una gran puntuación en comercio, mayor que en el resto de sectores.

Número de encuestas por sectores



Valoración conjunta de empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

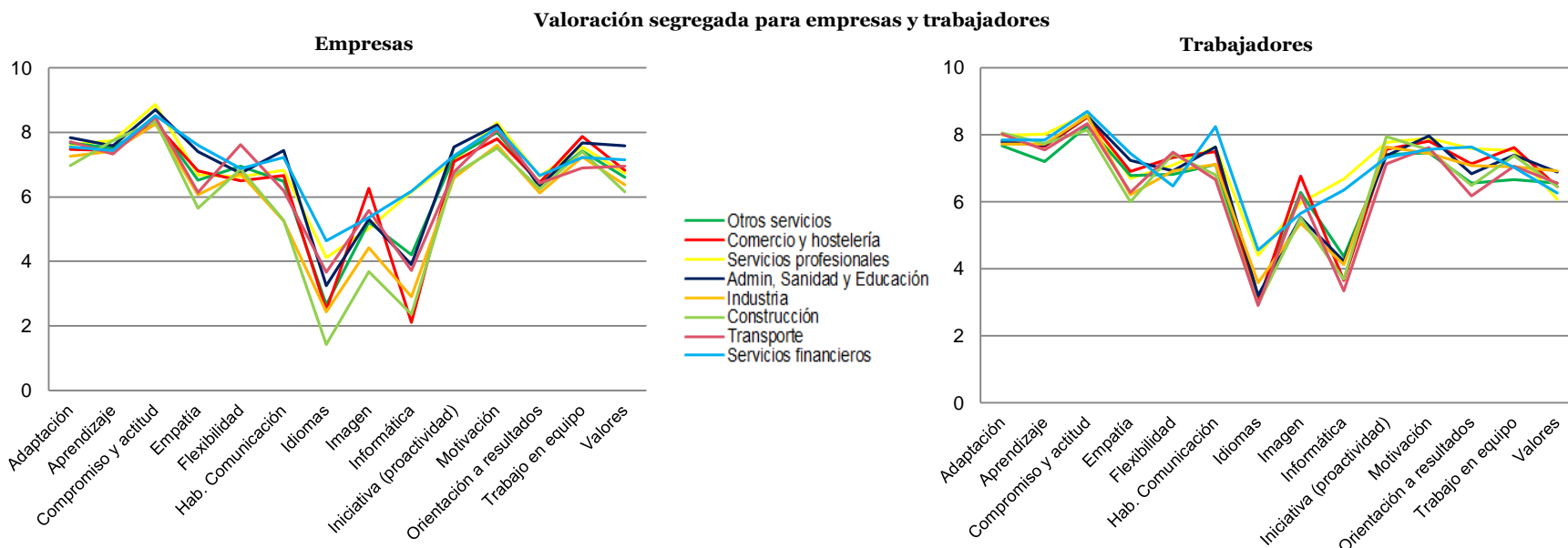
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por sectores

- Se observa una mayor variación en las valoraciones realizadas por parte de las empresas que en las opiniones de los trabajadores, con grandes diferencias en idiomas, imagen e informática donde hay diferencias de entre 3 y 4 puntos en la valoración hecha por las empresas.
- Los trabajadores diferencian principalmente los sectores de actividades financieras y servicios profesionales, siguiendo el resto una distribución homogénea.
- Las empresas valoran con puntos la flexibilidad, siendo mayor para el sector transporte.
- La empatía presenta diferencias sensibles tanto para empresas como trabajadores, estando en el orden de 1 punto, con una valoración media de 7 puntos.



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

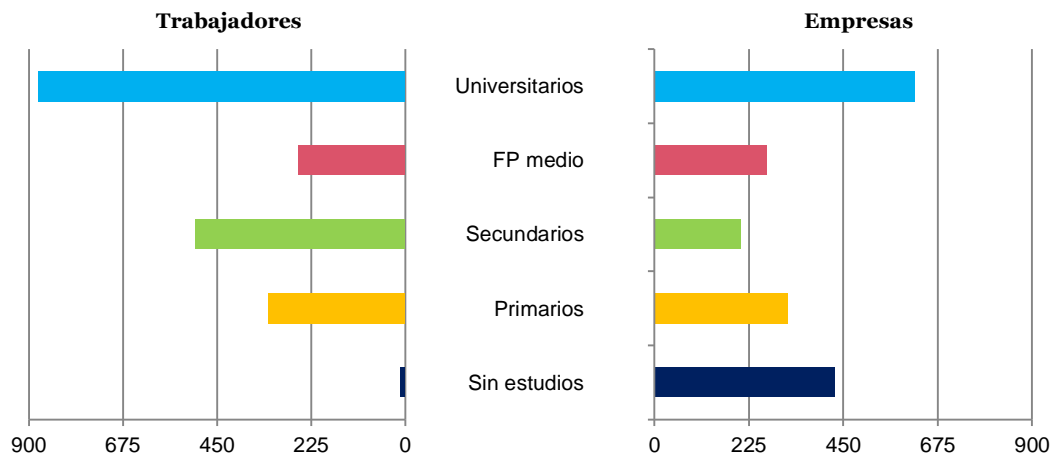
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por nivel educativo

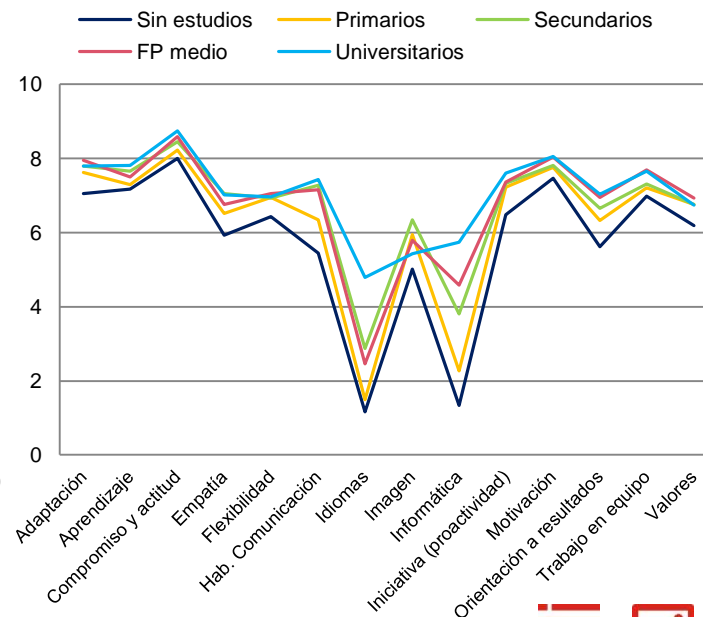
- Existen mayores diferencias en función del nivel educativo que cuando se realiza el análisis por sectores, estando en general más valoradas cuanto mayor es el nivel educativo.
- El nivel educativo de los trabajadores es mayor que el exigido por las empresas (sobrecualificación).
- Las competencias más valoradas son compromiso y motivación, y las menos valoradas idiomas e informática.
- Grandes diferencias en comunicación y orientación a resultados, siendo 2 puntos mayor para universitarios.

Número de encuestas por nivel de estudios



\* No se incluyen los datos de personas sin estudios para trabajadores por no disponer de una muestra suficiente

Valoración conjunta de empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

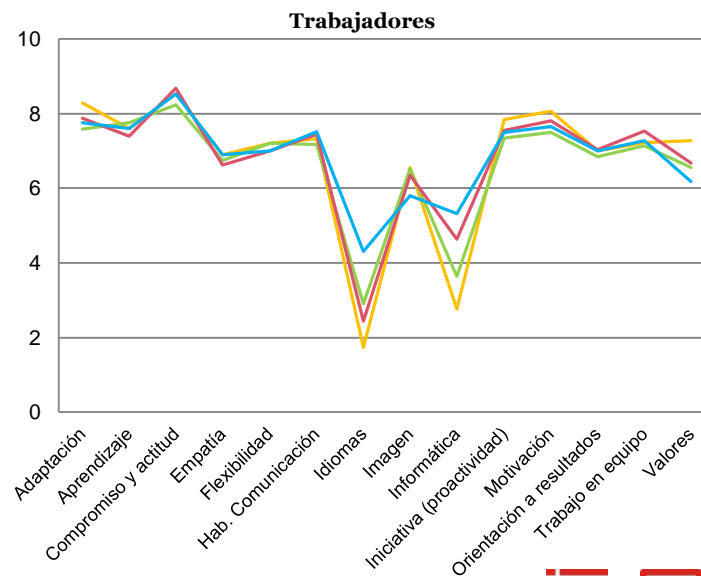
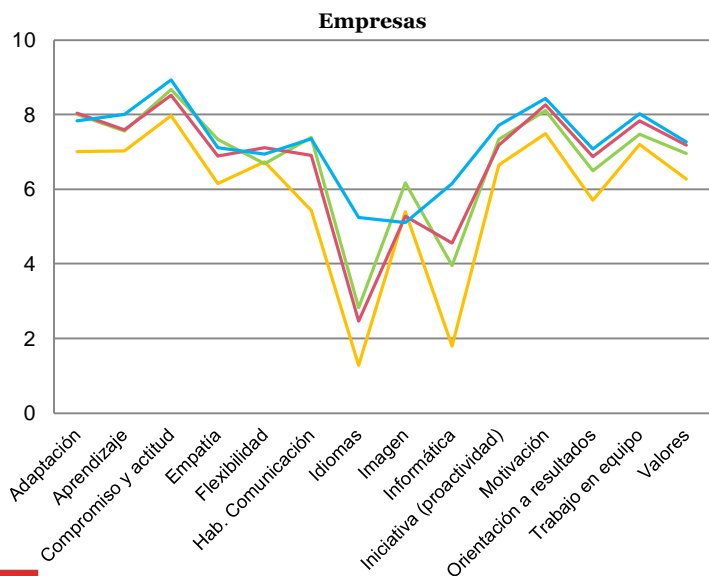
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por nivel educativo

- Al igual que en el caso de los sectores, continúa la tendencia de una mayor variabilidad en las valoraciones dadas por las empresas, ya que tienen un conocimiento más amplio de las necesidades específicas de cada puesto de trabajo.
- A pesar de tener valoraciones altas tanto para empresas como para trabajadores, en los empleos para universitarios y FP medio tienen más importancia para las empresas que para los trabajadores.
- Sin embargo, para empleos con estudios primarios o secundarios ocurre el caso opuesto.

Valoración segregada para empresas y trabajadores





## ¿Qué hemos hecho?

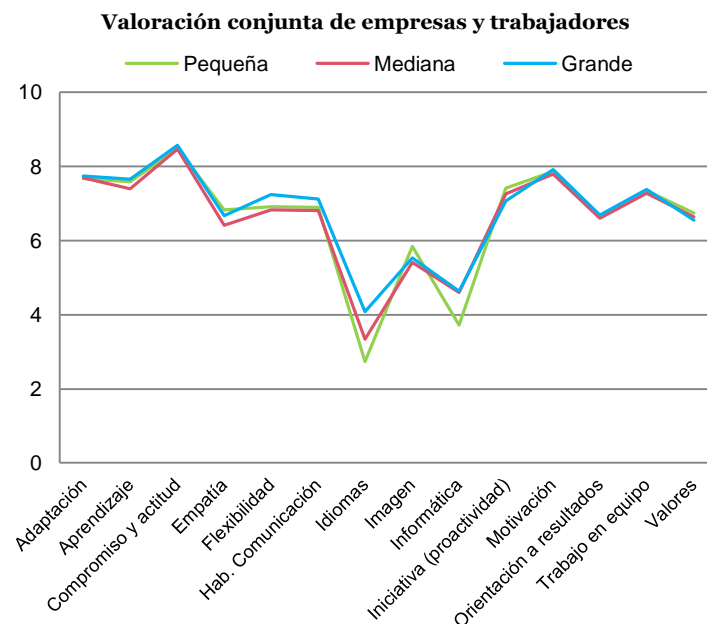
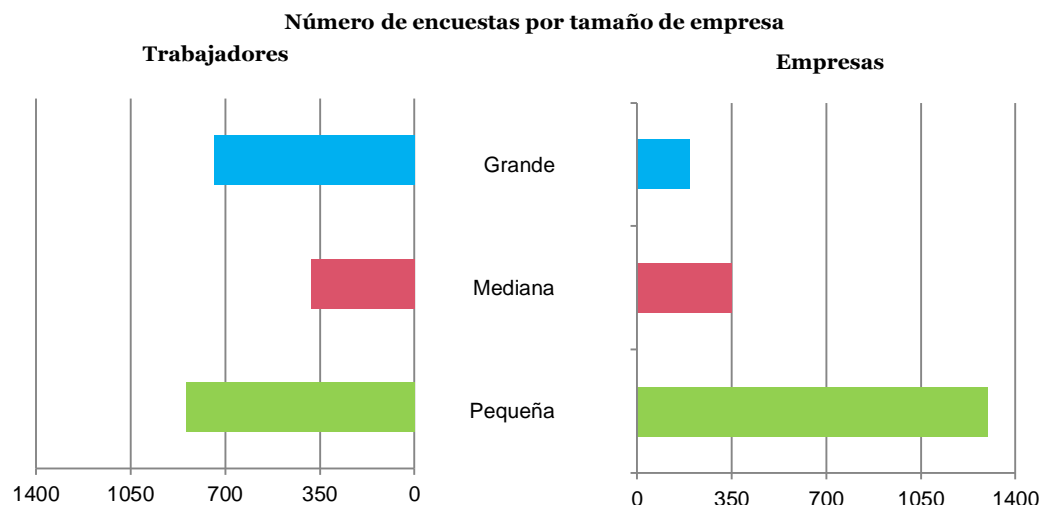
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por tamaño de empresa

- Gran similitud entre los resultados para los diferentes grupos de empresas.
- Mayores diferencias en idiomas e informática, que especialmente no son valoradas por las empresas pequeñas.
- Las empresas grandes (más de 250 empleados) valoran más las competencias que las pequeñas.
- En empatía y flexibilidad hay variaciones sensibles, teniendo una mayor importancia para las grandes empresas.



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

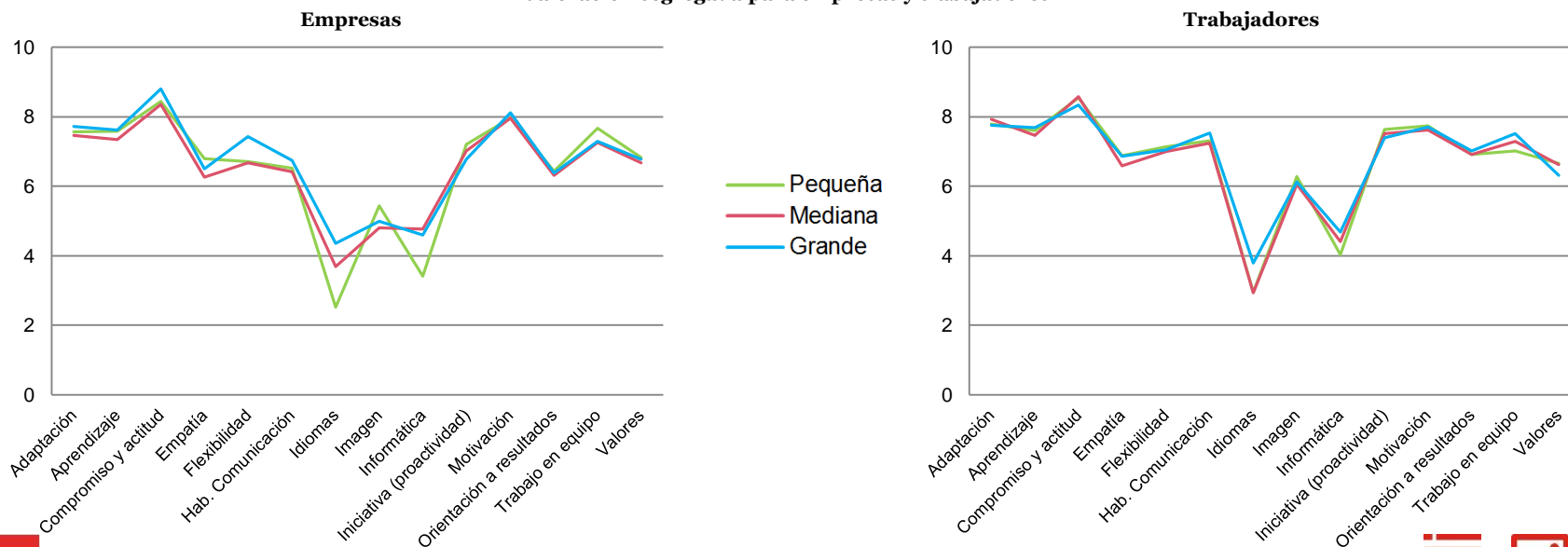
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por tamaño de empresa

- Al igual que en los anteriores casos, se confirma que las empresas diferencian en mayor medida que los empleados la importancia de las competencias en los distintos grupos analizados.
- Los idiomas muestran una diferencia de dos puntos en los resultados de las empresas, mientras que en los trabajadores la diferencia es de un punto (la máxima que se da para los trabajadores).
- Las empresas grandes valoran en mayor medida la flexibilidad que puedan mostrar los candidatos que las empresas medianas y pequeñas.
- Otra competencia con diferencias sensibles es la informática, a la que las empresas pequeñas han valorado con menos de un punto con respecto al resto.

Valoración segregada para empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

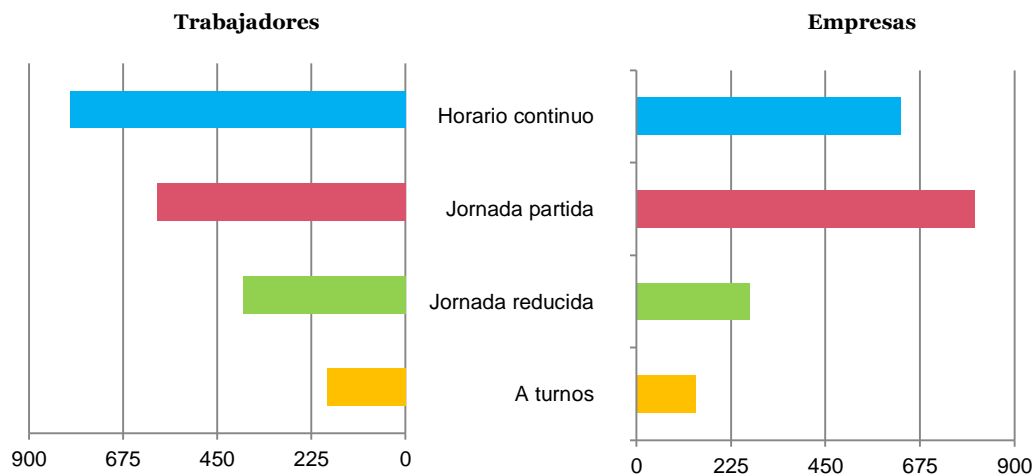
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

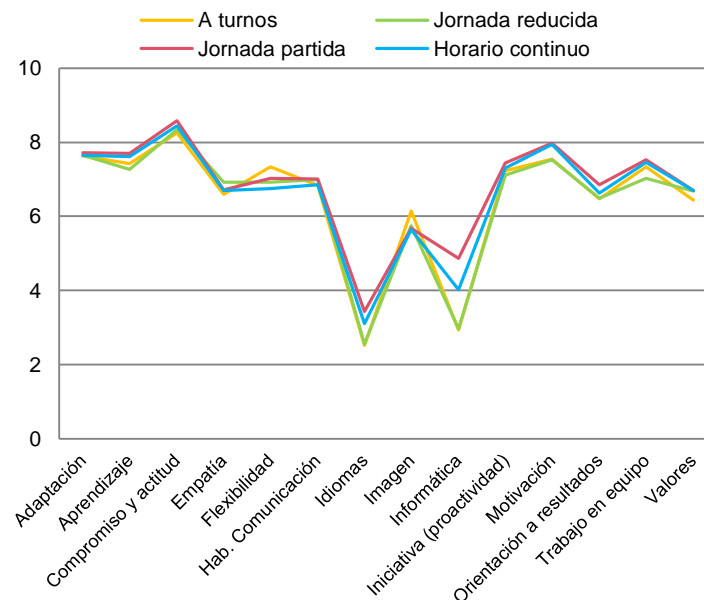
### Resultados por jornada laboral

- La jornada partida es en la que más se valoran las competencias, y la jornada continua en la que menos.
- Los trabajos a turnos exigen una mayor flexibilidad que otros tipo de horarios.
- En jornadas partidas y continuas tiene mayor importancia la motivación que en trabajos a turnos o en jornada reducida.

Número de encuestas por jornada laboral



Valoración conjunta de empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

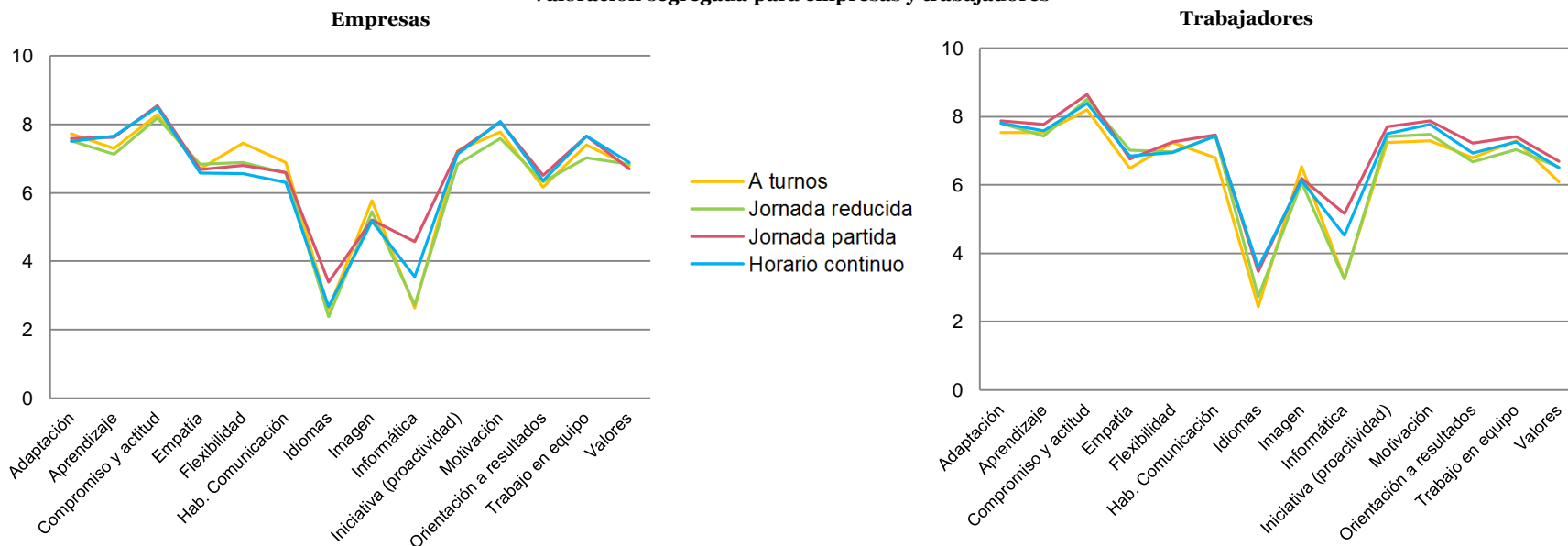
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por jornada laboral

- A diferencia de los casos anteriores, no se dan grandes diferencias para las distintas jornadas laborales para las empresas o los trabajadores.
- Las empresas valoran por encima de la media la flexibilidad para trabajos a turno con relación a otros formatos de jornada laboral y con respecto a las valoraciones de los trabajadores.
- Las mayores diferencias se dan en las capacidades informáticas, tanto para empresas como para trabajadores, con valoraciones de entre tres y cinco puntos.

Valoración segregada para empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

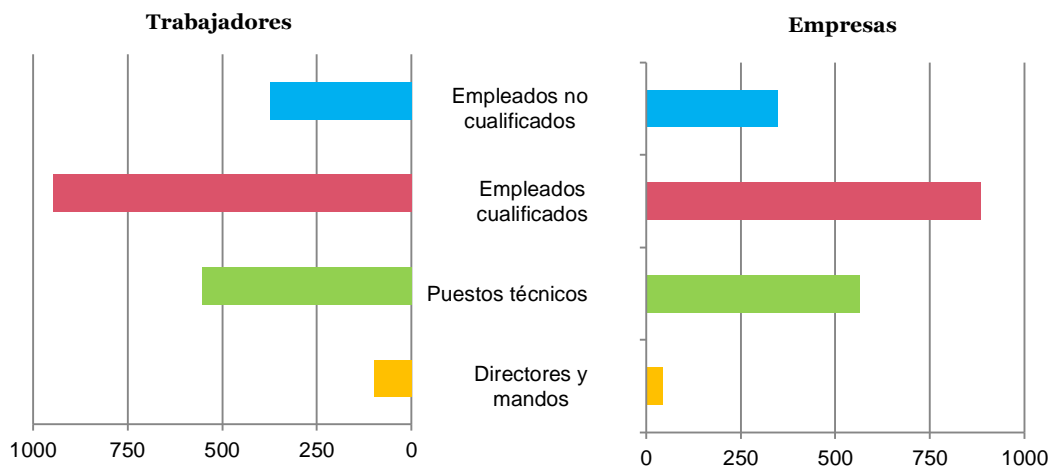
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

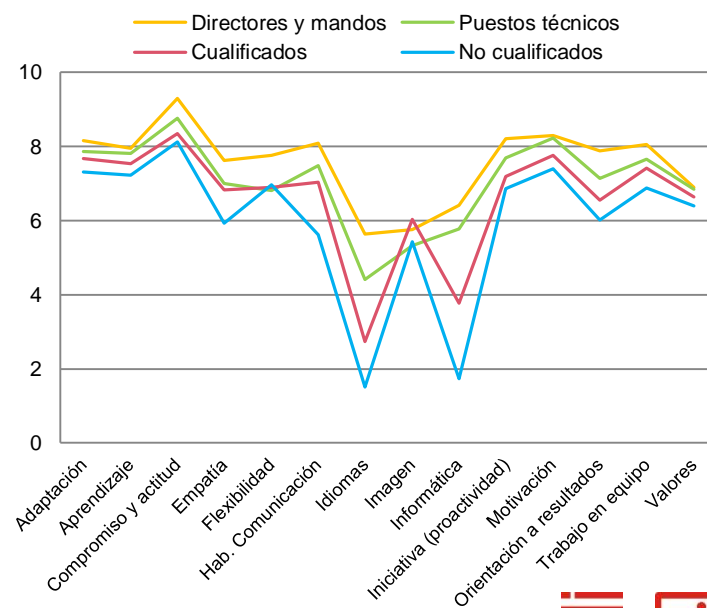
### Resultados por categoría profesional

- Grandes diferencias en función del puesto de trabajo, siendo más importantes cuanto más alto es el cargo ocupado.
- Las competencias donde menores diferencias se encuentran son la capacidad de adaptación, aprendizaje y valores.
- Las mayores diferencias se dan en idiomas e informática.
- La imagen es uno de los factores que los empleados de menor categoría valoran por encima de los de categoría superior.

Número de encuestas por categoría profesional



Valoración conjunta de empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

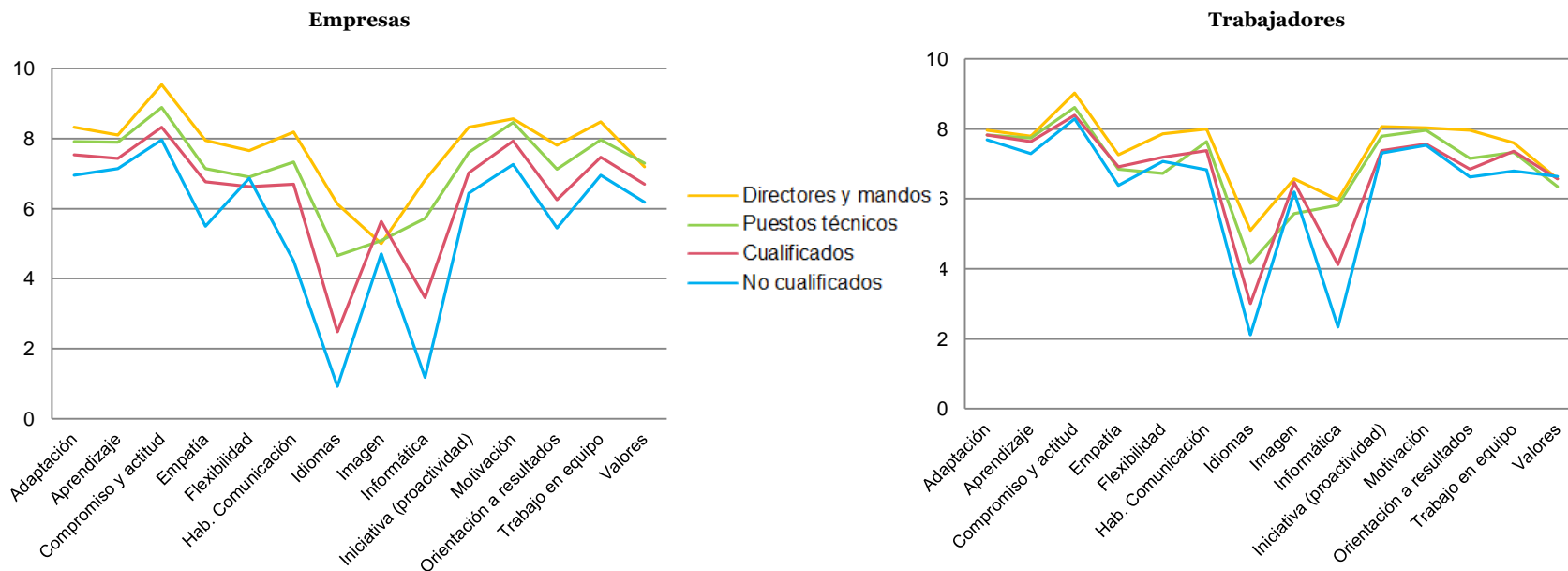
TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por categoría profesional

- Se dan diferencias sensibles tanto para empresas como para trabajadores, aunque son mayores para las empresas.
- Las valoraciones de las empresas son más extremas que las de los trabajadores, teniendo para puestos no cualificados valoraciones de un punto para idiomas e informáticas y los trabajadores de más de dos, y para puestos directivos valoraciones en torno a seis o siete puntos en las empresas y de cinco o seis para los trabajadores.

Valoración segregada para empresas y trabajadores



## ¿Qué hemos hecho?

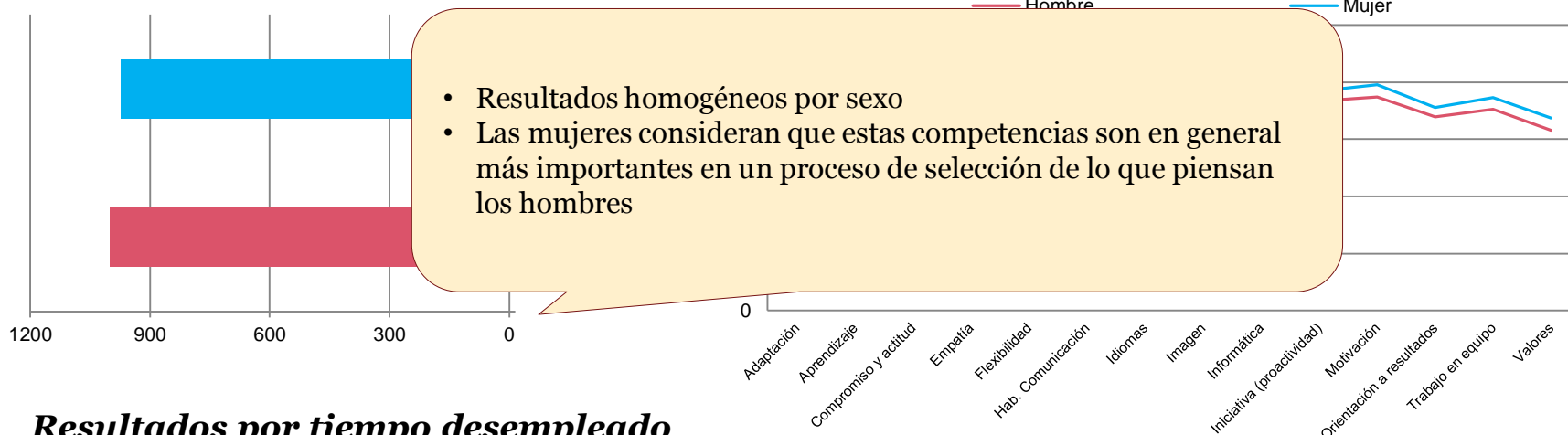
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

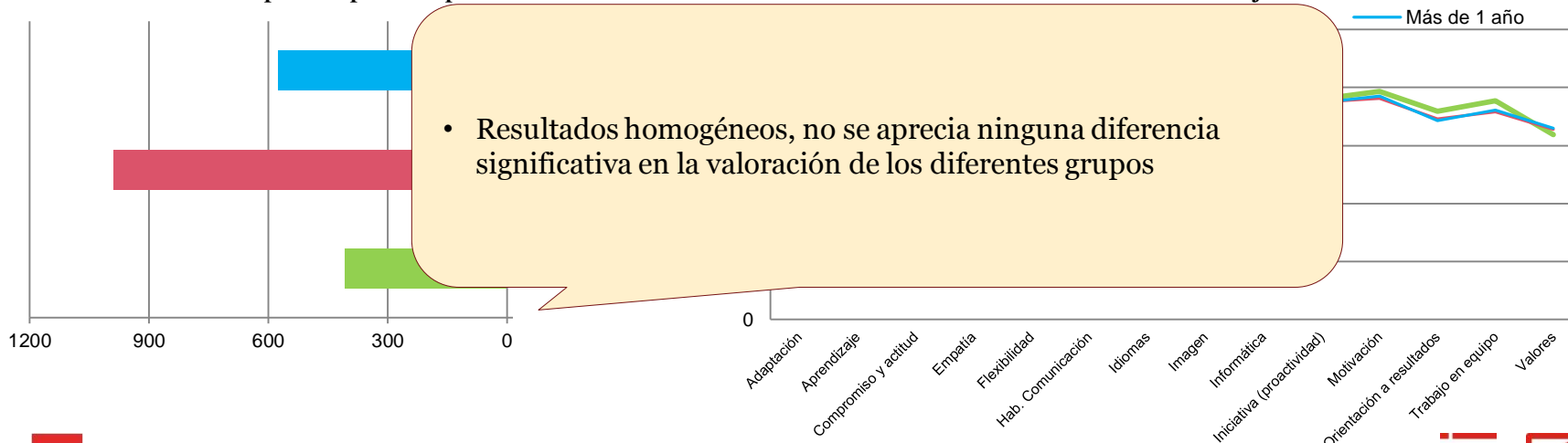
### Resultados por sexo

Número de encuestas por sexo



### Resultados por tiempo desempleado

Número de encuestas por tiempo desempleado



## ¿Qué hemos hecho?

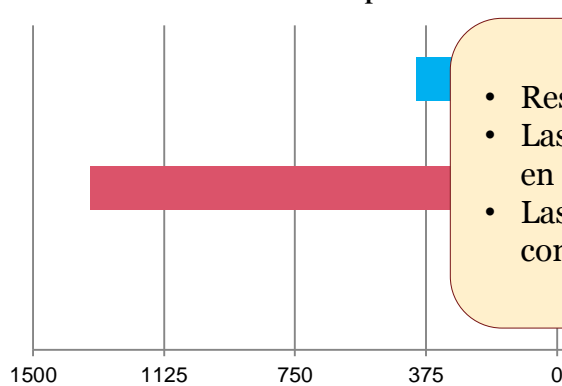
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

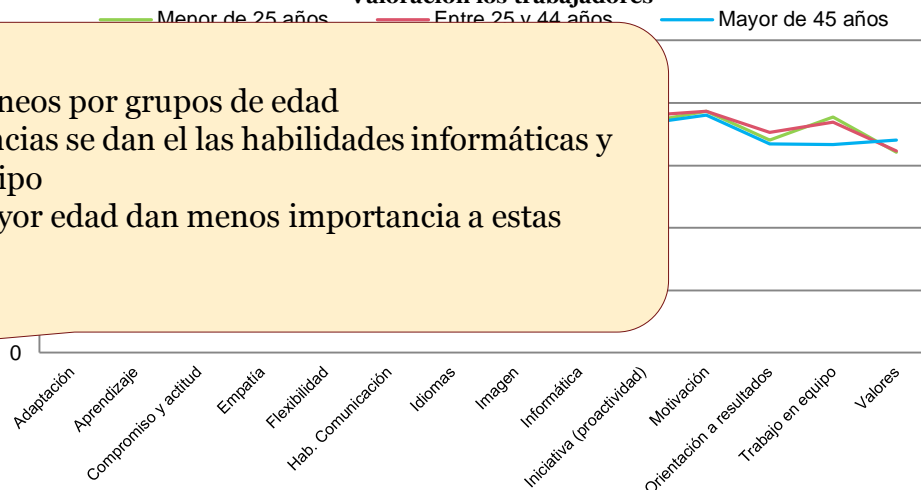
Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por edad

Número de encuestas por edad



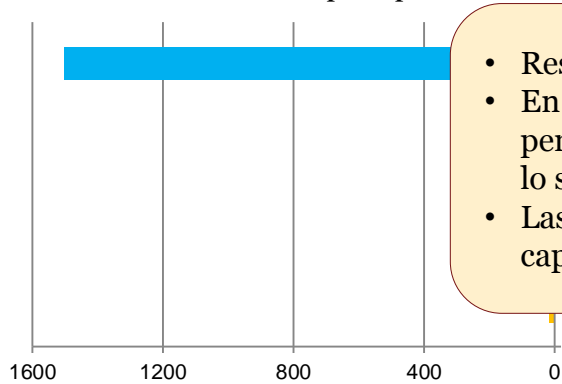
Valoración los trabajadores



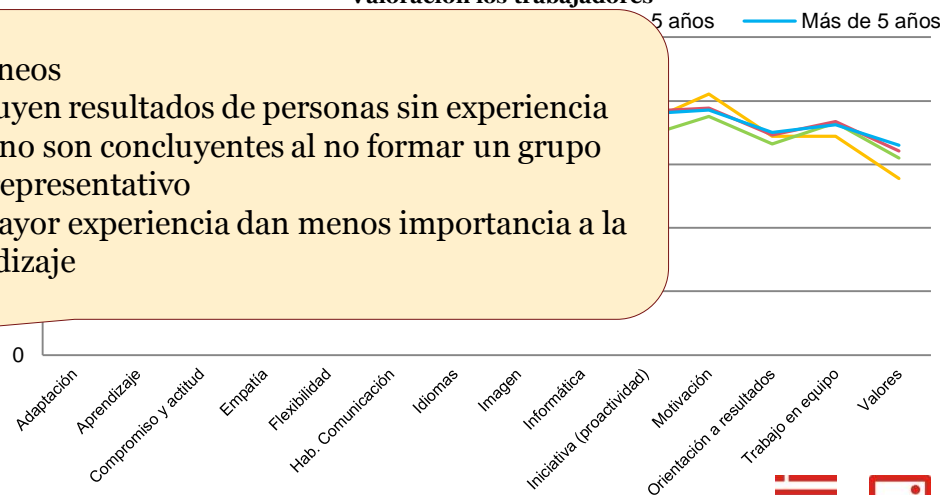
- Resultados homogéneos por grupos de edad
- Las mayores diferencias se dan en las habilidades informáticas y en el trabajo en equipo
- Las personas de mayor edad dan menos importancia a estas competencias

### Resultados por experiencia laboral

Número de encuestas por experiencia



Valoración los trabajadores



- Resultados homogéneos
- En la gráfica se incluyen resultados de personas sin experiencia pero sus resultados no son concluyentes al no formar un grupo lo suficientemente representativo
- Las personas con mayor experiencia dan menos importancia a la capacidad de aprendizaje



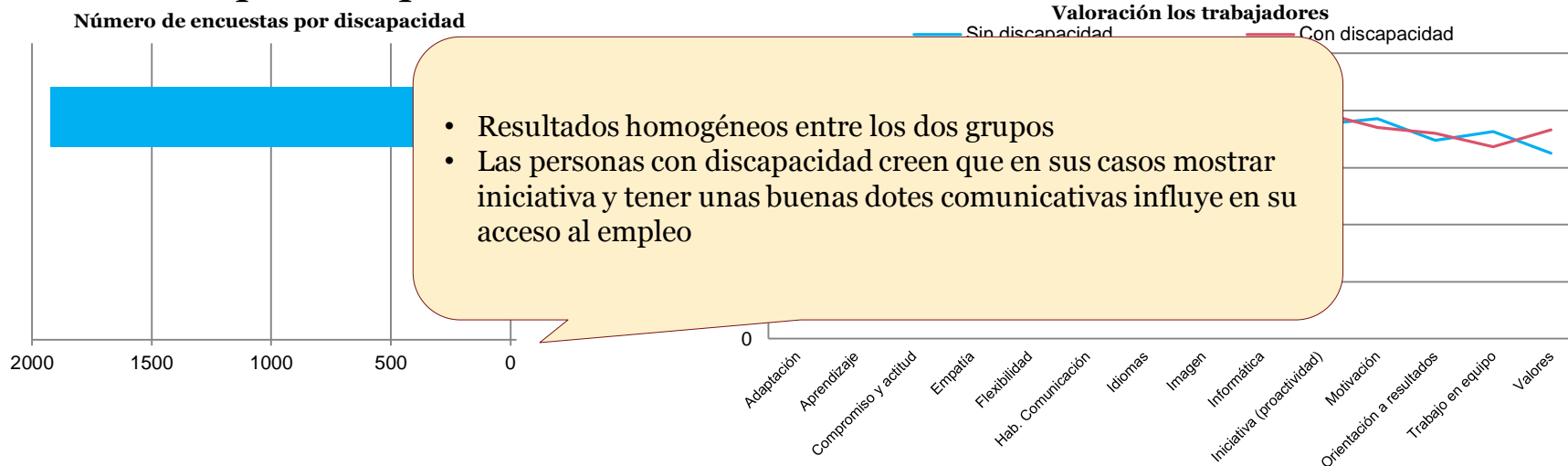
## ¿Qué hemos hecho?

Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Resultados por discapacidad



## ¿Qué hemos hecho?

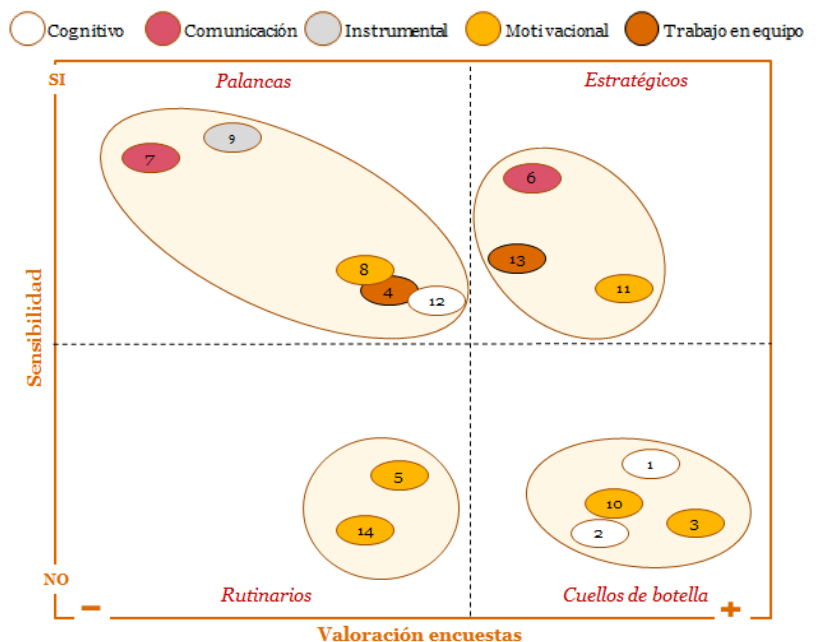
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Conclusiones de las encuestas

Realizando el mismo análisis al conjunto de la encuesta, se ha realizado una **priorización de las competencias** en función de la importancia mostrada por las empresas y los trabajadores y a la facilidad de desarrollarlas mediante programas de formación.



La clasificación de competencias ha dejado las siguientes agrupaciones:

- **Estratégicos:** comunicación, motivación y trabajo en equipo.
- **Cuellos de botella:** adaptación, aprendizaje, compromiso e iniciativa.
- **Palancas:** empatía, idiomas, imagen, informática y orientación a resultados.
- **Rutinarios:** flexibilidad y valores.

- |                        |                              |                        |                             |
|------------------------|------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1 Capacidad adaptación | 2 Capacidad aprendizaje      | 3 Compromiso y actitud | 4 Empatía                   |
| 5 Flexibilidad         | 6 Habilidades comunicación   | 7 Idiomas              | 8 Imagen                    |
| 9 Informática          | 10 Iniciativa (Proactividad) | 11 Motivación          | 12 Orientación a resultados |
| 13 Trabajo en equipo   | 14 Valores                   |                        |                             |

## ¿Qué hemos hecho?

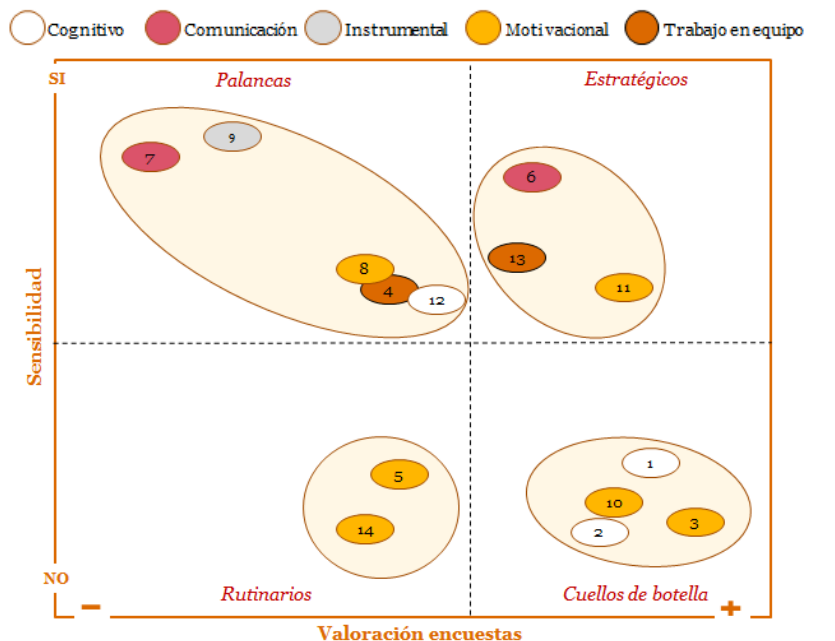
Análisis de fuentes secundarias

TGN's con intermediarios

Encuestas a empresas y trabajadores

### Conclusiones de las encuestas

Una vez realizada la agrupación de estas competencias, ponemos el foco en aquellas competencias donde debieran centrarse los diferentes intervinientes del mercado laboral.



La Administración debe centrarse en el desarrollo de las competencias encuadradas dentro de las *palancas* y *estratégicos*, por los siguientes motivos:

- Agrupas habilidades consideradas importantes por las empresas
- Existen programas formativos que permiten desarrollar estas capacidades

Por parte de los trabajadores, estos deberán mejorar estos grupos y los *cuellos de botella*:

- Habilidades muy valoradas por las empresas
- De carácter personal, no es sencillo desarrollarlas por parte de terceros

Las competencias *rutinarias* dependen de la situación personal de la persona y de la educación recibida.

---

# *Principales conclusiones*

3

## Principales conclusiones

Se ha realizado un análisis en profundidad de los segmentos más representativos de la Comunidad de Madrid, realizando una segregación en función de factores como el sector donde opera, el tamaño de la empresa o la categoría de los trabajadores.

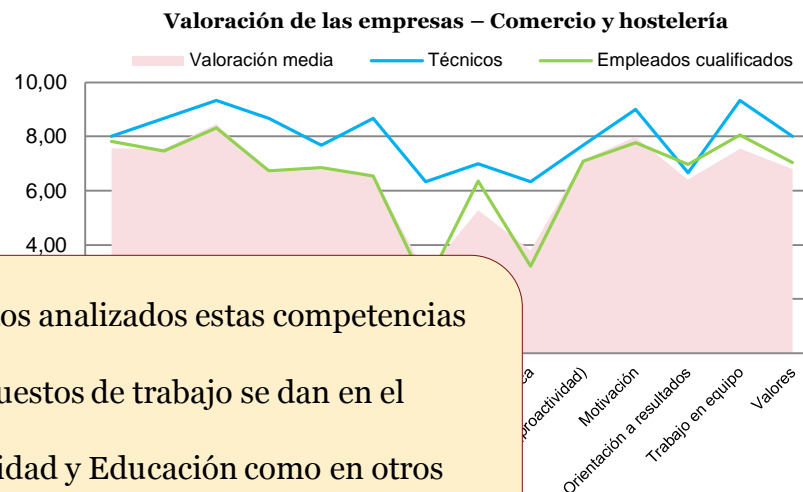
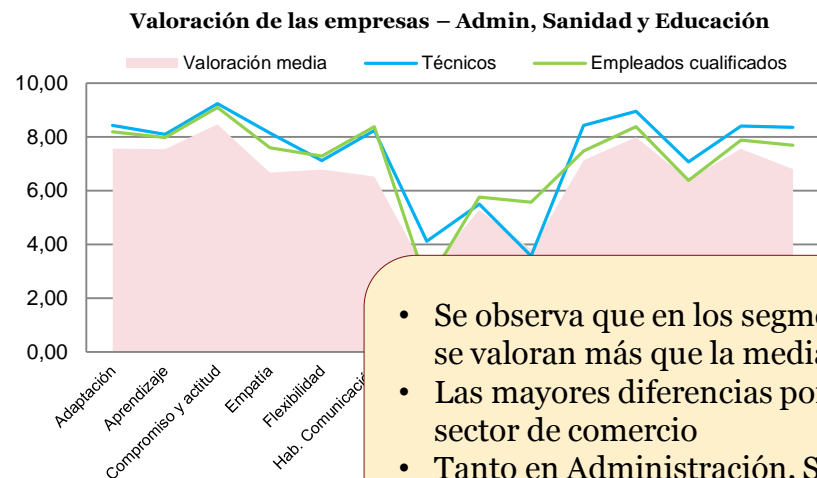
La segmentación planteada se basa en los siguientes criterios:

- **Sector:** se han incluido los 4 sectores más representativos de la Comunidad de Madrid (*servicios profesionales, otros servicios, hostelería y comercio y Administración, Sanidad y Educación*).
- **Tamaño de la empresa:** se ha realizado sobre las *pequeñas empresas*.
- **Nivel de estudios:** los puestos de trabajo que mayor demanda tienen son aquellos que exigen una *formación profesional o un título superior*.
- **Categoría profesional:** los puestos que más empleo han creado según los datos de la encuesta son para puestos de *empleados cualificados y puestos técnicos*.

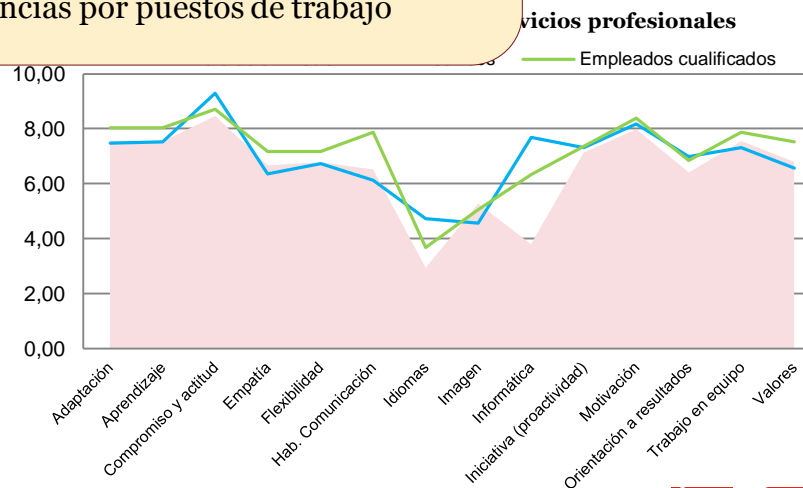
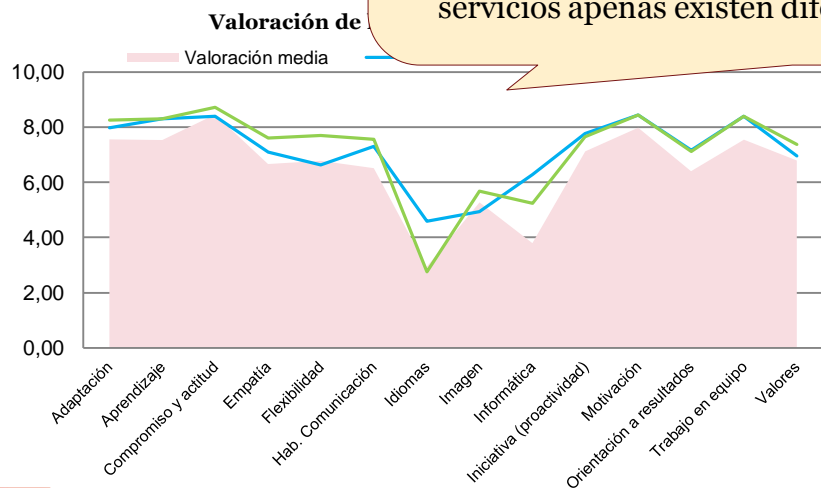


## Principales conclusiones

### Resultados de los segmentos más importantes - empresas

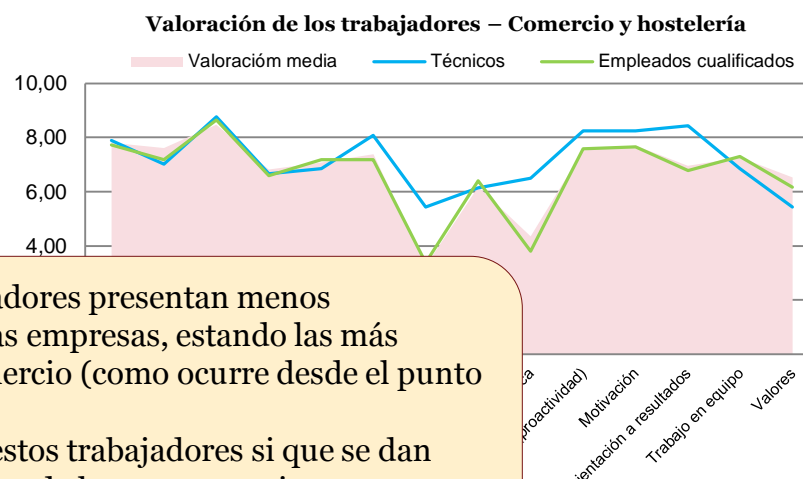
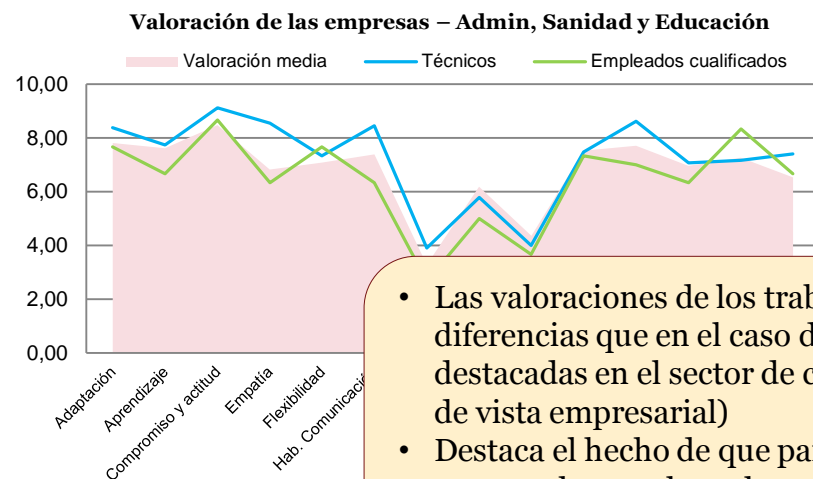


- Se observa que en los segmentos analizados estas competencias se valoran más que la media
- Las mayores diferencias por puestos de trabajo se dan en el sector de comercio
- Tanto en Administración, Sanidad y Educación como en otros servicios apenas existen diferencias por puestos de trabajo

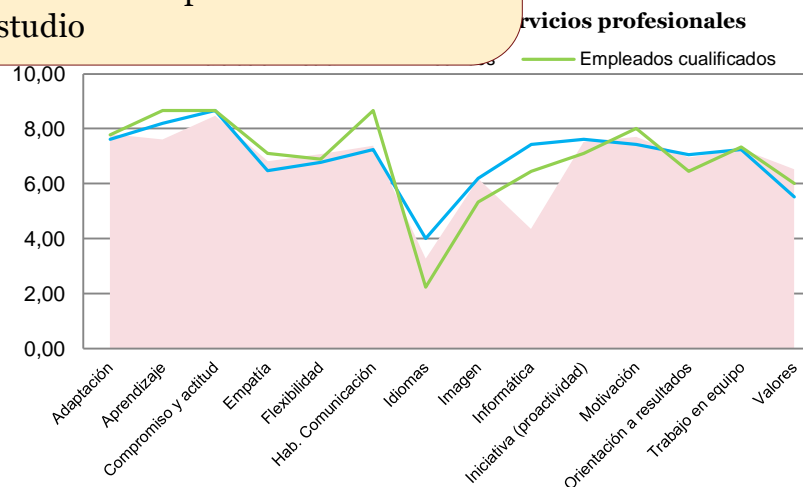
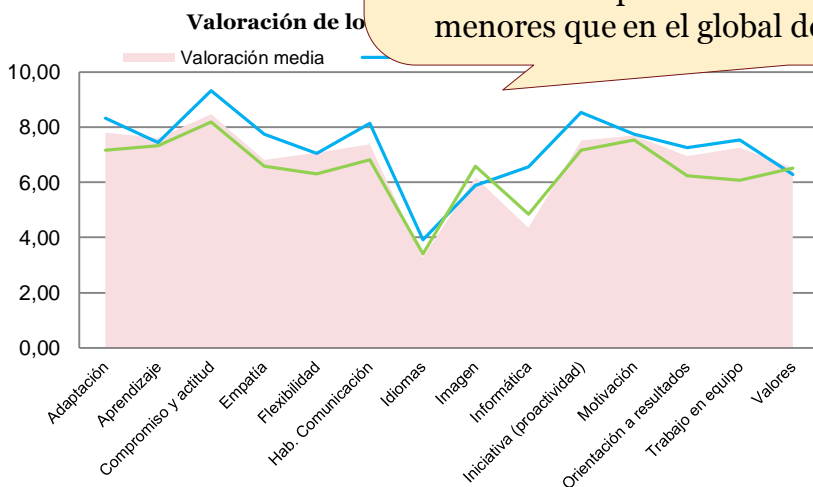


## Principales conclusiones

### Resultados de los segmentos más importantes - trabajadores



- Las valoraciones de los trabajadores presentan menos diferencias que en el caso de las empresas, estando las más destacadas en el sector de comercio (como ocurre desde el punto de vista empresarial)
- Destaca el hecho de que para estos trabajadores si que se dan casos en los que las valoraciones de las competencias son menores que en el global del estudio

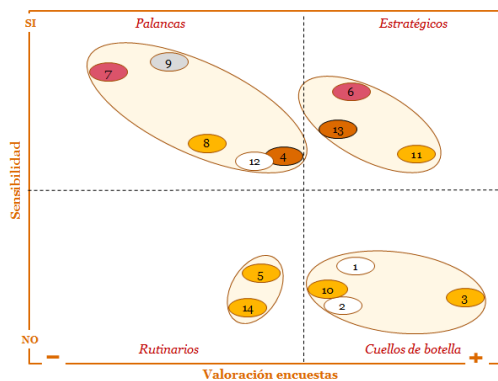


## Principales conclusiones

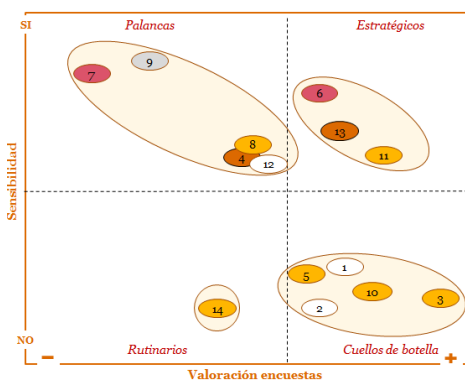
### Conclusiones de los sectores más importantes

Se ha realizado un análisis en profundidad de los segmentos más representativos de la Comunidad de Madrid, realizando una segregación en función de factores como el sector donde opera, el tamaño de la empresa o la categoría de los trabajadores.

Admin, Sanidad y Educación



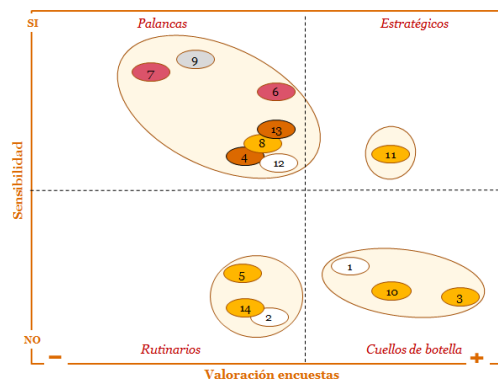
Comercio y hostelería



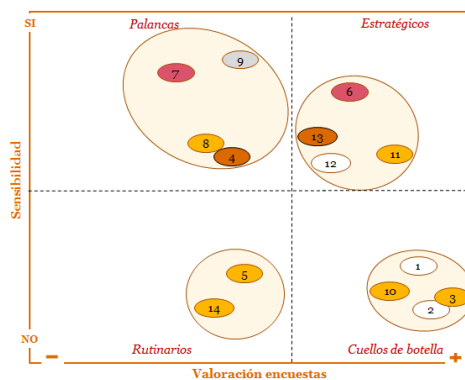
Los resultados analizados por sector muestran que las competencias clave varían de una actividad a otra levemente, manteniéndose en todos un criterio estable.

El sector en el que tienen una mayor importancia estos factores es el de servicios profesionales, seguido por comercio y hostelería.

Otros servicios



Servicios profesionales



Por otro lado, tanto otros servicios como la Administración tienen unas exigencias menores.

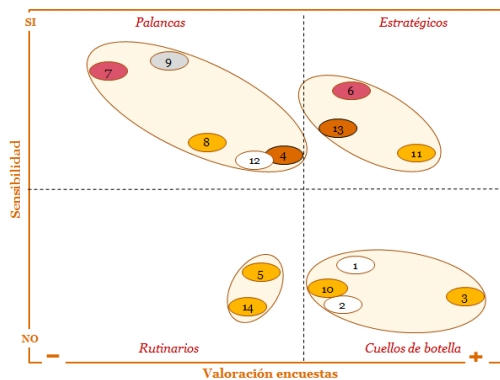


## Principales conclusiones

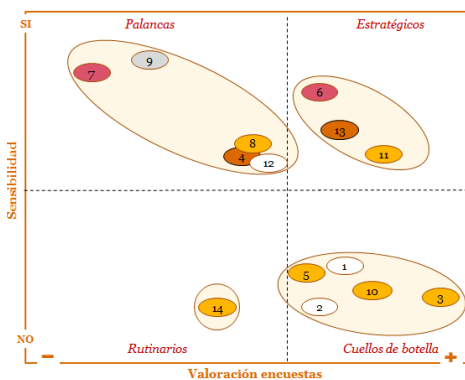
### Conclusiones de los sectores más importantes

Los resultados muestran una gran similitud en los resultados obtenidos en los diferentes sectores. Los sectores que más valoran los factores de empleabilidad son el comercio y hostelería y los servicios profesionales. El sector de otros servicios es el que menos importancia da a estos factores.

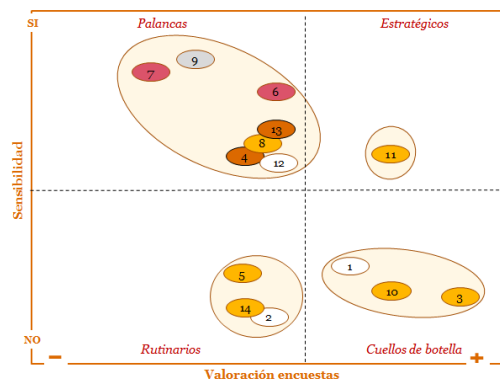
Admin, Sanidad y Educación



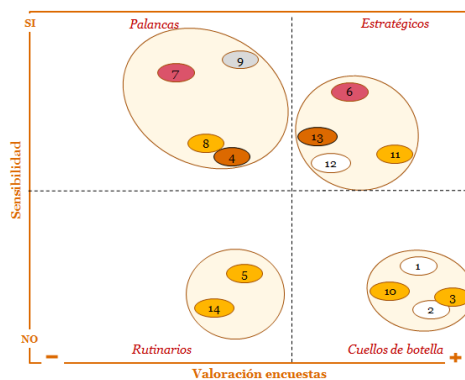
Comercio y hostelería



Otros servicios



Servicios profesionales



- Compromiso como la competencia más valorada en todos los sectores
- Motivación, comunicación y trabajo en equipo como factores estratégicos excepto en otros servicios (solo motivación).
- Orientación a resultados es factor estratégico en el sector servicios profesionales.
- Adaptación, iniciativa y, excepto en servicios, aprendizaje con alta importancia (palancas). Comercio incluye la flexibilidad en este grupo.

## ***Principales conclusiones***

### ***Conclusiones globales del estudio***

- Hemos definido la empleabilidad como un conjunto de habilidades y competencias que mejoran la posibilidad de conseguir un empleo, mantenerse empleado o crecer profesionalmente. Este estudio se centra en la influencia de los factores no técnicos de la empleabilidad en estos procesos.
- De las fuentes secundarias (externas y de PwC) hemos recogido las 46 principales competencias, y las hemos clasificado en cognitivas, comunicativas, instrumentales, motivacionales y de trabajo en equipo.
- El análisis de fuentes secundarias revela que las competencias de la empleabilidad han ganado importancia en los últimos años, y que en el futuro las competencias clave estarán relacionadas con la colaboración y el uso de herramientas informáticas.
- Las sesiones con intermediarios del mercado laboral nos permitieron seleccionar y discriminar las que se consideraban más relevantes para lograr un empleo y se priorizaron 23 factores en función de las cuatro preguntas que se les plantearon.
- Las principales conclusiones de estas sesiones son que el compromiso, la flexibilidad, la motivación y los idiomas son importantes para todos los grupos de agentes.
- Los agentes han destacado barreras de acceso al empleo como la edad, el sexo o la experiencia.
- Finalmente, se seleccionaron 14 de las 23 competencias sobre la base del objeto del estudio. Esto es, aquellas competencias con mayor capacidad de ser desarrolladas a partir de políticas activas de empleo mediante programas de formación y orientación.
- Sobre estas 14 competencias básicas, se ha desarrollado una encuesta a 1.843 empresas y 1.973 trabajadores.
- La encuesta es estadísticamente representativa con un nivel de confianza del 97% y un margen de error del 2%.

## ***Principales conclusiones***

### ***Conclusiones globales del estudio***

Resultados generales:

- Respecto a los resultados de las encuestas, la valoración global de los 14 factores es muy homogénea entre trabajadores y empresas. Ambos colectivos valoran el compromiso y la actitud, la motivación, la capacidad de adaptación, la capacidad de aprendizaje y el trabajo en equipo como los factores que más influyen a la hora de contratar una persona.
- La dispersión en las valoraciones dadas por las empresas es mucho mayor que en el caso de los trabajadores, que muestran una distribución homogénea. En caso de continuar investigando sobre los factores de empleabilidad, será más efectivo centrarnos en la opinión de las empresas, que son las que tienen una caracterización más definida en función del segmento estudiado. Las compañías definen unos criterios sobre los que basar la selección de su personal, en función de las necesidades actuales y previstas a futuro, y por tanto es más importante conocer su opinión al respecto.
- Existen algunas diferencias entre ambos colectivos a destacar: en términos globales, los trabajadores consideran el listado de estos factores como más relevantes en el momento de conseguir un empleo de lo que lo consideran los empleadores. Este hecho se da sobre todo en los factores imagen y habilidades comunicativas, ya que los trabajadores le otorgan un valor superior al que asignan los empleadores.
- También hay valores que los empleadores consideran más relevantes que los trabajadores, tal es el caso de los valores, el trabajo en equipo y la motivación, aunque con diferencias relativamente pequeñas.
- Las competencias menos valoradas tanto por los trabajadores como por empresas son los idiomas y las habilidades informáticas. Esto se puede producir porque tanto unos como otros no consideran estas como competencias actitudinales sino como conocimientos técnicos que se adquieren con formación y práctica.

Resultados por sectores económicos:

- No presentan grandes diferencias entre los sectores, donde las curvas de valoración de factores son muy similares.

## ***Principales conclusiones***

### ***Conclusiones globales del estudio***

- Los idiomas, la informática y la imagen siguen siendo los menos valorados por todos los sectores. En el caso de los servicios financieros y los servicios profesionales, si bien son las menos valoradas, conceden una mayor valoración relativa que el resto, aproximadamente 2 puntos más sobre 10.
- El sector del comercio y hostelería otorga una mayor puntuación al factor imagen que el resto, casi dos puntos por encima de la media.

#### Resultados por nivel educativo:

- El orden de importancia de las valoraciones otorgadas a las diferentes competencias es muy similar y siguen predominando el compromiso y actitud y la motivación por encima de todas las competencias.
- Ahora bien, a la hora de contratar personas sin estudios o con estudios primarios, tanto empresas como trabajadores no conceden prácticamente ningún valor a las competencias como idiomas e informática, con valoraciones entre 0 y 2. Esto no se da en la contratación de universitarios cuya valoración de estos dos factores se encuentra en el entorno de 5-6.

#### Resultados por tamaño de empresa:

- En líneas generales no hay diferencias relevantes al considerar el tamaño de las empresas. La curva de valoración de los factores de empleabilidad se mantiene y se encuentran leves diferencias entre las grandes y las pequeñas, considerando las grandes estos factores en general más relevantes.

#### Resultados por jornada laboral:

- No se presentan grandes diferencias en función de la jornada laboral. Las valoraciones dadas a los distintos factores tienen las mismas tendencias, resaltando que para trabajos a turnos se valora la flexibilidad más que en cualquier otro formato de jornada laboral.

## ***Principales conclusiones***

### ***Conclusiones globales del estudio***

Resultados por categoría profesional:

- Presentan las mayores diferencias entre los segmentos estudiados, siendo claramente superior la valoración recibida para puestos de dirección y mando que para el resto de puestos de trabajo. En competencias como los idiomas y la informática se dan diferencias entre las categorías analizadas mayores a 4 puntos sobre 10, siendo la menor de las valoraciones la correspondiente al personal no cualificado.

Resultados por sexo:

- Se han dado diferencias poco significativas entre las valoraciones dadas por hombres y por mujeres, pero destaca el hecho de que las mujeres valoran más esta lista de competencias que los hombres.

Resultados por tiempo de desempleo

- No se registran diferencias significativas, recibiendo todas las competencias la misma valoración independientemente de si la persona se encontraba ocupada o desempleada durante más de un año.

Resultados por edad:

- El orden de importancia de las valoraciones otorgadas a las diferentes competencias es muy similar y siguen predominando las mismas competencias, si bien es cierto que las personas mayores dan una ligera menor valoración a las competencias en general.

Resultados por experiencia laboral:

- No se observan diferencias significativas entre los diferentes perfiles (el perfil sin experiencia no se incluye en el análisis por no tener una muestra suficientemente significativa).

## ***Principales conclusiones***

### ***Conclusiones globales del estudio***

Líneas de investigación y actuación futuras:

- Las competencias que han obtenido una valoración elevada pero son de difícil desarrollo, como es el caso del compromiso, deben incluirse en programas de orientación laboral, ya que es una forma más efectiva de tratar este tipo de competencias que mediante programas de formación.
- Continuar la investigación, centrándose en colectivos y sectores sobre los que se requiere más intermediación laboral (jóvenes sin experiencia, mayores de 45 años, personas en riesgo de exclusión social), para poder obtener conclusiones específicas de estos grupos.
- Comprobado el grado de alineamiento alto existente entre la visión de empresas y trabajadores, continuar la investigación centrándose en la visión que tienen las empresas, para después trasladarlo a políticas activas de empleo.
- Trabajar respecto a la visión y tratamiento que se da desde la Administración a las competencias de empleabilidad, tanto la valoración que se hace de ellas en los candidatos como en los programas de formación.

---

# *Anexos*

# *4*

## Anexos

### Principales fuentes secundarias

<b>Título de la publicación</b>	<b>Autor</b>
Las competencias profesionales en los titulados	Accenture / Universia
Factores que condicionan la inserción ocupacional	Publicación en Slideshare
Las competencias desde la perspectiva de la empresa	Adecco
Las competencias profesionales en los estudiantes preuniversitarios	Accenture / Universia / Telefónica
Informe de Competencias profesionales en preuniversitarios y universitarios de Iberoamérica	Universia / Telefónica
Competencias profesionales más valoradas	Eroski
Como ser competente	Universidad de Salamanca / SIPPE
Las cinco competencias más demandadas por la empresa europea	Escuela europea de competencias
Las 10 habilidades y competencias más solicitadas en 2013	Universia
Desarrolla las competencias profesionales más demandadas	El portal del hombre
¿Cuáles son las competencias más demandadas?	Centro de Empleo y Desarrollo
Guía para la orientación laboral de colectivos vulnerables	Cruz Roja
Activación y derecho a la incursión en el marco de las políticas de empleo	Fundación Eguía-Careaga
Los seis principales factores que elevan la empleabilidad en el S.XXI	La tercera
Desarrollo de competencias	Universidad Autónoma de Madrid
Estrategias para la inclusión: estudio de las competencias clave para la empleabilidad	Astrolabius
Guía 2.0 para el incremento de la empleabilidad	MPAGER
Empleabilidad como factor de éxito profesional y personal	Universidad Politécnica de Cataluña



## Anexos

### *Participantes de las sesiones con intermediarios del mercado laboral*

<b>Participante</b>	<b>Empresa</b>
Javier Caparros	Trabajando.com
Pedro Casielles	BPM
Pedro Cea	Ideas People
Olga Collantes	Research and Consulting International
Celso de la Cruz	Job and Talent
Ángeles de la Flor	Aflora Consulting
Roberto Merino	MCR International
Rosa Zárate	Koppen Executive

<b>Participante</b>	<b>Empresa</b>
Nuria Esparza	Adecco
Coral Jaén	Infoempleo
Jorge Guelbenzu	Infoempleo
María de Vicente	Synergie
Enrique García	Infojobs
Eva Flores	Fundación Prevent
Carmen Sebrango	Randstadt
Olga Sánchez	Randstadt
Carlos Gómez	Randstadt Professionals
Luis Díaz-Obregón	Hudson Global
Mauricio Jiménez	Hudson Global
María José Larriú	Dossierh
Fernando Palacios	Monster
José Oreiros	Nortempo
María Eugenia Llorente	Avance level

<b>Participante</b>	<b>Empresa</b>
Marta Fuerte	Global Reporting Initiative
Laura Rodríguez	Fundación Síndrome de Down Madrid
Ana Salgado	Fundación Integra
Silvia Sombría	Fundación Capacis
Fátima de Dolarea	Fundación Capacis
Susana Manero	Fundación Tomillo
Gloria Sánchez	Fundación Inserta
Nuria Monge	Fundación Secretariado Gitano
María Gallo	Asociación Alamedillas

## Anexos

### Ficha técnica de las encuestas

Encuesta a empresas	
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	97%
Margen de error	2%
Población	160.741 (190.000 aprox.)
BB.DD.	Proporcionada por la Comunidad de Madrid (completada con datos de PwC)
Nº de preguntas	7
Fechas de realización	Del 8 al 25 de mayo de 2015
Nº de entrevistas	1.843
Objetivo	Empresas que hayan contratado en el último año
Cobertura	Comunidad Autónoma de Madrid
Metodología	CATI – encuesta telefónica

Encuesta a trabajadores	
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	97%
Margen de error	2%
Población	391.372
BB.DD.	Proporcionada por la Comunidad de Madrid
Nº de preguntas	12
Fechas de realización	Del 8 al 25 de mayo de 2015
Nº de entrevistas	1.973
Objetivo	Trabajadores que hayan sido contratados en el último año
Cobertura	Comunidad Autónoma de Madrid
Metodología	CATI – encuesta telefónica

Distribución por sectores	% encuestas
Otros servicios	25,45%
Comercio y hostelería	21,76%
Servicios profesionales	14,87%
Administración, Sanidad y Educación	13,89%
Industria	10,69%
Construcción	4,67%
Transporte	3,80%
Servicios financieros	3,31%
Agricultura y ganadería	1,57%

Distribución por sectores	% encuestas
Comercio y hostelería	32,49%
Otros servicios	22,81%
Administración, Sanidad y Educación	14,29%
Servicios profesionales	10,59%
Industria	6,69%
Transporte	4,76%
Servicios financieros	4,16%
Construcción	3,80%
Agricultura y ganadería	0,41%

El **Proyecto Monitor de Empleo** se plantea como una investigación rigurosa, sistemática y global del mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid. La utilización de técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, y el análisis de diversas fuentes secundarias y primarias que informan el mercado laboral de la Región, permitirán mejorar la toma de decisiones de políticas activas, adaptándolas a las necesidades reales del mercado laboral.

El objetivo de esta investigación, que se enmarca el Proyecto Monitor de Empleo, es descubrir cuáles son los factores de empleabilidad, no técnicos (competencias transversales o soft), determinantes en la contratación de los trabajadores de la Comunidad de Madrid con el fin de planificar la política de empleo, formación y orientación a las personas en búsqueda de empleo. Además se pretende conocer la evolución sufrida por los factores de empleabilidad, enfatizando los factores emergentes; la selección de factores de empleabilidad con mayor relevancia en el mercado de trabajo según la opinión de los agentes intermediarios; la priorización de las competencias en la contratación y la valoración sobre el ajuste entre la visión que tienen las empresas y los trabajadores respecto a los factores de empleabilidad.

