



ManpowerGroup®

# La Revolución de las Competencias 2.0

***Robots abstenerse:*** Soluciones de Talento  
en la Revolución de las Competencias



**Estamos en plena Revolución de las Competencias. En un entorno en el que la tecnología está transformando las organizaciones, los conocimientos que se requieren de los equipos evolucionan constantemente, lo que dificulta encontrar el talento necesario para garantizar la sostenibilidad. Las personas que cuentan con las competencias que demanda el mercado, capaces de aprender y adaptarse continuamente, tendrán la posibilidad de escoger dónde, cuándo, cómo y con quién trabajar. Una condición que no se extenderá a toda la población, entre la que habrá personas con mayores dificultades para acceder al mercado laboral.**

Sabemos que la digitalización y automatización se produce a velocidades distintas, impactando en regiones, sectores y organizaciones en diferentes momentos y maneras. En el pasado, las transformaciones tomaban décadas, incluso siglos. Actualmente esto sucede a un ritmo sin precedentes y el resultado todavía es desconocido. **La creatividad de las personas y su predisposición al cambio serán los ejes que nos ayudarán a implementar la tecnología en nuestras vidas y en los negocios.** Además, en todos los futuros escenarios, ayudar a las personas a mejorar sus competencias será lo que asegure su empleabilidad, no obstante esto tiene que producirse rápidamente y a gran escala.

**Estas habilidades y el acceso al empleo serán la respuesta a la Revolución de las Competencias.** Debemos identificar las competencias claves para el desarrollo de una trayectoria profesional desde la educación hasta el empleo y de una posición a la siguiente. Necesitamos programas ágiles destinados a renovar las habilidades con capacitaciones prácticas en el trabajo más rápidas y cortas. Asimismo, debemos reorientar más empleados de los sectores industriales en retroceso a sectores en crecimiento: de empleados textiles a técnicos de materiales compuestos, de mineros de carbón a programadores.<sup>1</sup>

**Debemos también ayudarles a que piensen de manera diferente.** En este mundo digital, el éxito no siempre dependerá de un título universitario, sino que se basará en gran medida en la voluntad por desarrollar las competencias permanentemente. Debemos promover la curiosidad y la capacidad de aprendizaje en las personas para que tengan el deseo y la posibilidad de desarrollar sus habilidades continuamente, y puedan así mantenerse empleables.

**Con el conjunto de competencias adecuadas, las personas impulsarán la tecnología, en vez de competir contra ella.** Y, como líderes, el reto decisivo de nuestra época será ayudarles a mejorar sus competencias y prepararlas para el futuro. Identificar las habilidades demandadas y dar acceso al empleo será la solución a la Revolución de las Competencias.

Jonas Prising,  
Presidente y CEO de ManpowerGroup



## PREGUNTAMOS A 20.000 DIRECTIVOS EN 42 PAÍSES SOBRE:

- Cómo puede impactar la automatización sobre sus equipos en los próximos dos años
- Las funciones que se verán más afectadas dentro de su organización
- Las competencias clave y las más difíciles de encontrar

## LAS FORTALEZAS DE LAS PERSONAS EN LA REVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS: HABILIDADES SOCIALES (SOFT SKILLS)+ TÉCNICAS + DIGITALES = LA MEJOR COMBINACIÓN

A largo plazo las previsiones que a menudo nos plantean al hablar del Futuro del Empleo suelen ser pesimistas, con escenarios en los que la tecnología haría desaparecer nuestros empleos y los robots reemplazarían a conductores o a técnicos. Algunas teorías incluso auguran un mundo sin empleo.<sup>2</sup> Si bien, cuando analizamos la situación a corto plazo, lo que vemos es que la automatización va aparejada a nuevas oportunidades, con más empleo y nuevas competencias. El 81% de los directivos españoles piensa que su equipo permanecerá igual o aumentará dentro de los próximos dos o tres años, como resultado de la automatización. También, debido a que las habilidades están cambiando con mayor rapidez, las empresas no siempre saben qué habilidades necesitarán, incluso dentro de dieciocho meses.

Este informe aporta una visión actualizada del impacto de la digitalización y la automatización sobre el Talento en la era Digital: no dentro de cinco o diez años, sino en este momento y a corto plazo. Muestra qué puestos crecerán en las compañías, y cuáles se reducirán. Y aporta, además, información sobre el valor de las competencias sociales (o *soft skills*) que más demandan las empresas y que más les cuesta encontrar.

Como expertos en el mundo del empleo, encontramos oportunidades laborales a tres millones de personas al año y contamos con cerca de 30.000 profesionales que asesoran a 400.000 empresas en su estrategia de atracción de Talento y en el desarrollo de competencias cada año. Tenemos el conocimiento y la experiencia necesarias para ofrecer las mejores soluciones de Talento en la Revolución de las Competencias.



**El 81% de los directivos tiene previsto mantener o incrementar sus equipos debido a la automatización**



## LAS FORTALEZAS HUMANAS

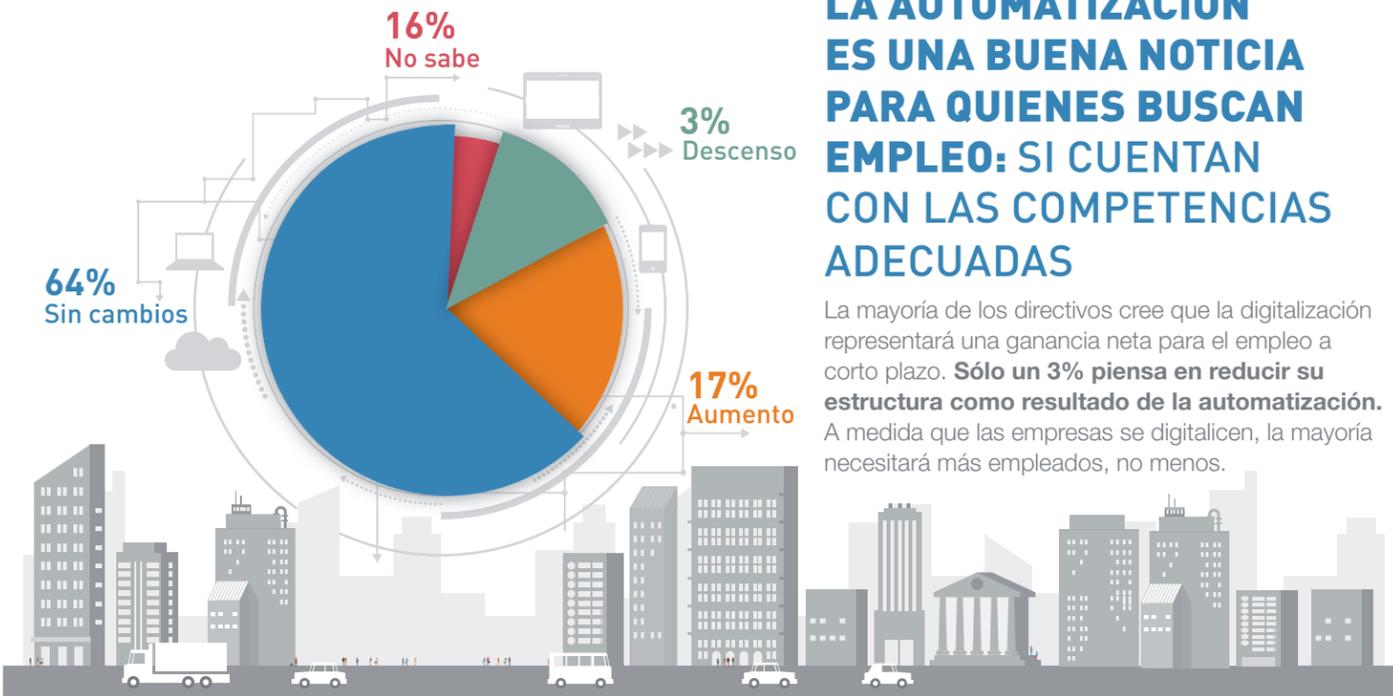
Incluyen competencias sociales tradicionales como la comunicación, la colaboración y la creatividad, así como también rasgos genuinamente humanos como la empatía, el desarrollo de relaciones, la capacidad cognitiva, la curiosidad y el deseo por aprender. **Las fortalezas humanas son habilidades que optimizarán el uso de la tecnología y reducirán la amenaza de ser reemplazado por la automatización.**



# EL IMPACTO GLOBAL DE LA DIGITALIZACIÓN

## LA AUTOMATIZACIÓN ES UNA BUENA NOTICIA PARA QUIENES BUSCAN EMPLEO: SI CUENTAN CON LAS COMPETENCIAS ADECUADAS

La mayoría de los directivos cree que la digitalización representará una ganancia neta para el empleo a corto plazo. **Sólo un 3% piensa en reducir su estructura como resultado de la automatización.** A medida que las empresas se digitalicen, la mayoría necesitará más empleados, no menos.



## LOS ROBOTS SE QUEDAN CON TAREAS, NO CON EMPLEOS: LAS COMPETENCIAS SE REORGANIZAN

La mayoría de los empleadores espera incrementar sus equipos como resultado de la digitalización. Sin embargo, el impacto varía según las funciones.

**En España, el sector de industria y producción encabeza la lista a medida que las empresas invierten en transformación digital, mientras que los puestos administrativos y de oficina le siguen de cerca.**

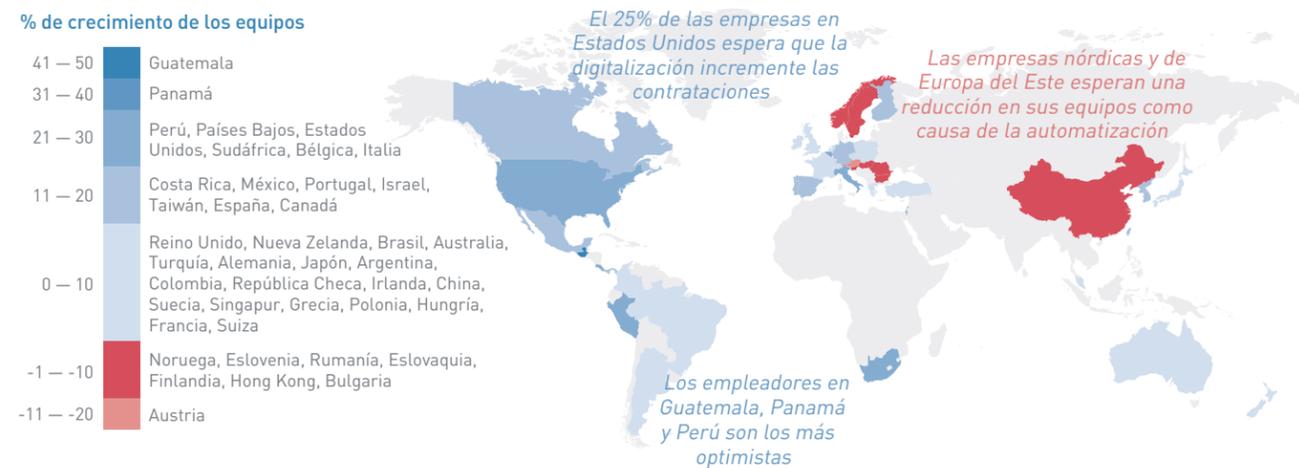
Por el contrario, la mayor reducción derivada de la automatización se prevé en las áreas de finanzas y recursos humanos. También el incremento de la entrega a domicilio y el valor añadido que aporta la atención al cliente se hace evidente en el mundo digital. **Los puestos más rutinarios o que aportan poco a los clientes son los más amenazados por la automatización.**



## DIGITALIZACIÓN: UN FENÓMENO GLOBAL

Ningún país es inmune a la digitalización. A medida que las empresas avanzan hacia procesos automatizados más avanzados, necesitan más empleados (sobre todo que cuenten con habilidades de IT) para liderar la transformación. **De los 42 países incluidos en el estudio, 34 reportan tener más empresas con expectativas de crecimiento de sus equipos, en lugar de reducciones, como resultado de la digitalización.**

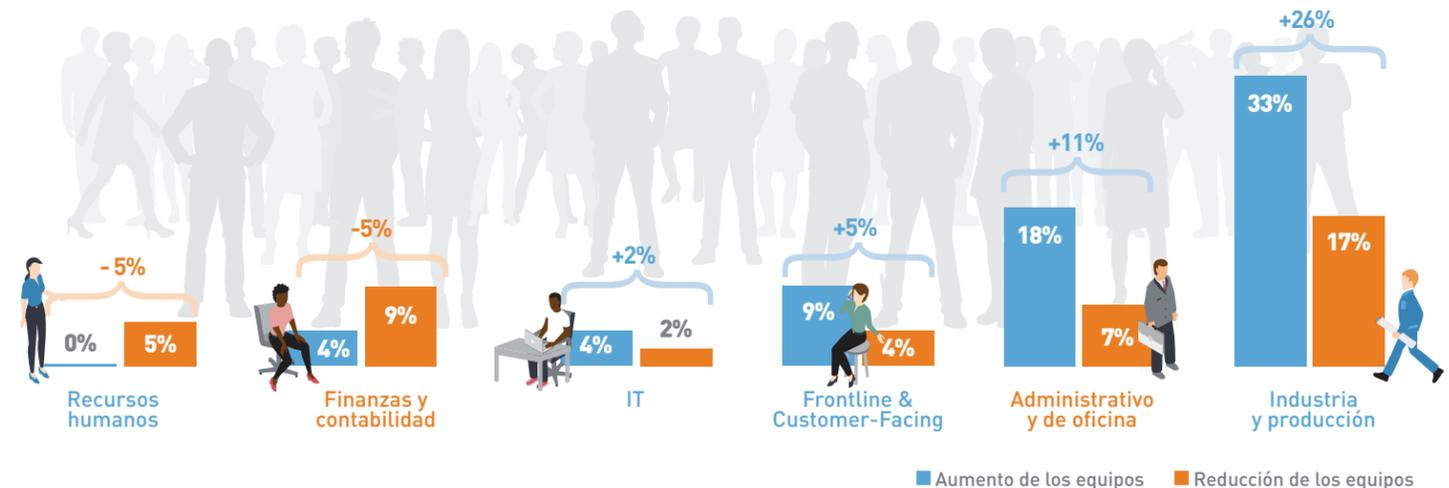
### Impacto de la tecnología en los equipos en los próximos dos años



### % de reducción de los equipos

Los directivos en Latinoamérica continúan siendo los más optimistas en cuanto al impacto de la automatización en la contratación. En Europa, los directivos alemanes y belgas predicen incrementos netos en la plantilla: una situación mucho más alentadora que la del año pasado.<sup>3</sup> **En Estados Unidos, el 25% de las empresas espera que la automatización aumente las contrataciones, mientras que en China se da en solo un 3%.<sup>4</sup>**

### Puestos en los que se verá el mayor aumento y el mayor descenso en los equipos en los próximos dos años en España



**El mayor crecimiento de los equipos se espera en puestos del sector industrial; los puestos donde se espera una mayor reducción son los de finanzas y recursos humanos.**



## INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN: EL GRAN CAMBIO

Los directivos prevén un cambio importante a medida que surgen nuevas competencias y otras se vuelven obsoletas.



El sector industrial lidera la Revolución Digital por segundo año consecutivo, y los directivos esperan un gran impacto: con aumentos del 33% y reducciones del 17%. El crecimiento de la industria 4.0 alimenta el renacimiento de este sector. La industria ya está reajustando sus equipos e intenta encontrar las competencias digitales idóneas, y en poco tiempo otros sectores seguirán sus pasos.



## RR.HH. Y FINANZAS: HACER MÁS CON MENOS

En nuestro país, la mayoría de las empresas espera que sus equipos de RR.HH. y Finanzas se reduzcan con una contratación neta de -5%. **A medida que las organizaciones implementan nuevas tecnologías y adaptan su talento y competencias para lograr un equilibrio, estos puestos se orientarán a impulsar una transformación eficiente**, mientras que las contrataciones crecerán en otras áreas de las compañías.

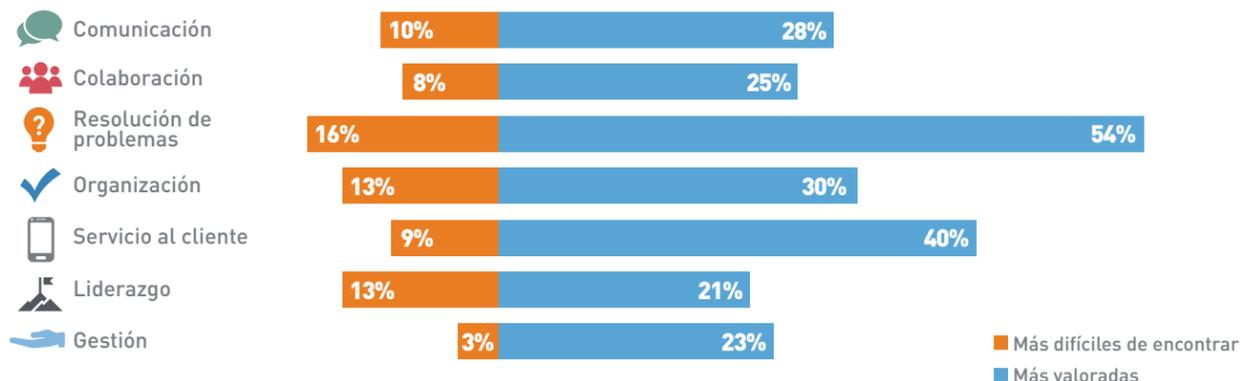
En concreto, en el sector de servicios financieros (empresas que incluyen servicios financieros, bienes inmuebles y seguros), la previsión de contrataciones de perfiles IT es cuatro veces mayor que el de los perfiles de contabilidad.



**El 73% de las empresas que piensa reducir su equipo de RR.HH. al máximo prevé un incremento general en la plantilla**

## LAS FORTALEZAS DE LAS PERSONAS DESTACAN EN LA ERA DIGITAL

### España: las competencias sociales (soft skills) más valoradas y las más difíciles de encontrar



## NADIE IGNORA EL IT: GRAN DEMANDA DE HABILIDADES DIGITALES Y DE COMUNICACIÓN PARA PUESTOS DE FRONT Y BACK OFFICE

En la Revolución de las Competencias, tanto para las empresas como para las personas, la mejor unión entre la tecnología con el componente humano será la combinación de las fortalezas humanas con el conocimiento técnico y digital. **Más de la mitad de las empresas a nivel mundial aseguran que las competencias en comunicación, escrita y oral, son las más valoradas; le siguen la colaboración y la resolución de problemas.**

Encontrar Talento con la combinación ideal de competencias es un reto: los directivos aseguran que la resolución de problemas, la comunicación, la organización y la colaboración son también, las más difíciles de encontrar en los candidatos.



### Las soft skills más valoradas según el puesto a nivel mundial



### Las soft skills más difíciles de encontrar según el puesto a nivel mundial



En el caso de España, los directivos afirman que las competencias más valoradas son **la resolución de problemas, la atención al cliente y la organización**; mientras que las más difíciles de encontrar en los candidatos son **el liderazgo, la resolución de problemas y la organización**.

La comunicación es especialmente importante en puestos de IT, en los que las personas trabajan cada vez más con equipos implicados, o liderando, la digitalización de la compañía.

**El área IT ya no es un departamento aislado; en la actualidad, es una función transversal, elemento clave de la transformación del negocio.** Por otro lado, las organizaciones valoran a los profesionales especializados en la atención al público, con facilidad para la comunicación, resolución de problemas y manejo de las nuevas tecnologías y sistemas, y que ofrezcan un mejor servicio de atención al cliente con alto valor añadido.



**El 65% de las empresas a nivel mundial que espera aumentar las contrataciones en puestos de IT asegura que la comunicación es la competencia social o "soft skill" más valorada**

## CÓMO IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS MÁS DEMANDADAS: DAR ACCESO AL EMPLEO



### REORIENTAR A EMPLEADOS DESDE SECTORES EN RETROCESO HACIA SECTORES QUE CRECEN EN ITALIA

Tan pronto como aparecen nuevas competencias, otras se vuelven obsoletas. La automatización está cambiando el modo en el que se hace una tarea y debemos encontrar soluciones para los trabajadores que se quedan sin empleo en las industrias en retroceso. Esta colaboración público-privada, liderada por empresas, ofrece una solución para mejorar las competencias y está transformando la demanda de contrataciones y revitalizando las comunidades.

En la región italiana de Emilia Romagna, los fabricantes más famosos de vehículos (Ferrari, Maserati, Lamborghini y Dallara) tenían problemas para encontrar suficientes profesionales con las competencias adecuadas para fabricar los componentes resistentes y de menor peso, que se usan en sus automóviles de alto rendimiento. **Al conocer esta situación, el equipo de Experis (ManpowerGroup) creó el Labs and Academy Training Center, gracias a la colaboración con las escuelas técnicas, universidades y el gobierno local.** Con la creación de un plan de estudios único, el "Experis Lab" ha formado a cientos de trabajadores y ha mejorado las competencias de los subempleados textiles de la región para trabajar con materiales de alta tecnología, como la fibra de carbón, en la prestigiosa industria automovilística de alto rendimiento. Esta fórmula se puede replicar en cualquier otro sector.<sup>5</sup>



En la Revolución de las Competencias, **todas las personas necesitarán habilidades digitales y la capacidad para resolver problemas y colaborar**, al tiempo que las organizaciones y los puestos se orientan hacia mayores niveles de digitalización.



### MEJORAR LAS COMPETENCIAS DE LOS VETERANOS EN ESTADOS UNIDOS PARA DUPLICAR SUS SALARIOS AL ORIENTARLOS A POSICIONES EN EL SECTOR INDUSTRIAL MÁS AVANZADO

Los directivos de fábricas en los Estados Unidos están experimentando un desajuste entre las competencias que necesitan y las que tienen las personas. **En el año 2020, habrá más de dos millones de trabajos sin cubrir en la industria.** Para cerrar esta brecha, junto con el Digital Manufacturing Design Innovation Institute de Chicago, ManpowerGroup estudió 165 puestos de industria avanzada para ayudar a definir los trabajos y las habilidades actuales y de futuro.<sup>6</sup>

ManpowerGroup detectó en los militares veteranos con experiencia en ingeniería, un grupo con habilidades adyacentes importantes que se podían adaptar, desarrollar y aplicar a estos nuevos roles fácilmente.

**También tenían una gran capacidad de aprendizaje (*learnability*): la curiosidad y la capacidad para mejorar las competencias; en estos roles de control técnico, de instrumentación y automatización, muy demandados.**

En colaboración con *Rockwell Automation* y la *Academy of Advanced Manufacturing*, pusimos en marcha **un programa acelerado de capacitación de 12 semanas que combinó clases teóricas con tareas prácticas y asesoramiento, con el foco puesto en las competencias soft.**

El primer grupo se graduó en noviembre de 2017. Al finalizar esta formación, todos tenían una oferta de empleo asegurada con grandes compañías y varios pudieron duplicar o, incluso, triplicar sus sueldos. Pudimos impulsar su potencial, desarrollamos un Talento de gran valor y cambiamos sus vidas, a través de la identificación de un conjunto de competencias muy demandadas en un mercado en crecimiento, aprovechando un segmento de Talento poco utilizado con competencias adyacentes, e incorporando al mercado laboral a personas con una probada capacidad de aprendizaje.<sup>7</sup>



# SOLUCIONES DE TALENTO PARA LA REVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Pasos que pueden llevar a cabo las empresas para mejorar su estrategia de Talento y prepararse para la Transformación Digital, cambiando modelos de negocios y modificando las competencias necesarias.



## 1 ATRAER TALENTO CON CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Los empleadores ya no pueden confiar en un mercado de Talento de incorporación inmediata.

Necesitamos personas con capacidad de aprendizaje (*learnability*): la curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo. La empleabilidad hoy ya no consiste en lo que ya sabemos, sino en lo que podemos llegar a saber.

**Promover una cultura de aprendizaje para comprometer y atraer al mejor Talento:**

[www.comoaprendo.es](http://www.comoaprendo.es)



## 2 IDENTIFICAR COMPETENCIAS ADYACENTES

Orientar a las personas hacia el éxito. Conocer las necesidades, luego evaluar e identificar a los candidatos con el conjunto de habilidades adyacentes: aquellas que están relacionadas y que se pueden adaptar a los nuevos roles.

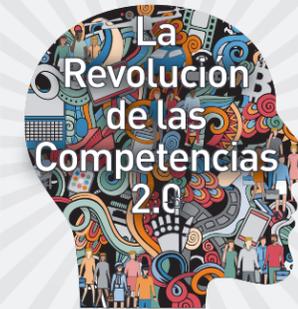
**Desarrollar el Talento probado y formar a las personas para virar de las competencias tradicionales a las digitales.** Descubre como ManpowerGroup y el *Digital Manufacturing Design Innovation Institute* identificaron y catalogaron 165 roles del sector industrial más avanzado: [www.right.com/digitalmanufacturing](http://www.right.com/digitalmanufacturing)

## 3 DESARROLLAR LÍDERES DIGITALES

A pesar de que el 80% de las competencias de liderazgo se mantiene (adaptabilidad, impulso, perseverancia y brillantez), es necesario un nuevo estilo de liderazgo para la era Digital. **Lo que nos trajo hasta aquí, no nos llevará más lejos.** En la actualidad, los líderes deben ser capaces de atreverse a liderar y prepararse para fracasar rápidamente. Deben promover la capacidad de aprendizaje, acelerar el rendimiento y fomentar el emprendimiento. Y, desde luego, deben impulsar el potencial de los demás.

¿Estás preparado para liderar en la era Digital? Conoce tu DigiQuotient en: [digiquote.io](http://digiquote.io)

DigiQuotient



**El reto decisivo de nuestra época será ayudar a las personas a mejorar sus competencias y prepararlas para un Futuro del Empleo que cambia a gran velocidad.**

**Identificar las competencias más demandas y dar acceso al empleo es la solución a la Revolución de las Competencias.**

## ACERCA DE ESTE ESTUDIO

ManpowerGroup contrató a Infocorp para llevar a cabo esta investigación cuantitativa en octubre de 2017, que entrevistó a 19.718 directivos de seis sectores en 42 países. Esta investigación se realizó en Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, China, Colombia, Costa Rica, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Guatemala, Hong Kong, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Taiwán y Turquía. Reputation Leaders llevó a cabo el análisis de los datos.

- 1 Erica Peterson, "From Coal To Code: A New Path For Laid-Off Miners In Kentucky." National Public Radio, (6 de mayo de 2016).
- 2 Martin Ford, Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future, (New York, NY: Basic Books, 2015).
- 3 La Revolución de las Competencias: Digitalización y por qué importan las habilidades y el Talento, ManpowerGroup, (2017). Puso de manifiesto que el 83% de los directivos preveían incrementar o mantener sus equipos como resultado de la automatización, mientras que el 12% esperaba una reducción.
- 4 El gráfico muestra el cambio esperado como consecuencia de la automatización (incremento - reducción).
- 5 Obtenga más información en: <https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/dallara-motorsports/>
- 6 Obtenga más información en: <http://www.right.com/digitalmanufacturing>
- 7 Obtenga más información en: <https://doingwellbydoinggood.manpowergroup.com/skilling-up/rockwell-automation/>



ManpowerGroup®

## ACERCA DE MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (NYSE: MAN), líder mundial en soluciones innovadoras de Talento, ayuda a las organizaciones a transformarse en el cambiante mundo del empleo, a través de la atracción, el desarrollo y el compromiso del Talento, que garantiza su sostenibilidad y competitividad. Desarrollamos soluciones para más de 400.000 clientes y conectamos a más de tres millones de personas con oportunidades de desarrollo profesional, en compañías de todos los tamaños y sectores. A través de nuestras marcas ManpowerGroup – Manpower®, Experis®, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions– aportamos soluciones a empresas y candidatos en 80 países y territorios desde hace casi 70 años. En 2018, ManpowerGroup ha sido nombrada una de las Empresas Más Éticas del Mundo por octavo año consecutivo y una de las Compañías Más Admiradas por la revista Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria. Descubre como ManpowerGroup impulsa el Futuro del Empleo en:

[www.manpowergroup.es](http://www.manpowergroup.es)



## ÚNETE A NUESTRAS REDES SOCIALES



@ManpowerGroup



[facebook.com/ManpowerGroup](https://facebook.com/ManpowerGroup)



[linkedin.com/company/ManpowerGroupEspaña](https://linkedin.com/company/ManpowerGroupEspaña)

© 2018 ManpowerGroup. Todos los derechos reservados.