

The background of the cover features several stylized human figures. In the foreground, a wooden figure stands prominently on the left, and a light blue figure stands on the right. In the background, two more wooden figures are visible, one to the left and one to the right, both out of focus. The figures are placed on a light-colored wooden surface.

# Trazado de la empleabilidad de la Universidade de Vigo en tres periodos

Barómetro desde  
la visión de  
los empleadores

Gloria Caballero Fernández  
María Jesús López Miguens



# Trazado de la empleabilidad de la Universidade de Vigo en tres periodos

Depósito legal: C 2300-2021

ISBN: 978-84-125227-1-6

# Trazado de la empleabilidad de la Universidade de Vigo en tres periodos

Barómetro desde  
la visión de  
los empleadores

Gloria Caballero Fernández  
María Jesús López Miguens

Universidade de Vigo



Consello Social  
Universidade de Vigo



# Índices

## Índice de contenidos

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	19
<b>2</b>	<b>Metodología y muestras</b>	25
2.1	Muestra de empresas en el periodo uno	28
2.1.1	Ficha técnica	28
2.1.2	Muestra	29
2.2	Muestra de empresas en el periodo dos	37
2.2.1	Ficha técnica	37
2.2.2	Muestra	38
2.3	Muestra de empresas en el periodo tres	46
2.3.1	Ficha técnica	46
2.3.2	Muestra	46
<b>3</b>	<b>Contexto de empleabilidad</b>	55
3.1	El mercado laboral	57
3.1.1	Previsión de la plantilla en dos años	58
3.1.2	Ampliación de la plantilla en el corto plazo	63

3.2 La contratación	64
3.2.1 El reclutamiento	65
3.2.2 La selección	71
<b>4 Competencias para el empleo</b>	<b>79</b>
4.1 Competencias tradicionales	81
4.1.1 Cualidades personales	82
4.1.2 Habilidades sociales	89
4.1.3 Trabajo autónomo y en equipo	96
4.1.4 Adaptación	103
4.1.5 Eficacia	110
4.2 Competencias en la nueva era Covid-19	112
4.2.1 Empatía con la empresa	113
4.2.2 Motivación personal bajo la situación actual	116
4.2.3 Gestión del estrés	117
4.2.4 Compromiso con los resultados	119
4.2.5 Comportamiento responsable	121
4.2.6 Autoformación en las tecnologías	123
4.2.7 Diálogo con las partes interesadas de la empresa	125
4.2.8 Gestión de emociones	127
4.2.9 Teletrabajo y rotación asistencial al trabajo	129
4.2.10 Aprendizaje continuo	131
4.2.11 Escucha activa	133

<b>5 Conclusiones</b> .....	137
5.1 Objetivo .....	139
5.2 Muestras .....	140
5.2.1 Muestra de empresas en el periodo uno .....	140
5.2.2 Muestra de empresas en el periodo dos .....	142
5.2.3 Muestra de empresas en el periodo tres .....	144
5.3 Contexto de empleabilidad .....	146
5.3.1 El mercado laboral .....	146
5.3.2 La contratación .....	148
5.4 Competencias para el empleo .....	154
5.4.1 Competencias tradicionales .....	155
5.4.2 Competencias en la nueva era Covid-19 .....	163



# Índice de gráficos

Gráfico 1. Empresas según sector de actividad en el periodo uno (%).....	30
Gráfico 2. Empresas según el ámbito geográfico de actividad en el periodo uno (%).....	31
Gráfico 3. Empresas según el volumen de facturación en el periodo uno (%).....	32
Gráfico 4. Empresas según el número de empleados en el periodo uno (%).....	33
Gráfico 5. Empresas según el género de los empleados en el periodo uno (%).....	34
Gráfico 6. Empresas según el nivel de estudios mayoritario de los empleados en el periodo uno (%).....	35
Gráfico 7. Empresas según la colaboración con la Universidad de Vigo en el periodo uno (%).....	36
Gráfico 8. Empresas según el sector de actividad en el periodo dos (%).....	38
Gráfico 9. Empresas según el ámbito geográfico de actividad en el periodo dos (%).....	39
Gráfico 10. Empresas según el volumen de facturación en el periodo dos (%).....	40
Gráfico 11. Empresas según el número de empleados en el periodo dos (%).....	41
Gráfico 12. Empresas según el género de los empleados en el periodo dos (%).....	42

Gráfico 13. Empresas según el nivel de estudios mayoritario de los empleados en el periodo dos (%) . . . . .	43
Gráfico 14. Empresas según la colaboración con la Universidade de Vigo en el periodo dos (%) . . . . .	44
Gráfico 15. Empresas según la modalidad de la práctica, beca o empleo en el periodo dos (%) . . . . .	45
Gráfico 16. Empresas según el sector de actividad en el periodo tres (%) . . . . .	47
Gráfico 17. Empresas según el ámbito geográfico de actividad en el periodo tres (%) . . . . .	48
Gráfico 18. Empresas según el volumen de facturación en el periodo tres (%) . . . . .	49
Gráfico 19. Empresas según el número de empleados en el periodo tres (%) . . . . .	50
Gráfico 20. Empresas según el género de los empleados en el periodo tres (%) . . . . .	51
Gráfico 21. Empresas según el nivel de estudios de los empleados en el periodo tres (%) . . . . .	52
Gráfico 22. Empresas según la colaboración con la Universidade de Vigo en el periodo tres (%) . . . . .	53
Gráfico 23. Empresas según la modalidad de la práctica, beca o empleo en el periodo tres (%) . . . . .	54
Gráfico 24. Previsión en la evolución de empleo en los próximos dos años según periodos (%) . . . . .	59
Gráfico 25. Empresas con incremento de empleo según el sector en el periodo tres (%) . . . . .	60

Gráfico 26. Empresas con empleo estable según sector en el periodo tres (%) . . . . .	61
Gráfico 27. Empresas con decremento de empleo según sector en el periodo tres (%) . . . . .	62
Gráfico 28. Previsión de la ampliación de plantilla en el corto plazo según periodos. . . . .	63
Gráfico 29. Previsión de la ampliación de plantilla en el corto plazo según sector en el periodo tres. . . . .	64
Gráfico 30. Reclutamiento de candidatos según periodos . . . . .	66
Gráfico 31. Reclutamiento a través del departamento de personal de la empresa según sector en el periodo tres (%) . . . . .	67
Gráfico 32. Reclutamiento a través de la universidad en el periodo tres (%) . . . . .	68
Gráfico 33. Reclutamiento a través del servicio público de empleo según sector en el periodo tres (%) . . . . .	69
Gráfico 34. Reclutamiento a través de empresas externas de selección en el periodo tres (%) . . . . .	70
Gráfico 35. Reclutamiento a través de convocatorias en prensa según sector en el periodo tres (%) . . . . .	71
Gráfico 36. Selección de personal según periodos (%) . . . . .	73
Gráfico 37. Importancia de la entrevista según sector en el periodo tres . . . . .	74
Gráfico 38. Importancia de la experiencia según sector en el periodo tres (%) . . . . .	75
Gráfico 39. Importancia del currículum según sector en el periodo tres (%) . . . . .	76

Gráfico 40. Importancia de las recomendaciones de terceras personas según sector en el periodo tres (%) . . . . .	77
Gráfico 41. Sentido de la responsabilidad según periodos . . . . .	83
Gráfico 42. Sentido de la responsabilidad según el sector en el periodo tres . . . . .	84
Gráfico 43. Iniciativa según periodos . . . . .	85
Gráfico 44. Iniciativa según el sector en el periodo tres . . . . .	86
Gráfico 45. Creatividad según periodos . . . . .	87
Gráfico 46. Creatividad según el sector en el periodo tres . . . . .	88
Gráfico 47. Cualidades personales según periodos . . . . .	89
Gráfico 48. Habilidades en las relaciones interpersonales según periodos . . . . .	90
Gráfico 49. Habilidades en las relaciones interpersonales según sector en el periodo tres . . . . .	91
Gráfico 50. Negociación según periodos . . . . .	92
Gráfico 51. Negociación según sector en el periodo tres . . . . .	93
Gráfico 52. Liderazgo según periodos . . . . .	94
Gráfico 53. Liderazgo según el sector en el periodo tres . . . . .	95
Gráfico 54. Habilidades sociales según periodos . . . . .	96
Gráfico 55. Comunicación oral y escrita según periodos . . . . .	97
Gráfico 56. Comunicación oral y escrita según el sector en el periodo tres . . . . .	98
Gráfico 57. Autonomía según periodos . . . . .	99

Gráfico 58. Autonomía según el sector en el periodo tres . . . . .	100
Gráfico 59. Trabajo en equipo según periodos . . . . .	101
Gráfico 60. Trabajo en equipo según el sector en el periodo tres .	102
Gráfico 61. Trabajo autónomo y en equipo según periodos . . . . .	103
Gráfico 62. Resolución de problemas según periodos . . . . .	104
Gráfico 63. Resolución de problemas según el sector en el periodo tres . . . . .	105
Gráfico 64. Rendimiento bajo presión según periodos . . . . .	106
Gráfico 65. Rendimiento bajo presión según el sector en el periodo tres . . . . .	107
Gráfico 66. Tolerancia a la frustración según periodos . . . . .	108
Gráfico 67. Tolerancia a la frustración según el sector en el periodo tres . . . . .	109
Gráfico 68. Adaptación según periodos . . . . .	110
Gráfico 69. Eficacia según periodos . . . . .	111
Gráfico 70. Eficacia según el sector en el periodo tres . . . . .	112
Gráfico 71. Empatía con la situación de la empresa según periodos . . . . .	114
Gráfico 72. Empatía con la situación de la empresa según el sector en el periodo tres . . . . .	115
Gráfico 73. Motivación según periodos . . . . .	116
Gráfico 74. Motivación según sector en el periodo tres . . . . .	117
Gráfico 75. Gestión del estrés según periodos . . . . .	118

Gráfico 76. Gestión del estrés según el sector en el periodo tres .	119
Gráfico 77. Compromiso con los resultados según periodos . . . . .	120
Gráfico 78. Compromiso con los resultados según el sector en el periodo tres . . . . .	121
Gráfico 79. Comportamiento responsable según periodos. . . . .	122
Gráfico 80. Comportamiento responsable según el sector en el periodo tres . . . . .	123
Gráfico 81. Autoformación en las tecnologías según periodos . . .	124
Gráfico 82. Autoformación en las tecnologías según el sector en el periodo tres . . . . .	125
Gráfico 83. Diálogo con las partes interesadas según periodos . .	126
Gráfico 84. Diálogo con las partes interesadas según el sector en el periodo tres . . . . .	127
Gráfico 85. Gestión de las emociones según periodos . . . . .	128
Gráfico 86. Gestión de las emociones según el sector en el periodo tres . . . . .	129
Gráfico 87. Teletrabajo y rotación asistencial al trabajo según periodos. . . . .	130
Gráfico 88. Teletrabajo y rotación asistencial al trabajo según el sector en el periodo tres . . . . .	131
Gráfico 89. Aprendizaje continuo según periodos . . . . .	132
Gráfico 90. Aprendizaje continuo según el sector en el periodo tres .	133
Gráfico 91. Escucha activa según periodos. . . . .	134
Gráfico 92. Escucha activa según el sector en el periodo tres . . .	135

# Índice de tablas

Tabla 1. Ficha técnica del estudio del periodo uno. . . . .	29
Tabla 2. Ficha técnica de empresas en el periodo dos . . . . .	37
Tabla 3. Ficha técnica de empresas en el periodo tres . . . . .	46



# 1 Introducción



La mejora de la empleabilidad de los graduados es necesaria desde hace años si bien, a día de hoy, lo es más en este momento de incertidumbre, tras la crisis provocada por la pandemia.

Son varios los motivos que llevan a la necesidad de realizar un análisis constante a este concepto. Éstos proceden de dos ámbitos fundamentalmente. El primero se origina con los continuos avances en tecnologías, el constante cambio de la demanda de los consumidores o la globalización del mercado. Estos cambios provocan modificaciones en los trabajos tradicionales y la aparición de nuevos, a los que es necesario adaptarse. Y, un segundo ámbito, surge por la situación a la que se enfrentan los graduados al buscar trabajo, ya sea por la sobre cualificación o por la falta de la formación requerida.

Así las cosas, para la universidad urge la conexión constante con los empleadores como *stakeholder* crucial para que transmitan lo que

necesitan, esto es, sus expectativas y las competencias que requieren de acuerdo al puesto de trabajo. A partir de esta información es necesario que la universidad, de la mano de los empleadores, guíe y se implique para que los estudiantes universitarios se responsabilicen en adquirir y desarrollar estas habilidades esenciales para mejorar su empleabilidad.

En definitiva, la empleabilidad necesita ser atendida sin demora, pudiendo quedar atrás aquellas universidades que no estén alerta y, más aún, desconozcan aquellas competencias que están por llegar.

Este estudio tiene el objetivo de conocer la percepción de los empleadores respecto a la empleabilidad de los estudiantes universitarios en tres periodos marcados por la Covid-19. El primero la analiza en un momento anterior a la declaración de la Covid-19; el segundo, en el inicio de la misma; y, por último, el tercero, durante su transcurso.

En particular, se persigue contrastar en estos tres periodos la opinión de los empleadores en relación a un conjunto de factores que determinan la empleabilidad de un estudiante universitario. Con este fin, se analiza la percepción de aquéllos respecto a la situación y expectativas que tienen del mercado laboral, las actuaciones que realizan en materia de contratación de personal, así como las competencias que exigen a los candidatos que desean formar parte de la plantilla de su empresa.

Con este propósito, el estudio se estructura como sigue:

En el siguiente capítulo, titulado *Metodología y muestras*, se presentan los detalles técnicos del estudio y se describe el perfil de la muestra de empleadores utilizada en cada uno de los tres periodos del estudio.

En el tercer capítulo, *Contexto de empleabilidad* se analizan, en los periodos señalados, las perspectivas de los empleadores sobre el mercado laboral y las acciones que desarrollan en el proceso de contratación. En relación al mercado laboral, se examina la previsión de las necesidades de personal que consideran que tendrán tanto en el horizonte temporal de dos años como en el corto plazo. En cuanto a la contratación de personal, se describen los medios que utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, así como las actuaciones para seleccionar al personal.

En el capítulo cuatro, titulado *Competencias para el empleo*, se evalúan las competencias que los empleadores solicitan a los candidatos, así como la relevancia que adquieren las competencias de la nueva era Covid-19.

Por último, en el capítulo quinto, *Conclusiones*, se presentan los principales resultados derivados del estudio.



## 2 Metodología y muestras



Para el desarrollo de este estudio se han realizado un total de tres trabajos enmarcados en diferentes periodos y centrados, cada uno de ellos, en una muestra de empleadores específica. El primero sucede antes de la declaración de la pandemia por Covid-19, también denominado periodo uno, el segundo se refiere al inicio de la Covid-19 y ha sido nombrado periodo dos y, el tercero, recoge información del transcurso de la pandemia, llamado periodo tres.

En los siguientes apartados se analizan, en primer lugar, las particularidades de las fichas técnicas de los tres trabajos y, posteriormente, cada una de las muestras empleadas se detalla de acuerdo a indicadores descriptivos. En particular, se especifica el sector de actividad al que pertenecen los empleadores, el ámbito geográfico en el que desarrollan su actividad, el volumen de facturación, las características de la plantilla referidas a tamaño,

género y formación y, el convenio de colaboración que regula la relación con la Universidade de Vigo. Dadas las especificidades de los periodos, para los estudios dos y tres se solicita conocer la modalidad de práctica o trabajo realizada (presencial, virtual o mixta).

## 2.1 Muestra de empresas en el periodo uno

### 2.1.1 Ficha técnica

La información que se analiza en el trabajo realizado en el periodo uno procede de la Fundación Universidade de Vigo y se ha recogido a través de una encuesta online. A partir de esta información, esta entidad ha publicado en noviembre de 2017 un informe titulado *Prospección de emprego, necesidades formativas en competencias transversais, liñas de colaboración con empresas*, en colaboración con el Consello Social de la Universidade de Vigo.

Un total de 1.999 empresas con algún convenio de cooperación educativa vigente con la Universidade de Vigo constituyen la población objeto de estudio y la muestra se compone de 375 empresas. En la tabla 1 se recoge la ficha técnica de este estudio.

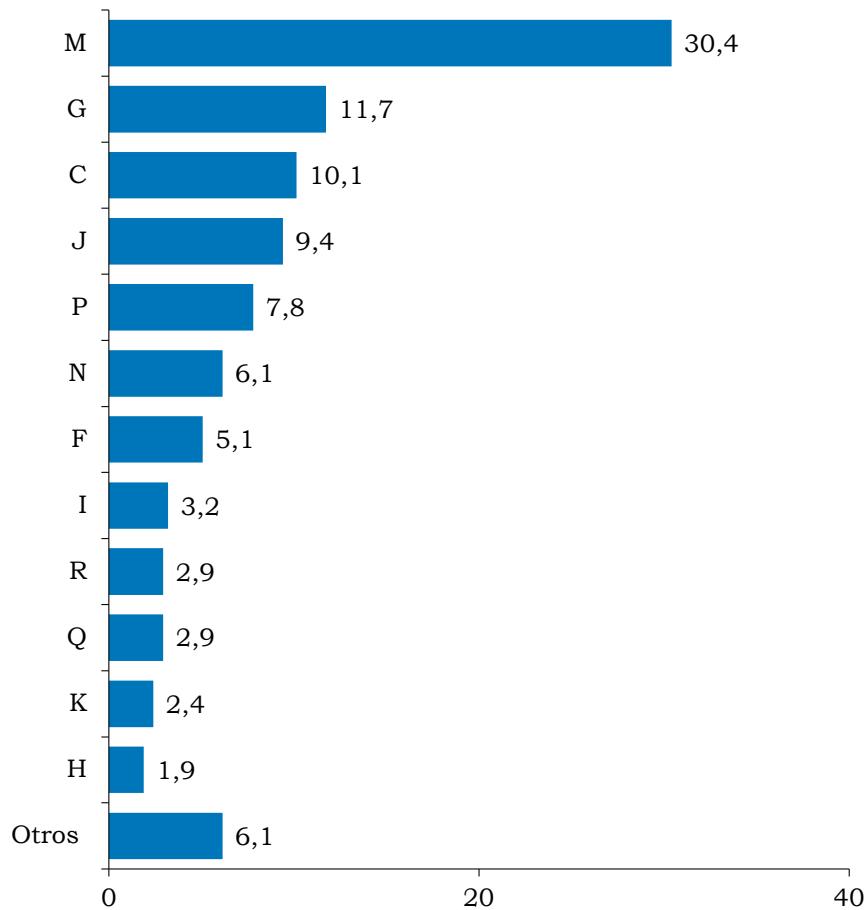
**Tabla 1. Ficha técnica del estudio del periodo uno**

<b>Población</b>	Empresas con algún convenio de cooperación educativa en vigor con la Universidade de Vigo
<b>Tamaño de la población</b>	1.999 empresas
<b>Procedimiento de muestreo</b>	De conveniencia
<b>Tamaño de la muestra</b>	375 empresas
<b>Técnica de recogida de información</b>	Encuesta online
<b>Trabajo de campo</b>	2017

### 2.1.2 Muestra

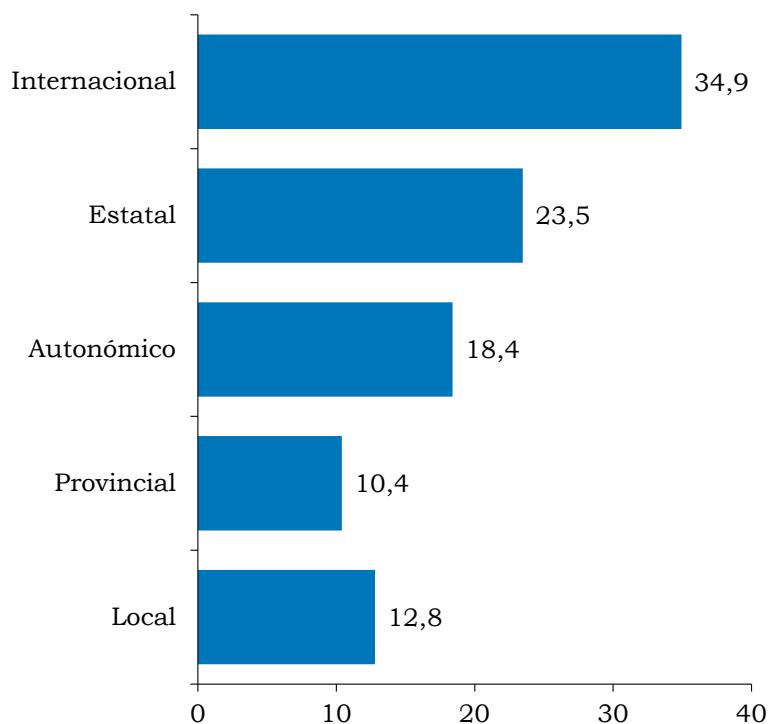
De acuerdo al sector de actividad de la empresa, la muestra se clasifica de acuerdo a la estructura de la CNAE (Gráfico 1). El sector más representado en la muestra es el de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 30,4%). Le siguen, con porcentajes inferiores y similares entre sí, el sector de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 11,7%), el de la Industria manufacturera (C) (el 10,1%) y el de Información y comunicaciones (J) (el 9,3%).

**Gráfico 1. Empresas según sector de actividad en el periodo uno (%)**



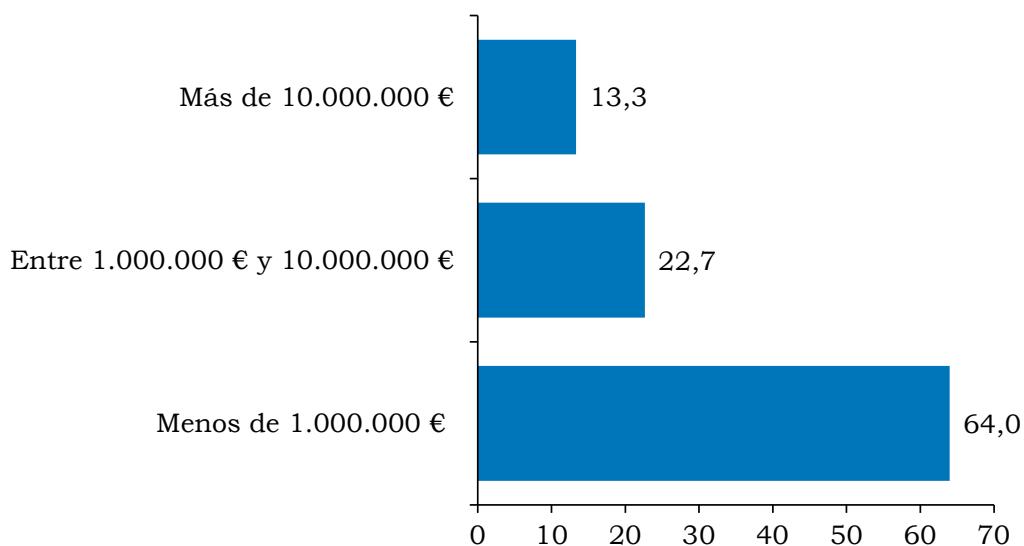
Según el ámbito geográfico de la actividad, el 34,9% de las empresas tienen un alcance internacional, el 23,5% estatal, el 18,4% operan a nivel autonómico, el 10,4% a nivel provincial y, el 12,8% restante, tienen una actividad de carácter local (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Empresas según el ámbito geográfico de actividad en el periodo uno (%)**



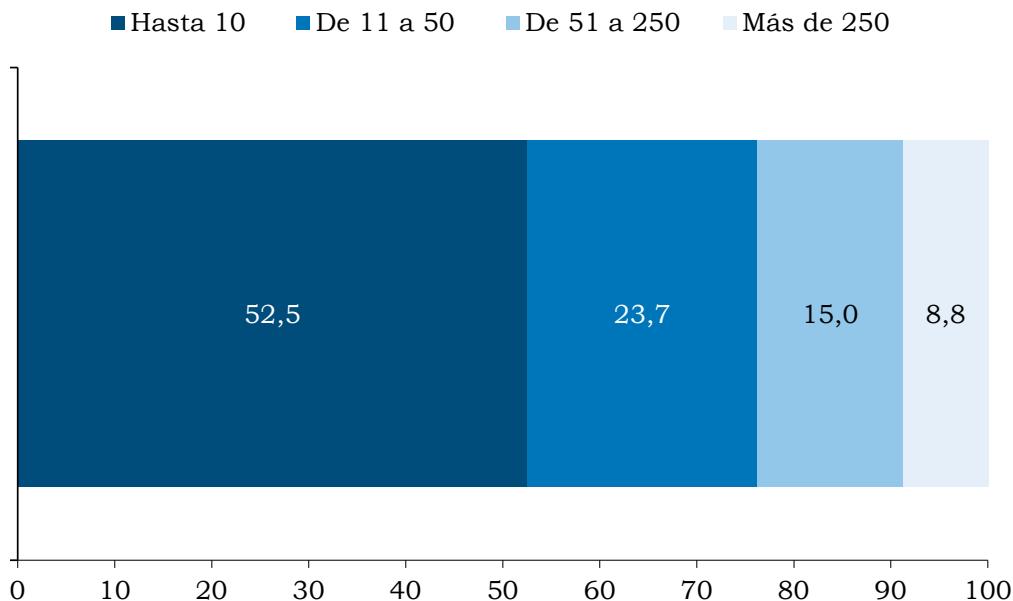
Según la facturación, para la mayoría de las empresas, esta cifra no alcanza un millón de euros al año (el 64,0%), para el 22,7% el volumen de facturación en el ejercicio se encuentra en el intervalo de uno a diez millones de euros y, para el resto (el 13,3%), la facturación supera los diez millones de euros (Gráfico 3).

**Gráfico 3. Empresas según el volumen de facturación en el periodo uno (%)**



En cuanto al número de trabajadores de la plantilla, el 52,5% de las empresas tienen 10 o menos trabajadores, el 23,7% tienen entre 11 y 50, el 14,9% cuenta con una plantilla de entre 51 y 250 trabajadores y el 8,8% más de 250 (Gráfico 4).

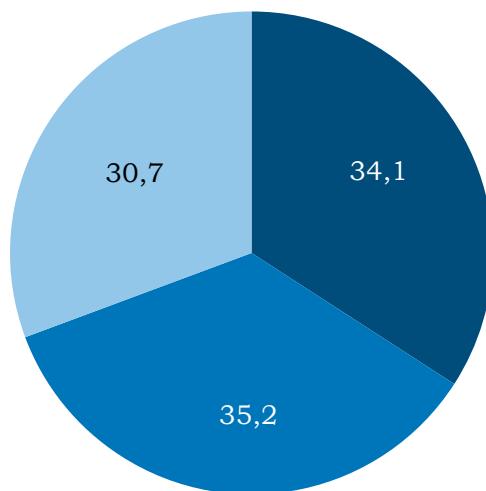
**Gráfico 4. Empresas según el número de empleados en el periodo uno (%)**



Según la composición de la plantilla por género, el 30,7% de las empresas cuentan con el mismo número de mujeres que de hombres, el 34,1% tienen en su mayoría mujeres en la plantilla y, para el 35,2% los trabajadores son mayoritariamente hombres (Gráfico 5).

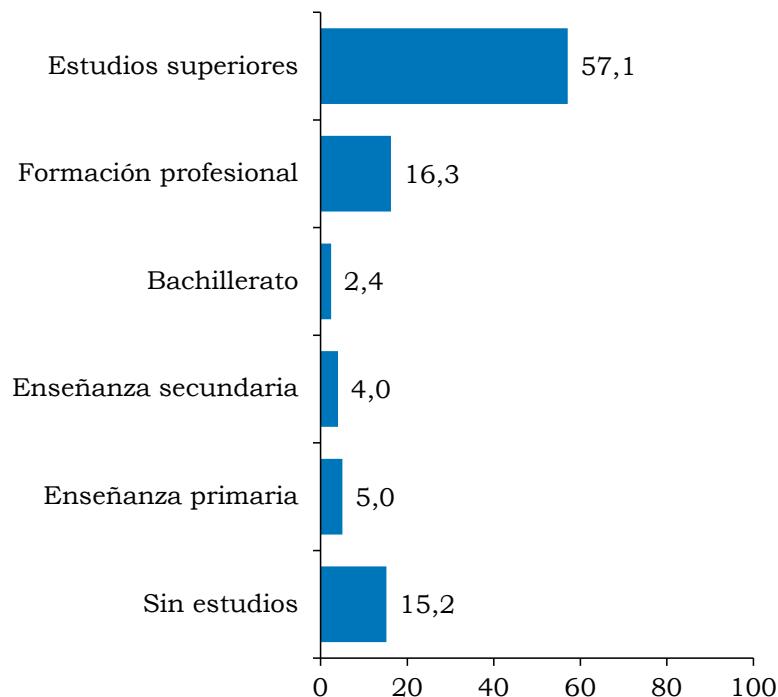
**Gráfico 5. Empresas según el género de los empleados en el periodo uno (%)**

■ Mujeres   ■ Hombres   ■ Igual número de mujeres y de hombres



En relación al nivel de estudios de la plantilla, el 57,1% de las empresas cuentan, en su mayoría, con trabajadores con titulación superior. Para el 16,3% de las empresas, la mayor parte de sus trabajadores han realizado estudios de formación profesional y en el 15,2% prevalecen trabajadores sin estudios. En el 5,0%, 4,0% y 2,4% de empresas predominan en la plantilla trabajadores con estudios primarios, secundarios y bachillerato, respectivamente (Gráfico 6).

**Gráfico 6. Empresas según el nivel de estudios mayoritario de los empleados en el periodo uno (%)**



Por último, las empresas de la muestra se describen de acuerdo a la modalidad de colaboración con la Universidad de Vigo. La mayoría de las empresas (el 93,6%) ha formalizado un convenio con esta institución para que el estudiantado realice prácticas. De lejos, y con porcentajes similares, el 12,8% realiza ofertas de empleo a través del servicio de empleo de la universidad, el 10,1% colabora con grupos de investigación, el 8,3% colabora con los centros para la selección de personal y el 8,0% en jornadas de

formación. El resto de las alternativas de colaboración tienen una representación minoritaria (Gráfico 7).

**Gráfico 7. Empresas según la colaboración con la Universidad de Vigo en el periodo uno (%)**



## 2.2 Muestra de empresas en el periodo dos

### 2.2.1 Ficha técnica

La población objeto de análisis del trabajo realizado en el periodo dos está formada por empresas que: (1) recibieron algún estudiante de la Universidade de Vigo para la realización de prácticas académicas extracurriculares o (2) contrataron al menos un estudiante titulado por la Universidade de Vigo a través de ofertas de empleo y/o becas para la realización de prácticas no gestionadas por el Convenio de Cooperación Educativa de la Universidade de Vigo. El total asciende a 518 empresas (Tabla 2).

El trabajo de campo ha tenido lugar entre el 8 de octubre y el 5 de noviembre de 2020. En ese intervalo de tiempo se ha recogido la información a través de una encuesta online autoadministrada, siendo la muestra final, una vez depurados los datos, de 198 empresas.

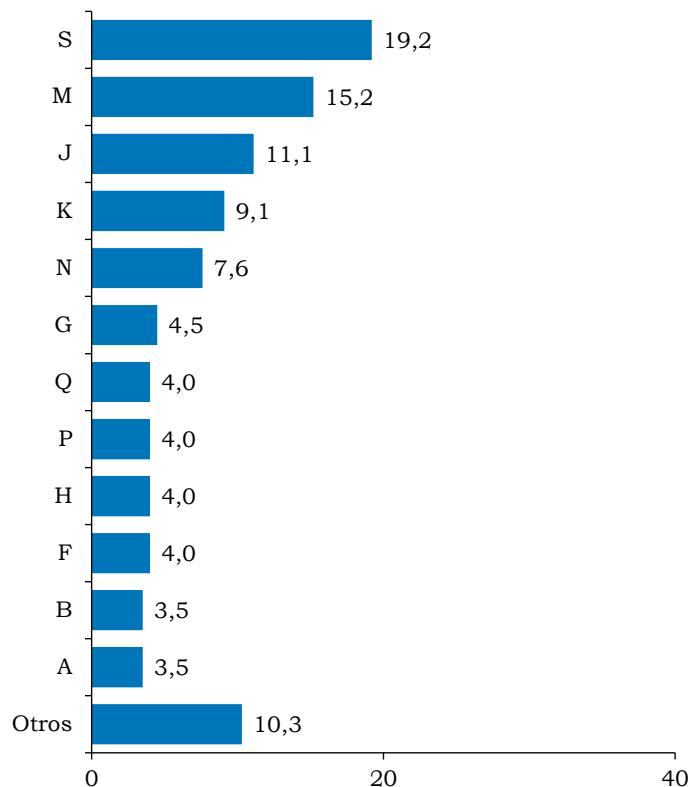
**Tabla 2. Ficha técnica de empresas en el periodo dos**

<b>Población</b>	Empresas que recibieron estudiantes de la Universidade de Vigo para realizar prácticas académicas extracurriculares, ofertas de empleo y/o becas para prácticas no gestionadas por el Convenio de Cooperación Educativa
<b>Tamaño de la población</b>	518 empresas
<b>Procedimiento de muestreo</b>	De conveniencia
<b>Tamaño de la muestra</b>	198 empresas
<b>Técnica de recogida de información</b>	Encuesta autoadministrada enviada por correo electrónico
<b>Trabajo de campo</b>	Del 8 de octubre al 5 de noviembre de 2020

## 2.2.2 Muestra

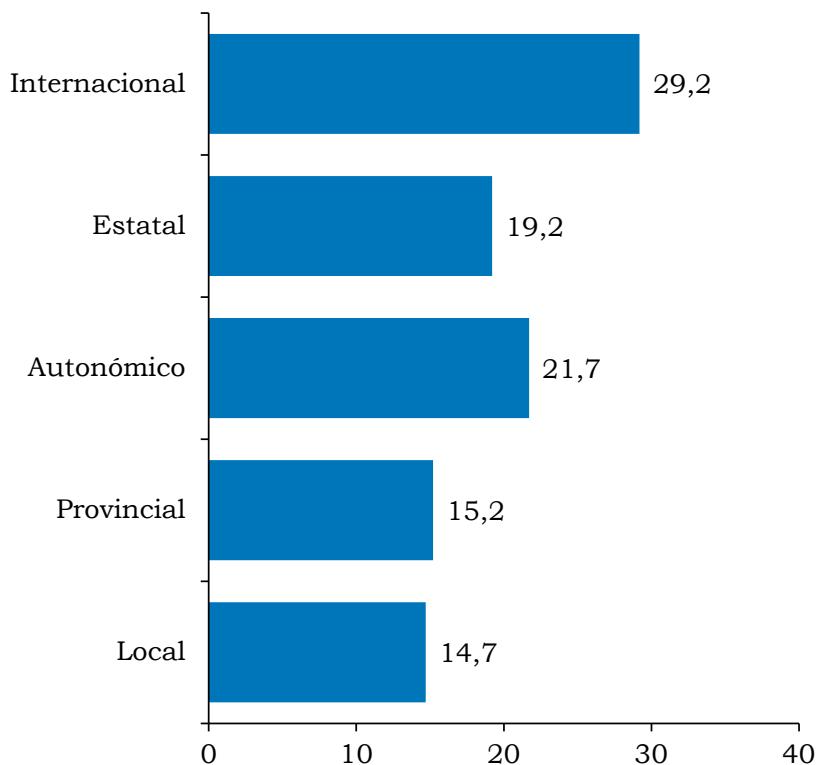
A continuación, se describe la composición de la muestra de acuerdo al sector de actividad de las empresas analizadas. El sector más representado es el grupo que aglutina a Otros servicios (S) (el 19,2%). Le siguen el de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 15,2%), Información y comunicaciones (J) (el 11,1%) y Actividades financieras y de seguros (K) (el 9,1%) (Gráfico 8).

**Gráfico 8. Empresas según el sector de actividad en el periodo dos (%)**



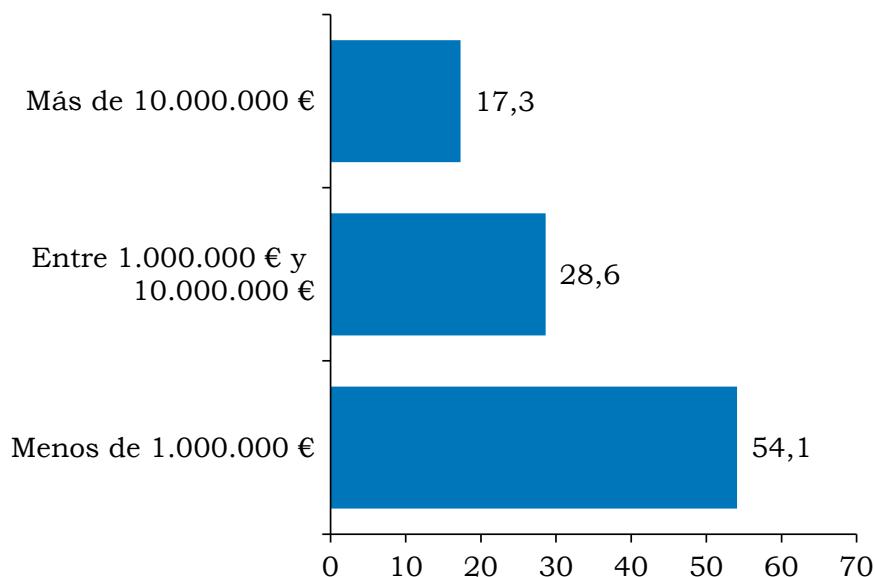
De acuerdo al ámbito geográfico de la operativa de las empresas, el 29,2% son internacionales, el 19,2% estatales, el 21,7% son autonómicas, el 15,2% provinciales y el 15,7% locales (Gráfico 9).

**Gráfico 9. Empresas según el ámbito geográfico de actividad en el periodo dos (%)**



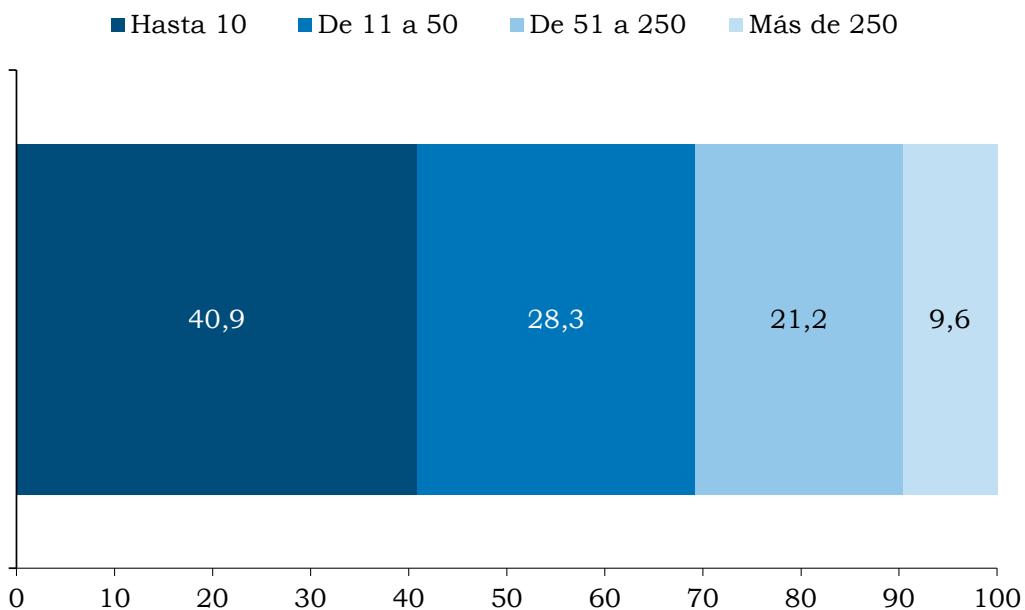
Un análisis de la muestra de acuerdo al volumen de facturación señala que la mayoría de las empresas no supera la cifra de un millón de euros (el 54,1%). Para el 28,6% la cifra de ventas se encuentra entre uno y diez millones de euros y, para el 17,3% restante está por encima de diez millones de euros (Gráfico 10).

**Gráfico 10. Empresas según el volumen de facturación en el periodo dos (%)**



En cuanto al tamaño de la plantilla, el 40,9% de las empresas tienen 10 o menos trabajadores, el 28,3% entre 11 y 50, el 21,2% entre 51 y 250 trabajadores y, el 9,6% que resta, tienen más de 250 trabajadores (Gráfico 11).

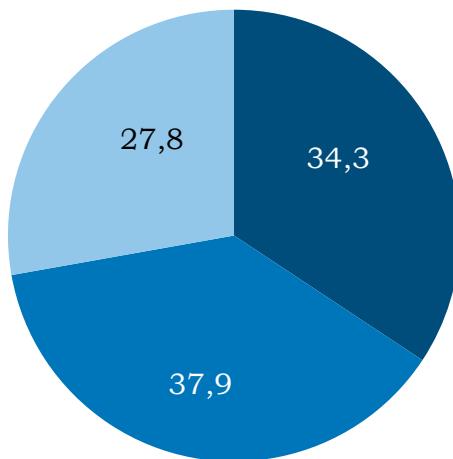
**Gráfico 11. Empresas según el número de empleados en el periodo dos (%)**



De acuerdo al género, la plantilla está formada en su mayoría por mujeres en el 34,3% de las empresas mientras que para el 37,9% de empresas está compuesta por un mayor número de hombres que de mujeres. Por su parte, el 27,8% señalan que el número de mujeres y hombres dentro de la plantilla se equiparan (Gráfico 12).

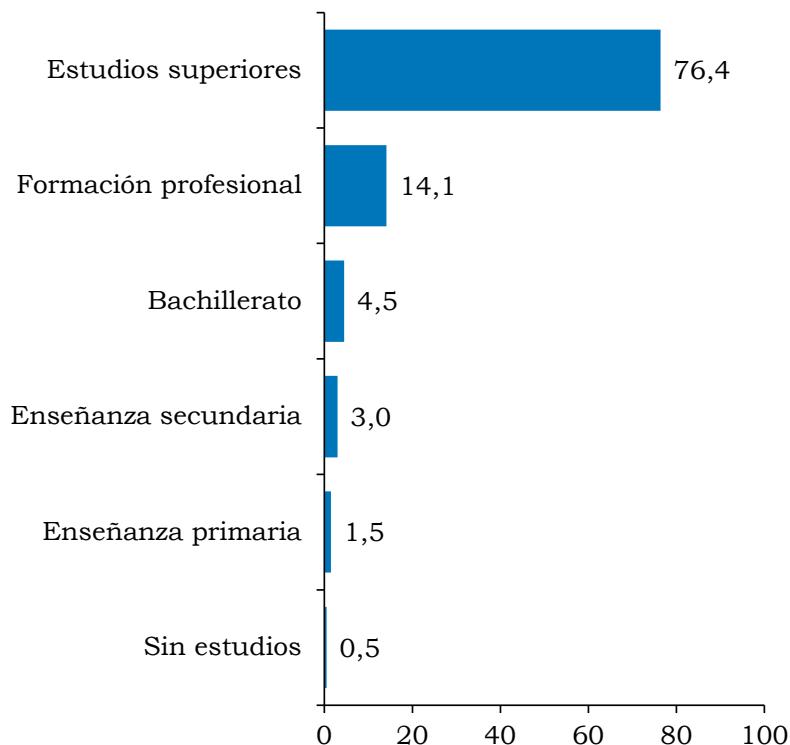
**Gráfico 12. Empresas según el género de los empleados en el periodo dos (%)**

■ Mujeres   ■ Hombres   ■ Igual número de mujeres y de hombres



Según el nivel de estudios predominante en la plantilla, para una amplia mayoría de empresas (el 76,4%) los trabajadores tienen estudios universitarios. La siguiente titulación más frecuente es la formación profesional, mayoritaria para el 14,1% de las empresas. El resto de los niveles de estudios son mayoritarios en pocas empresas (bachillerato: 4,5%, enseñanza secundaria: 3,0%, enseñanza primaria: 1,5%, sin estudios: 0,5%) (Gráfico 13).

**Gráfico 13. Empresas según el nivel de estudios mayoritario de los empleados en el periodo dos (%)**



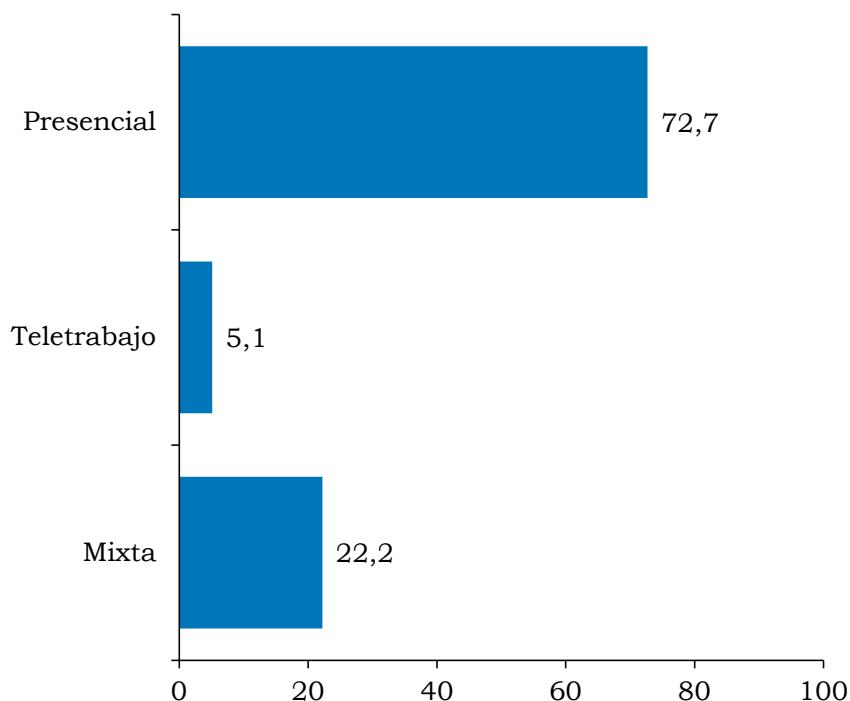
Seguidamente, se analiza el nivel de colaboración de la empresa con la Universidad de Vigo. La mayoría de las empresas de la muestra (el 81,3%) han formalizado un convenio para la realización de prácticas. El servicio de ofertas de empleo de la Universidad de Vigo es utilizado por el 9,2% de la muestra y la colaboración con centros, facultades u otras áreas para seleccionar personal por el 4,0%. Son alternativas minoritarias la colaboración en ferias de empleo o eventos similares (el 2,5%) o con grupos de investigación (el 2,0%) (Gráfico 14).

**Gráfico 14. Empresas según la colaboración con la Universidad de Vigo en el periodo dos (%)**



Por último, se describe la muestra de acuerdo a la modalidad de la práctica, beca o empleo realizada. En el 72,7% de las empresas se desarrollaron de un modo presencial, en el 22,2% mediante un formato mixto y en el 5,1% de modo telemático (Gráfico 15).

**Gráfico 15. Empresas según la modalidad de la práctica, beca o empleo en el periodo dos (%)**



## 2.3 Muestra de empresas en el periodo tres

### 2.3.1 Ficha técnica

La población objeto de análisis en el trabajo realizado en el periodo tres se compone de un total de 569 empresas que han ofrecido prácticas u ofertas de empleo a través del área de Empleo y/o la FUVI de la Universidade de Vigo. El trabajo de campo se ha recabado entre el 12 de julio y el 15 de septiembre de 2021, periodo en el cual se ha recabado información de una muestra de 205 empresas. El procedimiento empleado ha sido el cuestionario autoadministrado por correo electrónico (Tabla 3).

**Tabla 3. Ficha técnica de empresas en el periodo tres**

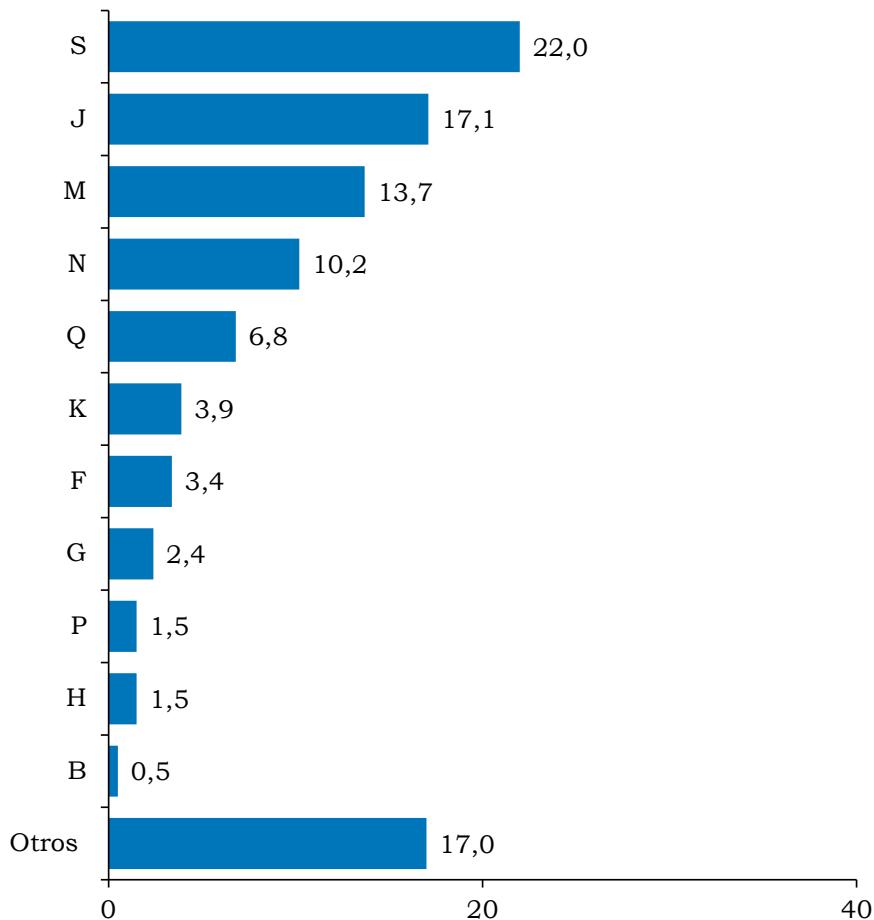
<b>Población</b>	Empresas que han ofrecido prácticas u ofertas de empleo a través del área de Empleo y/o la FUVI de la Universidade de Vigo
<b>Tamaño de la población</b>	569 empresas
<b>Procedimiento de muestreo</b>	De conveniencia
<b>Tamaño de la muestra</b>	205 empresas
<b>Técnica de recogida de información</b>	Encuesta online
<b>Trabajo de campo</b>	Del 12 de julio al 15 de septiembre de 2021

### 2.3.2 Muestra

La muestra de este estudio, según el sector de actividad de las empresas, contiene una mayor representación de empresas de los sectores de Otros servicios (S)

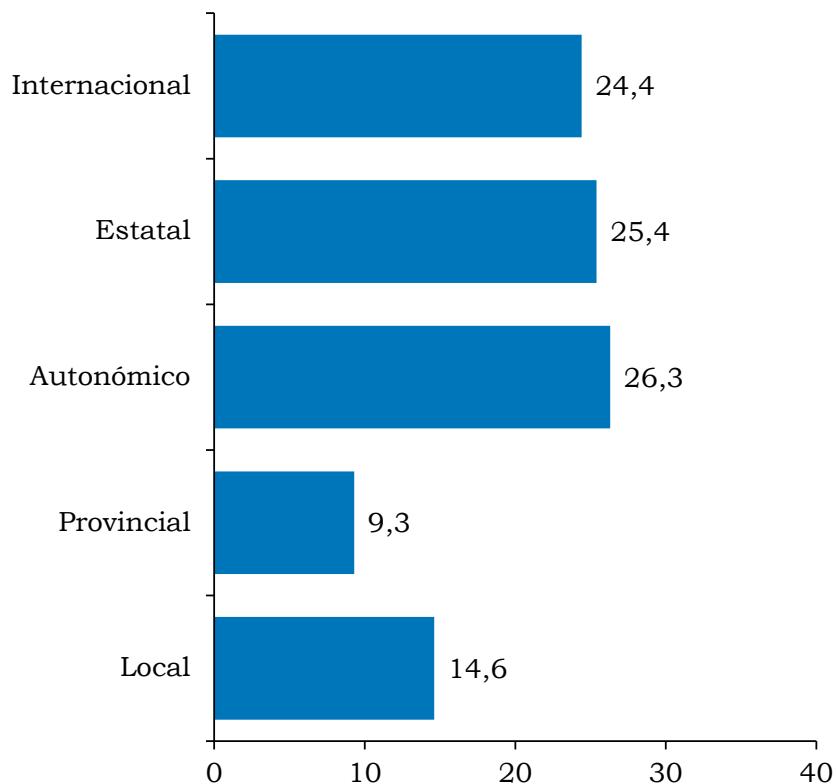
(el 22,0%), Información y comunicaciones (J) (el 17,1%), Otros sectores (el 17,0%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 13,7%) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 10,2%) (Gráfico 16).

**Gráfico 16. Empresas según el sector de actividad en el periodo tres (%)**



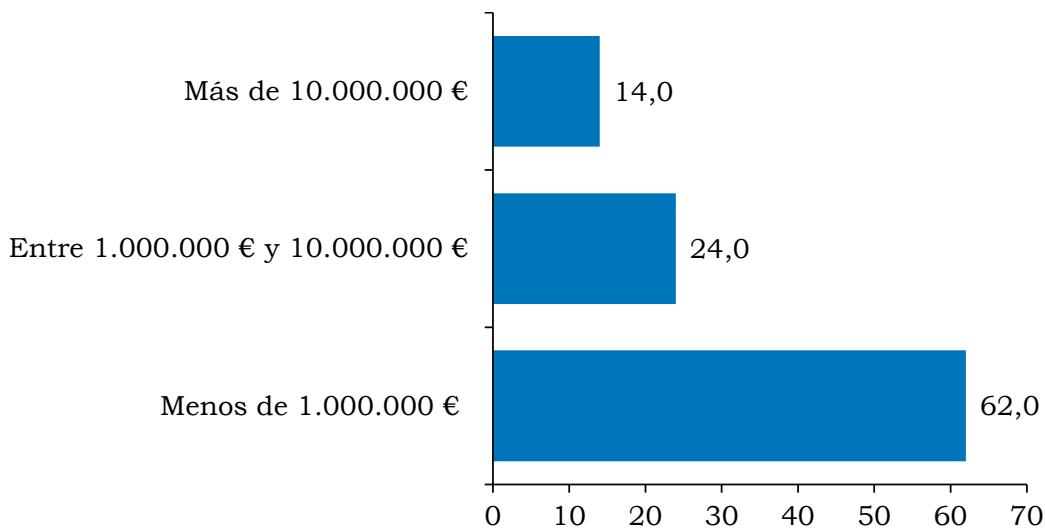
De acuerdo con el ámbito geográfico de su actividad, el 24,4% de las empresas tienen un carácter internacional, el 25,4% estatal, el 26,3% autonómico, el 9,3% provincial y, el 14,6 % desarrollan su actividad a nivel local (Gráfico 17).

**Gráfico 17. Empresas según el ámbito geográfico de actividad en el periodo tres (%)**



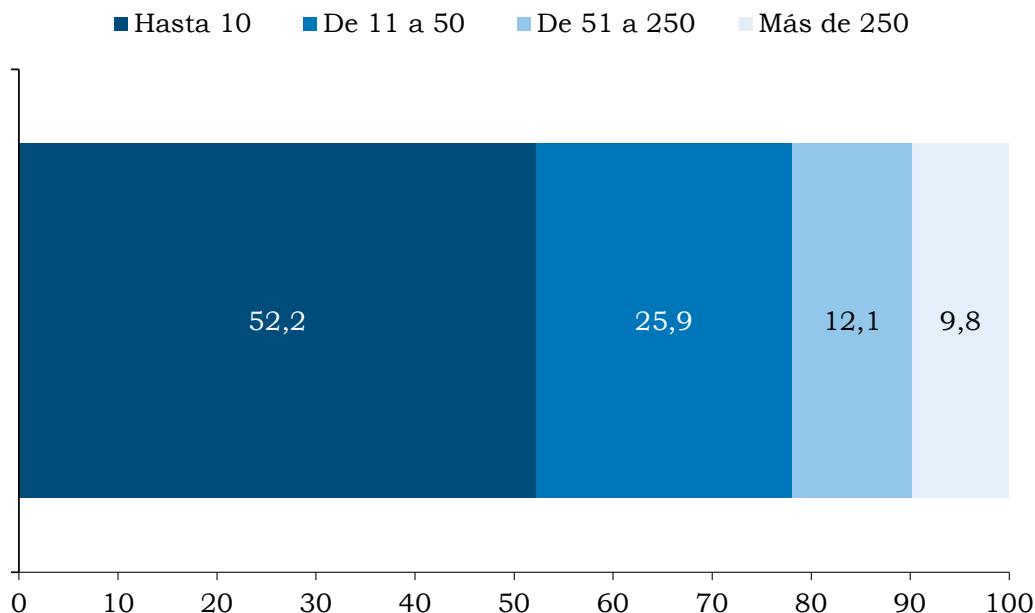
Considerando la cifra de facturación en el ejercicio, el 62,0% de empresas no alcanza la cuantía de un millón de euros, el 24,0% tiene una facturación que se sitúa entre uno y diez millones de euros y para el 14,0% la cifra de negocio supera los diez millones de euros (Gráfico 18).

**Gráfico 18. Empresas según el volumen de facturación en el periodo tres (%)**



A continuación, se analiza la plantilla de las empresas. En primer lugar, según el número de trabajadores, el 52,2% cuentan con 10 o menos trabajadores, el 25,9% tienen entre 11 y 50 trabajadores en su cuadro de personal, el 12,1% entre 51 y 250 y, el 9,8% restante, supera la cifra de 250 trabajadores (Gráfico 19).

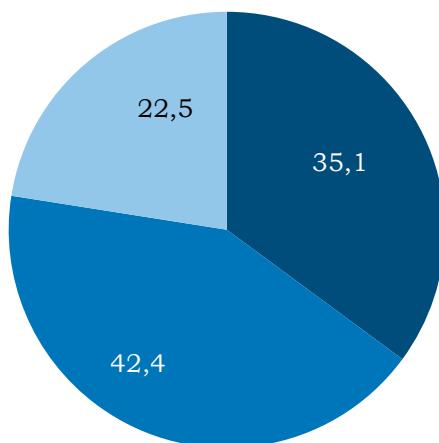
**Gráfico 19. Empresas según el número de empleados en el periodo tres (%)**



En segundo lugar, y de acuerdo al género que predomina en la plantilla, el 42,4% de las empresas tienen en su plantilla mayor número de hombres que de mujeres, el 35,1% afirma que su plantilla contiene un mayor número de mujeres que de hombres y el 22,5% restante cuentan con una plantilla paritaria (Gráfico 20).

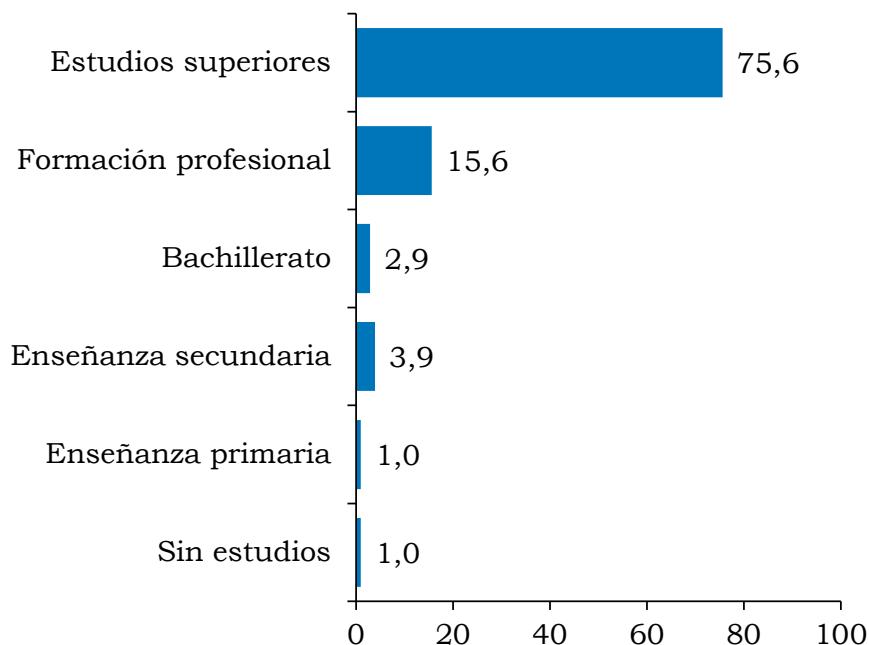
**Gráfico 20. Empresas según el género de los empleados en el periodo tres (%)**

■ Mujeres   ■ Hombres   ■ Igual número de mujeres y de hombres



En tercer lugar, se analiza el nivel de estudios de la plantilla. Para el 75,6% de las empresas, la mayoría de los trabajadores de su plantilla tienen estudios superiores y para el 15,6% el nivel de estudios que predomina es la formación profesional. El resto de los niveles educativos (bachillerato, enseñanza secundaria, enseñanza primaria y sin estudios) conforman niveles mayoritarios para un número reducido de empresas (2,9%, 3,9%, 1,0% y 1,0%, respectivamente) (Gráfico 21).

**Gráfico 21. Empresas según el nivel de estudios de los empleados en el periodo tres (%)**



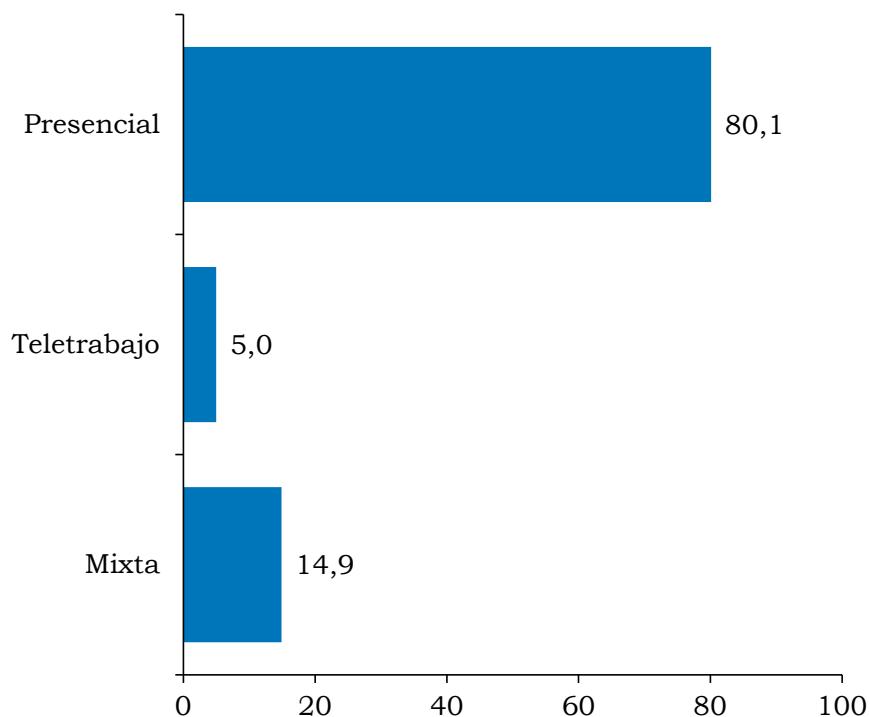
Según la modalidad de colaboración que la empresa tiene con la Universidad de Vigo, la opción prioritaria de las empresas es la formalización de un convenio para la realización de prácticas del estudiantado (el 94,5%). Le siguen en importancia el uso del servicio de ofertas de empleo de la universidad (el 14,4%) y, con porcentajes similares, la colaboración con los centros para la selección de personal (el 9,4%), la colaboración con grupos de investigación (el 8,3%) y la colaboración en ferias de empleo (el 7,2%) (Gráfico 22).

**Gráfico 22. Empresas según la colaboración con la Universidad de Vigo en el periodo tres (%)**



En cuanto a la manera en que se ha desarrollado la práctica, beca o empleo, el 80,1% de las empresas manifiesta que ha tenido lugar de un modo presencial, el 5,0% de forma telemática y el 14,9% restante bajo una modalidad mixta (Gráfico 23).

**Gráfico 23. Empresas según la modalidad de la práctica, beca o empleo en el periodo tres (%)**



# 3 Contexto de empleabilidad



La percepción que tienen los empleadores respecto a la situación que atraviesa el mercado laboral, así como el mecanismo que las empresas desarrollan hasta que incorporan un trabajador a su plantilla a través de la contratación, son factores que se conforman en la literatura como determinantes de la empleabilidad del estudiante universitario. A continuación, tanto la percepción que los empleadores tienen del mercado laboral como del proceso de contratación que desarrollan son analizados en los tres periodos anteriormente descritos.

### 3.1 El mercado laboral

En esta sección se compara la previsión de crecimiento de empleo que los empleadores tienen en los tres periodos, detallando, por sector, los

resultados del último. Para ello, se presta atención a sus perspectivas de ampliación de la plantilla en los próximos dos años y en el corto plazo.

### 3.1.1 Previsión de la plantilla en dos años

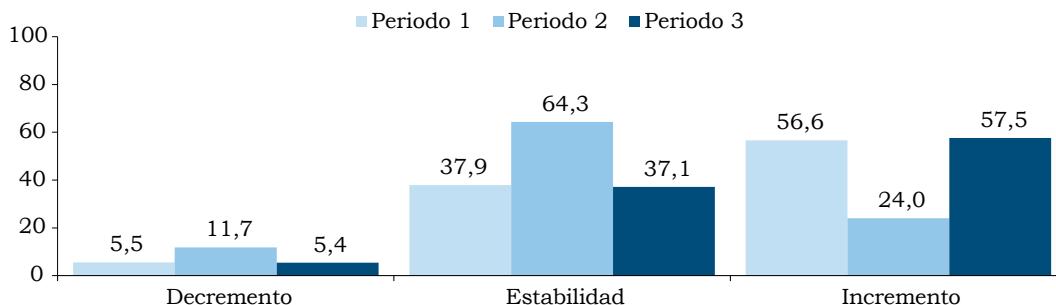
En el periodo uno, antes de la aparición de la Covid-19, la mayoría de las empresas analizadas (el 56,6%) manifiesta que en los próximos dos años su plantilla sufrirá un incremento, el 37,9% prevé estabilidad en la misma y el 5,5% espera una disminución (Gráfico 24).

En el periodo dos, una vez iniciada la pandemia, en el 64,3% de las empresas se considera que la plantilla se mantendrá estable en los dos años siguientes, el 24% considera que se producirá un aumento en el cuadro de personal y el 11,7% predice que minorará.

Por su parte, en el periodo tres, un porcentaje de empresas superior que el del primer periodo analizado (el 57,5%), considera que la plantilla de la empresa se verá incrementada en los años sucesivos, el 37,1% auguran estabilidad en la plantilla, y el 5,4% prevén un descenso.

La evolución de este indicador a lo largo de los tres periodos analizados muestra una leve mejoría entre los periodos uno y tres, al haber aumentado en 0,9 puntos porcentuales las empresas que esperan incrementar el tamaño de la plantilla y disminuido en 0,1 puntos las que prevén su recorte. Destaca la percepción de los empleadores en el periodo dos, manteniéndose con una visión eminentemente de estabilidad frente a la incertidumbre.

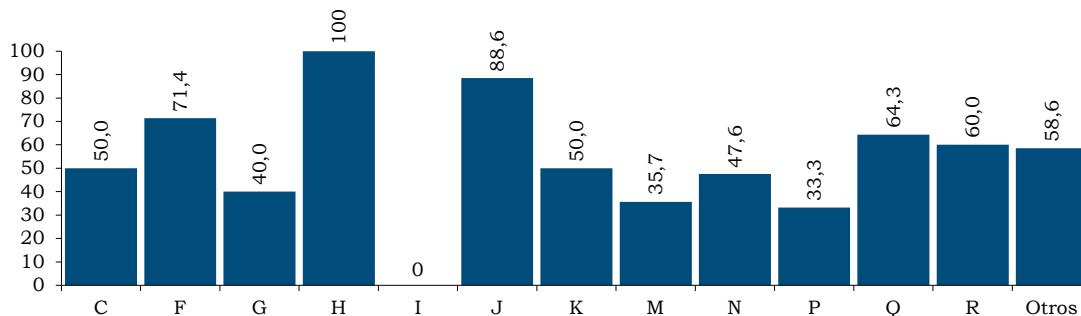
**Gráfico 24. Previsión en la evolución de empleo en los próximos dos años según periodos (%)**



Seguidamente, para el tercer periodo, se detalla de acuerdo al sector de actividad de la empresa el análisis de estos tres escenarios posibles en la previsión de la plantilla.

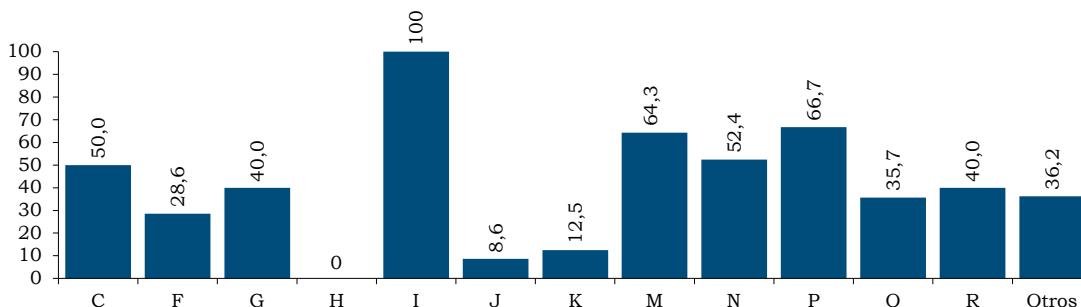
Respecto al primer escenario, los empleadores que más esperan que aumente la plantilla en la empresa pertenecen a Transporte y almacenamiento (H) (el 100%), Información y comunicaciones (J) (el 88,6%), Construcción (F) (el 71,4%), Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 64,3%) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 60,0%). Por su parte, los empleadores que menos consideran que tendrá lugar un incremento en la plantilla pertenecen a los sectores de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 40,0%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 35,7%) y Educación (P) (el 33,3%). Asimismo, ninguna empresa del sector de Hostelería (I) manifiesta una previsión favorable en este indicador (Gráfico 25).

**Gráfico 25. Empresas con incremento de empleo según el sector en el periodo tres (%)**



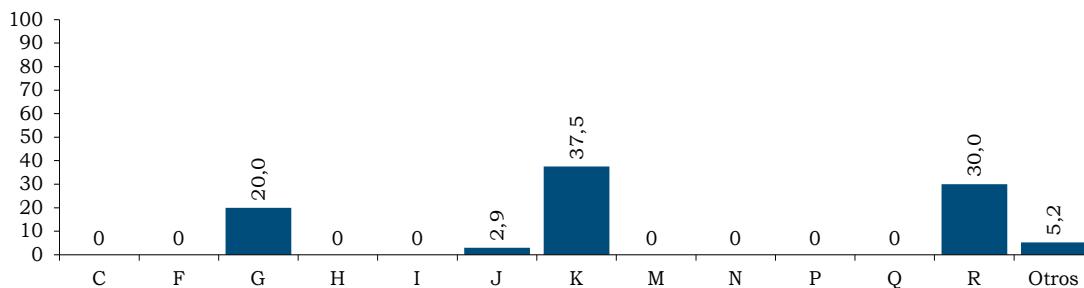
Entre los empleadores que esperan estabilidad en la plantilla en el periodo tres destacan los que pertenecen a los sectores de Hostelería (I) (el 100%), Educación (P) (el 66,7%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 64,3%) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 52,4%). Los sectores que menos perciben que se van a mantener estables son los de Actividades financieras y de seguros (K) (el 12,5%) e Información y comunicaciones (J) (el 8,6%). Ninguna empresa del sector de Transporte y almacenamiento (H) considera que su cuadro de personal se mantendrá (Gráfico 26).

**Gráfico 26. Empresas con empleo estable según sector en el periodo tres (%)**



Por último, se espera una disminución en la composición de la plantilla en los sectores de Actividades financieras y de seguros (K) (el 37,5%), Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 30,0%), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 20%), Otros sectores (el 5,2%), así como Información y comunicaciones (J) (el 2,9%). En el resto de los sectores no se prevén una disminución de la plantilla (Gráfico 27).

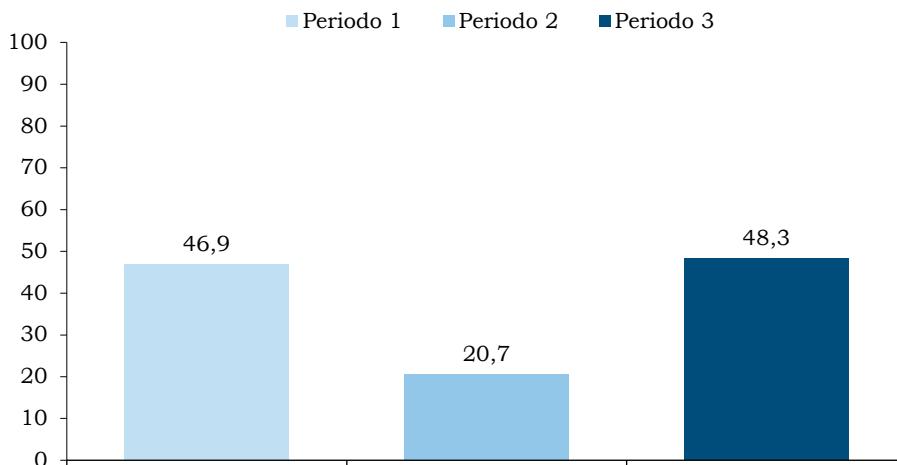
**Gráfico 27. Empresas con decremento de empleo según sector en el periodo tres (%)**



### 3.1.2 Ampliación de la plantilla en el corto plazo

En el corto plazo esperan ampliar la plantilla el 46,9% de los empleadores consultados en el periodo uno, el 48,3% de los del periodo tres y, al inicio de la pandemia, en el periodo dos, el 20,7% de los empleadores (Gráfico 28).

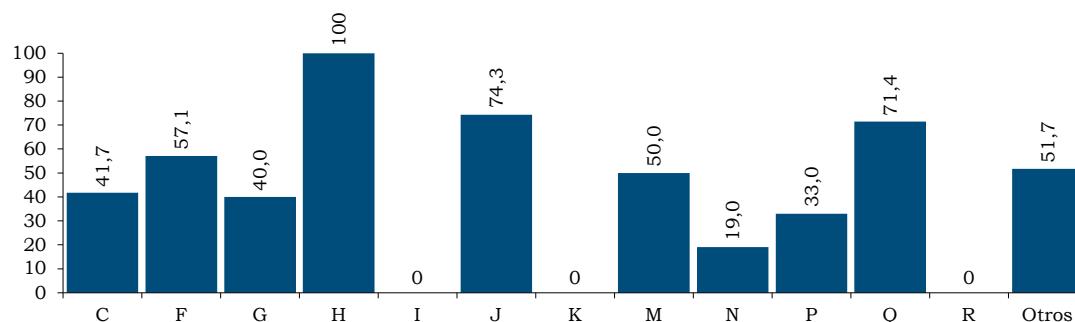
**Gráfico 28. Previsión de la ampliación de plantilla en el corto plazo según periodos**



Un análisis en detalle para el último periodo según el sector de actividad destaca el conjunto de empresas del sector de Transporte y almacenamiento (H), cuya totalidad considera que en el corto plazo se producirá un incremento de la plantilla de la empresa. También esperan que esto tenga lugar más de la mitad de los empleadores de los sectores de Información y comunicaciones (J) (el 74,3%), Actividades sanitarias y de servicios sociales

(Q) (el 71,4%), Construcción (F) (el 57,1%) y Otros sectores (el 51,7%). Las empresas más pesimistas son las de Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R), que no consideran esta posibilidad (Gráfico 29).

**Gráfico 29. Previsión de la ampliación de plantilla en el corto plazo según sector en el periodo tres**



## 3.2 La contratación

En esta sección se analiza el procedimiento que se sigue en las empresas para la contratación de nuevos trabajadores. En concreto, se estudian los medios que se ponen en marcha para reclutar candidatos y, en segundo lugar, los mecanismos para realizar la selección entre los posibles candidatos.

### 3.2.1 El reclutamiento

Los medios más utilizados por los empleadores para realizar el reclutamiento de candidatos en las empresas son analizados en los tres periodos, antes, al inicio y durante la pandemia. Asimismo, para el periodo tres, el empleo de cada uno de los medios en las empresas es detallado de acuerdo al sector de actividad al que pertenecen.

En los tres periodos analizados, destaca la universidad como medio más utilizado de reclutamiento, seguida del departamento de personal de la propia empresa, consolidándose ambos como los más empleados para iniciar el reclutamiento de candidatos (Gráfico 30). A estos medios le siguen en importancia, y con porcentajes de uso similares, el servicio público de empleo y las empresas externas de selección. Por último, las empresas manifiestan de un modo minoritario el empleo de convocatorias en prensa.

En cuanto a la evolución en el uso de estos medios, destaca la importancia que la universidad ha adquirido en el inicio de la pandemia, pasando de ser utilizada por el 46,4% de las empresas en el periodo uno a llegar al 70,2% en el periodo dos. En el periodo tres la universidad es considerada por un porcentaje menor de empresas (el 55,2%), aunque por encima del inicial.

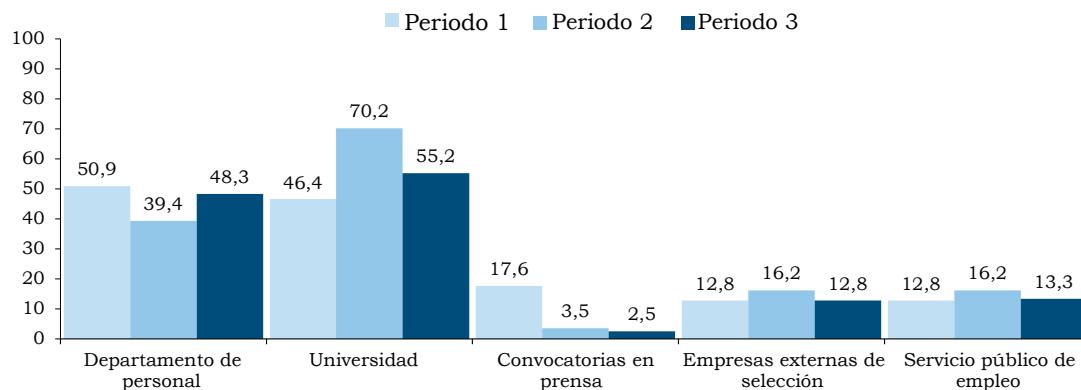
En lo que respecta al uso del departamento de la empresa, la situación es estable a lo largo del periodo uno y tres (50,9% y 48,3%, respectivamente), habiendo sido menos empleado en el periodo dos (el 39,4%).

Por su parte, la importancia en el uso del servicio público de empleo, así como de empresas externas de selección es similar en los tres periodos analizados, recibiendo una valoración mayor en el periodo dos, momento

en que lo usan el 16,2% de las empresas. Ambos medios han sido utilizados por el 12,8% de los empleadores en el momento previo a la pandemia, cifra que se ha mantenido para las empresas de selección e incrementado en el caso del servicio público de empleo, pasando a ser empleado por el 13,3%.

Por último, el medio de reclutamiento que presenta una evolución más pronunciada y en declive es la publicación de convocatorias de empleo en prensa, que ha pasado de ser utilizado antes del inicio de la pandemia por el 17,6% de los empleadores a ser utilizado por el 3,5% y 2,5%, respectivamente, en los periodos siguientes.

**Gráfico 30. Reclutamiento de candidatos según periodos**

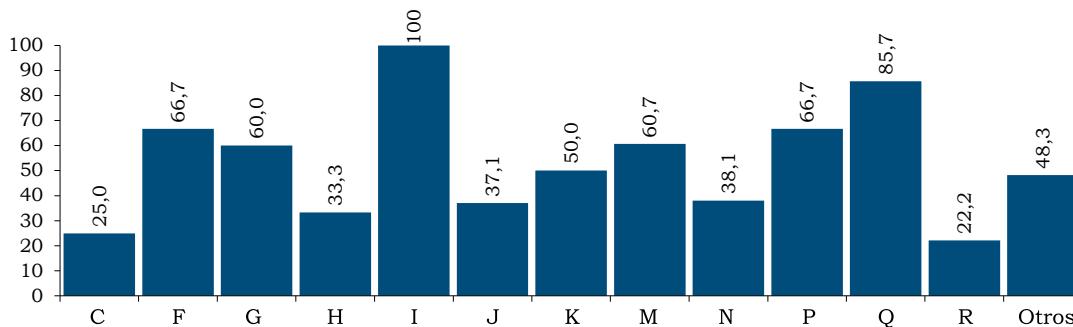


Estos resultados se analizan en los siguientes apartados para el periodo tres, considerando el sector de actividad al que pertenece la empresa.

### Reclutamiento a través del departamento de personal de la empresa

Durante el periodo tres, todos los empleadores del sector de Hostelería (I) han reclutado a través del departamento de personal de la propia empresa. También han hecho uso de este medio empleadores del sector de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 85,7%), Construcción (F) y Educación (P) (ambos el 66,7%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (60,7%) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 60,0%). Por su parte, los que menos han acudido a este medio son los de Transporte y almacenamiento (H) (el 33,3%), Industria manufacturera (C) (el 25,0%) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 22,2%) (Gráfico 31).

**Gráfico 31. Reclutamiento a través del departamento de personal de la empresa según sector en el periodo tres (%)**

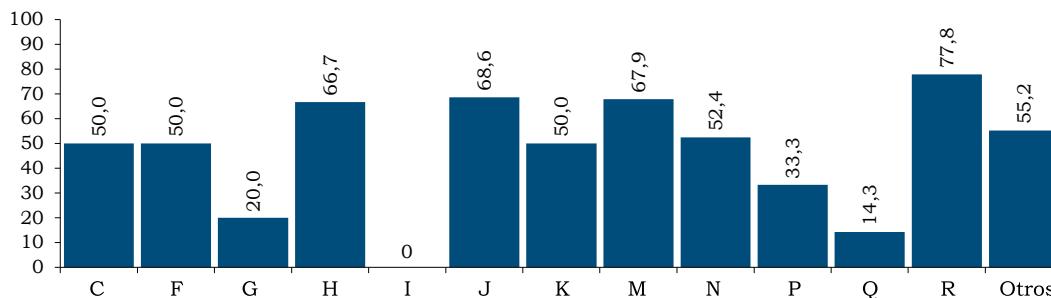


### *Reclutamiento a través de la universidad*

La universidad ha sido uno de los medios más empleados en el tercer periodo. De acuerdo a los sectores de pertenencia, los empleadores que más uso han hecho de los servicios de la universidad para reclutar candidatos pertenecen a los sectores de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 77,8%), Información y comunicaciones (J) (el 68,6%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 67,9%) y Transporte y almacenamiento (H) (el 66,7%).

Por el contrario, los sectores que menos buscan candidatos en la universidad son Educación (P) (el 33,3%), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 20,0%) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 14,3%). Por último, ninguna empresa del sector de Hostelería (I) ha utilizado este canal de reclutamiento (Gráfico 32).

**Gráfico 32. Reclutamiento a través de la universidad en el periodo tres (%)**

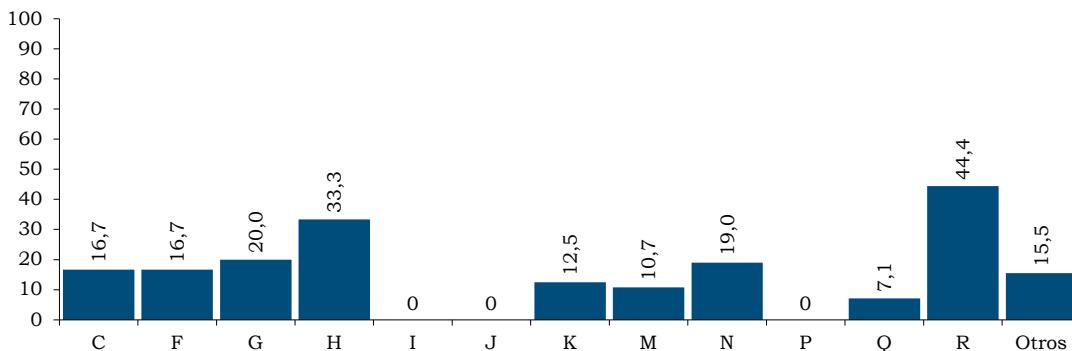


### Reclutamiento a través del servicio público de empleo

Durante el tercer periodo, los empleadores que más han acudido al servicio público de empleo para desarrollar los procesos de reclutamiento pertenecen a los sectores de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 44,4%), Transporte y almacenamiento (H) (el 33,3%), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 20,0%) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 19,0%). Se ha hecho menos uso de este medio en las empresas de los sectores de Actividades financieras y de seguros (K) (el 12,5%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 10,7%) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 7,1%).

Por su parte, los empleadores de los sectores de Hostelería (I), Información y comunicaciones (J) y Educación (P) no hacen uso de este medio (Gráfico 33).

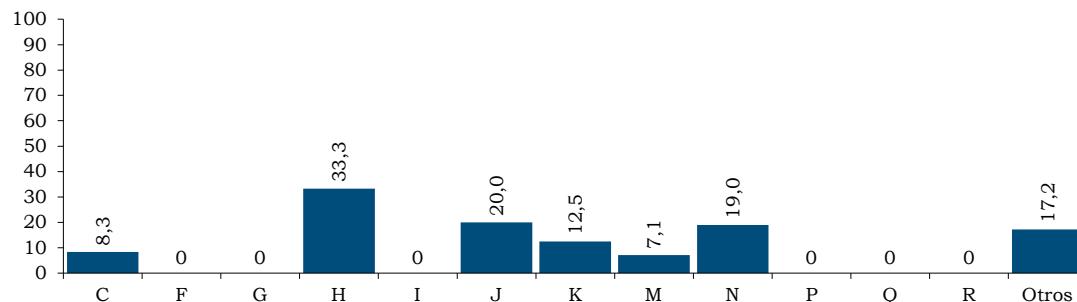
**Gráfico 33. Reclutamiento a través del servicio público de empleo según sector en el periodo tres (%)**



### *Reclutamiento a través de empresas externas de selección*

En el periodo tres han considerado a empresas externas para reclutar candidatos los empleadores de los sectores de Transporte y almacenamiento (H) (el 33,3%), Información y comunicaciones (J) (el 20,0%) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 19,0%). Hacen uso de este medio pocas empresas de los sectores de Actividades financieras y de seguros (K) (el 12,5%), Industria manufacturera (C) (el 8,3%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 7,1%). Por el contrario, no lo han utilizado las de Construcción (F), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G), Hostelería (I), Educación (P), Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (Gráfico 34).

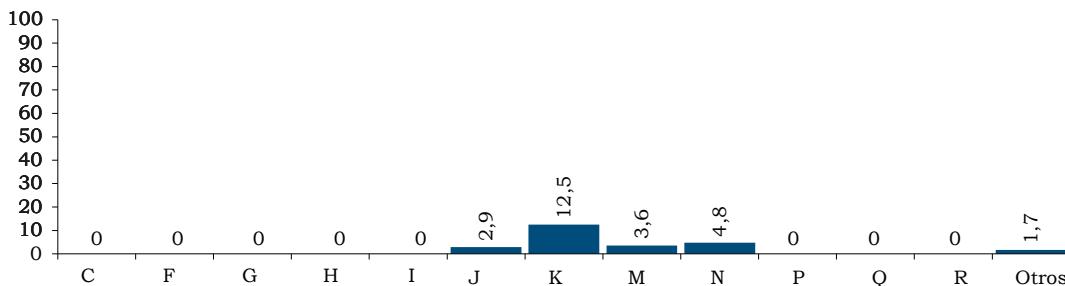
**Gráfico 34. Reclutamiento a través de empresas externas de selección en el periodo tres (%)**



### Reclutamiento a través de convocatorias en prensa

Finalmente, el reclutamiento de candidatos en el periodo tres a través de la prensa presenta valores muy inferiores al resto de alternativas. Así, es más utilizada por empleadores del sector de Actividades financieras y de seguros (K) (el 12,5%), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 4,8%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 3,6%), Información y comunicaciones (J) (el 2,9%) y Otros sectores (el 1,7%). El resto de los sectores no acuden a la prensa como medio para reclutar (Gráfico 35).

**Gráfico 35. Reclutamiento a través de convocatorias en prensa según sector en el periodo tres (%)**



### 3.2.2 La selección

En esta sección se analiza la importancia que los empleadores dan a un conjunto de herramientas para seleccionar el personal que van a incorporar a su empresa. En particular, se consideran la entrevista personal, el

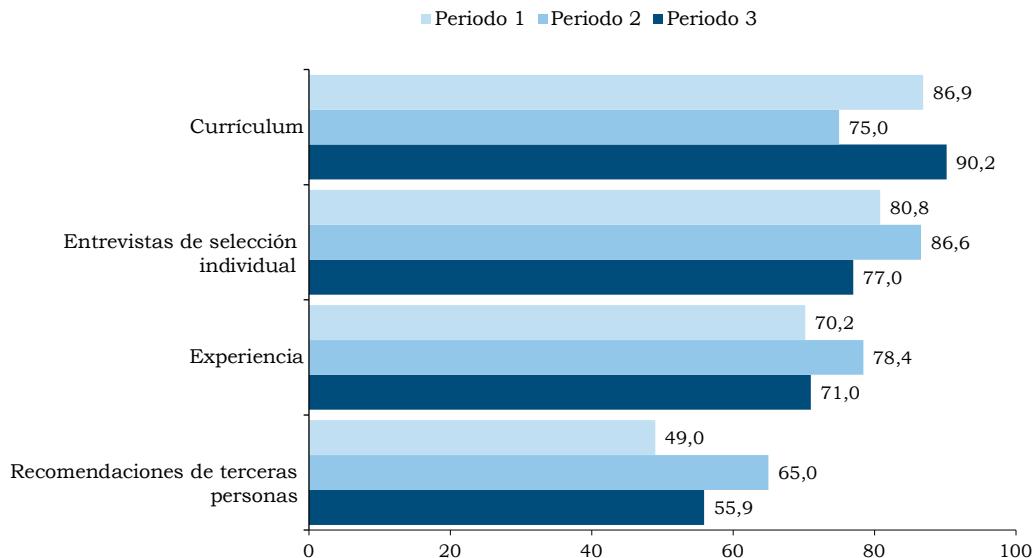
currículum vitae, la experiencia del candidato y las recomendaciones de terceras personas.

Tanto en el periodo uno, antes de la Covid-19, como en el tres, durante la misma, los instrumentos de selección más utilizados por los empleadores han sido el currículum (el 86,9% y el 90,2%, respectivamente) y la entrevista personal (el 80,8% y el 77,0%, respectivamente). Le siguen en importancia en estos periodos la experiencia profesional (el 70,2% y el 71,0%, respectivamente) y las recomendaciones de terceras personas (el 49,0% y el 55,9%, respectivamente).

Sin embargo, en el inicio de la pandemia, en el periodo dos, se ha otorgado mayor importancia a la entrevista personal (el 86,6%) y a la experiencia del candidato (el 78,4%), por encima de su currículum (el 75,0%) y de las recomendaciones que pudieran recibir de terceros (el 65,0%). En este periodo destacan, asimismo, la obtención de valores más elevados respecto del resto de periodos analizados al evaluar el uso de la entrevista personal, la experiencia y las recomendaciones (Gráfico 36).

El análisis de la evolución del uso de estos instrumentos en la selección de personal por parte de los empleadores a lo largo de los tres periodos muestra que, desde el momento inicial, todos han aumentado su nivel de utilización, a excepción de la entrevista personal, que ha pasado de ser utilizada por el 80,8% de las empresas al 77,0%.

**Gráfico 36. Selección de personal según periodos (%)**



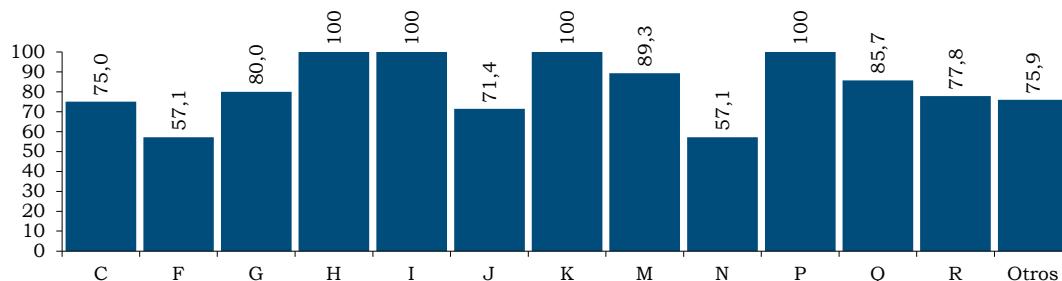
Seguidamente, se analiza, para el periodo tres, la importancia de cada una de estas herramientas de selección de personal considerando el sector de actividad de las empresas que realizan dicho proceso.

### *Entrevista personal*

La entrevista personal es utilizada por todos los empleadores de las empresas que pertenecen a los sectores de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K) y Educación (P). Asimismo, se hace un uso intensivo de este instrumento en los sectores de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 89,3%), Actividades

sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 85,7%), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G) (el 80,0%), y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 77,8%). Por último, hacen menos uso de la entrevista en sus procesos de selección los empleadores de la Construcción (F) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (ambos el 57,1%) (Gráfico 37).

**Gráfico 37. Importancia de la entrevista según sector en el periodo tres**

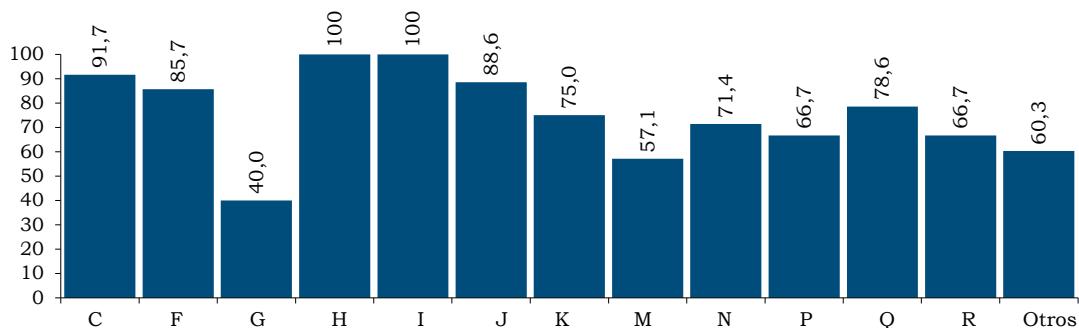


### *Experiencia laboral*

Por sectores, la experiencia del candidato es un aspecto que se valora en todas las empresas de los sectores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I) (Gráfico 38). También es utilizado por un elevado porcentaje de empresas de los sectores de Industria manufacturera (C) (el 91,7%), Información y comunicaciones (J) (el 88,6%), Construcción (F) (el 85,7%) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 78,6%). Por otra parte, los empleadores que menos tienen en consideración la experiencia profesional en el proceso selectivo pertenecen a los sectores de Actividades

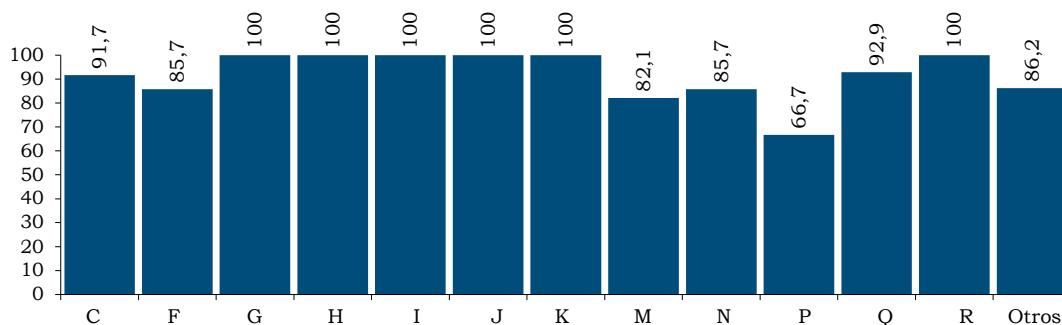
profesionales, científicas y técnicas (M) (el 57,1%) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G) (el 40,0%).

**Gráfico 38. Importancia de la experiencia según sector en el periodo tres (%)**



### *Currículum*

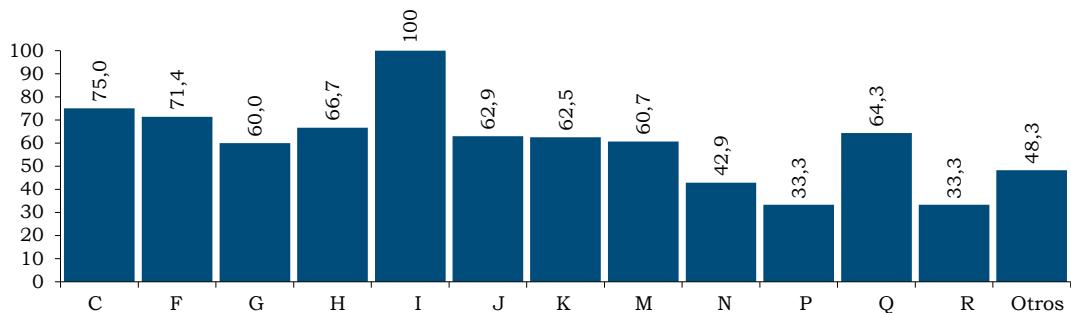
El currículum es un instrumento de amplia utilización en los procesos selectivos de la mayoría de las empresas de todos los sectores en el periodo tres (Gráfico 39). En particular, manifiestan la importancia del currículum todos los empleadores de los sectores de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G), Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Información y comunicaciones (J), Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). También es de gran relevancia para los empleadores de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 92,9%) e Industria manufacturera (C) (el 91,7%). Por el contrario, las empresas del sector de Educación (P) son las que menos valoran este instrumento para seleccionar trabajadores (el 66,7%).

**Gráfico 39. Importancia del currículum según sector en el periodo tres (%)**

### *Recomendaciones de terceras personas*

Las recomendaciones de terceras partes en la selección de personal son ampliamente consideradas en los sectores de Hostelería (I) (el 100%), Industria manufacturera (C) (el 75,0%) y Construcción (F) (el 71,4%). Sin embargo, son menos utilizadas en los sectores de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 42,9%) y, de Educación (P) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (en ambos el 33,3%), en las que menos de la mitad manifiesta su uso (Gráfico 40).

**Gráfico 40. Importancia de las recomendaciones de terceras personas según sector en el periodo tres (%)**





# 4 Competencias para el empleo



Las competencias demandadas por los empleadores se agrupan de acuerdo a dos criterios. El primero, valora las competencias tradicionales reconocidas por la literatura. El segundo, evalúa las competencias de la nueva era Covid-19 que, si bien coinciden en algunos casos con las tradicionales, en esta nueva coyuntura adoptan otra orientación.

Ambas agrupaciones definen competencias que tienen desigual relevancia en cada sector de acuerdo al trabajo realizado.

## 4.1 Competencias tradicionales

Esta sección analiza la importancia que los empleadores otorgan a la posesión de algunas competencias para trabajar en sus empresas. Son competencias ajustadas al contexto laboral y al momento en que se analizan, lo que conlleva el diferente nivel de exigencia por parte de los empleadores.

Es por ello que, con la pretensión de considerar estas diferencias en las competencias demandadas por los empleadores, el análisis se efectúa en los tres periodos de tiempo objeto de este estudio: el primero, antes de la Covid-19, el segundo, en el inicio de la Covid-19 y, el tercero, durante el periodo de la Covid-19.

Con ese fin, las competencias se clasifican en cinco grupos: (1) cualidades personales, (2) habilidades sociales, (3) trabajo autónomo y en equipo, (4) adaptación y, (5) eficacia. Cada competencia se evalúa a través de una escala Likert de 5 puntos que valora la importancia que tiene para los empleadores.

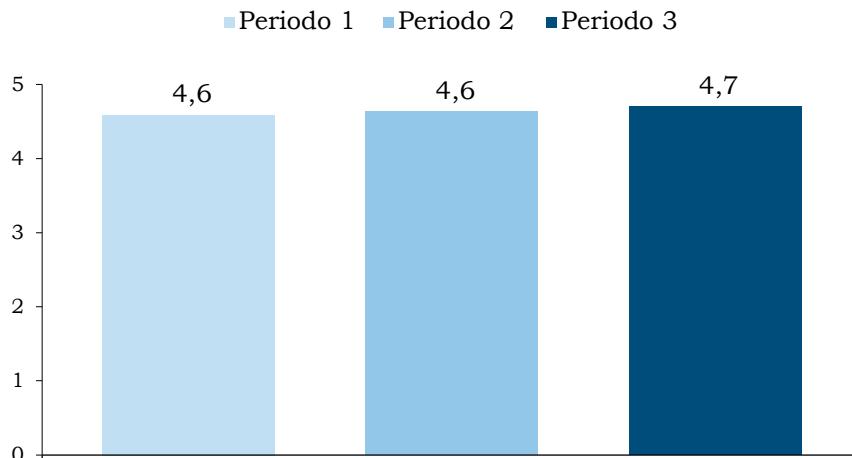
#### 4.1.1 Cualidades personales

Las cualidades personales comprenden las cualidades relacionadas con la responsabilidad, la iniciativa y la creatividad.

##### *Sentido de la responsabilidad*

La importancia de la responsabilidad es valorada de manera global por los empleadores con una puntuación media similar en los tres periodos, siendo igual en los dos primeros con una valoración de 4,6 sobre 5,0 puntos y aumentando en el último periodo hasta llegar a una valoración de 4,7 puntos (Gráfico 41).

**Gráfico 41. Sentido de la responsabilidad según periodos**

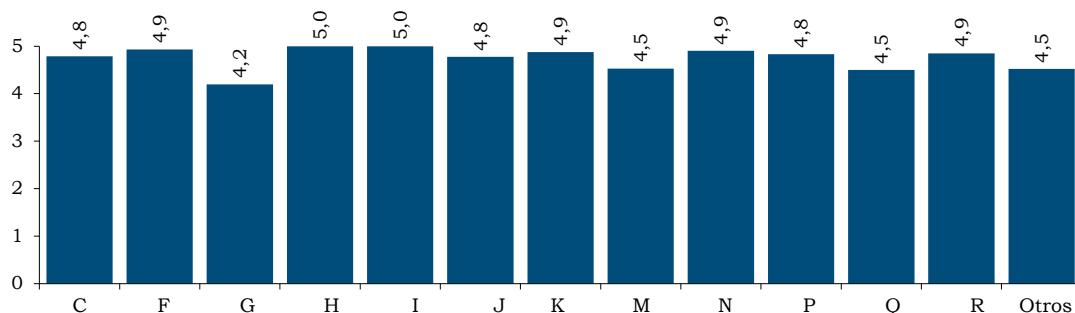


Un análisis detallado por sectores a los que pertenecen los empleadores en el tercer periodo, durante el transcurso de la Covid-19, muestra que la responsabilidad recibe la valoración máxima en los sectores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I) (5,0 puntos). A éstos le siguen, muy de cerca y con la misma valoración (4,9 puntos), los sectores de Construcción (F), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (Gráfico 42).

Por el contrario, los sectores en los que los empleadores muestran una menor demanda de esta competencia y con la misma puntuación, son los de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M), Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) y Otros sectores (en los tres 4,5 puntos)

y, en último lugar, Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,2 puntos).

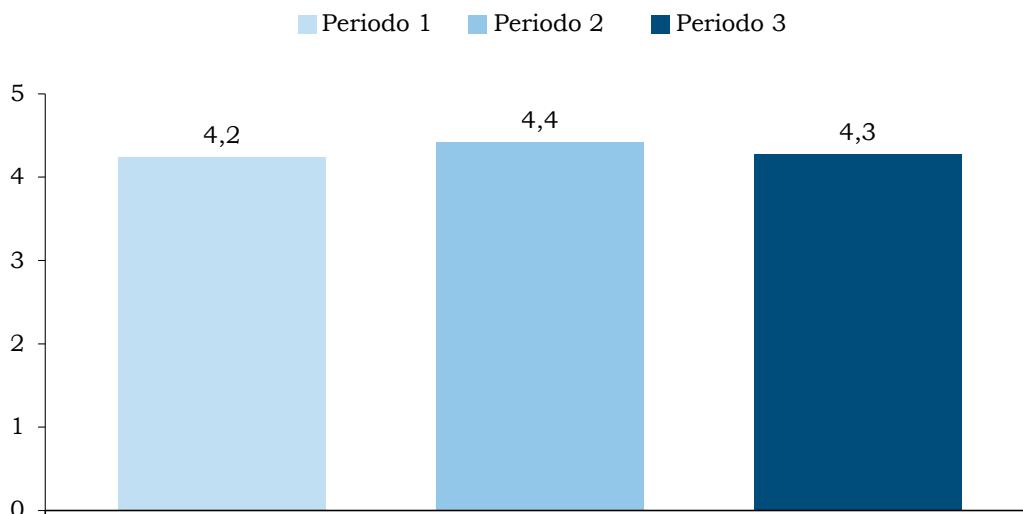
**Gráfico 42. Sentido de la responsabilidad según el sector en el periodo tres**



### *Iniciativa*

La iniciativa es evaluada por los empleadores con una puntuación global media mayor en el periodo dos, con una valoración de 4,4 sobre 5,0 puntos, seguida de cerca por la del periodo tres y la del periodo uno, 4,3 y 4,2 puntos, respectivamente (Gráfico 43).

**Gráfico 43. Iniciativa según periodos**

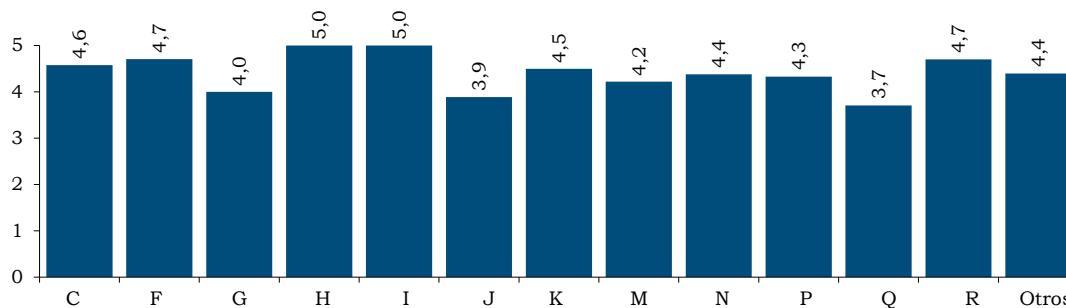


Un análisis en detalle respecto al periodo del transcurso de la Covid-19 y según los sectores de actividad, muestra que los empleadores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I) le dan la valoración máxima (5,0 puntos). Le siguen, con la misma valoración, los de Construcción (F) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos de 4,7 puntos). También muestran una valoración por encima de la media el sector de la Industria manufacturera (C) (4,6 puntos), seguido de Actividades financieras y de seguros (K) (4,5 puntos) y, de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y de Otros sectores (ambos de 4,4 puntos) (Gráfico 44).

Por el contrario, los que menos valoran la cualidad de iniciativa son los empleadores del sector de Comercio al por mayor y al por menor,

reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,0 puntos), seguido de Información y comunicaciones (J) (3,9 puntos) y de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (3,7 puntos).

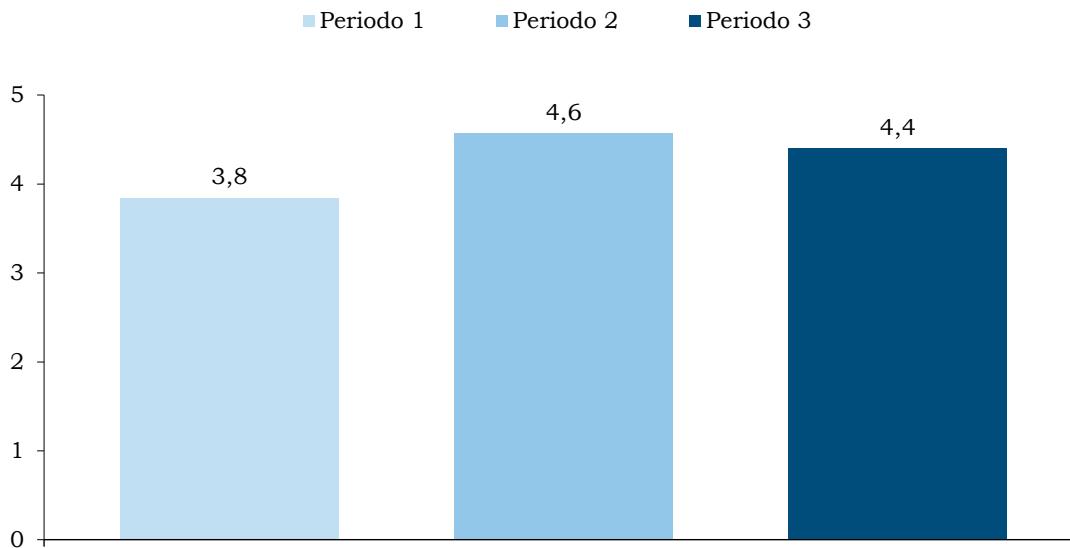
**Gráfico 44. Iniciativa según el sector en el periodo tres**



### *Creatividad*

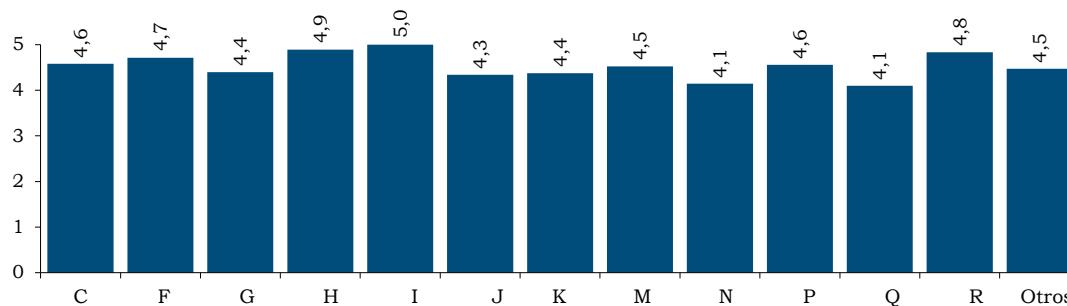
La última cualidad personal analizada es la creatividad, que recibe la mayor valoración media en el periodo dos, al inicio de la Covid-19, de 4,6 sobre 5,0 puntos, a la que le sigue la del periodo tres, de 4,4 puntos. La valoración más baja de esta cualidad se corresponde con la del periodo anterior a la Covid-19 (3,8 puntos) (Gráfico 45).

**Gráfico 45. Creatividad según periodos**



En el transcurso de la Covid-19 los sectores que muestran una mayor valoración son el de Hostelería (I) con la máxima puntuación (5,0 puntos), seguido de los de Transporte y almacenamiento (H) (4,9 puntos) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos). También ofrecen una misma valoración por encima de la media del periodo tres, los sectores de la Construcción (F) (4,7 puntos) y de Industria manufacturera (C) y Educación (P) (4,6 puntos) (Gráfico 46).

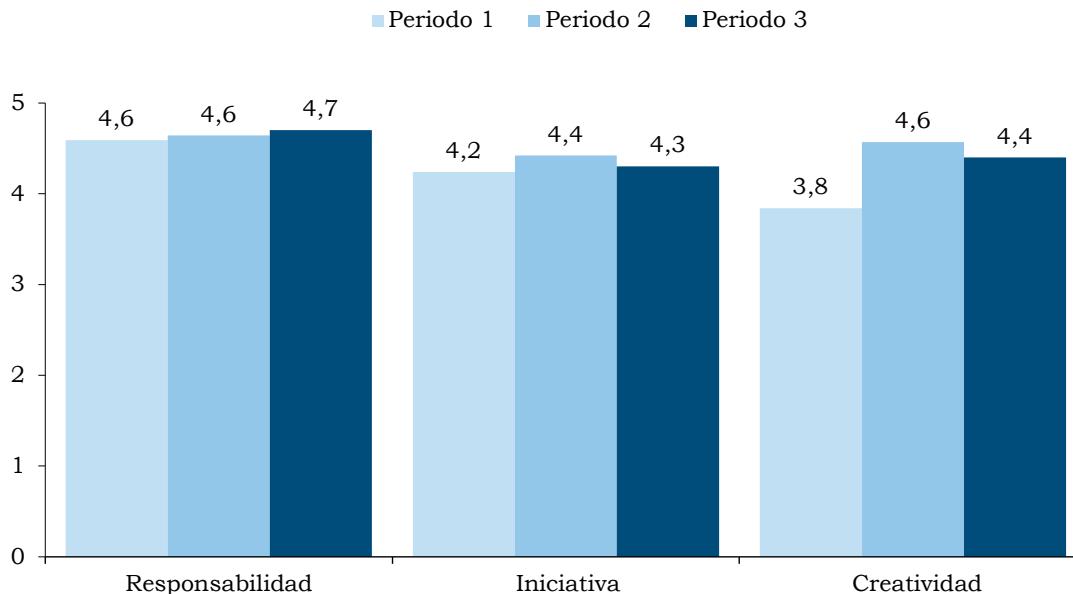
De los demás sectores, los que menos valoran esta cualidad son el de Información y comunicaciones (J) (4,3 puntos) y, con igual puntuación, el de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,1 puntos).

**Gráfico 46. Creatividad según el sector en el periodo tres**

En resumen, un análisis conjunto de las tres cualidades personales analizadas por los empleadores permite conocer que la responsabilidad es la cualidad que obtiene la mayor valoración con 4,7 sobre 5,0 puntos y la única que aumenta a lo largo de los tres periodos.

Por su parte, las cualidades de la iniciativa y la creatividad alcanzan su máxima puntuación en el periodo dos, al inicio de la pandemia, con 4,4 y 4,6 puntos, respectivamente (Gráfico 47).

**Gráfico 47. Cualidades personales según periodos**



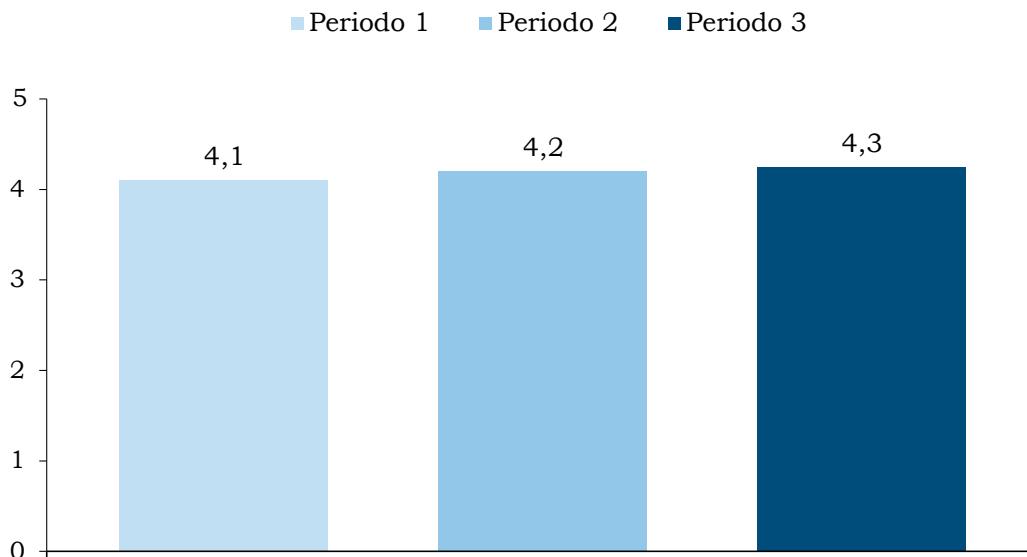
#### 4.1.2 Habilidades sociales

Comprenden las habilidades con terceros y que se concretan en: las relaciones interpersonales, la negociación y el liderazgo.

##### *Habilidades en las relaciones interpersonales*

Las habilidades en las relaciones interpersonales son evaluadas por los empleadores con una puntuación global media que se incrementa en 0,2 puntos desde el periodo uno hasta el periodo tres, pasando de 4,1 puntos antes del inicio de la Covid-19 a 4,3 puntos en el transcurso de la misma (Gráfico 48).

**Gráfico 48. Habilidades en las relaciones interpersonales según periodos**

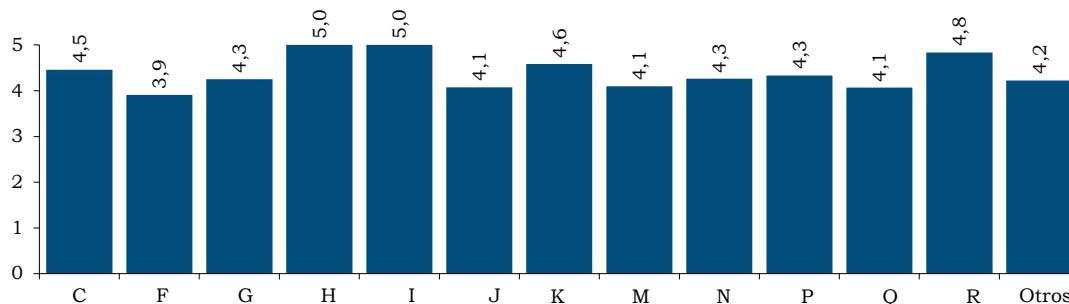


En el periodo tres, los sectores en los que los empleadores valoran con mayor puntuación las habilidades personales son el de Transporte y Almacenamiento (H) y Hostelería (I), con la valoración máxima (5,0 puntos). Les siguen, con una valoración superior a la de la media, los sectores de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos), Actividades financieras y de seguros (K) (4,6 puntos) e Industria manufacturera (C) (4,5 puntos) (Gráfico 49).

Por el contrario, en este periodo del transcurso de la Covid-19 los sectores en los que los empleadores menos valoran estas habilidades y con la misma valoración, son los de Información y comunicaciones (J), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) y Actividades sanitarias y de

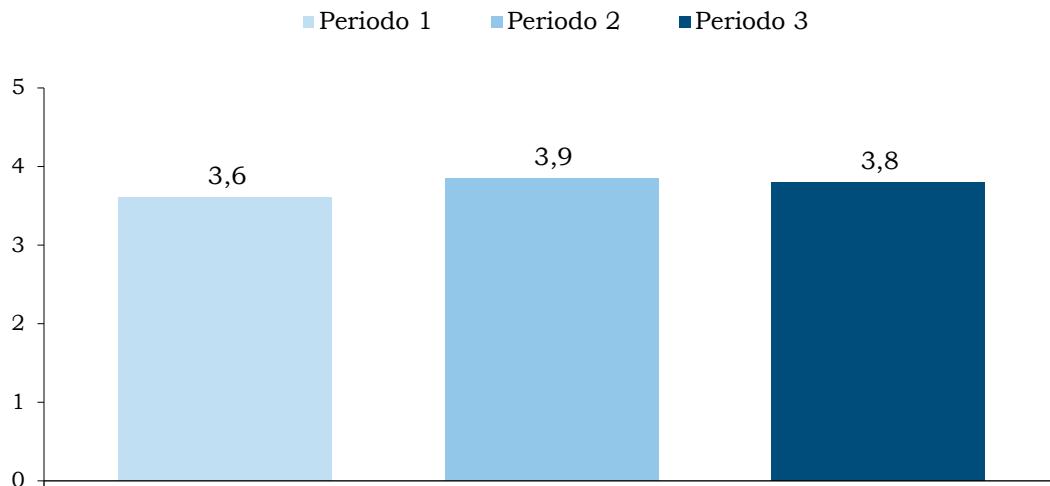
servicios sociales (Q) (4,1 puntos). Esta valoración es mínima para el sector de la Construcción (F) (3,9 puntos).

**Gráfico 49. Habilidades en las relaciones interpersonales según sector en el periodo tres**



### *Negociación*

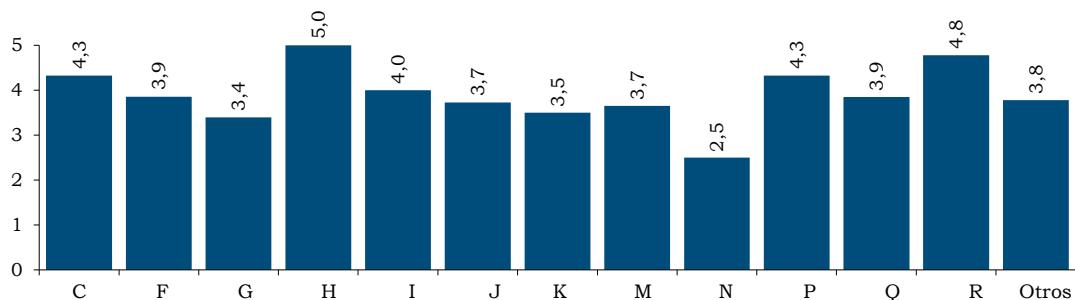
La habilidad de negociación en los tres periodos es valorada por debajo de 4,0 puntos. Aumenta del periodo uno, con una valoración de 3,6 puntos, al periodo dos en el que da comienzo la pandemia, con 3,9 puntos, disminuyendo en el periodo tres hasta una valoración de 3,8 puntos (Gráfico 50).

**Gráfico 50. Negociación según periodos**

Un análisis en el último periodo según el sector de actividad muestra que, de nuevo, consiguen la máxima valoración los empleadores del sector de Transporte y Almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguidos de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos) y, con la misma valoración, de la Industria manufacturera (C) y Educación (P) (4,3 puntos). También superan la valoración media de esta habilidad el sector de la Hostelería (I) (4,0 puntos) y, de Construcción (F) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos de 3,9 puntos) (Gráfico 51).

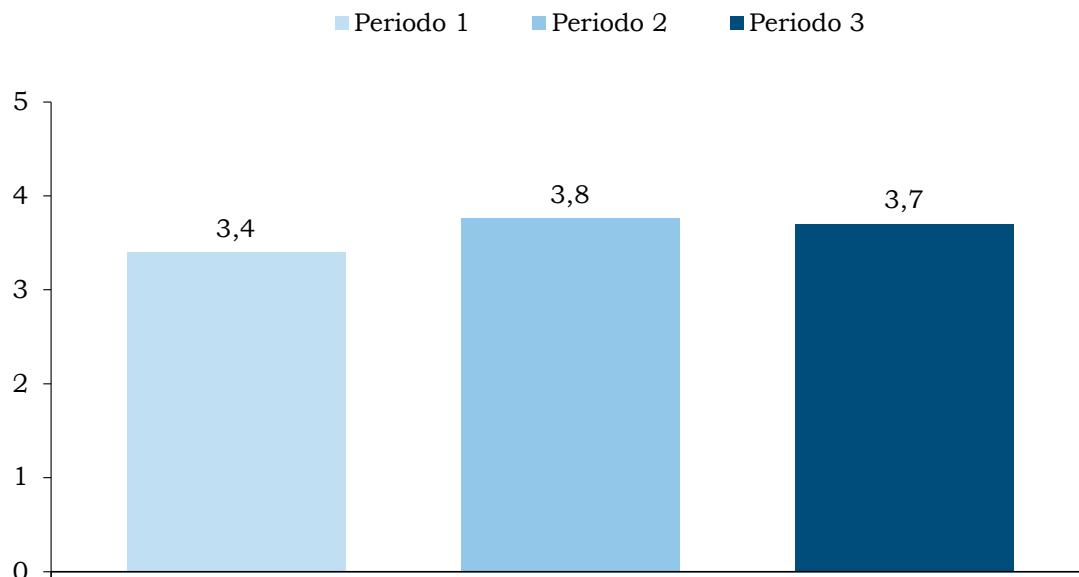
Sin embargo, los sectores que destacan por sus valoraciones más bajas son los de Actividades financieras y de seguros (K) (3,5 puntos), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,4 puntos) y, por último, Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (2,5 puntos).

**Gráfico 51. Negociación según sector en el periodo tres**



### *Liderazgo*

La habilidad de liderazgo es valorada por los empleadores con la puntuación más baja en el primer periodo (3,4 sobre 5,0 puntos), pasando a una valoración de 3,8 puntos en el periodo dos y, disminuyendo respecto a éste en 0,1 puntos hasta 3,7 en el periodo del transcurso de la Covid-19 (Gráfico 52).

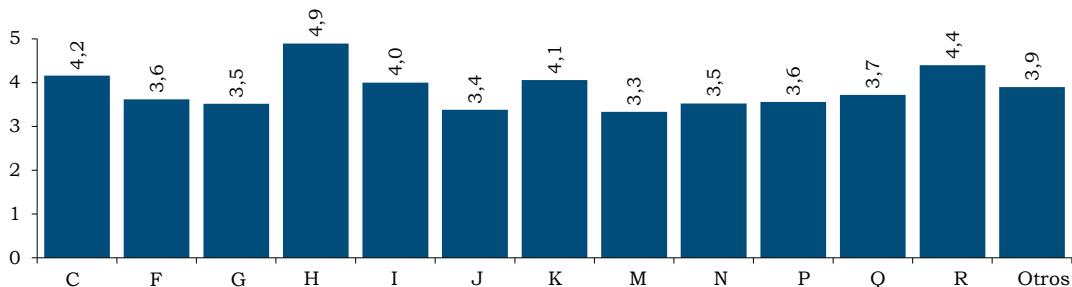
**Gráfico 52. Liderazgo según periodos**

El detalle del periodo tres por sectores muestra que los empleadores que más valoran el liderazgo son los del sector de Transporte y Almacenamiento (H) (4,9 puntos). A continuación, le siguen los de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,4 puntos), Industria manufacturera (C) (4,2 puntos), Actividades financieras y de seguros (K) (4,1 puntos) y Hostelería (I) (4,0 puntos) (Gráfico 53).

Por su parte, los empleadores que menos valoran esta competencia son los de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (ambos con 3,5 puntos), seguidos de Información y comunicaciones (J)

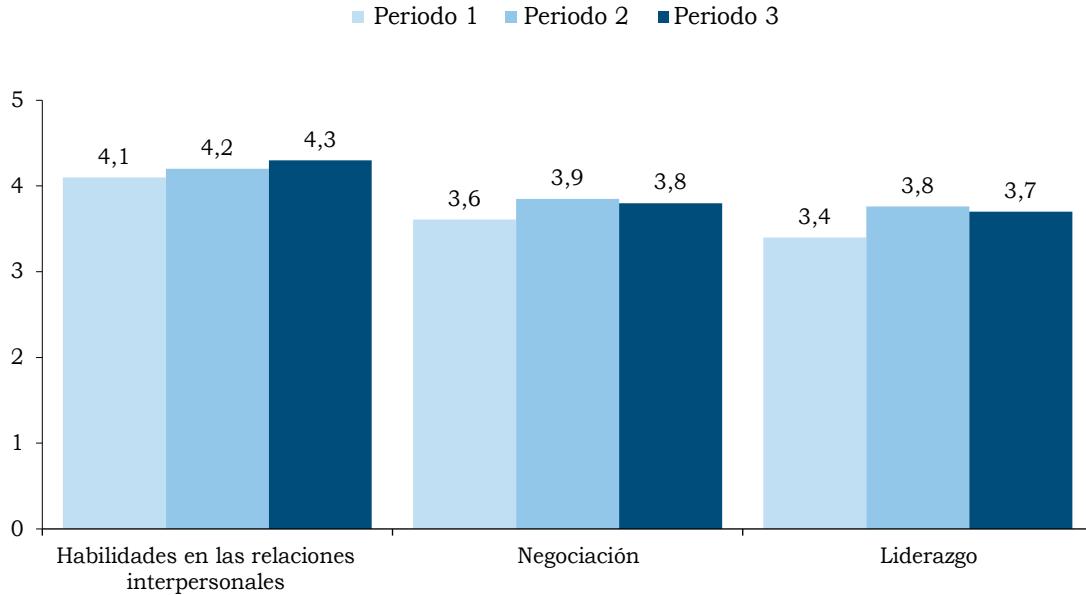
(3,4 puntos) y, en último lugar, de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (3,3 puntos).

**Gráfico 53. Liderazgo según el sector en el periodo tres**



En resumen, de las tres habilidades sociales, la más valorada en las tres etapas analizadas y la única que no desciende entre periodos es la que analiza las relaciones interpersonales. Esta habilidad pasa de una puntuación media de 4,1 puntos antes de la Covid-19 a 4,3 puntos en el transcurso de la misma. Por su parte, las habilidades de negociación y liderazgo muestran incrementos de 0,3 y 0,4 puntos, respectivamente entre los dos primeros periodos analizados, mientras que presenta un descenso de 0,1 puntos en el tercero, al pasar de 3,9 a 3,8 puntos y de 3,8 a 3,7 puntos, respectivamente (Gráfico 54).

**Gráfico 54. Habilidades sociales según periodos**



### 4.1.3 Trabajo autónomo y en equipo

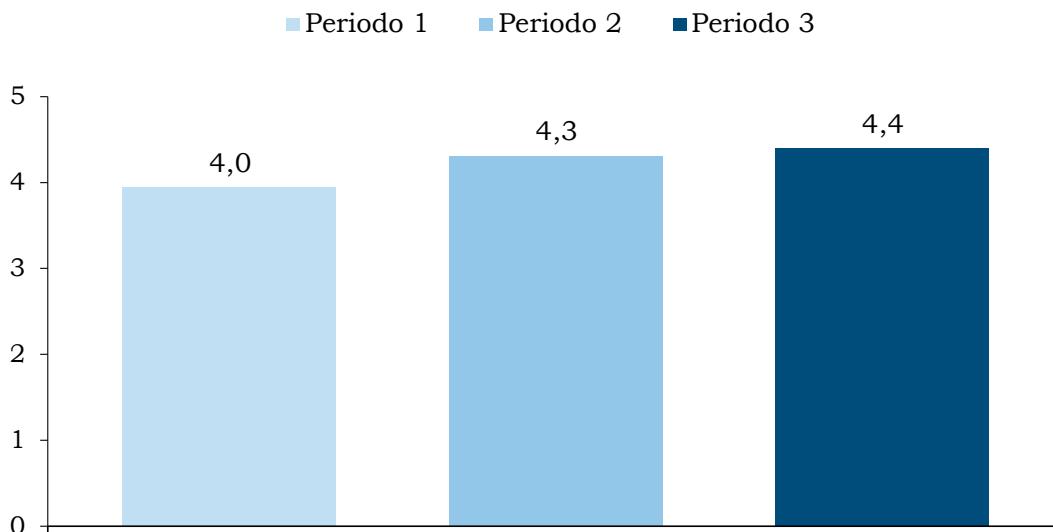
Las cualidades de trabajo individual y en equipo que se analizan son tres: la comunicación oral y escrita, la autonomía y el trabajo en equipo.

#### *Comunicación oral y escrita*

La competencia que considera la capacidad para comunicarse tanto de manera oral como escrita es valorada por los empleadores de manera

global con mayor puntuación media en el transcurso de la Covid-19, con 4,4 puntos frente a una valoración de 4,3 puntos en el momento de su inicio y de 4,0 puntos antes de la misma. Estas valoraciones medias suponen un incremento total entre los tres periodos de 0,4 puntos (Gráfico 55).

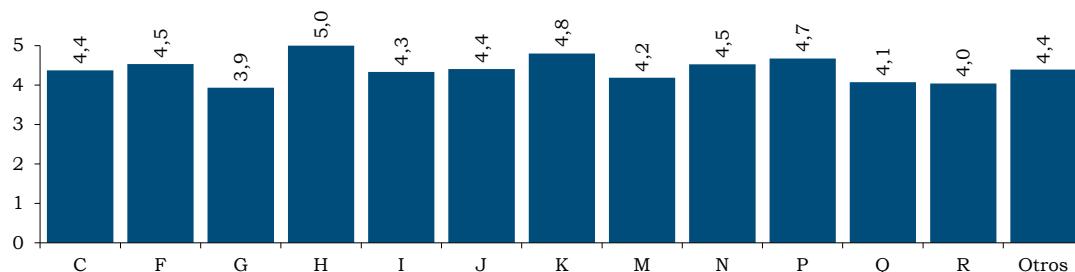
**Gráfico 55. Comunicación oral y escrita según periodos**



Un análisis por sectores de esta competencia en el periodo tres muestra que los empleadores del sector de Transporte y Almacenamiento (H) son los que más alto la puntúan, con la máxima puntuación (5,0 puntos). Le siguen los de Actividades financieras y de seguros (K) (4,8 puntos) y Educación (P) (4,7 puntos). Otros sectores en los que también destaca su valoración son el de Construcción (F) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (ambos de 4,5 puntos) (Gráfico 56).

Sin embargo, presentan las valoraciones más bajas respecto a la competencia de comunicación los empleadores de los sectores de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,2 puntos), Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,1 puntos), Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,0 puntos) y, con la menor valoración, Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,9 puntos).

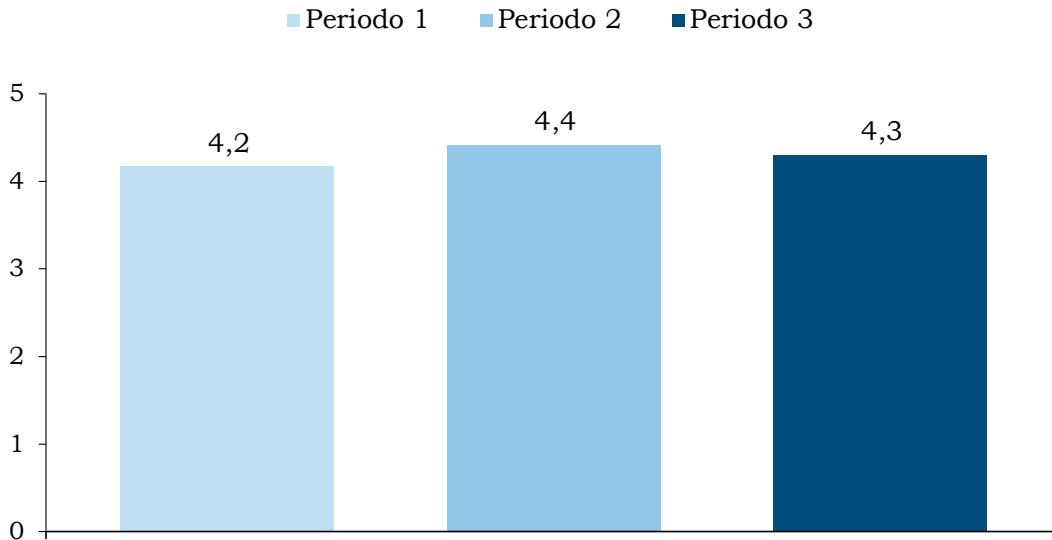
**Gráfico 56. Comunicación oral y escrita según el sector en el periodo tres**



### *Autonomía*

La competencia de ser autónomo muestra una valoración global media por parte de los empleadores con puntuaciones muy próximas en los tres periodos analizados. En particular, antes de la Covid-19, la puntuación media es de 4,2 puntos mientras que, en el transcurso de la misma se incrementa 0,2 puntos alcanzando la valoración de 4,4 puntos. En el periodo tres disminuye en 0,1 puntos respecto al periodo anterior, siendo la valoración de 4,3 puntos (Gráfico 57).

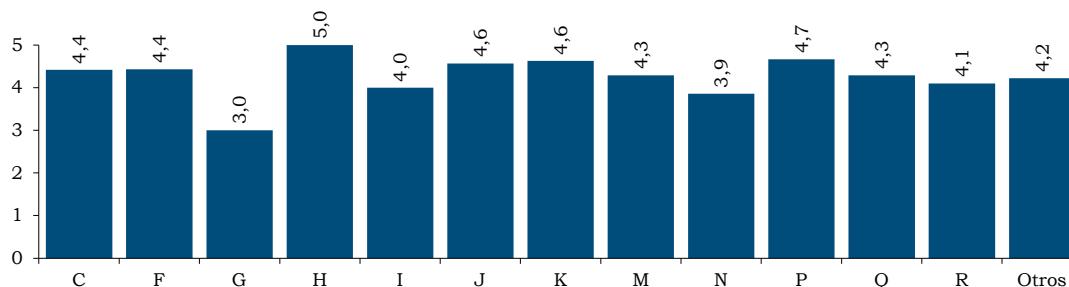
**Gráfico 57. Autonomía según periodos**



El análisis en detalle de la autonomía del último periodo analizado en el que transcurre la Covid-19, muestra que de nuevo es el sector Transporte y Almacenamiento (H) el que alcanza la máxima valoración (5,0 puntos). Le sigue el sector de Educación (P) (4,7 puntos) y los de Información y comunicaciones (J) y Actividades financieras y de seguros (K) (ambos con 4,6 puntos). También muestran valoraciones por encima de la media de este periodo los sectores de la Industria manufacturera (C) y Construcción (F) (ambos de 4,4 puntos) y, los de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos de 4,3 puntos) (Gráfico 58).

Por otra parte, se considera menos importante la autonomía en los sectores de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,1 puntos), Hostelería (I) (4,0 puntos) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,9 puntos). Finalmente, y con la puntuación más baja, destaca el sector de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,0 puntos).

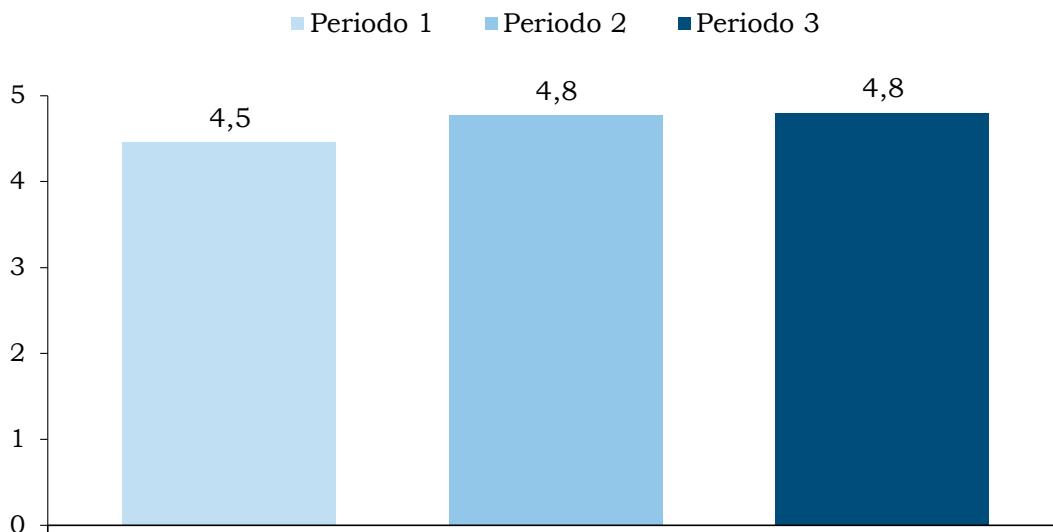
**Gráfico 58. Autonomía según el sector en el periodo tres**



### *Trabajo en equipo*

El trabajo en equipo muestra una valoración superior a la de las demás competencias. Esta competencia aumenta su valoración global media por parte de los empleadores respecto al periodo anterior a la Covid-19 pasando de ser en el primer periodo de 4,5 puntos a serlo en los dos periodos siguientes de 4,8 puntos, lo que supone un incremento de 0,3 puntos (Gráfico 59).

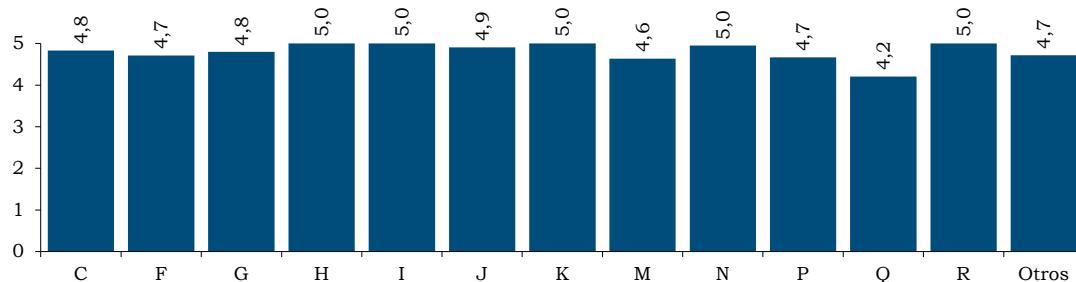
**Gráfico 59. Trabajo en equipo según periodos**



En el análisis de esta competencia en el periodo del transcurso de la Covid-19 según el sector al que pertenecen los empleadores destacan cinco sectores con valoraciones máximas (5,0 puntos): Transporte y Almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y, Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). También muestran valoraciones superiores a la media el sector de Información y comunicaciones (J) (4,9 puntos) y, los de Industria manufacturera (C) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (ambos con 4,8 puntos) (Gráfico 60).

Por el contrario, las valoraciones más bajas a esta competencia son las otorgadas por los sectores de Construcción (F) y Educación (P) (ambos de 4,7 puntos), seguidos de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,6 puntos) y, finalmente, de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q), con la menor valoración (4,2 puntos).

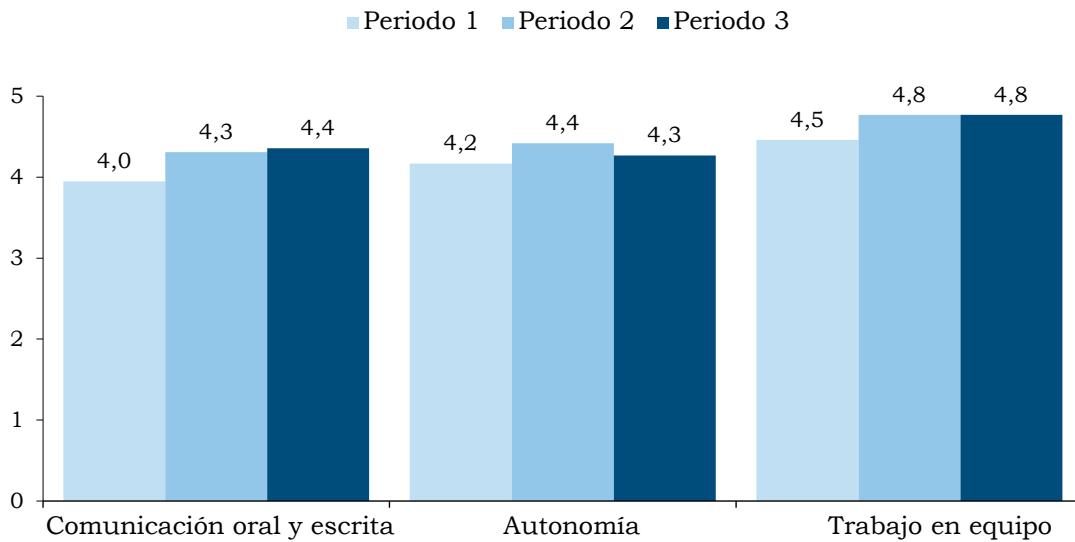
**Gráfico 60. Trabajo en equipo según el sector en el periodo tres**



En resumen, en relación a estas tres competencias de trabajo autónomo y en equipo, la competencia más valorada, tanto antes del periodo de la Covid-19 como en los restantes periodos dos y tres, es el trabajo en equipo (Gráfico 61).

Respecto a la evolución que han tenido, dos de las competencias muestran un incremento a lo largo de los tres periodos. La primera es la comunicación oral y escrita que tiene el mayor incremento, de 0,4 puntos, al pasar de una valoración de 4,0 puntos en el periodo uno a una valoración de 4,4 puntos en el periodo tres. La siguiente competencia en relación al incremento entre los periodos es la de trabajo en equipo, que aumenta 0,3 puntos, al pasar de 4,5 puntos en el periodo uno a 4,8 puntos en el periodo tres.

**Gráfico 61. Trabajo autónomo y en equipo según periodos**



#### 4.1.4 Adaptación

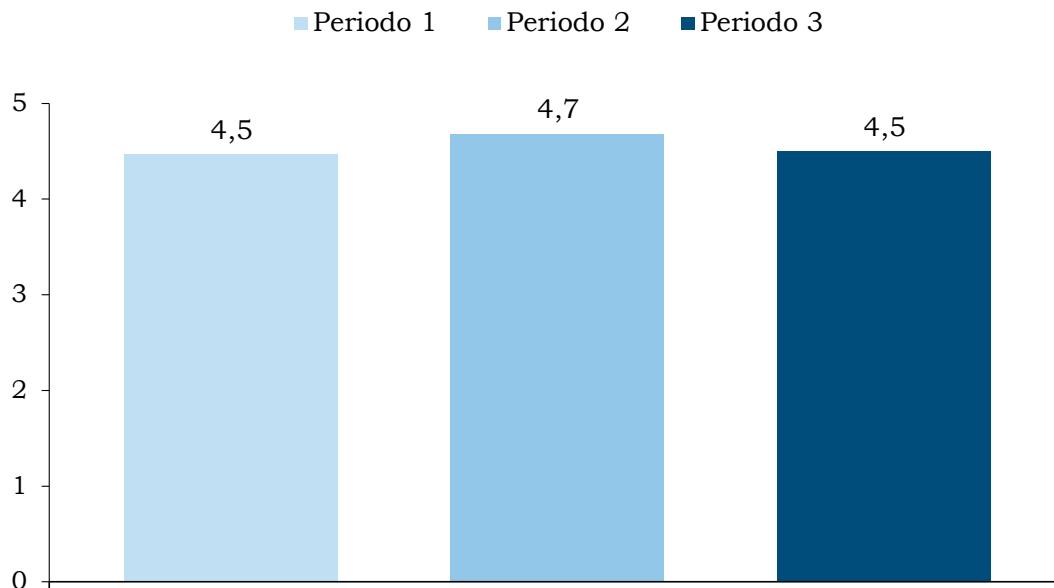
La competencia de adaptación se analiza mediante tres cualidades: la de resolver problemas, la de rendir bajo presión y la de tolerar la frustración.

##### *Resolución de problemas*

La capacidad para resolver problemas es valorada por los empleadores con una puntuación global media de 4,5 puntos tanto en el momento anterior a la Covid-19 como en el transcurso de la misma, por tanto, en el primer y tercer periodo. Es en el periodo de inicio de la Covid-19 cuando muestra

una valoración media superior al resto de periodos en 0,2 puntos, por tanto, de 4,7 puntos (Gráfico 62).

**Gráfico 62. Resolución de problemas según periodos**

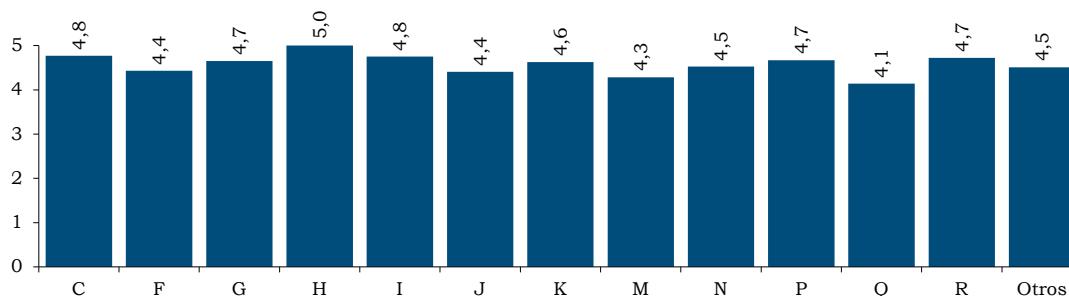


Un estudio del tercer periodo a nivel sectorial muestra que la calidad de saber resolver los problemas obtiene su valoración máxima en el sector Transporte y Almacenamiento (H) (5,0 puntos). Le siguen, con la misma puntuación, los sectores de la Industria manufacturera (C) y Hostelería (I) (ambos con 4,8 puntos), los de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G), Educación (P) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (los tres con

4,7 puntos) y el de Actividades financieras y de seguros (K) (4,6 puntos) (Gráfico 63).

Las valoraciones medias más bajas para esta cualidad son las de los empleadores de los sectores de la Construcción (F) e Información y comunicaciones (J) (ambas de 4,4 puntos), seguidas de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,3 puntos) y, por último, de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,1 puntos).

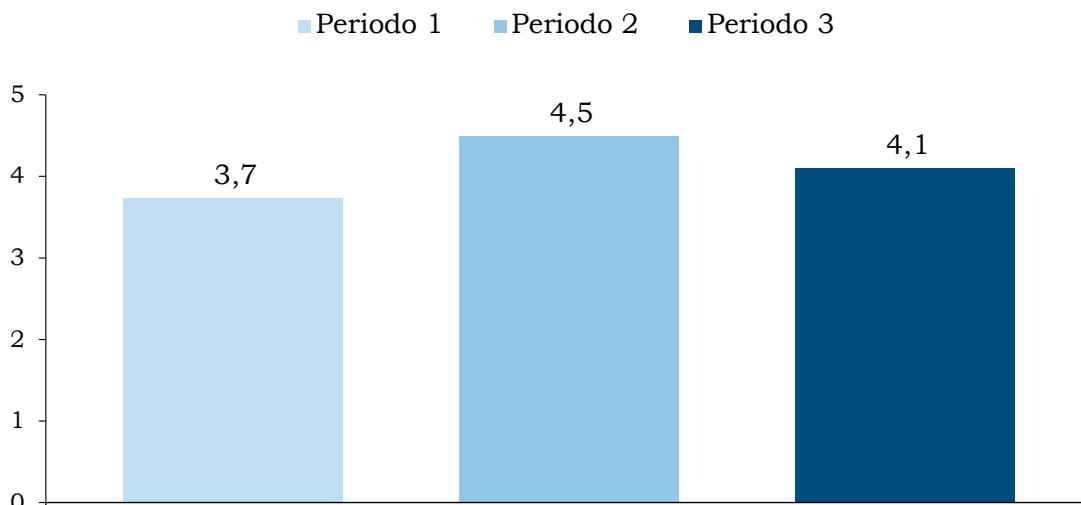
**Gráfico 63. Resolución de problemas según el sector en el periodo tres**



### *Rendimiento bajo presión*

La competencia de rendir ante condiciones de presión muestra un incremento del periodo uno al periodo dos de 0,8 puntos, pasando de una valoración de 3,7 antes de la Covid-19 a 4,5 puntos en el periodo de inicio de la misma. Sin embargo, muestra un decremento en el periodo tres de 0,4 puntos respecto al periodo anterior, alcanzando una valoración de 4,1 puntos (Gráfico 64).

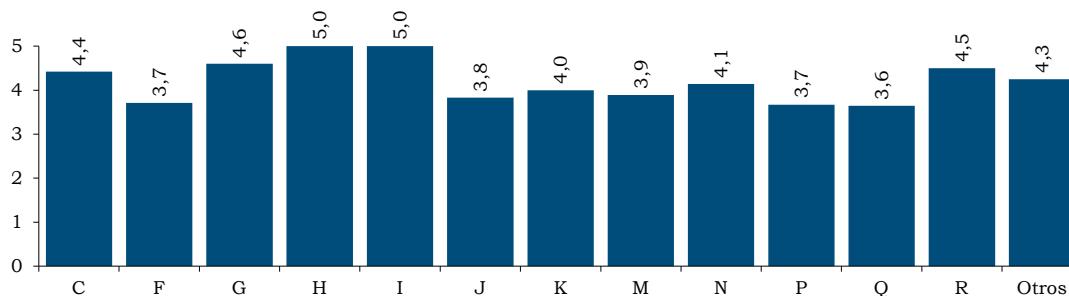
**Gráfico 64. Rendimiento bajo presión según periodos**



En el análisis de esta competencia en el periodo tres según sectores destaca la máxima valoración en los sectores de Transporte y Almacenamiento (H) y Hostelería (I) (ambos de 5,0 puntos). Con menor valoración les siguen Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,6 puntos), Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,5 puntos) e Industria manufacturera (C) (4,4 puntos) (Gráfico 65).

Por el contrario, las menores valoraciones son las del sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (3,9 puntos), seguidas de Información y comunicaciones (J) (3,8 puntos), Construcción (F) y Educación (P) (ambas de 3,7 puntos) y, Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (3,6 puntos).

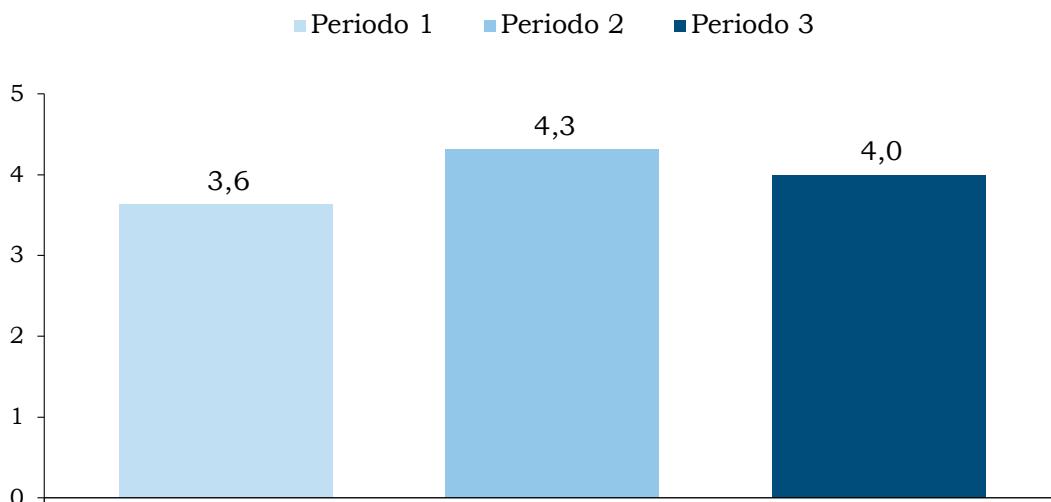
**Gráfico 65. Rendimiento bajo presión según el sector en el periodo tres**



### *Tolerancia a la frustración*

Tolerar la frustración es una competencia que muestra una evolución en los tres periodos similar a la del rendimiento bajo presión. En particular, se incrementa del periodo uno al periodo dos en 0,7 puntos, pasando de una valoración media de 3,6 puntos en el periodo anterior a la pandemia a 4,3 puntos en periodo de inicio de la misma. En el periodo tres decrece en 0,3 puntos respecto al momento anterior, obteniendo con una valoración media de 4,0 puntos (Gráfico 66).

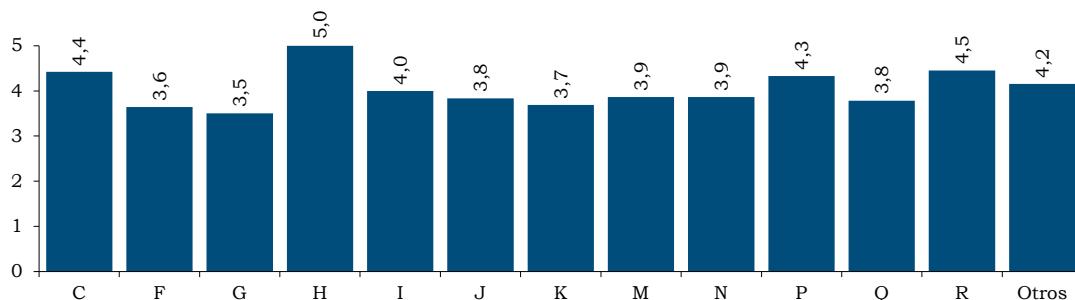
**Gráfico 66. Tolerancia a la frustración según periodos**



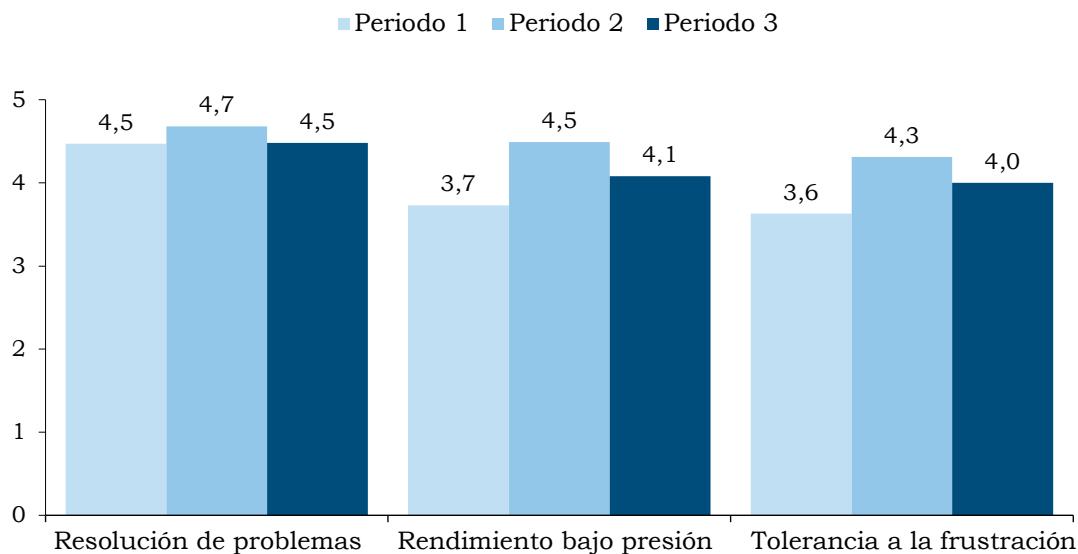
Un análisis de las valoraciones de los empleadores durante el periodo del transcurso de la Covid-19 y según el sector de actividad muestra que la tolerancia a la frustración obtiene la máxima puntuación en el sector de Transporte y Almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguido de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,5 puntos), Industria manufacturera (C) (4,4 puntos) y Hostelería (I) (4,0 puntos) (Gráfico 67).

Los sectores que menos valoran esta competencia son los de Información y comunicaciones (J) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos con 3,8 puntos), Actividades financieras y de seguros (K) (3,7 puntos), Construcción (F) (3,6 puntos) y, con la menor valoración, Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,5 puntos).

**Gráfico 67. Tolerancia a la frustración según el sector en el periodo tres**



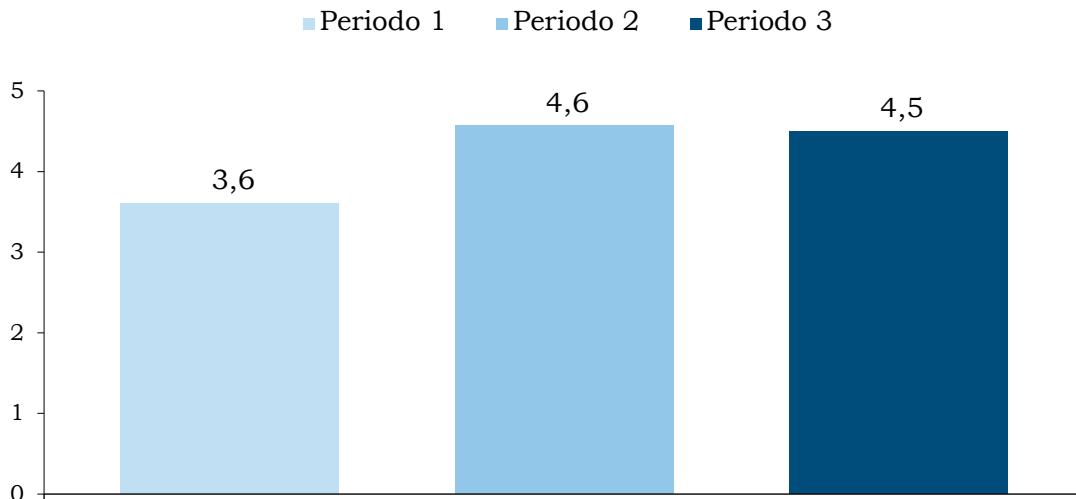
En resumen, de las competencias de adaptación, la más valorada en cualquiera de los tres periodos es la de saber resolver problemas, con una media global de 4,6 puntos, a la que le sigue la competencia de rendir bajo presión, con una media entre los periodos de 4,1 puntos y, por último, la de tolerar la frustración con una valoración media de 4,0 puntos (Gráfico 68).

**Gráfico 68. Adaptación según periodos**

#### 4.1.5 Eficacia

La eficacia en el trabajo es evaluada por los empleadores antes de la Covid-19 con una media global de 3,6 sobre 5,0 puntos frente a una valoración que asciende, tanto en el periodo dos como el periodo tres, llegando a 4,6 y 4,5 puntos, respectivamente (Gráfico 69).

**Gráfico 69. Eficacia según periodos**

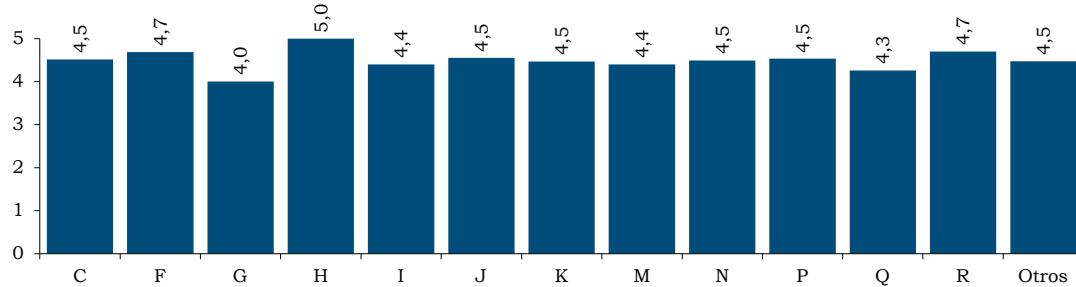


El estudio en detalle en el periodo tres, muestra que, a nivel sectorial, el sector de Transporte y almacenamiento (H) es el que más valora esta competencia (5,0 puntos). Le siguen Construcción (F) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos de 4,7 puntos) y, con la misma valoración (4,5 puntos), los sectores de la Industria manufacturera (C), Información y comunicaciones (J), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N), Educación (P) y Otros sectores (Gráfico 70).

Por el contrario, los que menores valoraciones muestran, aunque por encima de 4,0 puntos, son los sectores de Hostelería (I) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (ambos de 4,4 puntos), seguidos de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,3 puntos) y Comercio al

por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,0 puntos).

**Gráfico 70. Eficacia según el sector en el periodo tres**



## 4.2 Competencias en la nueva era Covid-19

En esta sección se analizan las competencias más demandadas por los empleadores en los dos últimos periodos vinculados a la Covid-19 y, por tanto, el periodo dos, que se corresponde con el inicio de la pandemia y el periodo tres, a su transcurso.

La pandemia ha provocado importantes cambios en la mayor parte de las empresas y, entre éstos, ha impuesto a los empleadores nuevas exigencias a sus trabajadores. Este nuevo contexto conduce a que muchas competencias, menos exigidas hasta el momento, reciban más protagonismo, así como a que surjan otras.

Si bien en muchas empresas se ha vuelto a la presencialidad, la mayor parte de las competencias provocadas por la Covid-19 no han perdido interés por parte de los empleadores, de manera que muchas de ellas han venido para quedarse y están acompañadas de incertidumbre en lo que a nivel de demanda futura de éstos se refiere.

Por ello, a partir de las competencias consideradas por entidades como la Organización Internacional del Trabajo (2019) en su *Declaración para el futuro del trabajo*, la OECD (2020) en su versión preliminar de *Schooling disrupted, schooling rethought. How the Covid-19 pandemic is changing Education*, o la UNESCO (2020) en su publicación *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después*, se han seleccionado un conjunto de competencias cuya exigencia ha adquirido especial relevancia en la era Covid.

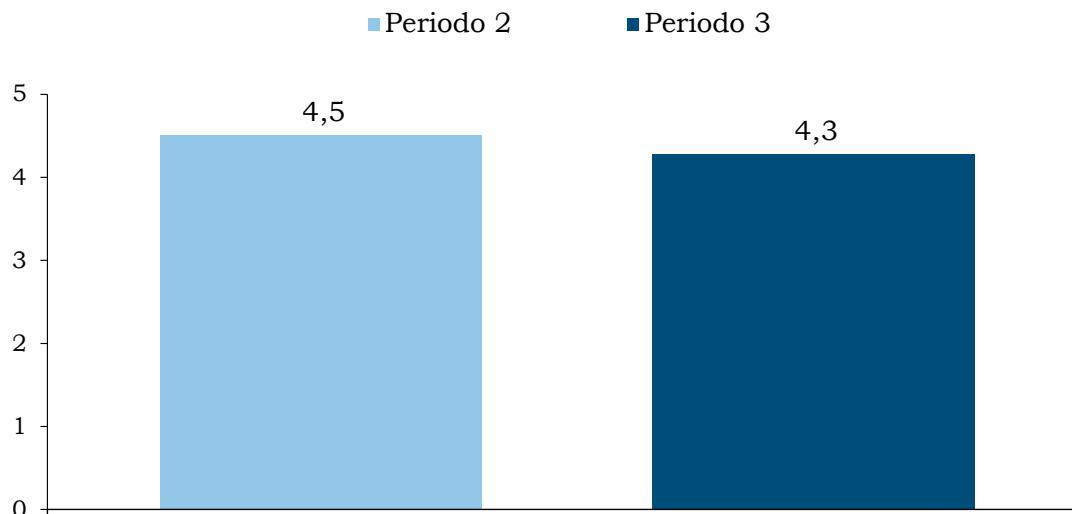
Para el análisis de estas competencias, en primer lugar, se compara la valoración global media de los empleadores en los periodos dos y tres. En segundo lugar, se detalla por sectores la valoración de estas competencias en el periodo tres.

#### 4.2.1 Empatía con la empresa

Esta competencia valora la capacidad de saber ponerse en la situación de otros, en particular, la empresa, comprendiendo y aceptando de manera positiva las circunstancias complejas que ésta atraviesa, derivadas de la incertidumbre y la supervivencia.

En general, los empleadores otorgan una importancia media a esta competencia al inicio del Covid-19 de 4,5 sobre 5,0 puntos, descendiendo en 0,2 puntos hasta llegar a una valoración de 4,3 puntos en el transcurso de la pandemia (Gráfico 71).

**Gráfico 71. Empatía con la situación de la empresa según periodos**

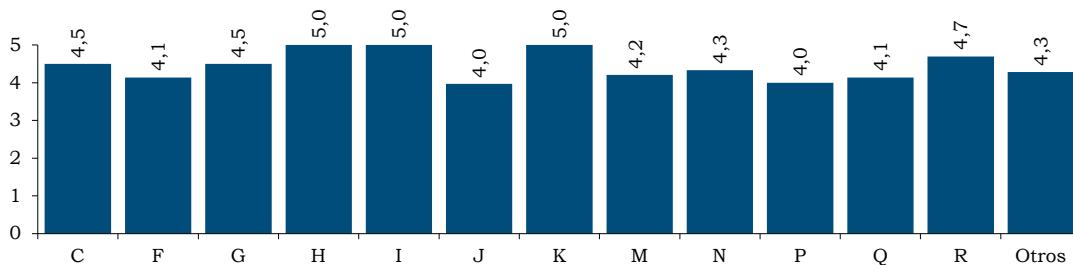


En detalle, un análisis de la empatía en el periodo tres según los sectores muestra que todas las valoraciones medias de los empleadores son superiores a los 4,0 puntos. En particular, los empleadores de más de la mitad de los sectores valoran esta competencia por encima de la media global. Así, los sectores en los que los empleadores muestran la mayor valoración media son el de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I) y Actividades financieras y de seguros (K), los tres con la máxima valoración

(5,0 puntos). Les sigue el sector de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,7 puntos) e, Industria manufacturera (C) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (ambos con 4,5 puntos) (Gráfico 72).

Con la misma valoración e igual a la de media global se encuentra la del sector de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Otros sectores (4,3 puntos), a la que les sigue la de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,2 puntos). Los que menos valoran esta competencia son los empleadores de la Construcción (F) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos con 4,1 puntos) y, por último, los de Información y comunicaciones (J) y Educación (P) (ambos con 4,0 puntos).

**Gráfico 72. Empatía con la situación de la empresa según el sector en el periodo tres**

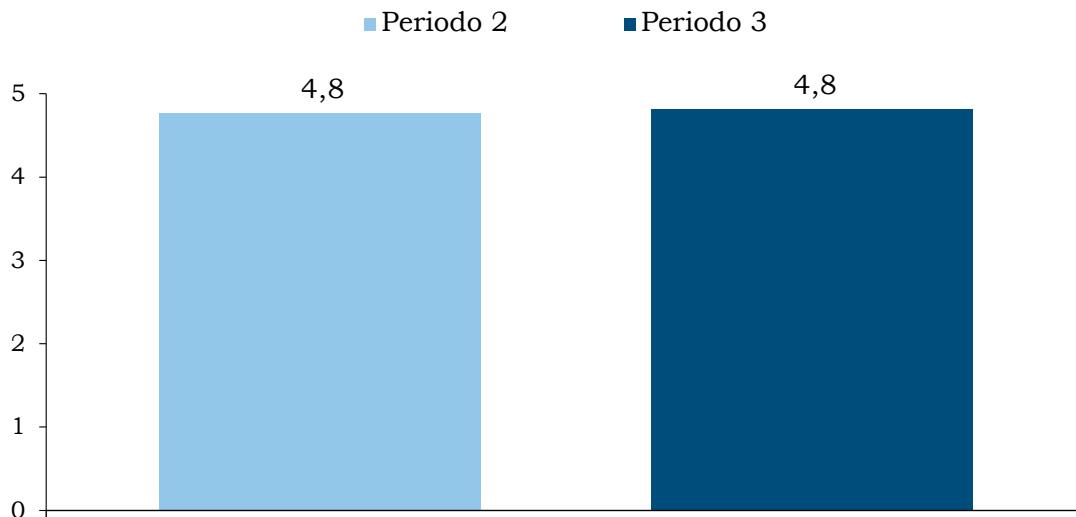


## 4.2.2 Motivación personal bajo la situación actual

La motivación en la era Covid-19 resulta de la necesidad de una actitud personal positiva ante la situación que atraviesan las empresas generada por la pandemia siendo, de este modo, capaces de afrontarla.

Los empleadores valoran esta competencia con la misma puntuación de 4,8 sobre 5,0 puntos tanto en el periodo dos como en el periodo tres, lo que confirma que la relevancia de la misma se ha mantenido (Gráfico 73).

**Gráfico 73. Motivación según periodos**

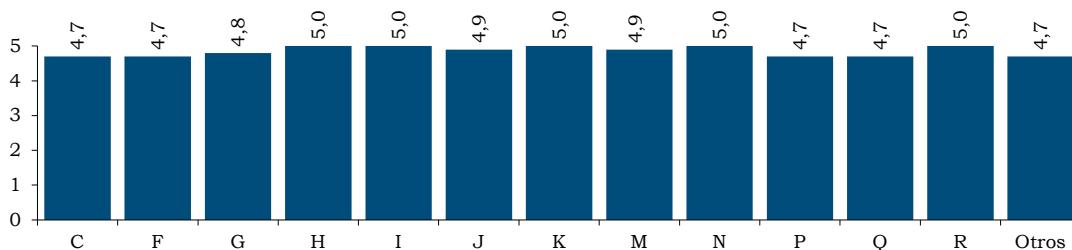


Un análisis por sectores muestra que los empleadores valoran la motivación por encima de la media global en siete de los sectores. Destacan cinco de ellos, con la máxima puntuación (5,0 puntos). Son Transporte y

almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). Le siguen los sectores de Información y comunicaciones (J) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (ambos con 4,9 puntos) (Gráfico 74).

Muestran una valoración igual a la de la media global los empleadores del sector de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,8 puntos), siendo la misma valoración para el resto de los sectores, los de la Industria manufacturera (C), Construcción (F), Educación (P) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,7 puntos).

**Gráfico 74. Motivación según sector en el periodo tres**

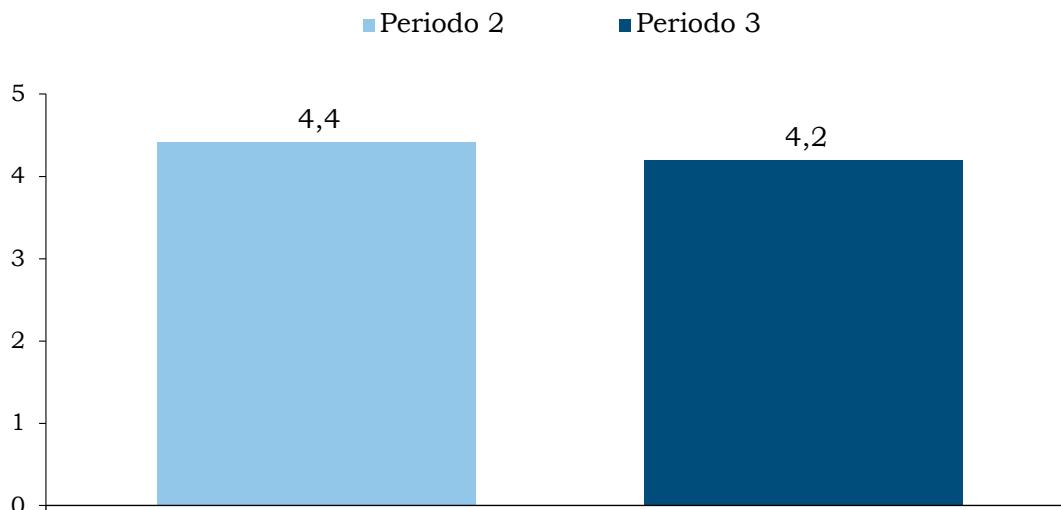


### 4.2.3 Gestión del estrés

Esta competencia se refiere al control emocional del trabajador para gestionar de manera correcta su nivel de estrés en el trabajo ante situaciones inesperadas.

Los empleadores valoran que un candidato posea esta cualidad con una puntuación media de 4,4 sobre 5,0 puntos en el inicio de la Covid-19 y de 0,2 puntos menos en el periodo tres, esto es, de 4,2 puntos (Gráfico 75).

**Gráfico 75. Gestión del estrés según periodos**

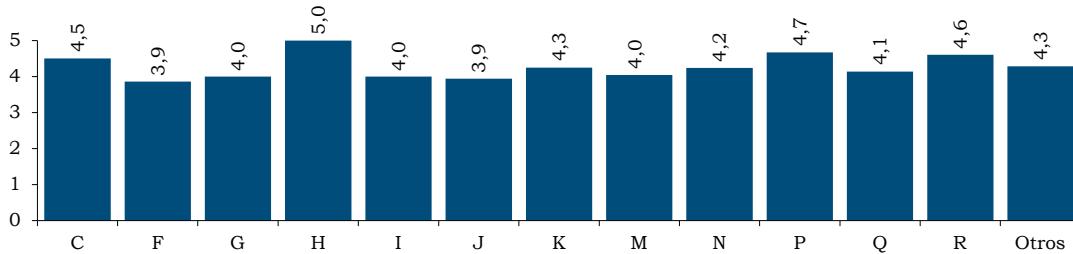


En detalle, un estudio del periodo tres según las valoraciones de los empleadores de acuerdo con el sector muestra que el que más valora esta competencia es el de Transporte y almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguidos de Educación (P) (4,7 puntos), Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,6 puntos), Industria manufacturera (C) (4,5 puntos) y, finalmente, Actividades financieras y de seguros (K) (4,3 puntos) (Gráfico 76).

La valoran igual que la media global los empleadores del sector de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (4,2 puntos). Por su

parte, y por debajo de esta media, se encuentra la valoración de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,1 puntos), y con la misma valoración, la de los sectores de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G), Hostelería (I) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,0 puntos). Finalmente, los que ofrecen una menor puntuación son los sectores de la Construcción (F) e Información y comunicaciones (J) (ambos con 3,9 puntos).

**Gráfico 76. Gestión del estrés según el sector en el periodo tres**

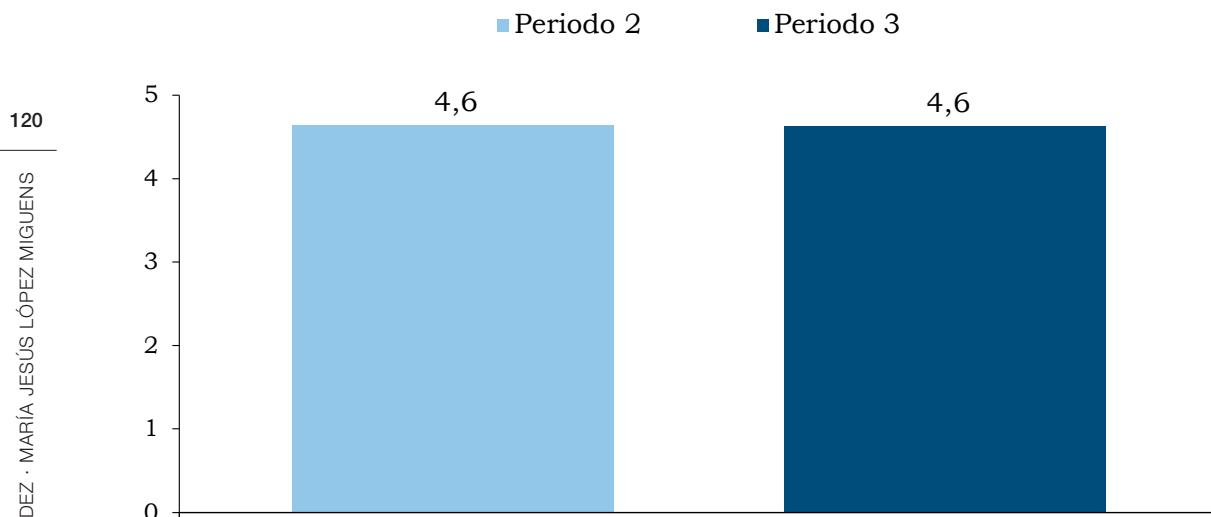


#### 4.2.4 Compromiso con los resultados

El compromiso de cada trabajador con el desempeño de la empresa y con los objetivos de ésta en la medida en que el empleador puede confiar en cada uno de ellos, es una competencia de relevancia en un momento de adaptación e incertidumbre.

En particular, los empleadores evalúan esta cualidad en 4,6 sobre 5,0 puntos tanto en el periodo inicial de la pandemia como en el del transcurso de la misma (Gráfico 77).

**Gráfico 77. Compromiso con los resultados según periodos**



120

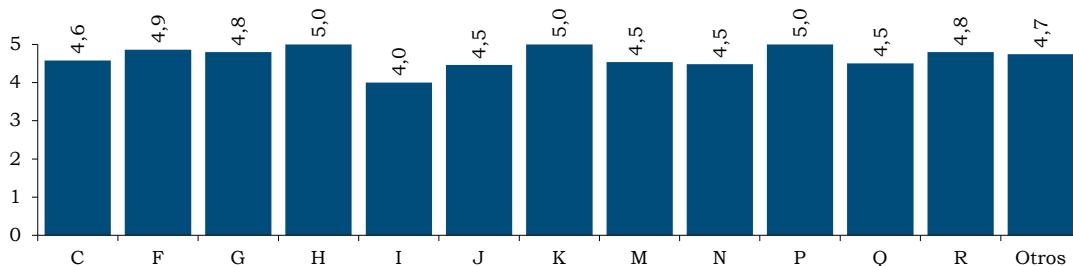
GLORIA CABALLERO FERNÁNDEZ · MARÍA JESÚS LÓPEZ MIGUENS

En detalle, en el periodo tres los empleadores de seis sectores muestran valoraciones por encima de la media global. Manifiestan la máxima puntuación los de Transporte y almacenamiento (H), Actividades financieras y de seguros (K) y Educación (P) (5,0 puntos). Les sigue el sector de la Construcción (F) (4,9 puntos), y con igual puntuación, Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos) (Gráfico 78).

Todos los demás sectores muestran valoraciones medias iguales o inferiores a la media global. Destacan, con puntuaciones iguales a 4,5 puntos, la de los siguientes sectores: Información y comunicaciones (J), Actividades

profesionales, científicas y técnicas (M), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q). Por su parte, la menor valoración la ofrece el sector de Hostelería (I) (4,0 puntos).

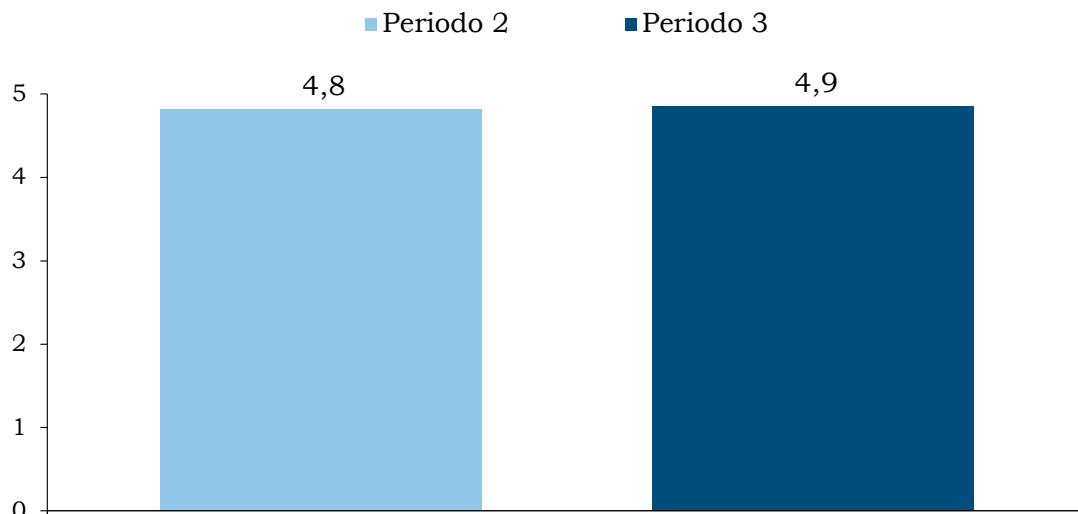
**Gráfico 78. Compromiso con los resultados según el sector en el periodo tres**



#### 4.2.5 Comportamiento responsable

La actitud responsable es una cualidad demandada por los empleadores en el contexto de la Covid-19 ya que las nuevas formas de trabajo condicionan el saber gestionarla. Los empleadores valoran esta cualidad en el periodo dos con una media global de 4,8 sobre 5,0 puntos, ascendiendo en 0,1 puntos en el periodo tres, esto es, a 4,9 puntos (Gráfico 79).

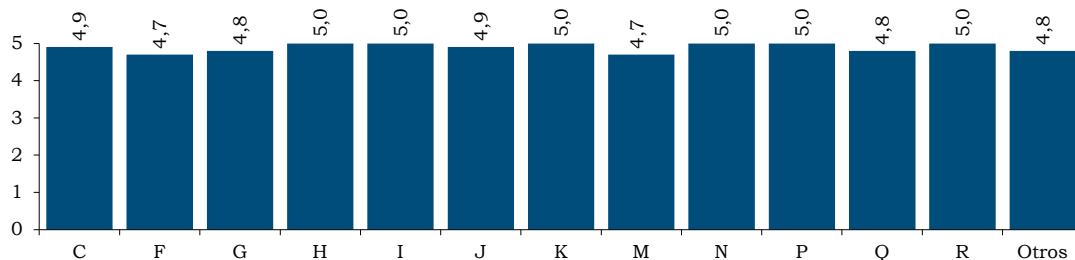
**Gráfico 79. Comportamiento responsable según periodos**



En el análisis del periodo tres a nivel sectorial destacan seis sectores con la máxima valoración (5,0 puntos): Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N), Educación (P) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (Gráfico 80).

Por el contrario, con puntuaciones por debajo de la media global se encuentran los sectores de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,8 puntos), a las que le siguen las de Construcción (F) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (ambos de 4,7 puntos).

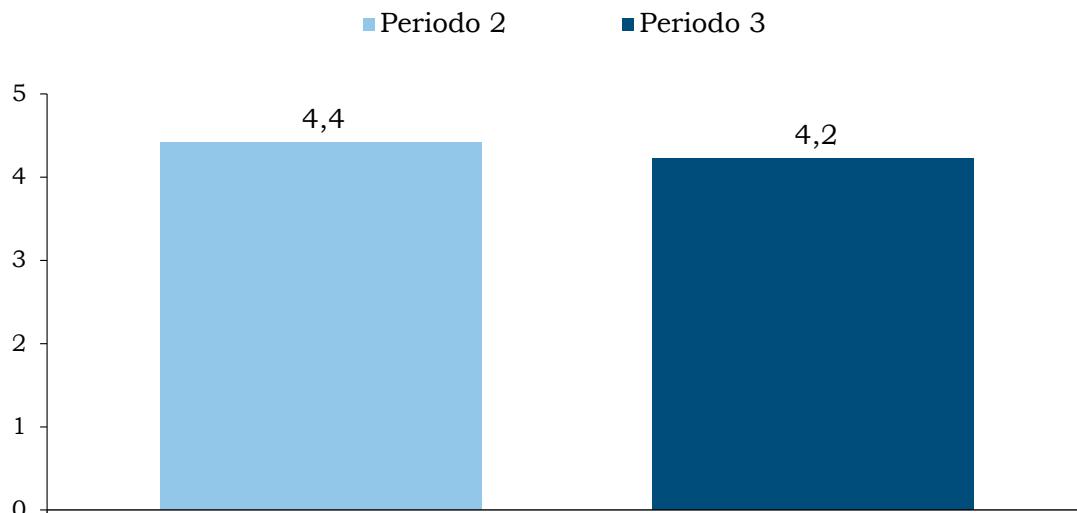
**Gráfico 80. Comportamiento responsable según el sector en el periodo tres**



#### 4.2.6 Autoformación en las tecnologías

La capacidad para aprender con agilidad y saber gestionar las nuevas tecnologías ante los cambios es apreciada por los empleadores en la era Covid. En el periodo dos en el que se inicia la pandemia esta competencia es valorada de media con 4,4 puntos, descendiendo en 0,2 puntos en el periodo tres y, por tanto, alcanzando una puntuación de 4,2 puntos (Gráfico 81).

**Gráfico 81. Autoformación en las tecnologías según periodos**

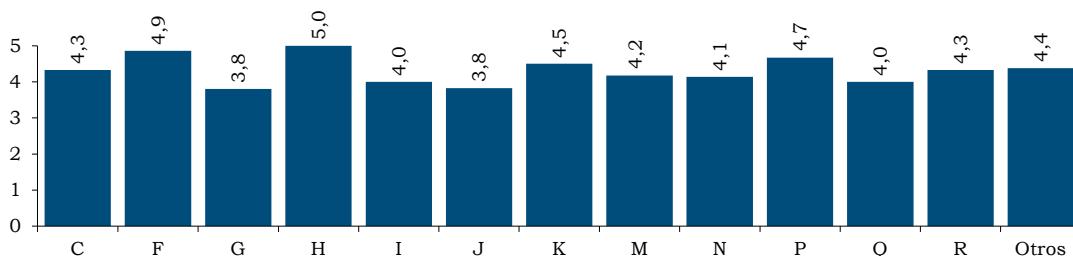


En detalle, en el periodo tres, destaca la valoración de los empleadores del sector de Transporte y almacenamiento (H) con la máxima valoración (5,0 puntos), al que le sigue la de los de Construcción (F) (4,9 puntos) y Educación (P) (4,7 puntos). Muestran también una valoración por encima de la media el sector de Actividades financieras y de seguros (K) (4,5 puntos) y, de Industria manufacturera (C) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos de 4,3 puntos) (Gráfico 82).

Los sectores en los que los empleadores muestran las menores valoraciones para esta competencia son los de la Hostelería (I) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos con 4,0 puntos), seguidos de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor

y motocicletas (G) e Información y comunicaciones (J) (ambos con 3,8 puntos).

**Gráfico 82. Autoformación en las tecnologías según el sector en el periodo tres**

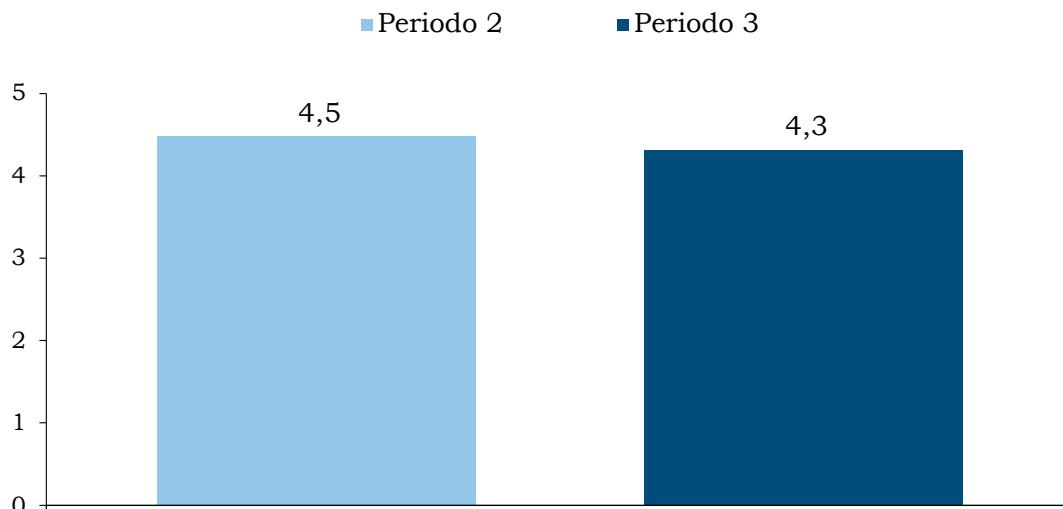


#### 4.2.7 Diálogo con las partes interesadas de la empresa

La competencia de saber comunicarse y mantener las relaciones con los *stakeholders* se concreta en el trato regular con los grupos más relevantes con los que se relaciona la empresa, como son los propios trabajadores, así como otros externos como los clientes y los proveedores.

Los empleadores valoran esta competencia de diálogo con otros en el periodo dos con una media global de 4,5 sobre 5,0 puntos, disminuyendo en 0,2 puntos en el periodo del transcurso de la Covid-19, esto es, a 4,3 puntos (Gráfico 83).

**Gráfico 83. Diálogo con las partes interesadas según periodos**

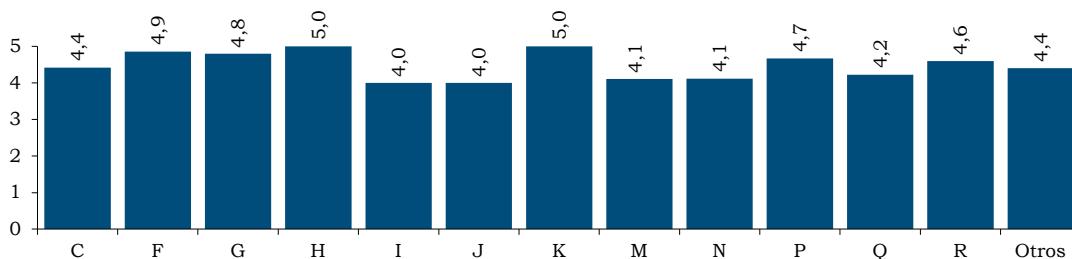


A nivel detallado, en el periodo tres, los sectores en los que los empleadores muestran una mayor valoración son Transporte y almacenamiento (H) y Actividades financieras y de seguros (K) (5,0 puntos), a los que les siguen Construcción (F) (4,9 puntos), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,8 puntos), Educación (P) (4,7 puntos) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,6 puntos) (Gráfico 84).

Por el contrario, los sectores en los que esta competencia es menos valorada son los de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,2 puntos), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) y Actividades

administrativas y servicios auxiliares (N) (ambos con 4,1 puntos) y, Hostelería (I) e Información y comunicaciones (J) (ambos con 4,0 puntos).

**Gráfico 84. Diálogo con las partes interesadas según el sector en el periodo tres**

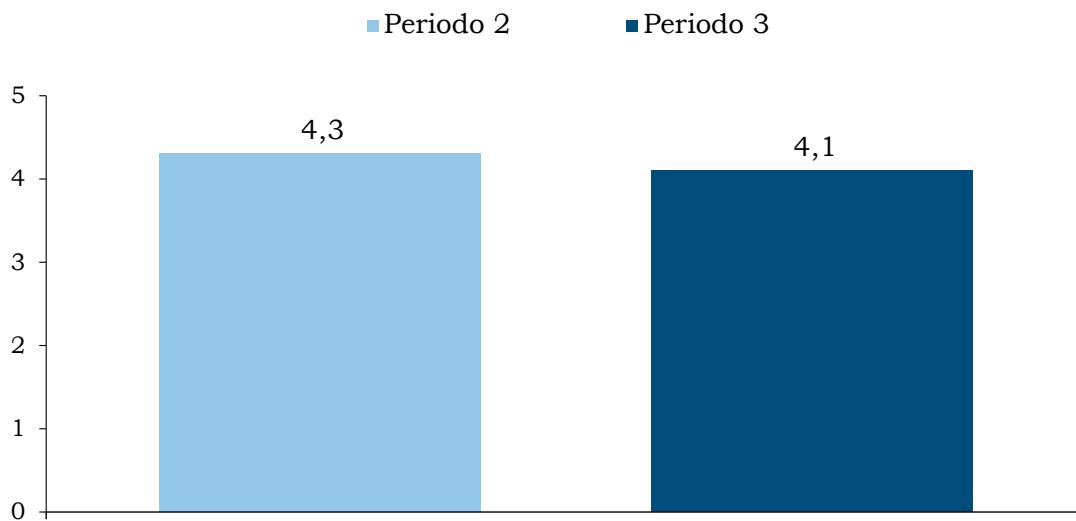


#### 4.2.8 Gestión de emociones

Saber controlar las emociones es una competencia demandada por los empleadores, esto es, saber actuar ante situaciones que pueden producir ansiedad, angustia o preocupación, evitando el descontrol personal.

Los empleadores valoran esta competencia al inicio de la Covid-19 con 4,3 puntos sobre 5,0, disminuyendo en 0,2 puntos en el transcurso de la misma y, por tanto, situándose en 4,1 puntos (Gráfico 85).

**Gráfico 85. Gestión de las emociones según periodos**

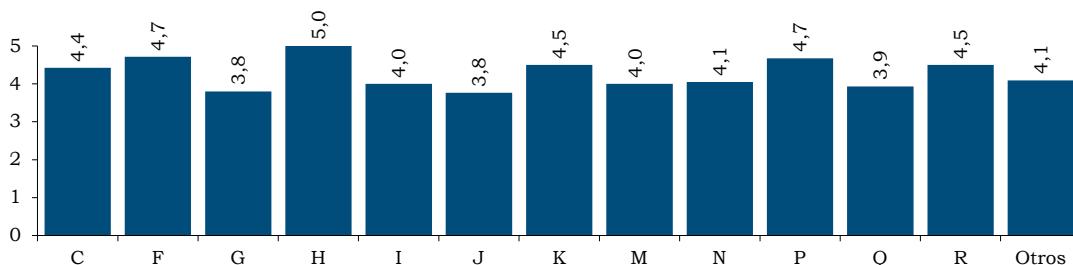


El análisis sectorial de esta competencia en el periodo tres muestra que los empleadores que más la valoran pertenecen al sector de Transporte y almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguidos de los de Construcción (F) y Educación (P) (ambos con 4,7 puntos), y los de Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos con 4,5 puntos) (Gráfico 86).

Por su parte, ofrecen valoraciones por debajo de la media los sectores de Hostelería (I) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (ambos de 4,0 puntos), seguidos de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (3,9 puntos) y, de Comercio al por mayor y al por menor,

reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) e Información y comunicaciones (J) (ambos de 3,8 puntos).

**Gráfico 86. Gestión de las emociones según el sector en el periodo tres**

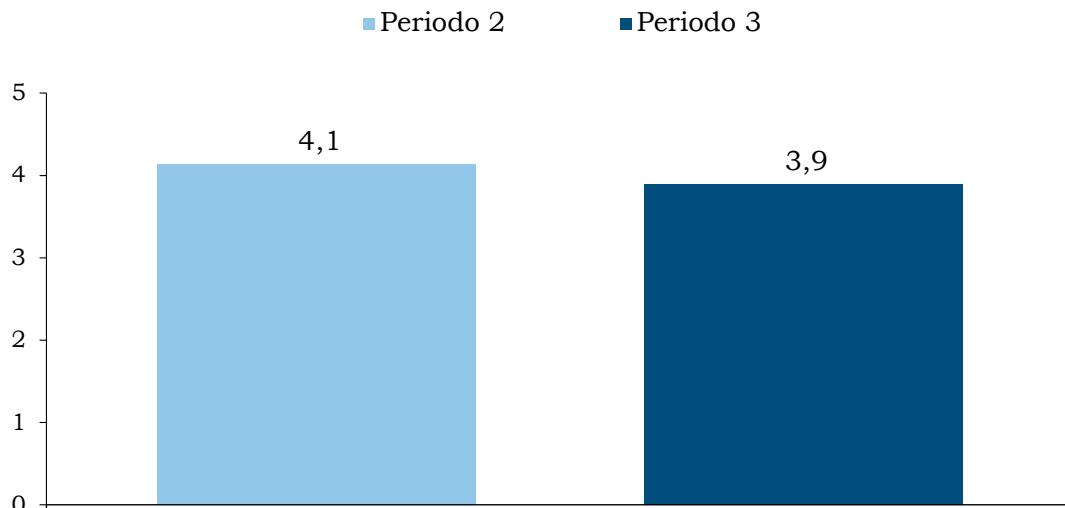


#### 4.2.9 Teletrabajo y rotación asistencial al trabajo

La competencia de ser capaz de trabajar de un modo autónomo desde casa, así como la flexibilidad en la jornada laboral ha resultado ser relevante en el periodo de la pandemia.

Los empleadores valoran esta modalidad de trabajo con una puntuación media en el periodo dos de 4,1 sobre 5,0 puntos y de 3,9 puntos en el periodo tres (Gráfico 87).

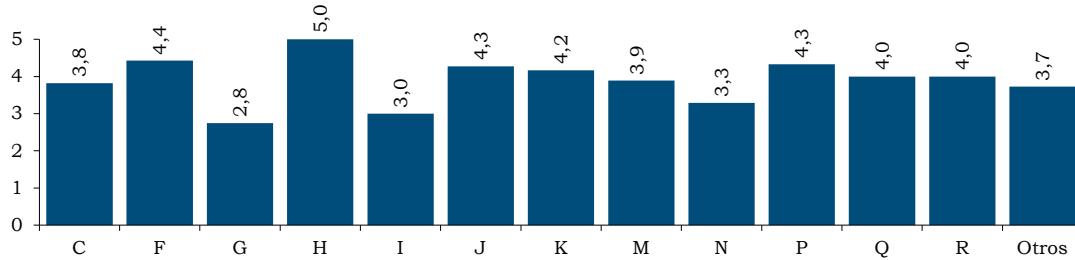
**Gráfico 87. Teletrabajo y rotación asistencial al trabajo según periodos**



El sector en el que los empleadores muestran mayor interés en esta competencia es de nuevo el de Transporte y almacenamiento (H) (5,0 puntos). Otro grupo de sectores muestran valoraciones superiores a 4,0 puntos. Se trata de la Construcción (F) (4,4 puntos), Información y comunicaciones (J) y Educación (P) (ambos de 4,3 puntos), y Actividades financieras y de seguros (K) (4,2 puntos) (Gráfico 88).

Por el contrario, los sectores en los que los empleadores muestran las menores valoraciones de esta competencia son el de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,3 puntos), Hostelería (I) (3,0 puntos) y, por último, Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (2,8 puntos).

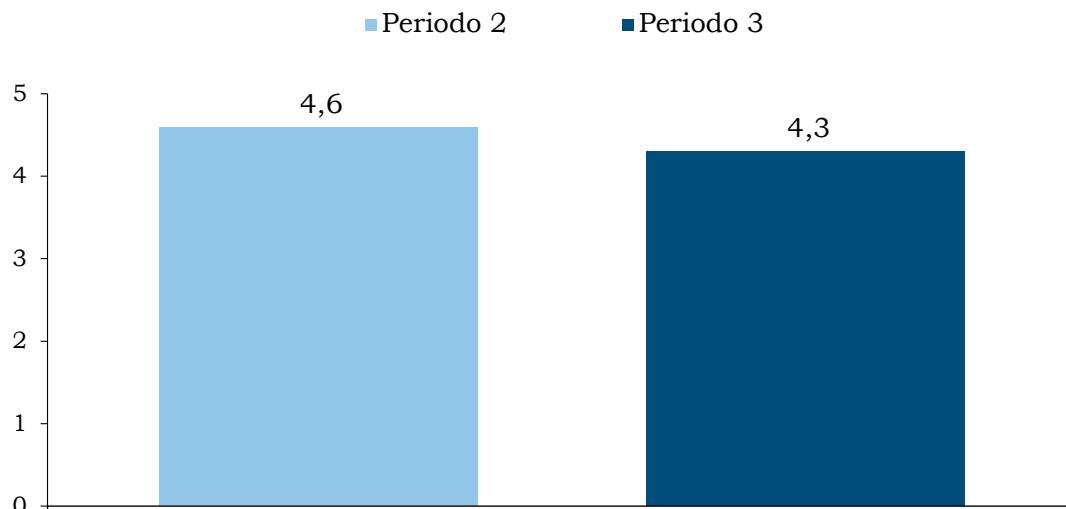
**Gráfico 88. Teletrabajo y rotación asistencial al trabajo según el sector en el periodo tres**



#### 4.2.10 Aprendizaje continuo

La competencia de aprender, desaprender y reaprender de manera continua es necesaria en los momentos de adaptación a cambios. Los empleadores valoran esta competencia al inicio de la Covid-19 con una puntuación de 4,6 sobre 5,0 puntos, si bien, como en la trayectoria de las anteriores competencias, desciende, en particular en 0,3 puntos en el transcurso del Covid-19, esto es, hasta llegar a una valoración de 4,3 puntos (Gráfico 89).

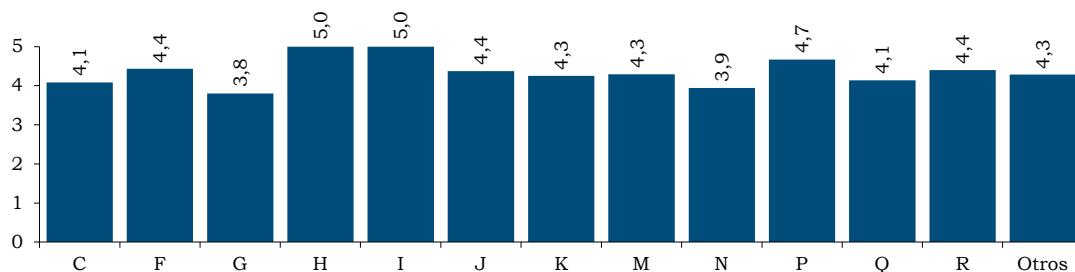
**Gráfico 89. Aprendizaje continuo según periodos**



En detalle en el tercer periodo, son seis los sectores en los que los empleadores muestran una puntuación superior a la media global. Los primeros, con la máxima valoración (5,0 puntos), son los sectores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I). Les siguen el sector de Educación (P) (4,7 puntos), Construcción (F), Información y comunicaciones (J) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (los tres con 4,4 puntos) y, los de Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (ambos con 4,3 puntos) (Gráfico 90).

Por el contrario, en los sectores en los que menos puntuación recibe esta competencia son en el de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,9 puntos), al que le sigue el de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,8 puntos).

**Gráfico 90. Aprendizaje continuo según el sector en el periodo tres**

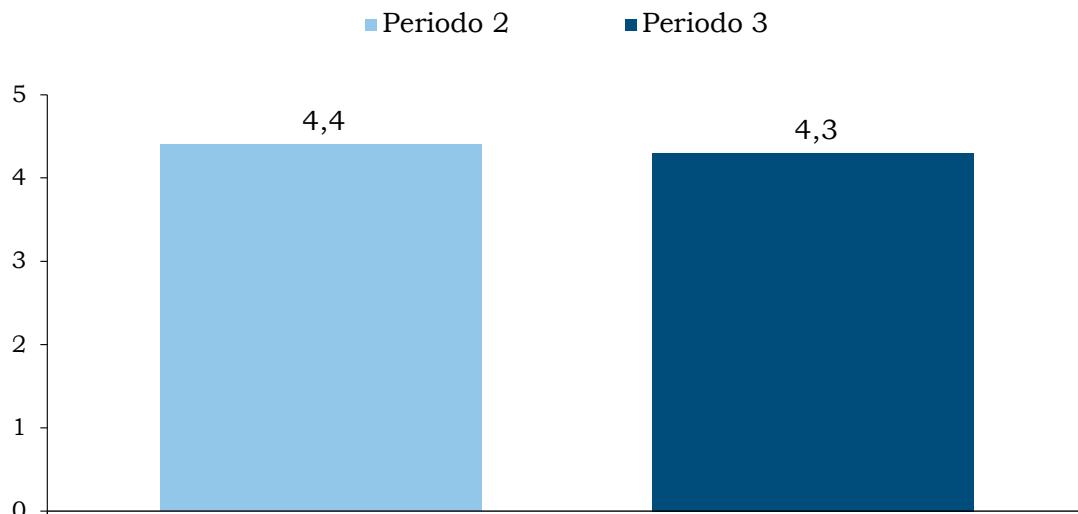


#### 4.2.11 Escucha activa

Esta competencia va más allá del mero acto de escuchar. Supone, además, ofrecer la disposición del receptor a atender más allá de lo que expresan los demás, como puede ser, por ejemplo, a través de sentimientos o pensamientos.

Los empleadores valoran esta competencia en el periodo dos en 4,4 sobre 5,0 puntos, descendiendo en 0,1 puntos en el periodo tres y, por tanto, con un valor de 4,3 puntos (Gráfico 91).

**Gráfico 91. Escucha activa según periodos**



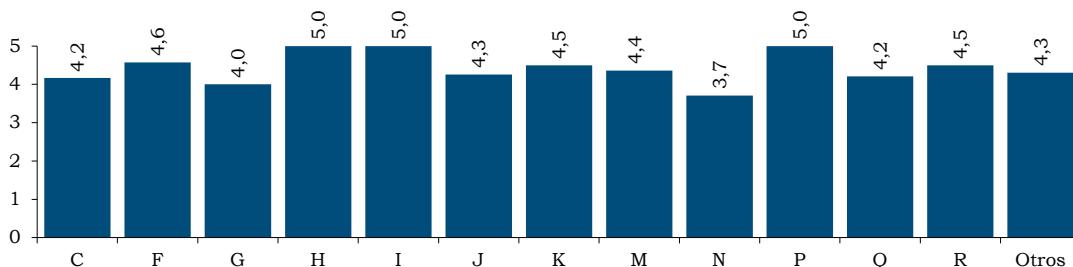
En el estudio de esta competencia en el periodo tres según los sectores destaca la valoración máxima (5,0 puntos) de los empleadores de los sectores de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I) y Educación (P) (Gráfico 92).

Con la valoración más baja y por encima de la media global destacan los sectores de la Construcción (F) (4,6 puntos), Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos de 4,5 puntos) y, por último, Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,4 puntos).

Por el contrario, las puntuaciones más bajas se dan en el sector de la Industria manufacturera (C) y de las Actividades sanitarias y de servicios

sociales (Q) (ambas de 4,2 puntos), seguidas de las de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,0 puntos) y, finalmente, Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,7 puntos).

**Gráfico 92. Escucha activa según el sector en el periodo tres**





# 5 Conclusiones



## 5.1 Objetivo

Este estudio persigue conocer la percepción que los empleadores tienen respecto a la empleabilidad de los estudiantes universitarios en tres periodos. El primero se refiere a un momento previo a la declaración de la pandemia por Covid-19 (periodo uno), el segundo, se corresponde con el inicio de la misma (periodo dos) y, el tercero, con su transcurso (periodo tres).

De un modo específico, se analiza la opinión de los empleadores en relación a un conjunto de factores que determinan la empleabilidad de un estudiante universitario. En particular, se analiza el mercado laboral, las acciones que desarrollan para la contratación de personal, y las competencias que demandan a los futuros trabajadores de sus empresas.

## 5.2 Muestras

Para el propósito de este trabajo se han utilizado los datos recabados en un total de tres estudios que se corresponden con cada uno de los periodos objeto de estudio.

### 5.2.1 Muestra de empresas en el periodo uno

La población en el periodo uno se conforma a partir de un conjunto de 1.999 empresas que tienen en vigor al menos un convenio de cooperación educativa con la Universidad de Vigo. La información, correspondiente a una muestra final de 375 empresas, procede de la Fundación Universidad de Vigo.

A continuación, se describe la muestra de este primer estudio. En cuanto al sector de actividad de las empresas analizadas, de acuerdo a la clasificación CNAE, el 30,4% pertenecen al sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M), el 11,7% al de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G), el 10,1% al de la Industria manufacturera (C) y el 9,3% al de Información y comunicaciones (J). El resto de las empresas se reparten entre el resto de los sectores.

De acuerdo al ámbito geográfico de la actividad que desarrollan las empresas, el 34,9% operan a nivel internacional, el 23,5% a nivel estatal, el 18,4% a nivel autonómico, el 10,4% a nivel provincial y, el resto, el 12,8%, a nivel local.

Según la facturación, para el 64,0% de las empresas esta cifra no supera el millón de euros, para el 22,7%, ésta se sitúa entre uno y diez millones de euros, y para el 13,3% se encuentra por encima de los diez millones de euros de facturación por ejercicio.

Un análisis de la plantilla de las empresas pone de manifiesto que el 52,5% tiene 10 o menos empleados, el 23,7% entre 11 y 50 empleados, el 14,9% entre 51 y 250 empleados y el 8,8% más de 250 empleados. Según el género de los empleados, en el 34,1% de las empresas la plantilla está formada mayoritariamente por mujeres, mientras que en el 35,2% la mayoría son hombres. En el resto de las empresas (el 30,7%) su plantilla es paritaria. También en relación a la plantilla, el nivel de estudios más frecuente entre sus empleados es el superior en el 57,1% de las empresas, formación profesional en el 16,3% o sin estudios en el 15,2%. El resto de los niveles formativos -enseñanza primaria, enseñanza secundaria o bachillerato- son mayoritarios en un número reducido de empresas.

Según la modalidad de colaboración de las empresas con la Universidad de Vigo, la mayoría (el 93,6%) tienen un convenio para la realización de prácticas del estudiantado, el 12,8% acude al servicio de ofertas de empleo de esta universidad en el desarrollo de un proceso de reclutamiento, el 10,1% colabora con algún grupo de investigación, el 8,3% con algún centro de la universidad para la selección de personal y el 8,0% en jornadas de formación.

### 5.2.2 Muestra de empresas en el periodo dos

La población en el periodo dos asciende a 518 empresas en las que algún estudiante de la Universidade de Vigo ha realizado prácticas académicas extracurriculares o ha sido contratado en aquélla a través de una oferta de un empleo o beca para la realización de prácticas no gestionadas por el Convenio de Cooperación Educativa. La información en este caso es primaria y se ha recopilado por medio de un cuestionario autoadministrado a través del correo electrónico, entre el 8 de octubre y el 5 de noviembre de 2020, periodo en el que se ha producido la declaración de la pandemia por Covid-19. La muestra final asciende a 198 empresas.

Un análisis de la muestra de acuerdo al sector de actividad de las empresas, muestra mayor representación de los sectores Otros servicios (S) (19,2%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (15,2%), Información y comunicaciones (J) (11,1%) y Actividades financieras y de seguros (K) (9,1%).

Según el ámbito geográfico en el que opera la empresa, el 29,2% de las empresas son internacionales, el 19,2% estatales, el 21,7% autonómicas, el 15,2% provinciales y el 15,7% locales.

La facturación del 54,1% de las empresas no alcanza la cifra de un millón de euros en el ejercicio, para el 28,6 % ésta se encuentra entre uno y diez millones de euros y el 17,3% supera la cifra de diez millones de euros por ejercicio.

En cuanto al tamaño de la plantilla, el 40,9% tiene 10 o menos empleados, para el 28,3% la plantilla se compone de entre 11 y 50 empleados, el 21,2% de empresas tiene entre 51 y 250 y el 9,6% más de 250 trabajadores.

La mayoría de los empleados son mujeres en el 34,3% de las empresas, hombres en el 37,9% de éstas y existe una proporción igualitaria entre ambos géneros en el 27,8% de las empresas.

De acuerdo al nivel de estudios, en el 76,3% de las empresas predomina la titulación universitaria en la plantilla. En el 14,1% la mayoría de los empleados cuentan con estudios de formación profesional y en el 4,5% de las empresas la mayoría son titulados de bachillerato. En el resto de las empresas, predominan otros tipos de nivel formativo o no tienen estudios.

De acuerdo al nivel de colaboración de las empresas y la Universidad de Vigo, el 81,3% de éstas han formalizado un convenio para realizar prácticas, el 9,1% realizan ofertas de empleo a través del servicio de Empleo de la Universidad de Vigo, el 4,0% colaboran con esta institución para seleccionar personal, mientras que colaboran en ferias de empleo y con grupos de investigación el 2,5% y el 2,0%, respectivamente.

Por último, según la modalidad de la práctica, beca o empleo, en el 72,7% de las empresas éstas se desarrollaron de un modo presencial, en el 5,1% de un modo virtual y, en el 22,2%, bajo una modalidad mixta.

### 5.2.3 Muestra de empresas en el periodo tres

La población en el periodo tres asciende a 569 empresas que han ofrecido prácticas u ofertas de empleo a través del área de Empleo y/o la FUVI de la Universidad de Vigo. La información se ha recogido a través de un cuestionario autoadministrado por correo electrónico, entre el 12 de julio y el 15 de septiembre de 2021. La muestra final asciende a 205 empresas.

De acuerdo al sector al que pertenecen las empresas de la muestra, el 22,0% son del sector S (Otros servicios), el 17,1% de Información y comunicaciones (J), el 17,0% de Otros sectores, el 13,7% de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) y el 10,2% de Actividades administrativas y servicios auxiliares.

Según el ámbito geográfico en el que desarrollan la actividad, el 24,4% de las empresas son internacionales, el 25,4% estatales, el 26,3% autonómicas, el 9,3% provinciales y, el 14,6 % locales.

De acuerdo a la facturación, el 62,0% de las empresas analizadas cuentan con una cifra de ventas por debajo de un millón de euros, el 24,0% facturan entre uno y diez millones de euros y el 14,0% superan los diez millones de euros por ejercicio.

En cuanto al número de empleados en la plantilla, el 52,2% de las empresas tienen hasta 10, el 25,9% entre 11 y 50, el 12,1% entre 51 y 250 y, el resto, el 9,8%, cuenta con un cuadro de personal de más de 250 empleados.

Para el 42,4% de las empresas los hombres conforman el género que prevalece en la plantilla, para el 35,1% las mujeres son mayoritarias, mientras que, el 22,5% cuentan con plantillas paritarias.

En cuanto al nivel de estudios que predomina entre los empleados de la plantilla, en el 75,6% de las empresas cuentan con estudios universitarios la mayor parte de los trabajadores y en el 15,6% con estudios de formación profesional. El resto de los niveles educativos (bachillerato, enseñanza secundaria, enseñanza primaria y sin estudios) conforman niveles mayoritarios para un número menor de empresas (2,9%, 3,9%, 1,0% y 1,0%, respectivamente).

Según la modalidad de colaboración que la empresa tiene con la Universidad de Vigo, el 94,5% de las empresas ha optado por establecer un convenio de colaboración con aquélla para que su estudiantado realice prácticas. Con menores porcentajes, el 14,4% ha optado por hacer uso del servicio de ofertas de empleo de la universidad, el 9,4% colabora con los centros para seleccionar personal, el 8,3% colabora con grupos de investigación y el 7,2% en ferias de empleo.

Por último, el desempeño de la práctica, beca o empleo ha sido presencial en el 80,1% de las empresas, online en el 5,0% y combinando ambas modalidades en el 14,9%.

## 5.3 Contexto de empleabilidad

En este apartado se analizan las perspectivas de los empleadores sobre el mercado laboral y sobre la contratación que realizan en los tres periodos.

### 5.3.1 El mercado laboral

La previsión del mercado de trabajo que realizan los empleadores en su empresa se analiza desde dos ámbitos temporales. En primer lugar, en los próximos dos años y, en segundo lugar, en el corto plazo.

#### *Previsión de la plantilla en dos años*

La consideración de la previsión de la plantilla admite tres posibles escenarios: incremento, estabilidad o disminución.

#### ***Incremento***

En primer lugar, los empleadores que han valorado que se producirá un aumento en el número de trabajadores de su empresa son el 56,6% en el periodo uno, el 24% en el periodo dos y el 57,5% en el periodo tres.

De acuerdo con el sector y para el periodo tres, los empleadores que más esperan que aumente su plantilla pertenecen a Transporte y almacenamiento (H) (el 100%), Información y comunicaciones (J) (el 88,6%) y Construcción (F) (el 71,4%). Por el contrario, los que menos consideran que tendrá lugar un incremento en su plantilla pertenecen a los sectores de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 35,7%) y Educación

(P) (el 33,3%), no habiendo sido esta posibilidad reconocida en el sector de Hostelería (I).

### ***Disminución***

En segundo lugar, han valorado que su plantilla en los próximos dos años sufriría una disminución el 5,5% de los empleadores en el periodo uno, el 11,7% en el periodo dos y el 5,4% en el periodo tres.

De acuerdo con el sector, en el periodo tres, los empleadores que más esperan una disminución en la plantilla pertenecen a los sectores de Actividades financieras y de seguros (K) (el 37,5%), Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 30,0%), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (el 20,0%) e Información y comunicaciones (J) (el 2,9%). En el resto de los sectores no se espera una disminución de la plantilla.

### ***Estabilidad***

Por último, el 37,9% de los empleadores en el periodo uno prevén estabilidad en la plantilla para los próximos dos años, el 64,3% en el periodo dos y el 37,1% en el periodo tres.

Entre los empleadores que esperan estabilidad en su plantilla en el periodo tres destacan los que pertenecen a los sectores de Hostelería (I) (el 100%), de Educación (P) (el 66,7%) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 64,3%). Los sectores que menos consideran que sus plantillas se van a mantener estables son Actividades financieras y de seguros (K) (el 12,5%) e Información y comunicaciones (J) (el 8,6%).

Ninguna empresa del sector de Transporte y almacenamiento (H) considera que su cuadro de personal se mantendrá sin variaciones.

### *Ampliación de la plantilla en el corto plazo*

En el corto plazo esperaban ampliar su plantilla el 46,9% de los empleadores consultados en el periodo uno, el 48,3% de los del periodo tres, aún en situación de pandemia, y el 20,7% de los empleadores del periodo de inicio de la pandemia.

Entre los empleadores que en el periodo tres más esperan ampliar su plantilla a corto plazo se encuentran los de los sectores de Transporte y almacenamiento (H) (el 100%), Información y comunicaciones (J) (el 74,3%), y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 71,4%). Las empresas más pesimistas son las de Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R), que no consideran esta posibilidad.

### 5.3.2 La contratación

En este apartado se analiza el procedimiento que se sigue en las empresas para la contratación de personal. En concreto, se estudian los mecanismos que se ponen en marcha para reclutar candidatos y, posteriormente, los medios utilizados para efectuar la selección.

## *El reclutamiento*

Los mecanismos considerados en este trabajo para analizar el proceso de reclutamiento de candidatos en las empresas son los siguientes: el departamento de personal, la universidad, las convocatorias en prensa, las empresas externas de selección y el servicio público de empleo.

### ***Departamento de personal***

El uso del departamento de la empresa para reclutar personal durante los tres periodos de estudio se estabiliza, habiendo sido menos empleado en el periodo dos. El 50,9% de los empleadores confirman su uso en el periodo uno, decreciendo al 39,4% en el periodo dos al inicio de la pandemia, e incrementándose de nuevo al 48,3% en el transcurso de la misma.

Por sectores, en el periodo tres los empleadores que más utilizan el departamento de personal de la empresa para reclutar candidatos pertenecen a la Hostelería (I) (el 100%), seguidos de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 85,7%). Por su parte, los que menos han acudido a este medio son los de Transporte y almacenamiento (H) (el 33,3%), Industria manufacturera (C) (el 25,0%) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 22,2%).

### ***Universidad***

En cuanto a la importancia que la universidad ha adquirido como herramienta de reclutamiento, ésta ha pasado de ser utilizada antes del inicio de la pandemia por el 46,4% de las empresas a llegar a usarla el

70,2% en el periodo dos, descendiendo su uso en el periodo tres al 55,2%, si bien por encima del periodo inicial.

Por su parte, los empleadores que en el periodo tres más utilizan la universidad en el reclutamiento de personal pertenecen principalmente a los sectores de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 77,8%), Información y comunicaciones (J) (el 68,6%), Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 67,9%) y Transporte y almacenamiento (H) (el 66,7%). Los sectores que menos buscan candidatos en la universidad son Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 14,3%) y Hostelería (I), que no ha utilizado este canal de reclutamiento.

### *Convocatorias en prensa*

En tercer lugar, el reclutamiento a través de la publicación de convocatorias en prensa es el medio que presenta una evolución más pronunciada y en declive. Ha pasado de ser utilizado antes de la pandemia por el 17,6% de los empleadores a ser utilizado por el 3,5% en el inicio de la misma y por el 2,5% en su transcurso.

En relación a la utilización de la prensa como medio de reclutamiento en el periodo del transcurso de la Covid-19, los empleadores que más la utilizan son de los sectores de Actividades financieras y de seguros (K) (el 12,5%) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 4,8%). De los demás, la mayor parte no acuden a este medio.

### *Empresas externas de selección y servicio público de empleo*

Por último, la importancia en el uso del servicio público de empleo, así como de empresas externas de selección es similar en los tres periodos analizados, recibiendo una valoración mayor en el periodo dos, momento en que lo usan el 16,2% de las empresas. Ambos han sido utilizados por el 12,8% de los empleadores en el momento previo a la pandemia, cifra que se ha mantenido en el caso de las empresas de selección e incrementado para del servicio público de empleo, que pasa a ser empleado por el 13,3%.

En cuanto al uso de este método en el transcurso de la pandemia, los empleadores que más acuden a este servicio pertenecen al sector de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (el 44,4%) y de Transporte y almacenamiento (H) (el 33,3%). Por su parte, los empleadores de los sectores de Hostelería (I), Información y comunicaciones (J) y Educación (P) no hacen uso de este medio.

Los empleadores que en el periodo tres utilizan los servicios de empresas externas de selección pertenecen, en su mayoría, a los sectores de Transporte y almacenamiento (H) (el 33,3%), Información y comunicaciones (J) (el 20,0%), y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (el 19,0%). Por el contrario, no han considerado este medio los empleadores de los sectores de Construcción (F), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G), Hostelería (I), Educación (P), Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R).

## *La selección*

A continuación, se analizan un conjunto de herramientas que los empleadores consideran para seleccionar el personal que van a incorporar a la empresa. Son cuatro: la entrevista personal, el currículum vitae, la experiencia del candidato y las recomendaciones de terceras personas.

### *Entrevista personal*

La entrevista personal ha pasado de ser utilizada en el periodo anterior a la pandemia por el 80,8% de los empleadores, incrementándose en el periodo de inicio de la misma al 86,6%. Sin embargo, en el transcurso de la misma, la utilizan el 77,0%.

Por sectores y en el periodo tres, la entrevista personal es utilizada por todos los empleadores de las empresas que pertenecen a los sectores de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K) y Educación (P). También hacen un uso intensivo de este método los empleadores de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (el 89,3%) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (el 85,7%). Por último, los que menos uso hacen de la entrevista en sus procesos de selección son los empleadores de la Construcción (F) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (ambos el 57,1%).

### *Currículum vitae*

En segundo lugar, el currículum vitae es utilizado mayoritariamente por los empleadores en el periodo anterior a la pandemia y en el transcurso de la misma (el 86,9% y el 90,2%, respectivamente). Este porcentaje

disminuye en el inicio de la pandemia, recurriendo a este instrumento el 75,0% de los empleadores.

En el periodo de transcurso de la Covid-19 manifiestan la importancia del currículum todos los empleadores de los sectores del Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G), Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Información y comunicaciones (J), Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). Las empresas del sector de Educación (P) son las que menos valoran este instrumento en la selección (el 66,7%).

### ***Experiencia profesional***

La consideración de la experiencia del candidato por parte de los empleadores en los periodos uno y tres es similar (70,2% y 71,0%, respectivamente), incrementándose su uso en el inicio de la Covid-19 al ser utilizado por el 78,4% de aquéllos.

Por su parte, los empleadores que en el periodo tres más valoran la experiencia laboral del candidato son los de los sectores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I), en los que se considera en todas las empresas. También recibe una importante valoración en un elevado porcentaje de empresas de los sectores de la Industria manufacturera (C) (el 91,7%) e Información y comunicaciones (J) (el 88,6%). Por su parte, los que menos la consideran pertenecen a Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos (G) (el 40,0%).

### *Recomendaciones de terceras personas*

Por último, las recomendaciones de terceras personas se conforman entre las herramientas analizadas como la menos utilizada por los empleadores en los tres periodos de estudio. El 49,0% de los empleadores antes de la pandemia consideran que la usan, incrementándose su uso al 65,0% en el inicio de la Covid-19 y disminuyendo al 55,9% en el último periodo.

En el transcurso de la pandemia, los empleadores que utilizaron las recomendaciones de terceras personas pertenecen a los sectores de Hostelería (I) (el 100%), Industria manufacturera (C) (el 75,0%) y Construcción (F) (el 71,4%). Por su parte, son menos usadas en los sectores de Educación (P) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (en ambos el 33,3%), en los que menos de la mitad manifiesta su uso.

## 5.4 Competencias para el empleo

El análisis de las competencias demandadas por los empleadores se considera de acuerdo con dos criterios. El primero, examina las competencias tradicionales que tienen relevancia en cada sector según el trabajo realizado. El segundo, evalúa las competencias de la nueva era Covid-19 que, si bien algunas tienen su origen en las tradicionales, a partir de ese momento toman otra orientación.

### 5.4.1 Competencias tradicionales

Las competencias tradicionales para trabajar en las empresas y que son demandadas por los empleadores reciben distinta consideración según el momento temporal y el contexto de la empresa. Se clasifican en cinco grupos: (1) cualidades personales, (2) habilidades sociales, (3) trabajo autónomo y en equipo, (4) adaptación y, (5) eficacia. Cada competencia se evalúa a través de una escala Likert de 5 puntos que valora la importancia que tiene para los empleadores.

#### *Cualidades personales*

Las cualidades personales comprenden las cualidades relacionadas con la responsabilidad, la iniciativa y la creatividad.

#### ***Sentido de la responsabilidad***

La importancia de la responsabilidad es valorada de manera global por los empleadores con una puntuación media similar en los tres periodos, siendo igual en los dos primeros periodos (4,6 puntos) y aumentando en el último (4,7 puntos).

Un análisis del periodo tres detallado por sectores muestra que la responsabilidad recibe la valoración máxima en los sectores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I) (5,0 puntos). A éstos le siguen, muy de cerca y todos ellos con una misma valoración (4,9 puntos), los sectores de Construcción (F), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades artísticas, recreativas

y de entretenimiento (R). Por el contrario, el sector que muestra una menor demanda de esta competencia es el de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,2 puntos).

### ***Iniciativa***

La iniciativa es evaluada por los empleadores con una puntuación global media mayor en el periodo dos (4,4 puntos), seguida de cerca por la del periodo tres y la del periodo uno (4,3 y 4,2 puntos, respectivamente).

Un análisis en detalle respecto al último periodo, del transcurso de la Covid-19, y según los sectores de actividad, muestra que los empleadores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I) le dan la valoración máxima (5,0 puntos). Le siguen los de Construcción (F) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos 4,7 puntos). Por el contrario, los que menos valoran la iniciativa son el sector de Información y comunicaciones (J) (3,9 puntos) y de Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (3,7 puntos).

### ***Creatividad***

La última cualidad personal analizada es la creatividad, que recibe una mayor valoración en el periodo dos, al inicio de la Covid-19 (4,6 puntos), seguida por la del periodo tres (4,4 puntos). Por el contrario, la valoración más baja de esta cualidad se corresponde con el periodo anterior a la pandemia (3,8 puntos).

En el transcurso de la Covid-19, los sectores que muestran una mayor valoración son el de Hostelería (I) con la máxima puntuación (5,0

puntos), seguido del de Transporte y almacenamiento (H) (4,9 puntos) y del de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos). De los demás sectores, los que menos valoran esta cualidad son los de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos 4,1 puntos).

### *Habilidades sociales*

Las habilidades sociales comprenden las habilidades con terceros que se concretan en tres: las relaciones interpersonales, la negociación y el liderazgo.

#### ***Habilidades en las relaciones interpersonales***

Las habilidades en las relaciones interpersonales son evaluadas por los empleadores con una puntuación global media que se incrementa en 0,2 puntos desde el periodo uno hasta el periodo tres, pasando de 4,1 puntos en el inicio de la pandemia a 4,3 puntos en el transcurso de la misma.

En el periodo tres, los sectores en los que los empleadores valoran con mayor puntuación las habilidades personales son los de Transporte y Almacenamiento (H) y Hostelería (I), con la valoración máxima (5,0 puntos), a los que le sigue el sector de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos). Por el contrario, en este periodo el sector en el que los empleadores menos valoran esta competencia es en el de la Construcción (F) (3,9 puntos).

## ***Negociación***

La habilidad de negociación en los tres periodos es valorada por debajo de los 4,0 puntos. Esta cualidad aumenta del periodo uno al periodo dos de comienzo de la Covid-19, desde una valoración de 3,6 puntos hasta llegar a 3,9 puntos, disminuyendo en el periodo tres a una valoración de 3,8 puntos.

El análisis en detalle en el último periodo según el sector de actividad muestra que, de nuevo, ofrecen la máxima valoración los empleadores del sector de Transporte y Almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguida de la del sector de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,8 puntos). Sin embargo, los sectores que destacan por sus valoraciones más bajas pertenecen a Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,4 puntos) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (2,5 puntos).

## ***Liderazgo***

La habilidad de liderazgo es valorada por los empleadores con la puntuación más baja en el primer periodo, con 3,4 puntos, aumentando hasta llegar a una valoración de 3,8 puntos en el periodo dos y, disminuyendo en 0,1 puntos a 3,7 puntos en el periodo del transcurso de la Covid-19.

El detalle de este último periodo por sectores muestra que los empleadores que más valoran el liderazgo son los de los sectores de Transporte y Almacenamiento (H) (4,9 puntos) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,4 puntos). Por su parte, los empleadores que menos valoran esta competencia son Información y comunicaciones (J) (3,4 puntos) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (3,3 puntos).

## *Trabajo autónomo y en equipo*

Las cualidades de trabajo individual y en equipo que se analizan son tres: la comunicación oral y escrita la autonomía y el trabajo en equipo.

### ***Comunicación oral y escrita***

La competencia de saber comunicarse tanto de manera oral como escrita es valorada por los empleadores de manera global con una mayor puntuación media en el transcurso de la Covid-19, con 4,4 puntos frente a una valoración de 4,3 puntos en el momento de su inicio y de 4,0 puntos antes de la misma. Estas valoraciones medias suponen un incremento a lo largo de los tres periodos de 0,4 puntos.

El análisis por sectores de esta competencia en el periodo tres muestra que los empleadores del sector de Transporte y Almacenamiento (H) son los que más alto la puntúan (5,0 puntos), seguidos de los sectores de Actividades financieras y de seguros (K) (4,8 puntos) y Educación (P) (4,7 puntos). Sin embargo, muestran las valoraciones más bajas los empleadores de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,0 puntos) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,9 puntos).

### ***Autonomía***

La competencia de ser autónomo muestra una valoración global media por parte de los empleadores con puntuaciones muy próximas en los tres periodos. En particular, antes de la Covid-19 la puntuación media es de 4,2 puntos, mientras que, en el transcurso de la misma se incrementa

0,2 puntos alcanzando la valoración de 4,4 puntos. Por el contrario, en el periodo tres disminuye 0,1 puntos respecto al periodo anterior, ofreciendo una valoración de 4,3 puntos.

El análisis de la autonomía en el periodo en el que transcurre la pandemia según los sectores muestra que de nuevo es el sector Transporte y Almacenamiento (H) el que alcanza la máxima valoración (5,0 puntos), al que le sigue el sector de Educación (P) (4,7 puntos). Por otra parte, muestran las menores apreciaciones de esta competencia los sectores de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,9 puntos) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,0 puntos).

### *Trabajo en equipo*

El trabajo en equipo muestra una valoración superior a la recibida por el resto de las competencias. Aumenta su valoración global media, pasando de 4,5 puntos en el periodo uno a una puntuación de 4,8 puntos en los dos periodos siguientes, lo que supone un incremento de 0,3 puntos.

En el análisis de esta competencia en el periodo del transcurso de la Covid-19 según el sector al que pertenecen los empleadores destacan cinco sectores con la máxima valoración (5,0 puntos): Transporte y Almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y, Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). Por el contrario, las valoraciones más bajas realizadas a esta competencia proceden de los sectores de Actividades

profesionales, científicas y técnicas (M) (4,6 puntos) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,2 puntos).

### *Adaptación*

La competencia de adaptación se analiza mediante tres cualidades: la de resolver problemas, la de rendir bajo presión y la de tolerar la frustración.

#### ***Resolución de problemas***

La capacidad para resolver problemas es valorada por los empleadores con una puntuación global media de 4,5 puntos antes y en el transcurso de la pandemia, por tanto, en el primer y tercer periodo. Es en el periodo de inicio de la Covid-19 cuando muestra una valoración media superior al resto de periodos de 0,2 puntos y, por tanto, de 4,7 puntos.

Un estudio del tercer periodo a nivel sectorial muestra que la cualidad de saber resolver los problemas obtiene las valoraciones más altas en los sectores de Transporte y Almacenamiento (H) (5,0 puntos) y en los de la Industria manufacturera (C) y Hostelería (I) (ambos con 4,8 puntos). Las valoraciones medias más bajas son las de los empleadores de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (4,3 puntos) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,1 puntos).

#### ***Rendimiento bajo presión***

La competencia de rendir ante condiciones de presión muestra un incremento del periodo uno al periodo dos de 0,8 puntos, pasando de una

valoración de 3,7 puntos antes de la Covid-19 a 4,5 puntos en el periodo en que se inicia. Sin embargo, muestra un decremento en el periodo tres de 0,4 puntos, alcanzando así una valoración de 4,1 puntos.

Un análisis de esta competencia en el periodo tres detallada por sectores destaca la máxima valoración en los sectores de Transporte y Almacenamiento (H) y Hostelería (I) (ambos 5,0 puntos), seguidos de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,6 puntos). Por el contrario, las menores valoraciones son las de Construcción (F) y Educación (P) (ambos 3,7 puntos) y, Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (3,6 puntos).

### ***Tolerancia a la frustración***

La trayectoria de esta competencia de tolerancia a la frustración es similar a la seguida por el rendimiento bajo presión en los tres periodos analizados. En particular, se incrementa del periodo uno al periodo dos en 0,7 puntos, pasando de una valoración media de 3,6 puntos en el periodo anterior a la Covid-19 a una de 4,3 puntos en periodo de inicio de la misma. Es en el periodo tres en el que decrece en 0,3 puntos con una valoración media de 4,0 puntos.

Un análisis de las valoraciones de los empleadores durante el periodo del transcurso de la Covid-19 según el sector de actividad muestra que la tolerancia a la frustración obtiene la máxima puntuación en el sector de Transporte y Almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguida de la de Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (4,5 puntos). Los que menos valoración a esta competencia ofrecen pertenecen al sector de la

Construcción (F) (3,6 puntos) y de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,5 puntos).

### *Eficacia*

La eficacia en el trabajo es evaluada por los empleadores antes de la pandemia con una media global de 3,6 sobre 5,0 puntos frente a una valoración que asciende, tanto en el periodo dos como el periodo tres, a 4,6 y 4,5 puntos, respectivamente.

El estudio en detalle en el periodo tres muestra que, a nivel sectorial, el sector de Transporte y almacenamiento (H) es el que más valora esta competencia (5,0 puntos), seguido de Construcción (F) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R) (ambos 4,7 puntos). Por el contrario, los sectores que menores valoraciones ofrecen, aunque por encima de 4,0 puntos, son Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (4,3 puntos) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,0 puntos).

#### 5.4.2 Competencias en la nueva era Covid-19

En esta sección se analizan las competencias demandadas por los empleadores tanto en el periodo en el que se inicia la pandemia como en su transcurso. Con la aparición de la Covid-19, la situación de la mayor parte de las empresas y la necesidad de los empleadores de confiar aún más en sus trabajadores dada la distancia física, en muchos casos, provocada por la situación, conduce a que muchas competencias, menos exigidas hasta el

momento, reciban más protagonismo, así como a que otras surjan. Siguiendo las más consideradas por los informes de entidades reconocidas, se agrupan en un total de once.

### *Empatía con la empresa*

En general, los empleadores otorgan una importancia media a esta competencia al inicio del Covid-19 de 4,5 sobre 5,0 puntos, que desciende en 0,2 puntos a una valoración de 4,3 puntos en el transcurso de la pandemia.

En detalle, un análisis en el periodo tres según los sectores muestra que todas las valoraciones medias de los empleadores son superiores a los 4,0 puntos. En particular, los empleadores que más valoran esta competencia pertenecen a los sectores de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I) y Actividades financieras y de seguros (K) (5,0 puntos). Por su parte, con las menores valoraciones destacan los sectores de la Construcción (F) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos de 4,1 puntos), seguidos de Información y comunicaciones (J) y Educación (P) (ambos de 4,0 puntos).

### *Motivación personal bajo la situación actual*

La motivación en la era Covid-19 se refiere a la actitud personal positiva ante la situación problemática de la pandemia que atraviesan las empresas, siendo para ello capaces de afrontarla con constancia, confianza y una actitud optimista. Los empleadores valoran esta competencia con la misma puntuación de 4,8 sobre 5,0 puntos tanto en el periodo dos como en el

periodo tres, lo que confirma que la relevancia de la misma se mantiene en estos años.

Un análisis por sectores muestra que los empleadores valoran la motivación por encima de la media global en cinco de los sectores, destacando, con la máxima puntuación, la valoración de los empleadores de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). Por el contrario, la menor valoración destaca en cuatro sectores (4,7 puntos): Industria manufacturera (C), Construcción (F), Educación (P) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q).

### *Gestión del estrés*

Los empleadores valoran la posesión de esta competencia con una puntuación media de 4,4 sobre 5,0 puntos en el inicio de la Covid-19 y de 0,2 puntos menos en el periodo tres, esto es, de 4,2 sobre 5,0 puntos.

En detalle, un estudio del periodo tres según las valoraciones en los sectores muestra que los empleadores que más la valoran pertenecen a Transporte y almacenamiento (H) (5,0 puntos), seguidos de Educación (P) (4,7 puntos). Los que muestran la menor valoración de esta competencia son de los sectores de la Construcción (F) e Información y comunicaciones (J) (ambos 3,9 puntos).

### *Compromiso con los resultados*

Los empleadores evalúan que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa con 4,6 sobre 5,0 puntos tanto en el periodo en el que se inicia la pandemia como en el que transcurre.

En detalle, en el periodo tres los sectores en los que los empleadores muestran mayor puntuación son de Transporte y almacenamiento (H), Actividades financieras y de seguros (K) y Educación (P), con la máxima valoración (5,0 puntos). Las menores valoraciones son las ofrecidas por los empleadores del sector de la de Hostelería (I) (4,0 puntos).

### *Comportamiento responsable*

Los empleadores valoran la responsabilidad en el periodo dos con una media global de 4,8 sobre 5,0 puntos, ascendiendo en 0,1 puntos en el periodo tres y alcanzando, por lo tanto, 4,9 puntos.

En detalle, en el periodo tres y a nivel sectorial, los empleadores que muestran la mayor valoración y máxima de esta competencia pertenecen a seis sectores (5,0 puntos): Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I), Actividades financieras y de seguros (K), Actividades administrativas y servicios auxiliares (N), Educación (P) y Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento (R). Sin embargo, los empleadores que ofrecen valoraciones más bajas pertenecen a la Construcción (F) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) (ambos 4,7 puntos).

### *Autoformación en las tecnologías*

Los empleadores valoran la capacidad para aprender de manera continua ante la nueva dimensión de tecnologías digitales en el periodo dos en el que se inicia la pandemia con 4,4 sobre 5,0 puntos, descendiendo en 0,2 puntos en el periodo tres y, por tanto, con 4,2 puntos.

A nivel sectorial en el periodo tres, destaca la valoración de los empleadores del sector de Transporte y almacenamiento (H) con la máxima valoración (5,0 puntos), al que le sigue la de Construcción (F) (4,9 puntos) y Educación (P) (4,7 puntos). Los sectores en los que los empleadores muestran las menores valoraciones en esta competencia son Hostelería (I) y Actividades sanitarias y de servicios sociales (Q) (ambos 4,0 puntos) seguidos, con la menor valoración, de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) e Información y comunicaciones (J) (ambos 3,8 puntos).

### *Diálogo con las partes interesadas de la empresa*

Los empleadores valoran la competencia de diálogo y colaboración con los grupos más relevantes con los que se relaciona la empresa en el periodo dos con una media global de 4,5 sobre 5,0 puntos, disminuyendo en 0,2 puntos en el periodo del transcurso de la Covid-19, esto es, a 4,3 puntos.

A nivel detallado en el periodo tres, los sectores en los que los empleadores muestran una mayor valoración son los de Transporte y almacenamiento (H) y de Actividades financieras y de seguros (K) (ambos 5,0 puntos), seguidos por la Construcción (F) (4,9 puntos). Por el contrario, los

sectores con las valoraciones más bajas son los de Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (ambos 4,1 puntos) y, Hostelería (I) e Información y comunicaciones (J) (ambos 4,0 puntos).

### *Gestión de emociones*

Los empleadores valoran la competencia relativa a la gestión de las emociones con 4,3 sobre 5,0 puntos al inicio de la Covid-19, disminuyendo en 0,2 puntos en el transcurso de la misma siendo, por tanto, valorada en 4,1 puntos.

Realizando un análisis sectorial de esta competencia en el periodo tres destacan las valoraciones de los empleadores del sector de Transporte y almacenamiento (H) (5,0 puntos), al que le siguen los de Construcción (F) y Educación (P) (ambos 4,7 puntos). Por su parte, los empleadores muestran las puntuaciones más bajas para esta competencia en el sector de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) e Información y comunicaciones (J) (ambos 3,8 puntos).

### *Teletrabajo y rotación asistencial*

Los empleadores valoran la capacidad para adaptarse a esta modalidad de trabajo con una puntuación media en el periodo dos de 4,1 sobre 5,0 puntos y de 3,9 puntos en el periodo tres.

Los sectores en los que los empleadores muestran mayor interés en esta competencia en el periodo tres pertenecen de nuevo a Transporte

y almacenamiento (H) (5,0 puntos), al que le sigue Construcción (F) (4,4 puntos). Por el contrario, los empleadores que muestran una menor valoración pertenecen al sector de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (2,8 puntos).

### *Aprendizaje continuo*

Los empleadores valoran la competencia de aprender, desaprender y reaprender de manera continua ante los cambios del contexto con 4,6 sobre 5,0 puntos al inicio de la pandemia. Si bien, como en las anteriores competencias, la puntuación desciende en 0,3 puntos en el transcurso del Covid-19 hasta llegar a 4,3 puntos.

En detalle, en el tercer periodo, destacan las valoraciones medias de los empleadores de los sectores de Transporte y almacenamiento (H) y Hostelería (I) (ambos 5,0 puntos), a las que les sigue Educación (P) (4,7 puntos). Por el contrario, los empleadores muestran una menor puntuación en los sectores de Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,9 puntos) y Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (3,8 puntos).

### *Escucha activa*

Los empleadores valoran la escucha activa en el periodo dos en 4,4 sobre 5,0 puntos, descendiendo en 0,1 puntos en el periodo tres y, por tanto, otorgándole 4,3 puntos.

Destaca la valoración en el periodo tres de los empleadores del sector de Transporte y almacenamiento (H), Hostelería (I) y Educación (P) (5,0 puntos). Por el contrario, las puntuaciones más bajas se corresponden con los sectores de Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas (G) (4,0 puntos) y Actividades administrativas y servicios auxiliares (N) (3,7 puntos).

