



**ESTUDIO DE DETECCIÓN
DE NECESIDADES
FORMATIVAS**
**CRN DE ADMINISTRACIÓN,
SEGUROS Y FINANZAS**

Título original: Estudio de Detección de Necesidades Formativas en Administración, Seguros y Finanzas.

Versión: 1.0

Fecha: Diciembre 2020 Elaborado por:

CECAS

Responsable: Marta Rodríguez Varona (CECAS)

Ángel Luis Gilsanz Palancar (Personas & Organizaciones)

© 2020 CRN de Administración, Seguros y Finanzas. DG de Formación –SEPE, con licencia de Creative Commons.



Este trabajo tiene la licencia "Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 No portada (CC BY- NC-ND 3.0)". El usuario puede reproducir, distribuir y utilizar públicamente esta publicación sin permiso explícito, siempre que el contenido vaya acompañado de un reconocimiento de que el "CRN de Administración, Seguros y Finanzas - SEPE." es la fuente. Ninguna parte de esta publicación puede utilizarse con fines comerciales o adaptarse, traducirse o modificarse sin el permiso previo del CRN. Para ver una copia de la licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>. Cuando el contenido, como una imagen, gráfico, datos, marca comercial o logotipo, se atribuye a un tercero, el usuario es el único responsable de compensar los derechos con los titulares de los derechos.

Cita sugerida: CRN de Administración, Seguros y Finanzas -SEPE (2020). Estudio de detección de necesidades formativas en Administración, Seguros y Finanzas 2020.

Índice:

1.	Introducción	3
2.	Estructura del Estudio	6
2.1	Fase 1. Análisis tendencias sectoriales	6
2.2	Fase 2. Mesas de trabajo con expertos sectoriales	11
3.	La oferta del Centro de Referencia Nacional	13
4.	Contexto: Análisis de tendencias	15
5.	Análisis de tendencias en las áreas de estudio	26
6.	Análisis de las áreas de estudio de Administración	27
6.1	Carencias observadas en la oferta del servicio público de formación profesional para el empleo	27
6.2	Sugerencias concretas comentadas en las reuniones	29
6.3	Perfiles que tienden a desaparecer o a reducirse de forma significativa	30
6.4	Perfiles que aparecen o cuya demanda crecerá de forma significativa	33
7.	Análisis del Área de Estudio de Seguros	35
7.1	Carencias observadas en la oferta del servicio público de formación profesional para el empleo	35
7.2	Sugerencias concretas comentadas en las reuniones	36
7.3	Perfiles que tienden a desaparecer o a reducirse de forma significativa	37
7.4	Perfiles que aparecen o cuya demanda crecerá de forma significativa	38
8.	Análisis del Área de Estudio de Consultoría	39
8.1	Carencias observadas en la oferta del servicio público de formación para el empleo	39
8.2	Sugerencias concretas comentadas en las reuniones	39
8.3	Perfiles que tienden a desaparecer o a reducirse de forma significativa	40
8.4	Perfiles que aparecen o cuya demanda crecerá de forma significativa	41
9.	Principales tendencias analizadas	41
9.1	Competencias	42
9.2	Tecnologías	44
9.3	Metodologías	46
	Anexo 1: Glosario	49
	Anexo 2: Cuestionario para entrevistas	54

1. Introducción

Este estudio se enmarca en los Planes nacionales de trabajo 2020 aprobados al amparo del convenio entre el Servicio Público de Empleo Estatal, el Ministerio de Educación y Formación Profesional y la Comunidad de Madrid que aprueba el Plan de Actuación Plurianual 2019-2022 de los cinco Centros de Referencia Nacional publicado en BOE el 29 de agosto de 2019 por Resolución de 22 de agosto de 2019, de la Subsecretaría, y que aprueban los Planes de Actuación Plurianuales 2019-2022 del Centro de Referencia Nacional de Edificación y obra civil, del Centro de Referencia Nacional de Frío y climatización, del Centro de Referencia Nacional de Desarrollo informático y comunicaciones, del Centro de Referencia Nacional de Máquinas electromecánicas y del Centro de Referencia Nacional de Administración, seguros y finanzas, en el ámbito de la formación profesional. Realización de un estudio prospectivo en la familia de Administración, Seguros y Finanzas que permita conocer las tendencias sectoriales en el ámbito estatal, y detectar nuevos perfiles profesionales emergentes.

El estudio conforme a la convocatoria anteriormente citada ha sido desarrollado por CECAS Escuela de Negocios de Seguros del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros (www.mediadores.info y www.cibercecas.com) quien ha contado con la colaboración de la consultora de personas y tecnología, Watch&Act International Consulting (www.watchandact.eu).

Es un estudio prospectivo en la familia de Administración y gestión para determinar las tendencias sectoriales en el ámbito estatal, y detectar nuevos perfiles profesionales emergentes. Los objetivos específicos del estudio son:

- **Analizar el tejido empresarial** nacional de Administración y auditoría y de Finanzas y seguros, sus actividades productivas y sus tendencias ocupacionales en las áreas de estudio:
 - o Seguros
 - o Consultoría
 - o Administración

Con el fin de detectar líneas de evolución a corto y medio plazo, variaciones en las competencias profesionales y surgimiento de nuevos perfiles profesionales.

- Señalar los requerimientos de **cualificación que demandan los cambios identificados**. Contrastar las necesidades detectadas con relación a las actuaciones definidas en el Catálogo de Formación para el Empleo, diagnosticando nuevas propuestas formativas y/o elaborando posibles itinerarios entre especialidades.
- Valorar las **necesidades de formación** de los nuevos perfiles profesionales.

2. Estructura del Estudio

El estudio se ha realizado a través de 3 fases.

Fase 1.- Análisis de tendencias.

Fase 2.- Establecimiento de prioridades formativas y perfiles profesionales emergentes, mediante mesas de trabajo con expertos.

Fase 3.- Redacción de los informes finales y presentación de conclusiones.

2.1 Fase 1. Análisis tendencias sectoriales

El análisis de tendencias sectoriales y análisis de necesidades de empleo y formación se ha realizado mediante 2 herramientas: estudio de fuentes secundarias, entrevistas personales a responsables de RRHH y Formación de entidades representativas de los tres áreas de estudio: seguros, consultoría y administración.

a) Análisis de fuentes secundarias

- Alon, Shay. 2018. *Five Must-have Insurance technologies for every CIO's 2019 budget*. Accenture Insurance Blog. Internet.
- “Tecnologías que van a cambiar el mundo” Entrevista a Enrique Dans en Actualidad Aseguradora, marzo de 2018.
- ADECCO “La banca y el sector IT&Telco ofrecen los salarios más elevados en nuestro país” Spring Profesional.
- ADECCO “El director comercial y el responsable de suscripción, los perfiles mejor pagados del sector seguros en España” Spring Profesional.
- ADN del Seguro “Arag comparte con la mediación tendencias digitales” 17 de octubre 2020.
- CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. *Necesidades de Formación en la Comunidad de Madrid*. Madrid. Consejería de Economía Empleo y Competitividad. Septiembre 2019.

- Emily Delbridge. Agosto 2018. Upcoming Insurance Technology Trends. The Balance.com. Internet.
- IKN Tendencias tecnológicas e innovación en seguros.
- Gilsanz. A, La transformación del trabajo en las aseguradoras tendencias a 5 años. INESE 2018.
- Maynez C., Natalia. Marzo 2018. *Seven technology trends that will dominate 2018 and that every IT expert should know*. ADEXT. Internet.
- Observatorio Insurtech de Futurizable. Futurizable y Cálculo. Intranet. Blog.
- Oliver Pickup. Febrero 2018. Five game-changing technologies business leaders need to know about. The Telegraph. Internet.
- Ramnath Balesubrama, Ari Libarikian y Dog McElhaney. Abril 2018. Insurance 2030, the impact of AI on the future of Insurance. Mackinsey & Company. Internet.
- RANDSTAND AWARD *“Mapfre es la empresa más atractiva para trabajar en el sector seguros”* Abril 2020.
- Thomas Bonaty. Junio 2018. Tech Trend Radar 2018 – Technology drives future business opportunities. Munich Re. Internet.
- THE VALLEY. *“La destrucción de empleo y de los negocios físicos, algunos falsos mitos de la era digital”*. Abril 2018.
- WILLIS TOWER WATSON- *“What does the future of work look like in your organization”*.
- Virtusa xLabs. Agosto 2018. *Future tech: The 10 technology trends for 2023*. Digital Strategy Consulting. Internet.
- World economic forum. *“Why sills -not degrees- sill shape the future of work”*. Artículo de The Jobs Reset Summit. 20-23 octubre 2020.
- 2017. *Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press. Internet.
- 2001. *Formación para un trabajo decente*. OIT. CINTERFOR - Centro

Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Internet.

- 2018. *Future of Jobs Survey 2018*. World Economic Forum. Internet.
- 2018. *Five technology trends shaping the future of business*. Accenture. Internet.
- 2020. *Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. Internet.
- 2020. *Guía Spring Professional del mercado laboral 2020*. Grupo Adecco. Internet.
- 2020. *Workforce Index 2020. Global Analysis*. Manpower Group. Internet.
- 2020. *Mercado de Trabajo en 50 titulares*. Grupo Randstad. Internet.

b) Entrevistas personales

Entrevistas personales telemáticas realizadas conforme al cuestionario reflejado en el Anexo 2 a los responsables de RRHH y Formación de las siguientes empresas. Realizadas por:

- ✓ Angel Luis Gilsanz Palancar. Director de Personas y Organización en Watch and Act International Consulting. [linkedin.com/in/ángel-luis-gilsanz-51a1b612](https://www.linkedin.com/in/ángel-luis-gilsanz-51a1b612).
- ✓ Marta Rodríguez Varona Senior Sales Manager CECAS Escuela de Negocios. [linkedin.com/in/marta-rodíguez-varona](https://www.linkedin.com/in/marta-rodíguez-varona).

b.1.- Seguros

- ✓ AXA. www.axa.es.
Alicia Gutiérrez González. Responsable Aprendizaje AXA.
[linkedin.com/in/alicia-gutiérrez-gonzález-6013957b](https://www.linkedin.com/in/alicia-gutiérrez-gonzález-6013957b).
- ✓ MAPFRE España. www.mapfre.es
Antonia Ródenas Román. Responsable de Formación RR.HH.
[linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147](https://www.linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147)

- ✓ MAPFRE. www.mapfre.es
Miguel Ángel Nebreda. Director Formación Recursos Humanos.
[linkedin.com/in/miguel-angel-nebreda-99651a2b](https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-nebreda-99651a2b)
- ✓ PREVENTIVA. www.preventiva.com.
Andrés Higuera. Responsable Formación y Desarrollo.
[linkedin.com/in/andreshiguera](https://www.linkedin.com/in/andreshiguera)
- ✓ REALE SEGUROS. www.reale.es
Josep Gendra i Hom. Responsable de Formación de Negocio.
[linkedin.com/in/josep-gendra-i-hom](https://www.linkedin.com/in/josep-gendra-i-hom)
- ✓ SANTALUCÍA. www.santalucia.es.
Fernando Rodríguez Rodríguez. Director Recursos Humanos.
[linkedin.com/in/fernandorodriguez-drh-iese-hrmanager-personas-hrbp](https://www.linkedin.com/in/fernandorodriguez-drh-iese-hrmanager-personas-hrbp)

b.2.- Consultoría

- ✓ ALTRAN, consultoría tecnológica. www.altran.com.
Alicia Sánchez Ruiz. Directora de Personas y Comunicación.
[linkedin.com/in/asanchezruiz1](https://www.linkedin.com/in/asanchezruiz1)
- ✓ ADECCO. Consultora de RRHH. www.adecco.es.
Javier Blasco de Luna Legal and Health & Safety Director.
[linkedin.com/in/fjavierblasodeluna](https://www.linkedin.com/in/fjavierblasodeluna)
- ✓ KEYLBORARD. Consultoría jurídica y económica [www. keyiberboard.com](http://www.keyiberboard.com).
Elvira Arcos- Socia Directora.
[linkedin.com/in/elviraarcos](https://www.linkedin.com/in/elviraarcos)

b.3.- Administración

Ante la dificultad de poder aglutinar a estos profesionales se ha analizado en diferentes sectores.

- ✓ COFARES. Sector Logística. www.cofares.es

Alberto Serrano Deville-Bellechasse. Director HRBP y Talento en COFARES.
[linkedin.com/in/albertoserranodeville](https://www.linkedin.com/in/albertoserranodeville)

- ✓ HERMANAS HOSPITALARIAS. Sector Sanitario www.hospitalarias.es.
Fuencisla de Santos Jiménez. Directora del Área de Personas.
[linkedin.com/in/fuencisladesantos](https://www.linkedin.com/in/fuencisladesantos)
- ✓ MAPFRE ESPAÑA. Sector Servicios www.mapfre.es
Antonia Ródenas Román. Responsable de Formación RR.HH.
[linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147](https://www.linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147)

2.2 Fase 2. Mesas de trabajo con expertos sectoriales.

Mesas de trabajo realizadas de forma telemática en las que se debatió las principales conclusiones de la Fase 1: análisis de fuentes secundarias y entrevistas. Las mismas fueron grabadas y coordinadas por:

- ✓ Angel Luis Gilsanz Palancar. Director de Personas y Organización en Watch and Act International Consulting. [linkedin.com/in/ángel-luis-gilsanz-51a1b612](https://www.linkedin.com/in/ángel-luis-gilsanz-51a1b612)
- ✓ Marta Rodríguez Varona. Senior Sales Manager CECAS Escuela de Negocios. [linkedin.com/in/marta-rodriíguez-varona](https://www.linkedin.com/in/marta-rodriíguez-varona)
- ✓ Marta González Martínez. CRN Administración, Seguros y Finanzas.

1ª MESA: Seguros. Realizada el martes 1 de diciembre de 2020 de 10 a 12 h.

- ✓ AXA. www.axa.es.
Alicia Gutiérrez González. Responsable Aprendizaje AXA.
[linkedin.com/in/alicia-gutiérrez-gonzález-6013957b](https://www.linkedin.com/in/alicia-gutiérrez-gonzález-6013957b)
- ✓ MAPFRE ESPAÑA. www.mapfre.es
Antonia Ródenas Román. Responsable de Formación RR.HH.
[linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147](https://www.linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147)
- ✓ PREVENTIVA. www.preventiva.com.
Andrés Higuera. Responsable Formación y Desarrollo.
[linkedin.com/in/andreshiguera](https://www.linkedin.com/in/andreshiguera)
- ✓ REALE SEGUROS. Josep Gendra i Hom. www.reale.es
Josep Gendra i Hom Responsable de Formación de Negocio.
[linkedin.com/in/josep-gendra-i-hom](https://www.linkedin.com/in/josep-gendra-i-hom)
- ✓ SANTALUCÍA. www.santalucia.es.
Fernando Rodríguez Rodríguez. Director Recursos Humanos.
[linkedin.com/in/fernandorodriguez-drh-iese-hrmanager-personas-hrbp](https://www.linkedin.com/in/fernandorodriguez-drh-iese-hrmanager-personas-hrbp)

2ª MESA: Consultoría. Realizada el martes 2 de diciembre de 2020 de 10 a 12 h.

- ✓ ALTRAN. Consultoría tecnológica. www.altran.com.
Alicia Sánchez Ruiz. Directora de Personas y Comunicación.
[linkedin.com/in/asanchezruiz1](https://www.linkedin.com/in/asanchezruiz1)
- ✓ ADECCO. Consultora de RRHH. www.adecco.es
Javier Blasco de Luna. Legal and Health & Safety Director.
[linkedin.com/in/fjavierblascode luna](https://www.linkedin.com/in/fjavierblascode luna)
- ✓ KEYLBORARD. Consultoría jurídica y económica. www.keyiberboard.com
Elvira Arcos- Socia Directora.
[linkedin.com/in/elviraarcos](https://www.linkedin.com/in/elviraarcos)

3ª MESA: Administración. Realizada el martes 3 de diciembre de 2020 de 10 a 12 h por medios telemáticos.

Ante la dificultad de poder aglutinar a estos profesionales se ha analizado en diferentes sectores.

- ✓ COFARES. Sector Logística. www.cofares.es
Alberto Serrano Deville-Bellechasse. Director HRBP y Talento en COFARES.
[linkedin.com/in/albertoserranodeville](https://www.linkedin.com/in/albertoserranodeville)
- ✓ HERMANAS HOSPITALARIAS. Sector Sanitario www.hospitalarias.es.
Fuencisla de Santos Jiménez. Directora del Área de Personas.
[linkedin.com/in/fuencisladesantos](https://www.linkedin.com/in/fuencisladesantos)
- ✓ MAPFRE ESPAÑA. www.mapfre.es
Antonia Ródenas Román. Responsable de Formación RR.HH.
[linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147](https://www.linkedin.com/in/toñi-ródenas-román-695363147)

3. La oferta del Centro de Referencia Nacional

En este capítulo vamos a abordar un aspecto que en los trabajos de preparación para la elaboración del presente informe nos ha resultado de extremo interés para las conclusiones finales del estudio y que, en nuestra opinión, debe abordarse de una forma integral y urgente, ya que no afecta únicamente a las áreas de estudio recogidas en este documento, sino que creemos extrapolable a todos los Centros de Referencia Nacional, de cualquier sector, si bien esto último podría analizarse de forma explícita para mayor información.

Nos ha llamado poderosamente la atención el hecho de que prácticamente todas las **empresas** que han colaborado en este trabajo han indicado que **desconocían** completamente la **existencia** del **Centro de Referencia Nacional**. Ni que decir tiene que este desconocimiento se extendía a cualquiera de los programas o iniciativas de tipo formativo o de integración laboral que el centro desarrolla y oferta a la comunidad empresarial, produciéndose de este modo una importante laguna entre las posibilidades de la oferta y las necesidades de la demanda, lo que, en nuestro entendimiento, indica la posibilidad de alcanzar una importante mejora invirtiendo tanto en los Centros de Referencia Nacional en sí, como respaldando su difusión, así como la del Sistema Nacional de las Cualificaciones que sustenta toda la oferta de formación profesional coordinada y global.

Es difícil alcanzar unos determinados objetivos cuando el destinatario de las propuestas y de la oferta pública no conoce la misma ni es capaz de identificar los organismos e instituciones que la hacen posible.

Esta falta de visibilidad reduce las opciones conocidas y utilizadas por las empresas participantes en el estudio. Como se puede apreciar en las entrevistas mantenidas y en las grabaciones de las mesas redondas, para nuestros interlocutores la oferta pública de formación para el empleo se equipará, erróneamente, al sistema de Formación Profesional Reglada y de una manera vaga a los “cursos del desempleo” y a los cursos ofrecidos por empresas privadas y “subvencionados por la FUNDAE”.

Se manifiesta expresamente que el modelo de comunicación del FORCEM llegaba de manera más clara a los departamentos de Personas o Recursos Humanos de las organizaciones.

Ante esta coincidencia de opiniones en todas las áreas de estudio analizadas, se abrió un debate específico sobre las posibles actuaciones o formas de mejorar esta situación, dotando a los Centros de Referencia Nacional de una mayor visibilidad y, por tanto, de una mayor capacidad de divulgación de su existencia misma y de su oferta formativa. De forma general, las principales sugerencias o recomendaciones recogidas en las mesas de trabajo fueron:

- Presencia de enlaces y puntos informativos del sistema de CRN en los portales digitales de reclutamiento en los que se concentra en buena medida la demanda de empleo por parte de las empresas, como por ejemplo en los gestionados por empresas como Adecco, Infojobs, Monster, etc. Tanto a nivel nacional como los de mayor impacto en determinados territorios (comunidades autónomas, provincias, etc...).
- Presencia muy visible de enlaces y puntos informativos del sistema de CRN en las páginas de la Administración Pública que se relacionan con temas de empleo y formación, con temas de concesiones y ayudas financieras a empresas, etc...
- Disponer de una página web específica para el centro, diseñada conforme a los criterios de efectividad, marketing y publicidad más adecuados al objetivo de la máxima difusión:
 - Usabilidad muy cuidada para hacerla atractiva.
 - Diseño sencillo y claro para el usuario.
 - Denominación e identificación inequívoca, evitando palabras de uso general. Quizás una “marca” específica.
 - Facilidad de búsqueda y acceso mediante buscadores convencionales, incluso considerando criterios de posicionamiento.
- Realizar acciones y campañas de divulgación, junto con la ubicación de enlaces atractivos en sus páginas web, entre asociaciones patronales de todos los ámbitos (nacional, local, sectorial, etc.) y organizaciones sindicales, asociaciones profesionales de directivos de Recursos Humanos.

En una de las mesas redondas los asistentes entraron en la página web del CRN y se propusieron algunos cambios de estilo:

- Simplificación. Páginas sencillas, con poco texto y puntos claros.
- Direccionamiento más eficiente que permita acceder al punto que se busca leyendo la mínima información intermedia.
- Elementos más visuales, como vídeos cortos, esquemas, infografías sencillas, etc...
- En general se sugería un diseño más comercial, utilizando las técnicas de diseño más actuales, basadas en lograr una óptima experiencia de usuario.

También se propuso probar los cambios con un grupo de empresas dentro de una de las áreas de estudio seleccionadas, para analizar el grado de consecución de objetivos, la mejora obtenida respecto a la visibilidad del Centro elegido y el efecto en términos de demanda de los servicios que se conseguiría.

4. Contexto: Análisis de tendencias

El objetivo de este estudio es ofrecer cierta luz sobre la evolución de los puestos de trabajo de las áreas de estudio seleccionadas. La amplitud de este tema es tanta y el contenido está tan relacionado con el contexto general de la economía en un mundo cada vez más global e interconectado, que, además de recoger las opiniones y tendencias de las empresas que han participado en el estudio, es importante poder contrastar la imagen obtenida con algunas de las ideas y visiones que se consideran más plausibles por las instituciones y *think tanks* más relevantes a nivel internacional dentro del ámbito de los recursos humanos.

Lamentablemente, no existen, que nosotros conozcamos, estudios completos y detallados aplicables específicamente a las áreas de estudio que nos ocupan, por lo que no tenemos más remedio que guiarnos en este periplo por informes y estudios de tipo general sobre la evolución y el futuro del trabajo y del entorno laboral de las organizaciones.

Ya en su informe de 2017, Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age, publicado por Deloitte University Press, se menciona que “*el cambio de empleados a tiempo completo hacia una fuerza laboral ‘aumentada’ (aumentada por la tecnología y las conexiones) es uno de los retos más desafiantes de las tendencias de capital humano. Este cambio altera el concepto familiar de lo que es un*

puesto de trabajo (junto con las implicaciones que tiene para las carreras profesionales), de lo que realmente significa, de cómo se capacita y selecciona la fuerza laboral y de cómo se diseña el lugar de trabajo. Difumina las nociones convencionales de qué tipos de trabajo pueden realizar las personas y cuáles las máquinas, y redefine los segmentos de la fuerza de trabajo humana que están involucrados.”¹

Continuando el análisis en esta dirección, hay que considerar otro elemento que también es esencial bajo nuestro prisma, y es el impacto que las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral están teniendo y van a tener en las organizaciones. Es un hecho cierto que, hasta ahora, nunca había sido tan relevante gestionar un espacio común que integrase en su seno tanta diversidad de edades y concepciones, con niveles de convivencia con la tecnología, con la realidad digital y con la virtualidad tan diferentes.

Pero esta diversidad, al menos desde esta perspectiva de la edad, va a reducirse de forma natural, ya que las nuevas generaciones, que hoy son minoría creciente en las empresas, acabarán siendo mayoría absoluta y ello obligará a las entidades a ir adaptando y transformando sus procesos formativos y de aprendizaje a las necesidades y requisitos que estas generaciones requieren y aceptan.

Diseñar, revisar y actualizar constantemente los parámetros y elementos asociados con el capital humano será esencial para mantener a las empresas en la senda de una evolución sostenible y cimentada en una estrategia de éxito.

Queremos abordar ya el dibujo de ese futuro que se adivina, algunas veces con mucha claridad, otras con muchas brumas, y vamos a hacerlo de forma resumida, intentando enumerar aquellos aspectos que, de forma generalizada, se entiende que definirán el futuro del trabajo. El fin último de este análisis es facilitar la reflexión respecto a las prioridades, al impacto previsto y, lo que es más importante a efectos del presente estudio, a cómo estos elementos van a afectar a la fuerza laboral de las entidades y cómo van a gestionar los procesos de selección, formación y aprendizaje.

Para ello comenzaremos por establecer, conforme a las conversaciones mantenidas con los participantes en el estudio, los tres elementos o vértices que configuran las necesidades básicas del entorno laboral de cara a la integración y empleabilidad de sus colaboradores, nuevos y existentes.

¹ Traducción propia

La primera mención relevante es que los conocimientos profesionales específicos, si bien son muy importantes, pierden mucho de su valor frente estos tres aspectos que definen cada vez más el ámbito del desempeño profesional:

- a) Las competencias y habilidades personales (en adelante “las competencias”).
- b) El entorno tecnológico en el que se van a tener que desarrollar (en adelante “la tecnología”).
- c) Las metodologías y modelos organizativos aplicados por las empresas (en adelante “la metodología”).

a. Las competencias

Este aspecto, revelado en todas nuestras conversaciones como el más crítico a la hora de seleccionar empleados, desarrollarlos y prescindir de ellos, es común a todos los sectores, a todos los niveles y a todas las fuentes de contratación, incluyendo de forma muy evidente a los canales incluidos dentro de la oferta pública de empleo.

De forma natural, las competencias y habilidades que todos necesitamos para desempeñar las funciones que nos son encomendadas cambian constantemente en función de una gran variedad de parámetros, entre los que podemos mencionar:

- Tecnología.
- Evolución de los conocimientos propios de cada área de especialización.
- Nuevos modelos y estrategias de negocio.
- Entorno social y político.
- Modelo de relaciones personales, sociales y profesionales.
- Expectativas de terceros (clientes, proveedores, socios, colegas, superiores).
- Nuevas estructuras organizativas.
- Cultura organizativa.

La característica fundamental de estos cambios en la actualidad, y que previsiblemente no hará, sino que acrecentarse en el futuro, es la velocidad. Hace cierto tiempo, una persona podía desarrollar casi toda -si no toda- su carrera profesional en un entorno en el que la forma y contenido de las relaciones sociales en

el seno de su empresa se mantenían estables durante toda esa carrera: jerarquía, disciplina, respeto formal, estabilidad, etc. Hoy en día es muy probable que cada uno tenga que gestionar esas variables y adaptarlas en función de lo que le rodea, casi cada día. **Hay que “aprender” a leer el entorno**, a descifrar los códigos de relación en función de los asistentes a una reunión, a considerar el lenguaje no verbal, a cuidar relaciones virtuales, etc. etc...

La formación, el conocimiento y competencias requeridas en este contexto están pues sujetas a un proceso de revisión y reformulación permanente y aunque los dos primeros sean esenciales, lo que nos dice la práctica actual es que las competencias y habilidades están mostrándose cada vez más importantes y son, de hecho, las que en muchas ocasiones marcan la diferencia entre candidatos en los procesos de selección o en las decisiones de promoción o salida de una organización.

Se necesitan personas que sean **capaces de enfrentarse a los retos**, normalmente indefinidos o de perfiles muy difusos, a los dilemas y a las paradojas que la empresa y la sociedad les van a presentar cada día. Y salir airoso de ellos. Ya que en muchos casos no se pueden **anticipar** en detalle **los problemas**, es cada vez más importante ser capaces de definir y juzgar esas capacidades que permitirán al capital humano afrontarlos de manera satisfactoria.

En este informe hemos incluido un análisis de las competencias que los encuestados consideran, hoy, como más relevantes para cada área y de cuáles estiman que serán esenciales en un plazo de cinco años. Esta evolución permitirá detectar las líneas maestras que regirán los procesos de cambio cultural predominantes en el área del estudio. Pero eso será algo más tarde, ya que, como hemos comentado anteriormente, ahora vamos a tratar de contextualizar esos datos en función de lo que la doctrina y los análisis estratégicos globales consideran más relevante.

Según los resultados publicados por el World Economic Forum (WEF): The Future of Jobs Report 2020 (october 2020), en la tabla siguiente podemos observar la clasificación, por orden de importancia, de las 15 principales competencias en 2025.

Orden	Las 15 competencias más relevantes para 2025
1	Pensamiento analítico e innovación

2	Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje
3	Resolución de problemas complejos
4	Análisis y pensamiento crítico
5	Creatividad, originalidad e iniciativa
6	Liderazgo e influencia social
7	Uso, control y monitorización de la tecnología
8	Diseño de la tecnología y programación
9	Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
10	Razonamiento, innovación y resolución de problemas
11	Inteligencia emocional
12	Resolución de problemas vinculados con la experiencia de usuario
13	Orientación al servicio
14	Análisis de sistemas y evaluación
15	Persuasión y negociación

Fuente: World Economic Forum (WEF): Future of Jobs Survey

En esta tabla se puede obtener una visión acerca del tipo de habilidades y capacidades no académicas que las organizaciones van a requerir de los profesionales del futuro y, lo que es igual de importante, acerca de su importancia.

Aunque más adelante se analizarán las competencias relevantes a efectos de este estudio que han sido comentadas y tratadas con los participantes, se verá que muchas de ellas serán comunes dentro de un esquema ya mencionado de mayor globalidad y de referencias compartidas (ver Glosario).

Esto significa que los esfuerzos formativos, públicos y privados, deben centrarse en dotar a los candidatos en búsqueda dentro del mercado laboral de las habilidades adecuadas para el entorno existente y que se avecina. Esto podría realizarse tanto generando iniciativas formativas específicas como incluyéndolas de forma transversal en los programas de conocimientos más técnicos o de contenidos vinculados a puestos o familias, con el convencimiento de que la carencia de estas habilidades tiene más influencia en la decisión de contratación o en la continuidad de los empleados que los aspectos más tradicionales.

Siguiendo con las estimaciones del World Economic Forum (WEF): Future of Jobs

Report 2020 está absolutamente clara la existencia de una tendencia constante hacia una **sustitución de horas/hombre por horas/máquina**. Se estima que la mitad o más del tiempo dedicado a ciertas tareas recaerán en elementos tecnológicos en lo que respecta a las siguientes tareas:

- Proceso de datos e información.
- Búsqueda activa de información relevante.
- Ejecución de operaciones complejas y técnicas.
- Identificación y evaluación de información relevante recibida.
- Actividades relacionadas con trabajos.
- Administración.

Parece evidente que aquellos puestos o roles en los que estas tareas formen parte de su actividad cotidiana, se verán, en aras de la productividad y la eficiencia, modificados por esta clara y sostenida tasa de sustitución. Y los tres sectores de los que se ocupa el presente estudio son ricos en este tipo de actividades.

Esto implicará que el esfuerzo de cambio en las personas y para las personas **no tiene un horizonte definido** ni puede circunscribirse a un cierto periodo de la vida o a determinadas circunstancias. Es decir, según se reconoce cada vez más, los procesos de **aprendizaje tienen que extenderse** y prolongarse **durante toda la vida laboral** de cada uno de los individuos, ya que la necesidad de adaptación y reciclaje serán permanentes, y las empresas y el sector público deberán facilitar y promover esos procesos que la literatura denomina con el anglicismo de “reskilling”.

Ya en 2001, la Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) publicó un trabajo denominado: “Formación para un trabajo decente”. En él se afirma que:

“[...] Este promueve un continuo entre la educación formal, la formación profesional y técnica y la educación informal concibiendo un eje vertical por el cual la educación dura lo que dura toda la vida de una persona y un eje horizontal por el cual se vuelven educativos todos los espacios en los cuales transcurre la vida.

El enfoque de educación a lo largo de la vida encuentra su sustento en: primero, la necesidad de mantener la competitividad en un mundo de productos y tecnologías que cambian vertiginosamente; segundo, en la rápida obsolescencia de los conocimientos y la desmitificación de las profesiones que conducen a la paralela pérdida de poder y reconocimiento de los diplomas y a la valorización de las competencias reales [...]

Las dos mayores dificultades externas a las que las empresas se enfrentarán en este entorno son:

- la falta de formación reglada y
- la falta de experiencia.

Aceptadas las premisas del **cambio acelerado** y continuo, así como de la necesidad de **aprendizaje continuo** y permanente, la siguiente pregunta es ¿dónde pueden las organizaciones obtener los conocimientos y las competencias que requieren en cada momento y a la velocidad adecuada?

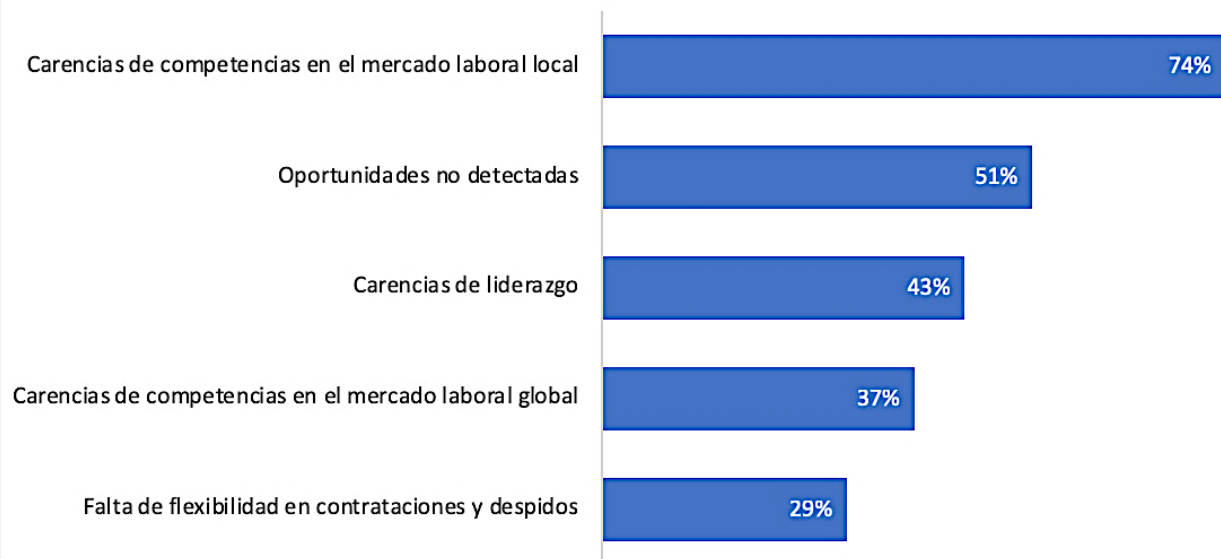
Teóricamente, cinco son las fuentes posibles a las que acudir:

1. la educación reglada oficial, léase universidades y centros de formación profesional, principalmente,
2. la educación privada con certificación pública y asimilada a las anteriores,
3. la educación privada no reglada,
4. la formación y capacitación interna, tanto por parte de la propia empresa como de centros o unidades compartidos por varias organizaciones para compartir el esfuerzo docente,
5. la competencia por el talento con otras.

El problema fundamental es que, para ciertos de los **contenidos emergentes** que hemos visto, su propia **velocidad de caducidad** o la especialidad necesaria por las circunstancias del negocio impiden, prácticamente, que lleguen a **integrar la oferta** de las mencionadas fuentes con la **rapidez necesaria** para aportar el valor añadido deseado.

De hecho, corroborando la importancia de este elemento, podemos adjuntar los resultados de una encuesta global en 2018 en la que ya se explicitaba que la carencia de competencias en el mercado laboral es el principal reto de las empresas para ser capaces de abordar los necesarios procesos de cambio y transformación de forma eficiente.

Fuente: World Economic Forum (WEF): Future of Jobs Survey 2018



El **reto** para **sistema público de formación para el empleo** es dotarse de la **flexibilidad** y de la capacidad de adaptación necesaria para responder a este entorno ofreciendo una formación y unas **posibilidades de certificación y homologación** de experiencias profesionales plenamente operativas para satisfacer la demanda del mercado laboral y convertirse en un proveedor de recursos profesionales de referencia.

b. La tecnología

Ya hemos mencionado el **papel** esencial que la **tecnología** juega en los negocios y **en la sociedad**. Es una tarea casi imposible establecer qué tecnologías van a ser más relevantes en cada sector y para cada segmento de actividad, necesitando por lo tanto un esfuerzo relativamente mayor en términos de inversión y recursos. Pero lo que sí podemos hacer es intentar acordar aquellas tecnologías que en el día de hoy se encuentran en un estadio totalmente operativo para las empresas y requieren, por tanto, una atención más inmediata.

Después de consultar, entre otras fuentes, los trabajos y materiales que se mencionan a continuación en la siguiente tabla, hemos confeccionado una lista genérica de **tecnologías más relevantes en un futuro próximo** para las áreas objeto del

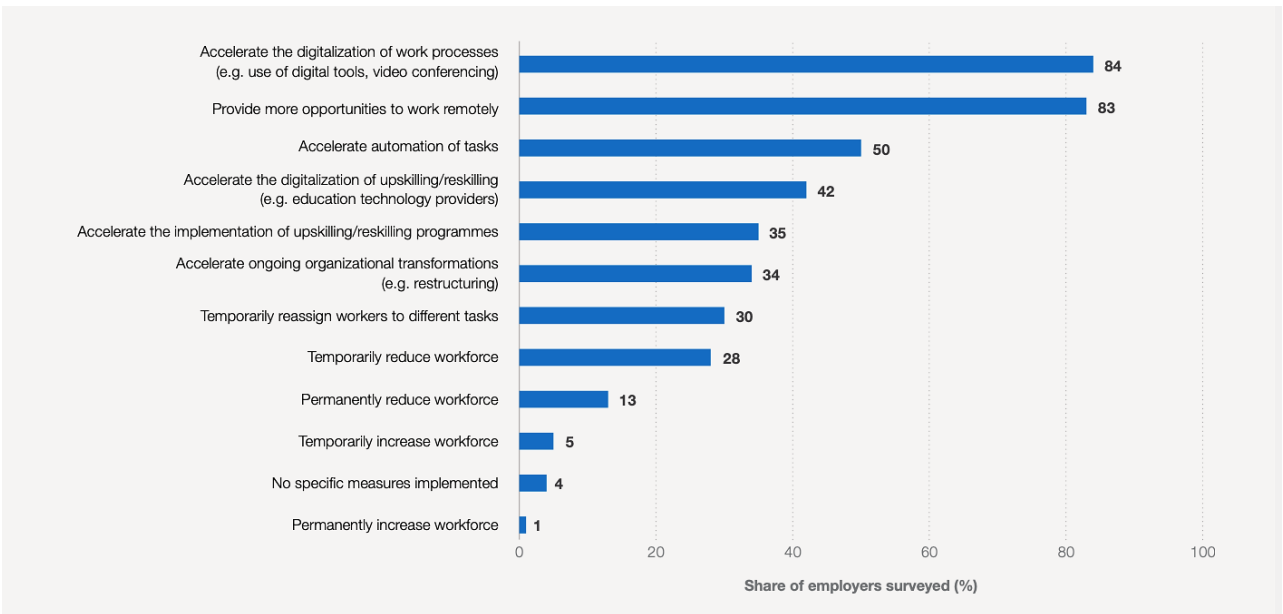
presente estudio (véase Glosario), limitándonos a aquellas que, aparentemente, presentan un mayor impacto directo a nivel empresarial y obviando algunas orientadas a otras realidades o con impacto indirecto.

Fuente	Autor	Título	Fecha
Accenture		5 technology trends shaping the future of business	2018
Accenture Insurance Blog	Shay Alon	5 Must-have Insurance technologies for every CIO's 2019 budget	Octubre 2018
Actualidad Aseguradora	Enrique Dans (entrevista)	Tecnologías que van a cambiar el mundo	Marzo 2018
ADEXT	Natalia Maynez C.	7 Technology trends that will dominate 2018 and that every IT expert should know	Marzo 2018
Digital Strategy Consulting	Virtusa xLabs	Future tech: The 10 technology trends for 2023	Agosto 2018
Futurizable y Cálculo	Varios	Observatorio Insurtech de Futurizable	
Mackinsey & Company	Ramnath Balesubrama, Ari Libarikian y Dog McElhaney	Insurance 2030, the impact of AI on the future of Insurance	Abril 2018
Munich Re	Thomas Bonaty	Tech Trend Radar 2018 – Technology drives future business opportunities	Junio 2018
The Balance.com	Emily Delbridge	Upcoming Insurance Technology Trends	Agosto 2018
The Telegraph	Oliver Pickup	5 game-changing technologies business leaders need to know about.	Febrero 2018

Pero no se trata simplemente de “comprar” tecnología, en cualquiera de sus expresiones, y ponerla a funcionar. De hecho, el proceso de transformación tecnológica es uno de los más arduos y complicados para cualquier organización.

Volvemos a traer aquí el estudio del World Economic Forum (WEF): Future of Jobs Report 2020, que establece las respuestas principales que las empresas darán al reto

planteado por el COVID19 a nivel mundial.



Como puede apreciarse, una **gran parte** de ellas **se basan** o derivan directamente de procesos **vinculados con la tecnología** o en los que la tecnología jugará un futuro muy relevante. Y en prácticamente todos los casos, la formación de trabajadores y de candidatos, la **adaptación de los procesos formativos** a esta realidad será esencial para lograr la empleabilidad de las personas.

Es por ello por lo que consideramos que este segundo vértice es crítico y que **debe ser considerado como algo básico y transversal** a todos los contenidos en la oferta del sistema público de formación para el empleo.

Volviendo a nuestra lista de tecnologías (Glosario), ha sido contrastada con los resultados obtenidos en la encuesta, en la que los participantes han asignado a cada una de las **tecnologías** un grado de prioridad o relevancia para cada área de estudio. Es necesario aclarar que no hay en este caso opciones vencedoras o perdedoras, por lo que la mayor o menor coincidencia de cada empresa con los resultados ofrecidos por la encuesta no presupone acierto o error, pero sí es relevante, a nuestro entender, en cuanto a la orientación del esfuerzo humano, del esfuerzo inversor y de la **estrategia de selección, formación y desarrollo del talento organizativo**.

No podemos dejar de mencionar un aspecto tecnológico global que está teniendo, y

tendrá aún más, un alto impacto en la estructura y contenido de muchos de los puestos o roles de las entidades aseguradoras. Se trata de la capacidad de sustitución de horas de trabajo “humanas” por tiempo de máquina mediante procesos mecanizados y sistemas basados en la inteligencia artificial, el reconocimiento de voz, etc.

Esta tendencia nos lleva a un **cambio radical** en cuanto al **contenido de los puestos** asociados a trabajadores “**humanos**” y a la necesidad de **completar la formación tecnológica** con aquellos elementos que ayudan a **humanizar la aplicación de esa tecnología**, pero eso lo veremos en los análisis particulares de las áreas de estudio.

c. La metodología

Ya hemos mencionado reiteradamente que la tecnología está siendo el vehículo principal del fuerte y acelerado proceso de cambios sociales, económicos y empresariales en el que la sociedad está inmersa. Pero ya sea como resultado de la aplicación de las tecnologías adecuadas, como consecuencia de las nuevas realidades y entornos que la propia tecnología facilita, o del espíritu de cambio e innovación que impregna nuestro entorno, el caso es que la mayoría de **los modelos de negocio están sufriendo una revisión casi completa**.

En este contexto los **aspectos regulatorios y normativos** juegan un **papel esencial** para ofrecer las máximas garantías para el consumidor y la sociedad, pero establecen unos **límites claros y estrictos en cuanto a los modelos de negocio**, su construcción, los canales de distribución y la prestación de los servicios asociados.

Entre la multitud de visiones, concepciones y modelos, hay algunas tendencias que están afectando a las empresas de estas áreas de estudio profesionales en la misma medida que a otras empresas y que tienen una relación directa con el tema de este estudio. Sobre ellas hemos preguntado también a nuestros interlocutores y, al igual que con las tecnologías, hemos tratado de establecer las tendencias y las prioridades más relevantes para los participantes con el fin de ayudarles a calibrar su propio enfoque respecto a las mismas (Glosario).

El hecho de que estas tendencias existan o no en una entidad, y el grado en que éstas se integren en su estructura y estrategia, ayudará a definir ciertas características de la cultura organizativa que condicionarán, de nuevo, los procesos de selección, formación y desarrollo de los colaboradores de la empresa.

En función del grado de uso o penetración de estas metodologías o entornos de trabajo, se debería considerar si, por ejemplo, las habilidades y competencias requeridas en los puestos actuales están en sintonía con la evolución que estos movimientos representan y hasta qué punto los esfuerzos y recursos invertidos en el capital humano existente y en las nuevas incorporaciones están alineados con la estrategia de negocio.

Vemos pues que los tres elementos mencionados: **competencias, tecnología y metodologías** se interrelacionan de tal forma que no puede obviarse ninguno de ellos a la hora de concebir un modelo formativo, si bien, como veremos más adelante, parece claro a efectos de este estudio que el **aspecto competencial y de habilidades personales y profesionales constituye el más importante** en cuanto a su relevancia **para mejorar la empleabilidad de las personas** incorporadas a los programas del servicio público de formación para el empleo.

5. Análisis de tendencias en las áreas de estudio

Pasaremos ahora a exponer el contenido del trabajo realizado con los diferentes profesionales participantes en este estudio y que ya se han descrito previamente en los denominados Informe de Fase 1 e Informe de Fase 2.

La estructura será la misma para las tres áreas de estudio consideradas: Seguros, Consultoría y Administración, y ya podemos anticipar que, en gran parte, las opiniones y las conclusiones son muy similares, ya que los efectos de la combinación de los que hemos denominado “vértices” de la relación laboral (competencias, tecnología y metodologías) son muy parejos entre todos.

Uno de los participantes expresó una idea que desde el punto de vista “estructural” y normativo puede parecer inexacta, desde el punto de vista conceptual explica perfectamente el entorno hacia el que las relaciones laborales están evolucionando y, por tanto, añade un evidente sentido de urgencia a la necesidad de revisar contenidos y definiciones en la oferta de formación a los empleados y futuros empleados, tanto desde un punto de vista privado como desde el punto de vista de la oferta pública.

Se refería a que **“el puesto de trabajo” ya no existe**. Por supuesto no es una

expresión real en su sentido literal, pero refleja algo que iremos viendo a lo largo de las siguientes páginas. Los contenidos profesionales cambian y se adaptan a la realidad de la actividad a una enorme velocidad y en este sentido cualquier definición de contenidos, conceptos o conocimientos, incluyendo por supuesto las competencias, deben ser revisados y actualizados de forma casi constante, volviéndose muchos de ellos obsoletos aún antes de haber alcanzado un periodo mínimo de maduración, en los términos que hasta ahora se consideraba.

Esta característica de “**fluidez**” debería incorporarse a los **modelos de formación** como se ha incorporado a los procesos y definiciones internas de las empresas, y como en las próximas páginas nos indicarán las personas que han tomado parte en este trabajo.

No podemos dejar de mencionar, por el impacto que tiene en todo el estudio, el efecto de la falta de visibilidad del Centro de Referencia Nacional, que ya se ha comentado previamente en el punto de “La oferta del Centro de Referencia Nacional” y que no volveremos a mencionar expresamente en este capítulo.

6. Análisis de las áreas de estudio de Administración

La primera observación que deberíamos hacer a este respecto es que **el concepto de Administración**, en el sentido de las tareas asociadas a puestos y funciones ligadas a procesos fundamentalmente administrativos (contabilidad, registro, seguimiento, control, etc.) **es muy difuso y puede ser entendido de diferentes formas.**

Nos hemos centrado en este estudio en empresas que no caigan dentro de las otras dos categorías del informe (seguros y consultoría) y para las cuales este tipo de trabajos no correspondan a su actividad esencial. Básicamente distribución, servicios asistenciales y hospitalarios e industria manufacturera. Pero las conclusiones, a la vista del desarrollo de las sesiones de trabajo y de las respuestas a los cuestionarios, entendemos que pueden ser perfectamente extrapolables a otros sectores o actividades.

6.1 Carencias observadas en la oferta del servicio público de formación profesional para el empleo

Uno de los aspectos considerados en las entrevistas y en las mesas redondas ha sido el de las carencias percibidas en la oferta del sistema público que, de forma sintética, podemos resumir en:

- **Formación basada en procesos** con una visión administrativa **alejada** de los **entornos de trabajo actuales**. No se incorporan herramientas ni tecnología que constituyen los ejes de la actividad en este tipo de funciones, por ejemplo, **sistemas y plataformas de gestión** del tipo ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Manager), etc. Ya comentaremos más adelante que la existencia de este tipo de plataformas en las organizaciones hace que se requieran profesionales con experiencia en las mismas, ya que, debido a su complejidad y nivel de especialización, la experiencia práctica como usuarios es cada vez más un requisito exigido, lo que aleja a los desempleados sin este tipo de formación de la competencia por lograr un puesto de trabajo.
- **Falta de conceptos básicos** para un mínimo desenvolvimiento en el entorno laboral. Esto se refiere, fundamentalmente, a dos aspectos básicos de la realidad de las empresas:
 - La **capacidad de expresarse y de exponer ideas** de una forma correcta (faltas de ortografía, de puntuación, reglas de sintaxis), clara, estructurada y siguiendo un patrón de pensamiento lógico. **Tanto oralmente como por escrito**. En este sentido se discutió sobre la combinación de aspectos formativos y educativos, pero parecía claro a los participantes que, aunque sea un elemento muy transversal, los programas del sistema público de formación para el empleo deberían cuidar de forma prioritaria este aspecto.
 - En la actualidad, las empresas tienden a organizar su actividad alrededor del concepto de **“Proyecto”**, lo que significa que los procesos aislados y especializados pierden sentido y presencia, siendo esencial que se forme a los potenciales trabajadores en un entorno de colaboración en el que no se trata tanto de conseguir resultados individuales como de contribuir de forma activa, flexible y abierta a que el grupo de personas relacionadas cumpla con los objetivos asignados al proyecto. Esto se relaciona de forma directa con ciertas competencias como el **trabajo en equipo y la orientación al servicio**.
- **No se presta la debida atención** al desarrollo de habilidades o **competencias, tanto personales como sociales**. Ya hemos mencionado que las competencias

(o, en terminología común en el ámbito de las unidades de Recursos Humanos: *soft skills*) se están convirtiendo en el **principal aspecto a considerar para la contratación de personas**, especialmente si se trata de posiciones sin un contenido altamente especializado. De hecho, para una de las empresas consideradas en este estudio, este aspecto es el *único criterio para la selección de colaboradores*.

En la enumeración de las tendencias de esta sección se encuentran listadas por orden de prioridad las principales competencias consideradas.

- Hay que intentar **cerrar la brecha** entre el entorno **digital y el analógico**. Existe un **déficit digital**, especialmente entre los alumnos de ciertas edades, que habría que intentar difuminar. No se trata solo del manejo de ciertas herramientas específicas como usuarios, sino de la **actitud para considerar la tecnología** y los patrones de conducta que de ella se derivan como habituales y naturales en cualquier tipo de entorno laboral. La búsqueda y utilización de datos, la relación entre informaciones aparentemente no conectadas, la interpretación de los hechos a raíz de la información disponible en los sistemas y herramientas disponibles, etc.
- La necesidad de **trabajar** mucho más los aspectos competenciales vinculados con la **empatía, la sensibilidad y la humanidad**. En un entorno en el que la tecnología juega y jugará un rol cada vez más importante, muchas de las funciones, como veremos, serán realizadas por máquinas, robots o algoritmos digitales. Ello supone que **los puestos no reemplazables** por este tipo de recursos serán los que **más oportunidades ofrezcan** a los profesionales de los programas de formación. Y muchos de este tipo de puestos serán los que tienen que ver con la atención, **servicio y cuidado de personas**, de una forma amplia y general. Será necesario que las personas que se ocupan de estas funciones (a todos los niveles, incluso los más elementales) reciban una formación y un entrenamiento adecuados para lograr producir la mejor experiencia posible a los usuarios, clientes, pacientes, etc. siendo este componente un auténtico eje transversal de su capacitación.

6.2 Sugerencias concretas comentadas en las reuniones

Además de trabajar en la subsanación de las mencionadas carencias detectadas en la oferta del sistema público de formación para el empleo, se realizaron en las sesiones individuales y en las reuniones de grupo una serie de sugerencias para mejorar la aplicabilidad de los programas formativos y para aumentar las posibilidades de éxito a la hora de lograr el empleo de los participantes.

- Dotar a los cursos de un **enfoque** más **práctico**, con un enfoque más claro en el trabajo consiguiente. Lo que las empresas quieren es una efectividad de los candidatos casi inmediata en los respectivos puestos. Esto supone, y lo veremos en otras familias de este estudio de forma incluso más acentuada, que los alumnos deberían saber **manejar las herramientas y los sistemas más demandados** o comunes en cada especialidad. Implicaría, de hecho, convertir esos sistemas en el **punto focal de la formación**, de forma que pudiese haber, por ejemplo, un mismo curso teórico, con el mismo contenido, pero especializado en dos o tres plataformas tecnológicas diferentes, de forma que las prácticas de cada curso supusieran una práctica real y aplicable al entorno laboral de forma directa e inmediata.
- También se discutió la necesidad de que las Prácticas en el centro de trabajo fuesen más **flexibles** y se pudiesen **adaptar** más a las necesidades o **requisitos de las empresas** en su estructura: duración de las prácticas, condiciones de acceso al sistema, flexibilidad de tiempos y fechas, etc. Concretamente, hubo una discusión muy interesante respecto a las necesidades de las empresas multicentro, cuyas prácticas e incluso una parte de la formación debería poder realizarse en varias localidades diferentes. Todos estos temas presentan varios inconvenientes prácticos: financiación, la necesidad de limitar el tiempo dedicado a prácticas no remuneradas para evitar el abuso que podría suponer disponer de profesionales cualificados sin coste para las empresas, etc.
- Se comenta como extremadamente importante que exista un proceso continuo de **evaluación** en el que se pregunte a los **propios alumnos** cuál es su experiencia en los **procesos de búsqueda de empleo**. ¿Qué echan en falta? ¿Cuáles son las razones por las que son rechazados en los procesos de selección o al fin de los periodos de prueba?

Esta dinámica de seguimiento, realizada de una forma constante y documentada debería permitir detectar tendencias y necesidades a corto plazo con el fin de adaptar los programas (contenidos, estructuras, etc.) a la demanda laboral. La representante del CRN confirma que se está empezando a hacer alrededor de las cualificaciones de los diferentes módulos, y sería deseable que este proceso de retroalimentación se produjese no sólo a nivel de alumnos, sino también de profesores y de las empresas destinatarias de los candidatos.

6.3 Perfiles que tienden a desaparecer o a reducirse de forma significativa

A continuación, se analizaron los puestos o especialidades que se considera que tienden a desaparecer o que están sufriendo un proceso de reducción constante y continua. En la mayoría de los casos **esta reducción** deriva de un proceso de **incorporación de tecnología** que produce un efecto claro de sustitución respecto a la fuerza de trabajo humana.

Se comentó en las mesas redondas y en las entrevistas personales que el hecho es que muchos de los puestos que tienden a desaparecer pertenecen al espectro de trabajos no altamente especializados que suelen componer una gran parte de la oferta pública de formación para el empleo, por lo que será determinante revisar contenidos, enfoques y metodologías para lograr que el impacto negativo sea mínimo.

Sin ser exhaustivos en cuanto a los puestos concretos, se considera que tienden a desaparecer o a sufrir una profundísima transformación las siguientes actividades profesionales:

- Tratamiento y procesamiento de datos a partir de documentos o sistemas de recogida de información, como, por ejemplo: facturación, contabilidad, procesos puramente administrativos, etc.
- Gestión de gastos, recibos, solicitudes, peticiones, etc.
- Entrada de pedidos y órdenes en los sistemas. Tareas asociadas al registro de datos.
- Tareas transaccionales puras como procesos de encuestación, sondeos, entrevistas de calidad, etc...
- Archivo y gestión de documentos, escaneado y proceso de formularios.
- Todas las tareas asociadas a los denominados puestos de “front desk” o de atención primaria, como, por ejemplo: mostradores de recepción, gestión de citas, procesos que impliquen interacción simple con terceros (dudas, reclamaciones, consultas, etc...).

Este proceso de sustitución va a implicar un **importante esfuerzo formativo** que tanto las empresas y la oferta formativa privada como la pública deberían catalizar para evitar en lo posible las consecuencias negativas previsibles en cuanto a **pérdidas de puestos de trabajo** y a mantener o **incrementar la empleabilidad** de las personas afectadas.

Este esfuerzo debería, en opinión de nuestros interlocutores, orientarse hacia los siguientes grandes temas:

- Preparar a las personas para formarse en la **gestión de incidencias** y atención al usuario en los casos en los que los sistemas automatizados no han sido capaces de resolver las situaciones planteadas con la calidad de respuesta deseable. Esto incluye un profundo conocimiento de los **entornos digitales** que sustentan estos procesos y, al mismo tiempo, unas **habilidades personales** y sociales capaces de lograr la satisfacción de las personas involucradas. Este aspecto está íntimamente relacionado con las competencias, que ya se han calificado como el elemento esencial en esta familia profesional.
- **Formar** a las personas en unos procesos de gestión basados en plataformas específicas para las diferentes funciones: Contabilidad, Administración, Aprovisionamiento, Personal, etc. Sin entrar en denominaciones comerciales, parece evidente que las empresas están ya confiando la gestión y el soporte de estas tareas en **plataformas tecnológicas especializadas** (conocidas generalmente como ERP, CRM, BPR, LMS, etc. por sus siglas en inglés) de las que no vamos a mencionar en este documento su denominación comercial. Ya hemos mencionado que esta tendencia llevará a la **formación de especialistas** de cada una de esas plataformas, de manera que la efectividad de los nuevos empleados sea la máxima posible en el mínimo plazo.

Este aspecto puede ser muy importante de cara a las opciones de empleo de los asistentes a los cursos de formación, ya que, combinado con el proceso de sustitución que ya se ha comentado, muchas empresas se encuentran inmersas, o lo van a estar a medio plazo, en procesos de **externalización** o subcontratación **de todas las actividades** que **no** formen parte de su actividad **esencial** o primigenia. En este sentido, serán otras empresas las que necesitarán recurrir a profesionales cualificados para gestionar esos aspectos a una **diversidad de clientes diferentes**. Y en la práctica, esas empresas subcontratadas se basan en plataformas tecnológicas unitarias y homogéneas para realizar sus funciones, por lo que una especialización en determinados entornos de trabajo ayudará a la tan mencionada empleabilidad.

- Otro de los aspectos cada día más relevantes para las empresas, de cualquier sector, es la orientación hacia conseguir una inmejorable “experiencia” en todos los niveles de relación y de **interacción** tanto con **clientes** como con

proveedores y empleados. Esto supone la aplicación de herramientas y metodologías de trabajo e incluso criterios de desempeño que requieren **conocimientos y actitudes específicas** y que deben permeabilizar cada vez más los procesos formativos.

- Por último, una línea completa de temas relacionados con la **seguridad** aplicada a los entornos **tecnológicos** y digitales se muestra cada vez más importante dentro de los planes formativos básicos y transversales. En este contexto se menciona todo lo relacionado con la **protección de datos**, la gestión de la **privacidad y confidencialidad**, la **ciberseguridad**, tanto desde el punto de vista de los programas formativos como de los certificados de profesionalidad.

6.4 Perfiles que aparecen o cuya demanda crecerá de forma significativa

A la hora de tratar de definir o establecer los puestos o especialidades cuya demanda está creciendo y que se considera que crecerán más en el futuro, veremos también el **peso esencial de la tecnología** en cuanto a contenidos y conocimientos.

Esto volvió a plantear en las reuniones el potencial conflicto entre determinados niveles formativos para los que la exigencia de cualificación previa o formación básica es menor y los contenidos con significativo concepto tecnológico, que, en principio, requieren un grado de preparación mayor. Esto podría conciliarse con **cursos especializados de corta duración** y muy orientados a la práctica, por ejemplo.

Sin ser exhaustivos en cuanto a los puestos concretos, se considera que los siguientes perfiles serán los que más se demandan actualmente y lo harán más en un futuro próximo:

- Todos los puestos que se dedican a la **explotación** de la información (**datos**), a su análisis y a su arquitectura, con el fin de conseguir la máxima eficiencia en cuanto a su uso en la gestión y decisiones de las empresas. Todas las funciones (administración, recursos humanos, comercial, etc.) van a necesitar especialistas y **analistas de negocio** que sepan tratar y segmentar la información disponible para **detectar tendencias**, interpretar conductas y

patrones **y anticipar efectos** derivados de los datos que las empresas reúnen y almacenan.

- Aquellos puestos relacionados con la **experiencia de cliente**, tanto desde el punto de vista de su **medición** como del **análisis de la información** recogida y finalmente del análisis de los **resultados** que ofrece. Este aspecto es una especie de “subfamilia” de los puestos mencionados anteriormente y vinculados a los datos, pero la pujanza de todo lo relacionado con la denominada “**experiencia de cliente, usuario o empleado**” hace que constituyan un grupo en sí mismo. En este sentido, este grupo presenta también la necesidad más marcada de ser capaces de elaborar planes de acción y propuestas a partir de los datos y de los análisis efectuados. No se trata sólo de coleccionar datos sino de **interpretarlos con una visión de acción**.
- Según nuestros interlocutores, los cambios que están viviendo las empresas, los procesos de transformación en los que están embarcadas (especialmente, pero no sólo, derivados de cambios tecnológicos y de modelos de negocio), hacen que los procesos de cambio necesiten de **personas dedicadas a funciones de soporte** al negocio desde prácticamente todas las áreas **transversales**, asegurando una positiva experiencia de **cliente interno** que reduzca las barreras en los procesos de adopción de los cambios, facilitando el éxito de este tipo de procesos. En otras familias se han denominado estos puestos como **embajadores, facilitadores, coaches internos**, etc. Deben de ser perfiles con conocimiento funcional de los contenidos a trabajar, pero especialmente formados en aspectos competenciales para **ayudar a otros** a enfrentarse a **situaciones emocionalmente complicadas** y a sus propias barreras y limitaciones.

Básicamente son puestos con una buena cualificación en aspectos relacionales y emocionales, con contenidos que, hasta ahora, estaban en el mejor de los casos encuadrados dentro de módulos y programas orientados a los cuidados personales.

- Se demandan cada vez más perfiles de **gestores de proyectos**, con una buena formación práctica en el uso de **metodologías ágiles** y que ayuden a las organizaciones a que las cosas pasen, a llevar adelante las iniciativas, desde la elaboración de los planes hasta la ejecución y el control y seguimiento de la evolución. Como ya se ha mencionado, las empresas se están centrando en **modelos de gestión por proyectos**, por lo que estos perfiles tenderán a

reemplazar en buena medida a los actuales supervisores o mandos intermedios más centrados en tareas o funciones unitarias y aisladas. Por otro lado, este tipo de proyectos debe incorporar **contenidos relacionados** con aspectos cada vez más importantes para las empresas, como, por ejemplo, **experiencia de clientes/usuarios/empleados, gestión de la innovación, calidad relacional**, etc.

- También parece una gran necesidad la formación específica en resolución de incidencias personales y conflictos. En el contexto de un entorno tecnológico cada vez más potente, la capacidad de superar las limitaciones de los soportes digitales para ayudar o solucionar situaciones emocionalmente difíciles o en las que los clientes o usuarios estén sometidos a niveles altos de ansiedad o de estrés es algo cada vez más apreciado. Vuelve este punto a estar muy relacionado con las **competencias y habilidades personales y sociales**, que se confirman como el **eje central de la demanda de las empresas**. Pero no se habló en las reuniones de formar en aspectos “psicológicos” sino de incorporar, junto a las actitudes, las aptitudes, mediante **formación técnica acerca de los conflictos, su tipología, mecanismos de solución, estrategias**, etc.
- Por último, se mencionó un aspecto también transversal que está cobrando una gran importancia en las organizaciones. La **gestión de los riesgos asociados** a cualquier tipo de función y actividad, pero entendiéndola como una especialidad en sí misma, enfocada en contenidos formales orientados a la **identificación, valoración, estimación y mitigación** de cualquier tipo de **riesgos**, desde los más técnicos (y que, probablemente, requieran de una formación especializada de un nivel superior) hasta los más operativos y gestionables por parte de las diferentes funciones o familias de actividad.

7. Análisis del Área de Estudio de Seguros

7.1 Carencias observadas en la oferta del servicio público de formación profesional para el empleo

De las entrevistas y mesa redonda realizadas las principales conclusiones en líneas generales son coincidentes con las de las otras dos áreas de estudio, ya que la **digitalización y automatización de los procesos** determinan el presente y futuro de muchas tareas y puestos de trabajo.

- Los responsables de RRHH y Formación de las empresas de seguros preguntadas desconocen el sistema de formación profesional para el empleo: su organización, localización, funciones y oferta. Conocían los planes de oferta del antiguo FORCEM y posterior Fundación Tripartita.
- Se sugiere que los organismos e instituciones del área de estudio jueguen un papel más activo en la divulgación de la oferta del CRN a las empresas. Por ejemplo. UNESPA, la Dirección general de Seguros.
- Se repite la propuesta de un entorno a través de páginas web más sencillo, que aglutine toda la propuesta existente respecto al Servicio Público de empleo y formación para el empleo (véase el apartado dedicado a Administración).
- No existe una percepción clara de la formación susceptible a bonificación y a subvención. Las empresas utilizan las bonificaciones de formación a través de la FUNDAE, pero no conocen más vías de formación pública.
- El histórico y no resuelto “gap” entre la formación profesional y las empresas, podría ser resulta en parte por la FP dual. El problema es que esta posibilidad tampoco es conocida y no en las organizaciones no se sabe cómo acceder a ella, su funcionamiento, así como objetivos.
- Respecto a las materias objeto de la formación, se plasma una desconexión entre la realidad de las empresas y la formación “oficial”. Por ejemplo, no ven que haya formación en “venta” (no marketing) cuando es una de las principales funciones de casi todos los puestos.

7.2 Sugerencias concretas comentadas en las reuniones

Al hilo de las carencias observadas en el punto anterior la primera sugerencia es una **comunicación Administración-Empresa** sencilla y clara donde estas puedan acudir y ver qué se ofrece. Una vez establecida este **canal de comunicación** sería útil formación específica sobre lo siguiente:

- Formación específica sobre **tratamiento y análisis de datos**. Tradicionalmente al ser el seguro, como producto, un contrato basado en probabilidad eso ha sido una especialidad fundamental del sector y de ahí la profesión de actuario. Pero actualmente se demandan muchos más perfiles en casi todos los puestos que de manera “complementaria” deben tener conocimiento y capacidad para el análisis de datos, tanto si su desempeño sea en atención, gestión, siniestros...

- Formación **especializada o modular en técnica aseguradora**. En la práctica los Certificados de Profesionalidad, por su duración, se convierten inviables para trabajadores, por lo que no cumplen la finalidad de formación continua para los profesionales en activo. Es importante destacar la importancia de una **formación continua a lo largo de toda la vida profesional**, dada la evolución y cambio del entorno empresarial y económico que hemos comentado y que recoge tanto el Convenido Sectorial Laboral de Seguros como la regulación específica de los distribuidores de seguros (Ley 3/2020)
- Hay una necesidad creciente por encontrar con profesionales que tengan **certificados oficiales**, convirtiéndose estos en una barrera de entrada al mercado laboral, por ejemplo, **PMP (Project Management Professional), Certificado Mifid, Gestión del Cambio, Análisis de datos, Especialista en Ciberseguridad, Especialista en Protección de Datos, etc.**

7.3 Perfiles que tienden a desaparecer o a reducirse de forma significativa

Hay una contante entre todas las empresas que es la **desaparición paulatina** de todos los **procesos mecánicos y repetitivos por la digitalización y mecanización** a la que están evolucionando. Por ejemplo, en el registro y proceso de documentación, en la respuesta y consultas no especializadas e incluso actividades comerciales primarias que en muchos casos son susceptibles de autogestión por el cliente.

En el sector seguros, es importante poner de relieve que muchas tareas **están duplicadas entre la aseguradora y la red** (por ejemplo, una correduría) y esto tenderá a **solucionarse** al utilizar sistemas unificados

Eso conllevará que hay que redefinir y formar a los profesionales de esos puestos afectados por la “remotización” en cualquiera de las funciones afectadas.

Repitiendo lo ya mencionado en el apartado de Administración, este proceso está implicando un **importante esfuerzo formativo**.

Este esfuerzo debería, en opinión de nuestros interlocutores, orientarse hacia los siguientes grandes temas:

- Ganan peso en las estructuras todos los puestos que tienen que ver directamente con temas asociados al **cumplimiento normativo (Compliance)** y la **gestión ética y por valores** en todos los aspectos, incluyendo aspectos vinculados con la información no financiera, la **Responsabilidad Social Corporativa** y su aplicación en iniciativas concretas, etc.
- Formar a las personas en unos procesos de **gestión** basados en **plataformas específicas** para las **diferentes funciones**: Contabilidad, Administración, Aprovisionamiento, Personal, etc. Sin entrar en denominaciones comerciales, parece evidente que las empresas están ya confiando la gestión y el soporte de estas tareas en **plataformas tecnológicas especializadas** (conocidas generalmente como ERP, CRM, BPR, LMS, etc. por sus siglas en inglés) de las que no vamos a mencionar en este documento su denominación comercial. Ya hemos mencionado que esta tendencia llevará a la formación de **especialistas de cada una de esas plataformas**, de manera que la efectividad de los nuevos empleados sea la máxima posible en el mínimo plazo.
- Se menciona también de forma expresa la necesidad de dotar a los candidatos provenientes de cualquier origen, pero especialmente del sistema público, de conciencia de la necesidad de **conocerse a sí mismos para poder trabajar en equipo y ser capaces de influir en otros**. Una especie de liderazgo de bajo nivel pero basado en **claras competencias personales** (véase la sección de Tendencias).
- Por último, una línea completa de temas relacionados con la seguridad aplicada a los entornos tecnológicos y digitales se muestra cada vez más importante dentro de los planes formativos básicos y transversales. En este contexto se menciona **todo lo relacionado con la protección de datos**, la gestión de la privacidad y confidencialidad, la ciberseguridad, tanto desde el punto de vista de los programas formativos como de los certificados de profesionalidad.

7.4 Perfiles que aparecen o cuya demanda crecerá de forma significativa

Al igual que en el área de estudio de administración analizado en el punto 7, al definir o establecer los puestos o especialidades cuya demanda está creciendo y que se considera que crecerán más en el futuro, existe también un peso fundamental de la tecnología. De este modo se establecen las siguientes necesidades a futuro.

- La tecnología y digitalización va a estar presente en todas las funciones por lo que se está viendo la necesidad de tener
 - **“Embajadores digitales”**, es decir, profesionales que faciliten y apoyen a las organizaciones en su funcionamiento digital. Reforzando y facilitando los procesos de adopción de tecnologías y de adaptación a los nuevos entornos.
 - En expresión de uno de los participantes, se están introduciendo los denominados “Learning Captain”, es decir **impulsores del aprendizaje y la colaboración**.
 - Del mismo modo será necesarios **“coach internos”** como **acompañamiento** y facilitador de los profesionales en los **cambios que la empresa va a requerir** de manera constante, y donde la velocidad es la principal característica.
- Por otro lado, se necesitan **técnicos concretos**, por ejemplo, en análisis y gestión de datos, Machine Learning, Marketing digital y generación de contenidos, Técnicos en venta consultiva, CRM y ERP Data scientist. Data mining, Ciberseguridad.

8. Análisis del Área de Estudio de Consultoría

8.1 Carencias observadas en la oferta del servicio público de formación para el empleo.

Al igual que en las áreas de estudio descritas en los puntos 6 y 7 de este informe, la principal conclusión es la **inadecuada** e incluso inexistente **comunicación** de la Sistema de Formación Profesional para el Empleo **con las empresas y al mercado empresarial**.

8.2 Sugerencias concretas comentadas en las reuniones

Respecto a la Formación Profesional Reglada, consideran que es necesaria una

mayor flexibilidad curricular y adaptación ágil a las necesidades de la empresa. Consideran la oferta poco competitiva para las necesidades reales. Debería enfocarse al resultado y no al concepto. Sería necesario **complementar todos los programas formativos con temas y competencias digitales**.

Es de destacar que muchas de las sugerencias mencionadas por nuestros interlocutores corresponden a temas o enfoque que ya se aplican en el Centro y en su oferta formativa, por lo que, de nuevo, estamos en un tema de **divulgación adecuada y visibilidad**.

Es importante destacar que la barrera de **entrada** para la mayoría de las empresas dedicadas a la **consultoría es tener un grado universitario y dominio de un idioma extranjero** (preferentemente, inglés) pues consideran que puestos más inferiores tenderán a desaparecer por lo menos en este área de estudio.

Como sugerencia específica, uno de los participantes propone elegir un área de estudio y aplicar allí los cambios propuestos (contenidos, estructuras, enfoque, comunicación, etc.) con el fin de probar las mejoras obtenidas y los costes asociados, antes de lanzar cambios estructurales.

El sector de **Consultoría es un “fondo de saco” sin articulación como demandante**, sin identidad.

8.3 Perfiles que tienden a desaparecer o a reducirse de forma significativa

Como hemos comentado en puntos anteriores existe una tendencia a desaparecer o modificar sustancialmente todos los puestos que puedan automatizarse: gestión documental, administración de ventas, nóminas, incluso trabajos donde el componente personal es importante como recepcionistas.

En el área de estudio de Consultoría están viviendo un cambio fundamental, que consideramos se dará con el tiempo en todos los sectores y es la **desaparición del “puesto” para trabajar por proyectos o servicios**. Esto implica una constante adaptación a la que las organizaciones no están preparadas y debe transmitirse.

8.4 Perfiles que aparecen o cuya demanda crecerá de forma significativa

En un mundo empresarial en el que prevalece el **cambio y su alta velocidad**, será **necesario** preparar a profesionales que sean capaces de identificar los cambios “**Cazadores de tendencias**”. Para ello será necesario **utilizar analítica predictiva de datos, gestores de riesgos, facilitadores de procesos de cambio e implantación de tecnologías**.

Se mencionan también perfiles mixtos, en los que los aspectos más técnicos se complementan con buena formación en **aspectos personales como la ética, los valores** (también se ha mencionado este punto en sectores previos), **la calidad** en las relaciones personales y **la resiliencia** ante un entorno cambiante y variable.

Aunque lo hemos referido en otros puntos, el aspecto de la **capacidad de expresión (oral y escrita), la capacidad de presentar las propias ideas y de persuadir**, en suma, la habilidad en la comunicación parece una prioridad que debería ser considerada de forma transversal en todos los programas formativos. Se sugirió pasar esta propuesta al INCUAL.

9. Principales tendencias analizadas.

Como hemos comentado al inicio de este estudio, tres son los aspectos o vértices fundamentales sobre los que pivota actualmente el desempeño de cualquier persona en su puesto de trabajo, las competencias o habilidades, la tecnología y la metodología o entorno de actuación.

Basándonos en estudios recientes a nivel global y nacional (el ya referido informe del World Economic Forum: Future of Jobs. Report 2020 y su versión de 2018, la Guía Spring Professional del mercado laboral 2020 – grupo Adecco -, el informe Workforce Index. 2020 Global Analysis de Manpower Group, el informe Mercado de trabajo en 50 titulares. Julio 2020 del Grupo Randstaad, e informes de elaboración propia), hemos elaborado las tablas de contenidos correspondientes a los diferentes aspectos considerados.

A los participantes les hemos pedido que ordenen por importancia, considerando como referencia la práctica o valoración más habitual en sus respectivas organizaciones, todos los componentes.

Hay que destacar que todos ellos son, en general, considerados como positivos y deseados en las empresas consultadas, **siendo el orden una indicación de peso relativo, y no una valoración absoluta**. Es decir, los puestos considerados en primeros lugares (por ejemplo, del 1 al 4, son más relevantes que los puestos del 7 al 10, pero en modo alguno supone que estos no sean valorados).

A continuación, presentamos las tablas de las valoraciones obtenidas por el conjunto de participantes. Dado lo reducido de la muestra de empresas y la similitud de las respuestas recibidas, mostramos los resultados de una forma combinada, sin segregación por áreas de estudio. Dado su interés, recomendaríamos un estudio de campo mucho más amplio en forma de una encuesta sectorial que permitiese analizar más en detalle las posibles diferencias y los matices que, seguramente, podrían encontrarse con información de una población más numerosa.

Se establecen dos magnitudes de medida para el análisis. La mediana, que representa el valor central de las distribuciones ordenadas de los participantes, es decir, el valor que mejor representa la mayoría de las preferencias, por lo que es el indicador más fiable para estimar un orden representativo. Por ejemplo, un valor 4,0 de la mediana indica que para la mayoría de los encuestados, la opción de referencia estaría en el nivel 4 del orden de relevancia.

Y también el promedio, que indica la media aritmética de los valores obtenidos.

La combinación de ambas nos indica la consistencia de la posición otorgada, siendo mayor cuanto más se aproximen ambas magnitudes y siendo relativamente inconsistente si, por ejemplo, se obtienen valores de mediana relativamente bajos con valores de promedio altos. Esto no se produce en casi ninguno de los elementos analizados.

9.1 Competencias

Como se ha indicado, en esta tabla se recogen los resultados agrupados de las empresas (todas) participantes en el presente estudio. Se les pidió que ordenaran por prioridades en una escala de 1 a 12 las principales Competencias personales y profesionales que se les proponían y que corresponden con el análisis previo

efectuado y cuya definición puede encontrarse en el Glosario anexo.

	Mediana	Promedio	Prioridad
Orientación al servicio	1,0	2,1	1
Inteligencia emocional	4,0	4,4	2
Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad	4,0	5,1	3
Trabajo en equipo	5,0	5,0	4
Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje	6,0	5,3	5
Liderazgo y capacidad de influencia	6,0	7,0	6
Innovación y pensamiento analítico	7,0	6,6	7
Análisis y pensamiento crítico	8,0	7,6	8
Uso, monitorización y control de la tecnología	9,0	8,3	9
Creatividad, originalidad e iniciativa	9,0	8,7	10
Resolución y gestión de problemas como usuario	10,0	9,0	11
Razonamiento, resolución de problemas y razonamiento abstracto	11,0	8,9	12

Para la correcta interpretación de esta tabla hay que considerar que:

- Los valores menores de mediana y de promedio indican factores mejor valorados en el orden de preferencia de 1 a 12.
- Todas las competencias son relevantes y este análisis pretende ofrecer una visión relativa respecto al orden de importancia (mediana). Es decir, cual es considerada más relevante y cual menos, pero no indica el valor absoluto o el peso total de esa relevancia para las empresas. El promedio nos ofrece una indicación de este peso.
- Entre competencias “contiguas” en la tabla las diferencias pueden ser menores,

siendo más significativa la presencia entre las “más relevantes” (prioridad de 1 a 5) y las “menos relevantes” (entre 6 y 12), siendo todas ellas relevantes y más aún cuando se apliquen a perfiles específicos.

Conclusiones principales

- Las **competencias más actitudinales** son las que presentan **más relevancia** para las empresas, y todas ellas son “entrenables” con los adecuados procesos de formación: orientación al servicio, inteligencia emocional (que a la postre es autoconocimiento y reflexión, simplificando extraordinariamente), resiliencia, flexibilidad, estrategias de aprendizaje, etc.
- El **trabajo en equipo es extraordinariamente valorado** en la cotidianeidad de las empresas, y se echa de menos una formación práctica más exhaustiva, no limitada a trabajos participativos de clase y enfocados de forma subsidiaria. Este **aspecto debería ser considerado de forma independiente**, con su propia y específica evaluación, pero integrado en todos los programas.
- La mayoría de las **competencias mencionadas** pueden ser consideradas de forma “**transversal**” y, por tanto, aplicables y evaluables en el contexto de cualquier tipo de formación, cualquiera que sea su contenido. Esto implica una **revisión de la metodología de los procesos formativos** y un enfoque diferente de los cursos y su estructura para recoger y aplicar este tipo de competencias.
- Muchas de las habilidades o capacidades mencionadas corresponden, en buena medida, a ciclos formativos previos o más básicos. Se discutió la **ambigua frontera** que hay en este sentido entre temas correspondientes a la “**Formación**” y a la “**Educación**”, con la necesidad de que **estas actitudes se desarrollen a todos los niveles**.
- Aunque no está recogido en esta lista, por su importancia creemos que es pertinente mencionarlo de nuevo aquí. Una **correcta capacidad de expresión**, tanto **verbal como escrita**, es fundamental para una efectiva integración en el mundo profesional, y se constata la preocupación por los pobres niveles mostrados por los candidatos.

9.2 Tecnologías

En esta tabla se recogen los resultados agrupados de las empresas (todas) participantes en el presente estudio.

Se les pidió que ordenaran por prioridades en una escala de 1 a 9 las principales

tecnologías que forman parte esencial del entorno profesional y que corresponden con el análisis previo efectuado y cuya definición puede encontrarse en el Glosario anexo.

	Mediana	Promedio	Prioridad
Inteligencia Artificial y Machine Learning	1,5	2,7	1
Robótica	2,5	3,2	2
Chatbots y Asistentes Virtuales	4,5	4,5	3
Mobile computing	4,5	4,8	4
Appificación	5,5	5,3	5
Realidad Virtual y Realidad Aumentada	6,0	5,7	6
Blockchain	6,0	5,8	7
Gamificación	6,5	6,2	8
Tecnologías de bio-identificación	8,5	6,8	9

Para la correcta interpretación de esta tabla hay que considerar que:

- Los valores menores de mediana y de promedio indican factores mejor valorados en el orden de preferencia de 1 a 9.
- Todas las tecnologías están presentes en una u otra forma en la mayoría de las empresas y este análisis pretende ofrecer una visión relativa respecto al orden de importancia (mediana). Es decir, cual es considerada más relevante y cual menos, pero no indica el valor absoluto o el en peso total de esa relevancia para las empresas. El promedio nos ofrece una indicación de este peso.
- Entre tecnologías “contiguas” en la tabla las diferencias pueden ser menores, siendo más significativa la presencia entre las “más relevantes” (prioridad de 1 a 4) y las

“menos relevantes” (entre 5 y 9), siendo todas ellas relevantes y más aún cuando se apliquen a posiciones y entornos productivos específicos.

Conclusiones principales

- Las **tres principales tecnologías** (Inteligencia Artificial, Robótica y Chatbots) están íntimamente relacionadas y las tres llevan directamente a una **misma conclusión: la sustitución de las personas** en puestos sencillos y en funciones y tareas repetitivas y poco complejas por elementos tecnológicos (algoritmos, aplicaciones informáticas, procesos automatizados, etc.). Ello conlleva consecuencias claras y directas para los procesos de formación para el empleo. Es evidente que se necesita **dotar a los programas de contenidos tecnológicos y más especializados que cubran aspectos no realizables mecánicamente**.
- Implica también que sería muy importante que los contenidos y las prácticas formativas de cursos especializados pudiesen hacerse sobre **plataformas tecnológicas concretas**, preparando a los alumnos a enfrentarse a entornos tecnológicos concretos y específicos, **acortando su tiempo de integración** y aumentando sus posibilidades de mantenimiento de los puestos de trabajo.
- En cualquier caso, es relevante que **la capacidad de trabajar y relacionarse con la tecnología**, independientemente de las herramientas o soluciones específicas, es un valor fundamental. En este sentido, se considera que **reforzar esta capacidad** en el caso de profesionales de cierta edad es fundamental **para reducir la brecha digital** y poder ofrecer un horizonte de empleabilidad a **personas maduras**. Independientemente de su nivel formativo básico.

9.3 Metodologías

En esta tabla se recogen los resultados agrupados de las empresas (todas) participantes en el presente estudio.

Se les pidió que ordenaran por prioridades en una escala de 1 a 9 las principales metodologías y entornos de trabajo que forman parte esencial del mundo profesional y que corresponden con el análisis previo efectuado y cuya definición puede encontrarse en el Glosario anexo.

	Mediana	Promedio	Prioridad
Trabajo en remoto	2,0	2,3	1
Metodologías Agile	2,5	4,0	2
Plataformas y entornos colaborativos y redes sociales internas	5,0	4,7	3
Hibridación de conocimientos tecnológicos y de datos en la mayoría de los puestos y funciones.	5,0	4,8	4
Plataformas digitales de Gestión del Talento	5,0	5,5	5
Gestión de Recursos Humanos desde plataformas móviles.	5,5	5,3	6
Puesta en marcha de Centros de Servicios Compartidos	6,0	5,0	7
Aumento significativo de nuevas formas de relaciones laborales (freelancers, interim management, contratos de servicio, etc.)	6,5	6,2	8
Inicio de procesos de internacionalización o avances en los actuales.	7,5	7,2	9

Para la correcta interpretación de esta tabla hay que considerar que:

- Los valores menores de mediana y de promedio indican factores mejor valorados en el orden de preferencia de 1 a 9.
- Todas las metodologías están presentes en una u otra forma en la mayoría de las empresas y este análisis pretende ofrecer una visión relativa respecto al orden de importancia (mediana). Es decir, cual es considerada más relevante y cual menos, pero no indica el valor absoluto o el en peso total de esa relevancia para las empresas. El promedio nos ofrece una indicación de este peso.
- Entre metodologías “contiguas” en la tabla las diferencias pueden ser menores, siendo más significativa la presencia entre las “más relevantes” (prioridad de 1 a 4)

y las “menos relevantes” (entre 5 y 9), siendo todas ellas relevantes y más aún cuando se apliquen a posiciones y entornos productivos específicos.

Conclusiones principales.

- El **trabajo en remoto** es claramente la **primera prioridad** para las empresas entrevistadas y responde a una necesidad derivada, en gran medida, de la irrupción de la pandemia de la **COVID19**. Aunque en muchos casos ya era una práctica minoritaria, el confinamiento ha producido una aceleración de este entorno laboral y una adopción mayoritaria e inmediata. Teletrabajar implica no solo una modificación del entorno físico, **implica**, fundamentalmente **una forma de hacer las cosas diferentes**, unos procesos de ejecución y control diferentes, unas dinámicas de relaciones con supervisores y compañeros distintas, etc. Es decir, está profundamente relacionada con la **competencia de “Trabajo en equipo”** (que debe adaptarse a este entorno).
- Las **metodologías “ágiles”** se perfilan también como algo cada vez más presente en un entorno de **trabajo vinculado a proyectos** (como ya se ha mencionado anteriormente) y de uso cada vez más generalizado. En este sentido, a pesar de que existen varias opciones, parece muy relevante que **la formación** o la actualización de profesionales **incluya la teoría** y, sobre todo, **la práctica de alguna/s de estas disciplinas**.
- Destaca especialmente en las entrevistas y en las mesas redondas algo que se manifiesta también en esta tabla, la necesidad de **incorporar capacidades de análisis, interpretación y manejo de información** en todos los puestos de trabajo, independientemente de la función o especialidad. Esta denominada “hibridación” **implica dotar** a todos los profesionales de competencias en este sentido, lo que supone una exigencia **de contenido más alto**, especialmente para **los niveles más básicos** de los programas formativos.
- Creemos necesario mencionar aquí que otros aspectos (vinculados a **centros de servicios compartidos, nuevas formas de relaciones laborales, procesos colaborativos**, etc.) que aparentemente pueden considerarse ajenos al entorno de la formación para el empleo, en la práctica se están constituyendo en aspectos importantes de la práctica laboral y **están condicionando las decisiones de contratación** en cuanto a la posible experiencia o conocimiento de la práctica relacionada, incluyendo las **competencias asociadas a entornos flexibles y estructuras cambiantes**.

Anexo 1: Glosario

En las siguientes páginas vamos a enunciar y describir los principales conceptos que se han utilizado en el presente informe con el fin de facilitar un entendimiento común entre los lectores acerca del significado y alcance de cada uno.

En materia de **competencias o habilidades “no técnicas”**, es decir, no vinculadas directamente con el contenido profesional o específico de los diferentes puestos de trabajo:

Innovación y pensamiento analítico	Capacidad de la persona para captar los cambios que se producen a su alrededor y para adaptar su comportamiento y forma de proceder a los mismos después de analizar los impactos y consecuencias esperables.
Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje	Voluntad y habilidad de aprender de forma autónoma de las circunstancias, información y oportunidades que surgen en su día a día, junto a la capacidad para planear y establecer formas y medios para aprender y mejorar por sí mismo.
Análisis y pensamiento crítico	Capacidad para analizar las circunstancias, datos e información más allá de lo evidente en las situaciones cotidianas y para llegar a sus propias conclusiones, cubriendo con lógica y e inteligencia las lagunas y contradicciones.
Creatividad, originalidad e iniciativa	Capacidad para pensar de forma original, aportando su propia visión y perspectiva a las circunstancias y situaciones, de forma que pueda resolver y tomar decisiones positivas y constructivas en casos en los que no existe un entrenamiento previo.
Liderazgo y capacidad de influencia	Capacidad para influir y convencer a otras personas con argumentos e ideas de forma que su opinión sea considerada valiosa y relevante dentro de su círculo de relaciones, dependiendo del nivel de cada persona dentro de la organización.
Uso, monitorización y control de la tecnología	Capacidad para entender las novedades tecnológicas, usar nuevos sistemas y procesos con una formación mínima y considerar la tecnología, sistemas y herramientas como parte esencial y natural de su día a día personal y profesional. Sin estrés y sin ansiedad derivadas de su utilización cotidiana.

Trabajo en equipo	Los miembros del equipo trabajan de forma fluida y natural. Se integran con facilidad. Todos comprenden y comparten las relaciones entre ellos y contribuye cada uno conforme a sus capacidades y habilidades al éxito del conjunto.
Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad	Capacidad de adaptación para no frustrarse cuando las cosas no salen como espera o ante situaciones o decisiones que no comparte o comprende. Se amolda a las circunstancias tratando de superar positivamente los retos y los obstáculos, pero sin desvincularse ni abandonar. Su nivel de autoconocimiento permite gestionar entornos exigentes y con alto grado de demanda sin impacto en su equilibrio emocional ni en su desempeño profesional.
Razonamiento, resolución de problemas y razonamiento abstracto	Pensamiento lógico y bien estructurado, independientemente de su originalidad, lo que permite que afronte problemas desconocidos o situaciones nuevas de forma positiva y resolutive. Comprende y se maneja bien con conceptos abstractos, establece relaciones no evidentes entre ellos y con otras circunstancias o situaciones.
Inteligencia emocional	Adecuado autoconocimiento de sus propias reacciones y emociones junto a la capacidad para entender y comprender las emociones y reacciones de los otros. Sabe combinar ambos para desenvolverse de forma positiva en cualquier circunstancia y con cualquier interlocutor, siendo capaz de aportar valor y defender su punto de vista u opinión.
Resolución y gestión de problemas como usuario	Capacidad para moverse con decisión e iniciativa cuando se encuentra ante un problema o una dificultad dentro del ámbito de su desempeño profesional hasta encontrar una solución adecuada, buscando las vías y utilizando los contactos más idóneos para cada caso.
Orientación al servicio	Es consciente de que su trabajo, sea cual sea, no es un fin en sí mismo, sino que siempre sirve a la necesidad de otra persona que es su “cliente”, bien sea dentro de la propia organización como fuera de ella. Trabaja para que su “cliente” obtenga el mejor nivel de servicio posible y su relación concluya con una experiencia positiva y valiosa.

En materia de **tecnología o entornos tecnológicos**:

Robótica	Uso de herramientas digitales y aplicaciones informáticas que automatizan un proceso o partes completas del mismo, eliminando la actuación humana o circunscribiéndola a tareas de supervisión, control de los aspectos técnicos de su producción, programación o implantación.
Inteligencia Artificial y Machine Learning	Incorporación de tecnologías avanzadas en procesos en los que suplen la contribución humana en lo que respecta al análisis de datos, la toma de decisiones o la propuesta de soluciones alternativas frente a cualquier tipo de situaciones y entornos, incluido cuando estos no están definidos previamente.
Tecnologías de bio-identificación	Tecnologías que combinan aspectos digitales y biológicos con el fin de identificar, categorizar o delimitar tanto a seres humanos como a determinadas circunstancias relacionadas con la medicina, como patologías, síntomas, analíticas, etc.
Mobile computing	Desarrollo de aplicaciones informáticas, herramientas de trabajo y acceso a la información que pueden ser aplicadas y ejecutadas desde dispositivos móviles como teléfonos, relojes, etc...
Gamificación	Uso de modelos de gestión de procesos y de aprendizaje que simulan “juegos” o establecen dinámicas basadas en retos, objetivos y recompensas que facilitan su aplicación y asimilación.
Appificación	Forma de presentar las aplicaciones informáticas y las herramientas que se basan en la estética, funcionalidades y formas de interacción de las usadas en los dispositivos móviles.
Blockchain	Entorno de trabajo en el que los procesos y los criterios de gestión de la información usan y están diseñados conforme a la “cadena de bloques”. El conocimiento de la base de conceptual de esta tecnología y de cómo se gestiona la información tratada con ella es cada vez más relevante.
Chatbots y Asistentes Virtuales	Utilización de herramientas y aplicaciones que simulan y reemplazan la interacción humana en las relaciones con clientes y usuarios.

Realidad Virtual y Realidad Aumentada	Sistemas que recrean la realidad de forma digital y simulan entornos y situaciones en los que interactuar con los usuarios ofreciendo experiencias y posibilidades ampliadas por la tecnología.
---------------------------------------	---

En materia de **entornos de trabajo y metodologías o tipologías de relaciones laborales**, se consideran las siguientes opciones:

Hibridación de conocimientos tecnológicos y de datos en la mayoría de los puestos y funciones.	Requerimiento en todos los puestos de la organización de conocimientos de tecnología y de análisis capaces de entender y gestionar de forma proactiva los datos capturados y almacenados por las herramienta y sistemas y aplicarlos a las funciones básicas de cada uno.
Trabajo en remoto	Organización y ejecución del trabajo donde una parte significativa de la organización o del tiempo dedicado se realizará en un entorno remoto, sin contacto directo e inmediato con sus compañeros ni con sus responsables o supervisores.
Nuevas formas de relaciones laborales (freelancers, interim management, contratos de servicio, etc.)	Mezcla de diferentes tipos de relaciones laborales en los equipos de trabajo y en las unidades funcionales, lo que implica una gran diversidad de enfoques, conocimientos y perspectivas (trabajadores autónomos de diferente tipo, contratos mercantiles, contratos por obra y servicio, trabajadores en prácticas, etc.).
Internacionalización o avances en los actuales.	Proceso en la que la organización se somete a cambios para alcanzar o ampliar su dimensión internacional, lo que implica la integración de diferentes culturas, idiomas, zonas horarias, etc. así como la aspiración a la movilidad como un valor positivo para los colaboradores.
Centros de Servicios Compartidos	La empresa gestiona muchos de sus funciones o departamentos corporativos o transversales (legal, contabilidad, administración, etc.) mediante los denominados Centros de Servicios Compartidos en los que un solo equipo provee estos servicios a todas las unidades organizativas o geográficas bajo su responsabilidad con criterios y procesos especializados. Por ejemplo: todo el servicio de contabilidad de la facturación de Europa se hace en el CSC ubicado en Irlanda.

<p>Plataformas móviles para la gestión de Recursos Humanos</p>	<p>Los teléfonos móviles, tabletas u otros dispositivos personales, no corporativos, se convierten en el vehículo por el que las personas mantienen una gran parte de su contacto con la empresa, con independencia de su ubicación (permisos, ausencias, preguntas, evaluaciones, etc.). Los equipos de Recursos Humanos y de Administración deben manejar estos entornos tecnológicos como proveedores de contenido, no sólo como usuarios.</p>
<p>Plataformas digitales para la gestión del Talento</p>	<p>Las opciones de formación, el catálogo de cursos e iniciativas formativas se alojan en plataformas digitales (herramientas informáticas, sistemas, aplicaciones) que gestionan de forma integrada toda la oferta formativa de la empresa y todos los aspectos vinculados con el desarrollo de los profesionales que la componen.</p>
<p>Plataformas y entornos colaborativos y redes sociales internas</p>	<p>La organización dispone de herramientas que permiten compartir información, experiencias y todo tipo de material entre los empleados de una forma flexible, abierta y colaborativa. Se usa un modelo de red social interna para facilitar e incentivar la participación y el intercambio, tanto formal como informal. Los empleados comparten a través de estas herramientas y plataformas tecnológicas experiencias, dan su opinión, participan en proyectos, exponen dudas, ayudan a otros con sus ideas, etc.</p>
<p>Metodologías Agile</p>	<p>La empresa emplea las denominadas metodologías “ágiles” en la gestión de los proyectos, en la forma de trabajar de los equipos y en el desarrollo de sus principales tareas. No importa el tipo de método o principio utilizado (por ejemplo: Scrum, Lean Startup Kaize, etc.) Los empleados siguen los procesos y las rutinas de trabajo que establecen estas metodologías.</p>

Anexo 2: Cuestionario para entrevistas

Entrevista con:

Sector:

Entrevistadores:

Fecha de la entrevista:

<p>El objeto de este cuestionario es servir de guion a las entrevistas personales mantenidas en el contexto del estudio que CECAS en colaboración con Watch & Act están elaborando para el Centro de Referencia Nacional de la Comunidad Autónoma de Madrid acerca de la demanda de perfiles laborales, su formación y cualificación en los sectores de Seguros, Consultoría y puestos administrativos en cualquier tipo de industria o actividad.</p>	
<p><i>Introducción</i></p>	<p><i>Contexto actual de cambio y redefinición de conocimientos, competencias y habilidades.</i> <i>La formación como elemento estratégico de cara al desarrollo de las empresas.</i> <i>La velocidad que produce desajustes entre las necesidades de las organizaciones y la capacidad de las administraciones de instrumentar y poner en marcha sistemas y formas de satisfacerlas.</i></p>
<p>¿Cómo definiría actualmente la oferta del sistema público de formación profesional en lo que respecta a su sector?</p>	<p><input type="checkbox"/> Insuficiente <input type="checkbox"/> Adecuada <input type="checkbox"/> Suficiente <input type="checkbox"/> Excelente</p>
<p>Si existen, por favor indíquenos cuales son las principales carencias del sistema público de formación profesional.</p>	
<p>Qué le pediría al sistema público de formación profesional para que fuese para ustedes una fuente primaria de captación de talento.</p>	
<p>Indíquenos, por favor, que puestos (o familia de puestos) cree usted que van a desaparecer o sufrir una transformación radical en el plazo de 5 años. Por favor: sea lo más específico posible y refiérase a posiciones o funciones concretas</p>	<p><input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .</p>
<p>Indíquenos por favor que puestos (o familia de puestos) cree usted que van a requerir un importante esfuerzo formativo de adaptación de los profesionales que los desempeñan en el plazo de 5 años. Por favor: sea lo más específico posible y refiérase a posiciones o funciones concretas</p>	<p><input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .</p>
<p>Indíquenos por favor que puestos (o familia de puestos) que NO existan en la actualidad cree usted que van a ser demandados en el plazo de 5 años. Por favor: sea lo más específico posible y refiérase a posiciones o funciones concretas aun cuando el "título" no esté definido.</p>	<p><input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .</p>

<p>Indíquenos por favor que puestos (o familia de puestos) existentes en la actualidad cree usted que van a ser más demandados en el plazo de 5 años. Por favor: sea lo más específico posible y refiérase a posiciones o funciones concretas</p>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .
<p>Respecto a estos puestos, ¿cuál es o será la formación básica reglada que su organización requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SIN ESPECIFICAR 2. PRIMARIA 3. SECUNDARIA 4. FORMACIÓN PROFESIONAL 5. GRADO UNIVERSITARIO 6. MÁSTER 7. DOCTORADO 	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .
<p>Respecto a estos puestos, ¿cuál es o será la formación NO reglada que su organización requiere:</p>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .
<p>¿Cuáles son sus centros u organizaciones de referencia para este tipo de formación NO reglada?</p>	<input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> . <input type="checkbox"/> .

<p>Respecto a estos puestos, ¿cuál es o será el nivel de experiencia que su organización requiere:</p> <p>1. SIN EXPERIENCIA – Nosotros ofrecemos la formación</p> <p>2. 1 AÑO</p> <p>3. 1-3 AÑOS</p> <p>4. Más de 3 AÑOS</p>	<p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p> <p><input type="checkbox"/> .</p>
<p>Por favor, indíquenos el orden de prioridad para su organización de las siguientes competencias o habilidades...</p>	<p>¿Para todos los puestos? Si sólo para algunos, indique cuales...</p>
<p>Liderazgo</p>	
<p>Comunicación e influencia</p>	
<p>Visión global</p>	
<p>Trabajo en equipo</p>	
<p>Resiliencia</p>	
<p>Gestión personal del aprendizaje continuo</p>	
<p>Flexibilidad</p>	
<p>Rigor</p>	
<p>Agilidad</p>	
<p>Espíritu de Servicio</p>	
<p>Orientación al cliente (interno y externo)</p>	
<p>Resolución de conflictos.</p>	
<p>Espíritu emprendedor.</p>	
<p>Iniciativa</p>	
<p>Creatividad e innovación</p>	
<p>Cultura digital.</p>	

Gestión del Cambio	
Por favor, indíquenos otras competencias requeridas por su organización y el orden de prioridad. Por favor: deben ser competencias que no coincidan en todo o en gran parte con las ya mencionadas.	¿Para todos los puestos? Si sólo para algunos, indique cuales...
Por favor, indíquenos el orden de prioridad en la implantación y formación para su organización de las siguientes tecnologías .	¿Para todos los puestos? Si sólo para algunos, indique cuales...
Robótica	
Inteligencia Artificial y Machine Learning	
Tecnologías de bio-identificación	
Mobile computing	
Gamificación	
Appificación	
Blockchain	
Chatbots y Asistentes Virtuales	
Realidad Virtual y Realidad Aumentada	
Por favor, indíquenos otras tecnologías requeridas por su organización y el orden de prioridad. Por favor: deben ser elementos que no coincidan en todo o en gran parte con las ya mencionadas.	¿Para todos los puestos? Si sólo para algunos, indique cuales...
Por favor, indíquenos el orden de prioridad en la implantación y formación para su organización de las siguientes metodologías y entornos de trabajo .	¿Para todos los puestos? Si sólo para algunos, indique cuales...
Hibridación de conocimientos tecnológicos y de datos en la mayoría de los puestos y funciones.	
Trabajo en remoto	
Aumento significativo de nuevas formas de relaciones laborales (freelancers, interim management, contratos de servicio, etc.)	

Inicio de procesos de internacionalización o avances en los actuales.	
Puesta en marcha de Centros de Servicios Compartidos	
Gestión de Recursos Humanos desde plataformas móviles.	
Plataformas digitales de Gestión del Talento	
Plataformas y entornos colaborativos y redes sociales internas	
Metodologías Agile	
Por favor, indíquenos otras metodologías y entornos de trabajo requeridos por su organización y el orden de prioridad. Por favor: deben ser elementos que no coincidan en todo o en gran parte con las ya mencionadas.	¿Para todos los puestos? Si sólo para algunos, indique cuales...