



## Las competencias del futuro: informe de evaluación

Septiembre de 2020

# Prólogo

Nos complace presentarles el **informe de evaluación de las competencias del futuro** que la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y Deloitte han elaborado de forma conjunta.

Ambas organizaciones creen firmemente que el [futuro del trabajo](#) está cambiando y que será necesario realizar modificaciones considerables en las competencias exigidas por el mercado laboral. Para hacer frente al ritmo creciente de la vida moderna y sus constantes cambios, en particular en el marco del futuro del trabajo, la fuerza de trabajo mundial debe actualizarse y contar con las competencias adecuadas a través de un aprendizaje permanente de carácter formal e informal. El aprendizaje permanente se define como todas aquellas actividades de aprendizaje emprendidas a lo largo la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las habilidades y las competencias desde una perspectiva personal, cívica, social y/o relacionada con el empleo.

[Informes del Banco Mundial](#) y de [la OCDE](#) revelan que el auge de la inteligencia artificial no solo da cada vez más importancia a las competencias humanas y sociales, sino que pone de manifiesto que estas son, precisamente, el tipo de competencias que no pueden codificarse o automatizarse. Esto significa, ineludiblemente, que las competencias humanas y sociales son más valiosas que antes y, por lo tanto, tiene sentido invertir tiempo y esfuerzo en adquirir nuevas competencias a lo largo de la vida.

En este periodo marcado por la pandemia del COVID-19, el desarrollo de competencias humanas y sociales es más pertinente si cabe. Por ello, a fin de estar a la vanguardia de este debate mundial, la OIE ha pedido a Deloitte elaborar conjuntamente un informe sobre la evaluación de las competencias del futuro centrado, en particular, en las competencias humanas y sociales. Sobre la base de los hallazgos de este informe, hemos formulado una serie de recomendaciones prácticas para la evaluación de las competencias del futuro. Con este fin hemos contado con la amplia experiencia de 41 organizaciones de todo el mundo, grandes y pequeñas, que han sido entrevistadas sobre las tres áreas que indicamos a continuación:

- ¿Cuáles son las **futuras competencias de la fuerza de trabajo** (de manera específica, en relación con las competencias humanas y sociales)?
- ¿Cómo podemos **evaluar las futuras competencias de la fuerza de trabajo**?
- ¿Cómo pueden las organizaciones **crear su base de competencias necesarias para triunfar en el futuro**?

Consideramos que este informe constituye una oportunidad única para añadir valor a su empresa a través de nuestros hallazgos y recomendaciones prácticas sobre el modo de prever las competencias necesarias en un futuro próximo, y creemos que podrían serles útiles.

Nos comprometemos plenamente a seguir trabajando en nuestra investigación en torno a la evaluación de las competencias del futuro. Estamos deseosos de presentarles nuestro informe y responder a sus preguntas.

Atentamente,

**Roberto Suárez Santos**  
Secretario General de la Organización Internacional de Empleadores

  
**Myriam Denk**  
Asociada de Deloitte



*Descargo de responsabilidad: este informe ha sido elaborado con el apoyo financiero de la Unión Europea. El contenido es responsabilidad exclusiva de la OIE y de ninguna manera puede considerarse que refleja la postura de la Unión Europea.*

# Índice

<b>1</b>		Objetivos del informe	5
<b>2</b>		Metodología	6
<b>3</b>		Resultados de las entrevistas	9
<b>4</b>		Recomendaciones prácticas	18
<b>5</b>		Mirar hacia el futuro	33
<b>6</b>		Contactos	37

## Objetivos del informe

---

Este informe tiene como objetivo presentar los resultados y las orientaciones principales de numerosas organizaciones de todo el mundo sobre el modo de evaluar los niveles de competencias en la actualidad y sobre las competencias con las que debemos prepararnos para el futuro.

Asimismo, pretende brindar orientación política a las organizaciones empresariales para ayudarlas en su labor de promoción de la gobernanza y el desarrollo de competencias.

## Metodología (1/3)

---

Deloitte y la OIE llevaron a cabo las entrevistas mediante herramientas digitales: Zoom, Skype, teléfono y correo electrónico.

Los participantes proceden de empresas (privadas y públicas), organizaciones empresariales y organizaciones internacionales de diferentes tamaños, con distintos niveles de madurez y de todas las regiones.

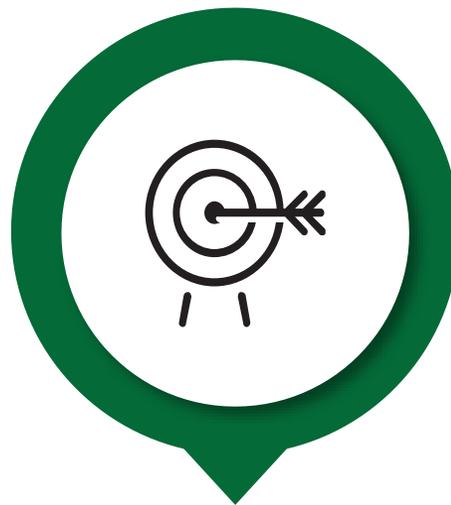
Un grupo de revisión *inter pares*, formado por representantes de empresas, organizaciones empresariales y organizaciones internacionales, examinó el informe provisional; sus comentarios figuran en el presente informe.

## Metodología (2/3)

**Se entrevistó a 41 organizaciones de todo el mundo, grandes y pequeñas, sobre las siguientes tres áreas:**



**¿Cuáles son las futuras competencias de la fuerza de trabajo (de manera específica, en relación con las competencias humanas y sociales)?**



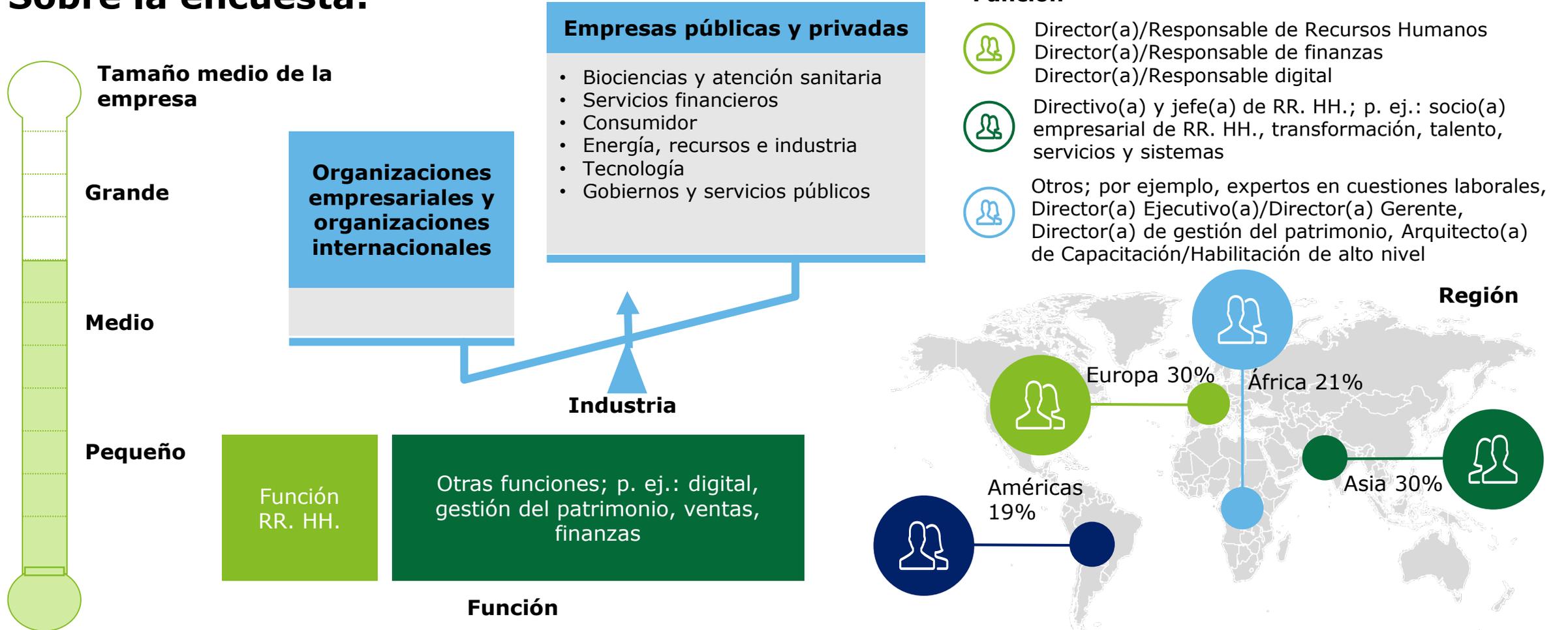
**¿Cómo podemos evaluar las futuras competencias de la fuerza de trabajo?**



**¿Cómo pueden las organizaciones crear su base de competencias necesarias para triunfar en el futuro?**

# Metodología (3/3)

## Sobre la encuesta:



## Resultados de las entrevistas (1/9)

### Sobre la encuesta

**Creación de una** fuerza de trabajo y unos dirigentes con competencias digitales.

**Creación de una** cultura sólida de aprendizaje permanente proactivo.

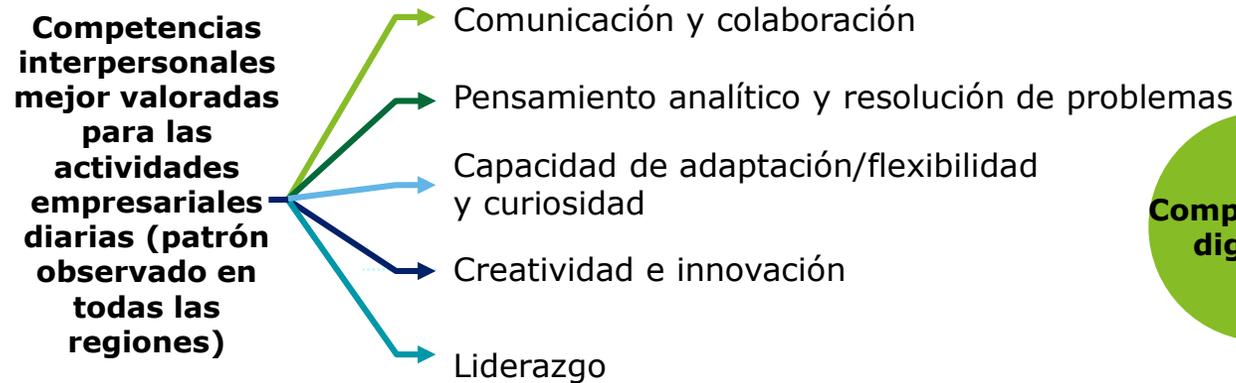


Adaptación a tu **estrategia empresarial.**

**Adopción de** tecnologías digitales.

# Resultados de las entrevistas (2/9)

## Competencias actuales



**Competencias más relevantes, en general, en la fuerza de trabajo**

**Competencias digitales**

**Capacidad de adaptación/Flexibilidad**

**Inteligencia emocional**

**La mayoría de las empresas y organizaciones no dispone de un mecanismo oficial en marcha para identificar y sacar partido a las competencias ocultas o desaprovechadas (patrón observado en todas las regiones)**

La mayoría de las empresas manifestó que las competencias interpersonales y sociales son importantes en sus políticas de RR. HH. y que estas se han vuelto aún más relevantes en los últimos 5 años (patrón observado en todas las regiones).

**Menos de la mitad de las empresas declaró que las competencias arriba mencionadas se aborden en todas las áreas de las políticas de RR. HH. Algunas manifestaron que este tema se aborda en el aprendizaje, la contratación o las estrategias de gestión de talento, por ejemplo, o en los marcos de liderazgo y desempeño**

Ejemplos de mecanismos que algunas empresas pusieron en marcha para la identificación de competencias ocultas o desaprovechadas: centro de evaluación y desarrollo, programa de certificación interno con insignias digitales (*badges*), aprendizaje en el trabajo, sistemas y conversaciones de evaluación, encuestas (360 grados), análisis de necesidades formativas, evaluación comparativa externa, planificación estratégica, estrategia de aprendizaje y jornadas (combinadas), sistema de RR. HH., diálogo con los dirigentes de RR. HH.

# Resultados de las entrevistas (3/9)

## Competencias del futuro

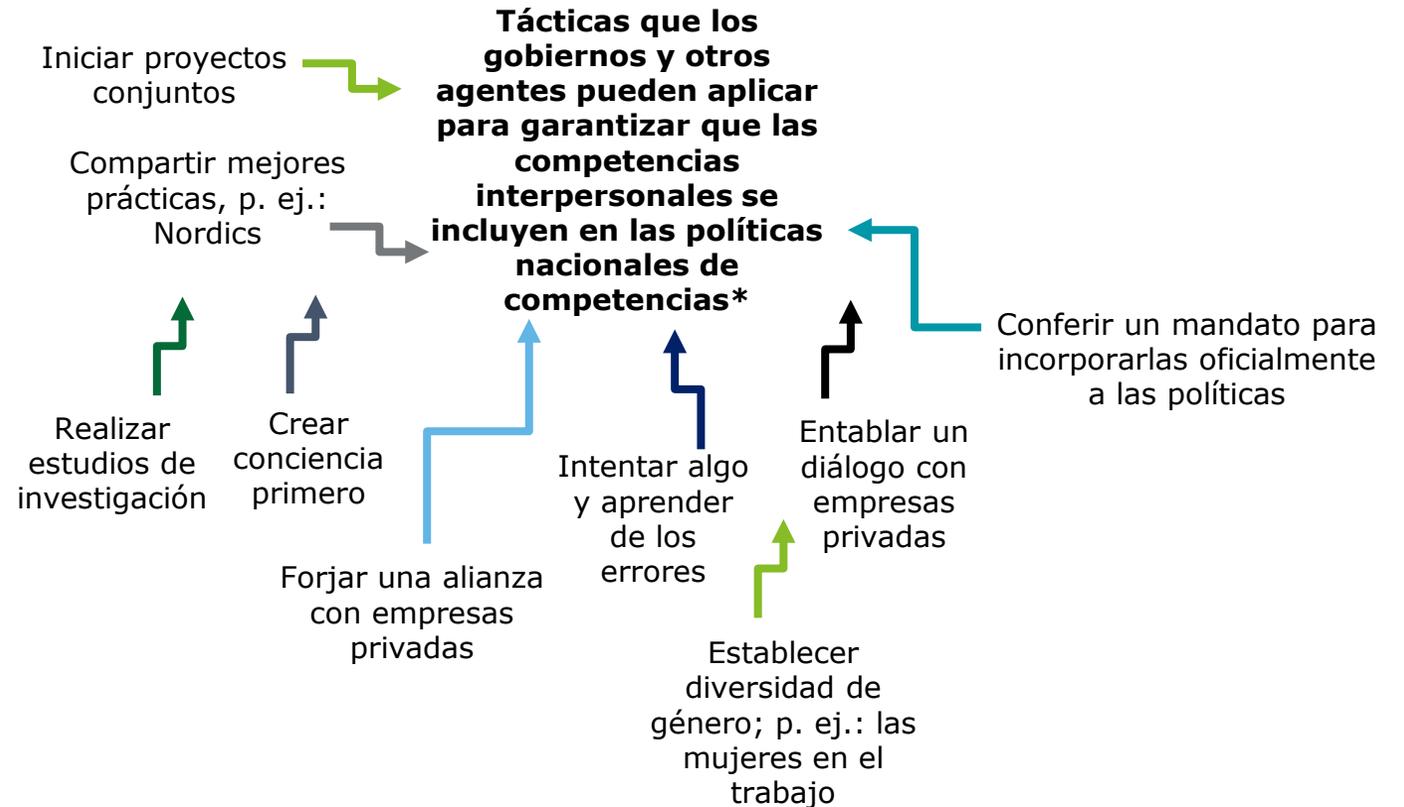


**Tácticas para garantizar que los empleados tienen las actitudes y la mentalidad correctas para adoptar la tecnología y las nuevas ideas en un entorno de trabajo cambiante (patrón observado en todas las regiones)**

- Formar un grupo de innovadores; p. ej.: una red de «defensores»
- Aprender unos de otros (aprendizaje *inter pares*)
- Liderar con el ejemplo; p. ej.: establecer las expectativas correctas desde el principio.
- Mostrar «en qué consiste un buen trabajo»; p. ej.: reuniones para compartir conocimientos, simposios
- Aplicar incentivos; p.ej.: premios y créditos móviles
- Crear una cultura de aprendizaje permanente
- Concienciar de las posibilidades que brindan las vías de aprendizaje.
- Ofrecer información y explicar el «porqué»

# Resultados de las entrevistas (4/9)

## Competencias del futuro



\* Véase la diapositiva «recomendaciones en materia de políticas» para ampliar la información sobre este tema

## Resultados de las entrevistas (5/9)

### Competencias del futuro

#### Opiniones adicionales sobre su fuerza de trabajo y sus competencias del futuro



# Resultados de las entrevistas (6/9)

## El futuro del trabajo



**1**  
Tendencia a internalizar\* de nuevo

**2**  
Centrarse en lo que los empleados pueden hacer mejor

**3**  
Tomar decisiones sobre la inversión en competencias

La mayoría de las empresas ven la automatización, la fuerza de trabajo fuera de balance\*\*, etc. como oportunidades, pero no las utiliza todavía, o bien no lo hace al máximo potencial (patrón en todas las regiones)

\* Internalizar = Práctica basada en utilizar el propio personal de la empresa para llevar a cabo una tarea que previamente se externalizaba.

\*\* Fuera de balance = Fuerza de trabajo alternativa que no aparece en el balance de la empresa; p. ej.: contratistas, etc.

# Resultados de las entrevistas (7/9)

## El futuro del trabajo



### Otros comentarios en torno al futuro del trabajo

- El futuro del trabajo estará impulsado por la tecnología
- Se requiere un cambio cultural/una mentalidad correcta
- Desarrollar carreras profesionales en el ámbito digital
- El bienestar es un tema candente
- Dedicar tiempo cuando se aprenden las competencias del futuro, p. ej.: anotarlo en la agenda y cumplirlo

### **Lecciones aprendidas de la crisis provocada por la pandemia sobre el desarrollo de competencias, la readaptación de cualificaciones y la promoción de una cultura de aprendizaje (patrón observado en todas las regiones)**

- Aplicar una cultura basada en «pasar a la acción»: probar nuevas formas de trabajo y ajustarlas conforme a las necesidades y «sobre la marcha».
- «A aquellos que se adapten con más rapidez a la tecnología les irá bien»
- La digitalización se vuelve necesaria y la educación para la alfabetización digital es esencial
- Las personas deben aprender cuando lo necesitan
- Crear una cultura de confianza
- Enfatizar en la capacidad de «buscar tus propias soluciones»
- Mantener el impulso de aprendizaje tras el COVID-19 y utilizarlo para llegar a ser más fuertes, rápidos y mejores
- Readaptación de las cualificaciones de los empleados en determinadas funciones; p. ej.: TI (colaboración virtual y herramientas que se utilizarán)

# Resultados de las entrevistas (8/9)

## Otras conclusiones interesantes



«**La pasión por el trabajo** es importante a largo plazo, las competencias siempre pueden desarrollarse»



«Alimentamos una **mentalidad del crecimiento, métodos de trabajo y colaboración ágiles** para garantizar que todo el mundo esté dispuesto a adaptarse»



La educación para la alfabetización digital es esencial



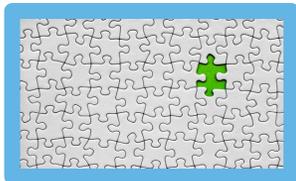
Se debe alentar a los jefes para que se conviertan en asesores



El aprendizaje *inter pares* es una parte importante del perfeccionamiento profesional



Alinear la cultura, el liderazgo y las nuevas tendencias es el factor clave para el éxito



La investigación basada en el metaanálisis puede ayudar a crear un mapa de las competencias ocultas que surgen de las tareas cotidianas



Permitir al empleado que experimente y proporcionar el tiempo necesario para aprovechar las competencias



El perfeccionamiento y la readaptación de las cualificaciones consisten, por encima de todo, en conocer «el idioma del futuro: digital, humano y social»

# Resultados de las entrevistas (9/9)

## Otras conclusiones interesantes



Los jefes **transferirán a los empleados a ubicaciones en las que sus competencias puedan aprovecharse**. Por ejemplo, en una pequeña fábrica textil, una persona con buena coordinación manual puede trabajar en la cadena de producción. Una persona con habilidades para los números y, curiosamente, con buena letra, puede trabajar en el departamento de contabilidad



La **automatización de las actividades periódicas** que requieren esfuerzo físico, así como, cada vez más, de las actividades que requieren capacidades cognitivas, permite a las empresas mejorar su eficacia y eficiencia al adoptarla. Asimismo, les permite reducir el número de errores, mejorar la calidad de los productos y disminuir la duración de los ciclos de producción. Todo ello termina mejorando la posición competitiva y la rentabilidad en el proceso, y aumenta, además, la productividad y los ingresos de los trabajadores que trabajan con las máquinas.



### Los miembros del personal se motivan cuando:

- Se les anima a hacerse cargo de tareas más complejas y exigentes en relación con las demandas, las relaciones laborales, la formación y la gestión de los recursos humanos.
- Se les envía al extranjero para recibir formación
- Se les designa como representantes de la organización en diferentes foros nacionales sobre reformas legislativas, desarrollo de competencias, empleo juvenil, cuestiones de género en el trabajo, etc.



**Implicar a todos los agentes nacionales** en la elaboración de las políticas en materia de competencias debería contribuir a garantizar que se tengan en cuenta las competencias interpersonales. Por eso, además de los responsables de la formulación de políticas y los agentes del área educativa (tanto para la educación inicial como para el aprendizaje de adultos), las empresas del sector privado, las agencias de empleo, las federaciones y los sindicatos deben participar directamente y con regularidad en el proceso. Además, el uso sistemático y la supervisión periódica de la información y los datos del mercado laboral, aprovechando las tecnologías y los conocimientos especializados de la inteligencia artificial, deben apoyar ese proceso, al ofrecer información sobre las necesidades actuales y futuras del mercado laboral.



Los gobiernos y los proveedores de formación deben **mantenerse al día de los acontecimientos y comprender la repercusión de la tecnología en las modalidades de aprendizaje**. Deben invertir continuamente en nuevos modelos y en provisión de contenidos. Asimismo, deben colaborar de forma estrecha con los empleadores para respaldarlos en la consecución de sus objetivos empresariales y de competencias, a fin de garantizar que la provisión responda a sus necesidades y tiene visión de futuro en un mercado de aprendizaje competitivo.



En etapas de contratación, se llevan a cabo pruebas **psicométricas y entrevistas para comprobar si el candidato cumple con las competencias** que necesita una empresa. Por otra parte, las evaluaciones de desempeño detectan oportunidades en las que las competencias de los empleados pueden desarrollarse aún más.

# Recomendaciones prácticas (1/12)

## Lecciones desde la primera línea



### Crear una fuerza de trabajo y unos dirigentes con competencias digitales

Las organizaciones deberán organizarse, funcionar y comportarse de manera diferente en la era digital. Tanto el personal como los dirigentes de las empresas deberán prepararse para trabajar y dirigir en la era digital.

**«iEl futuro del trabajo empieza AHORA!»**



### Crear una cultura sólida de aprendizaje permanente proactivo

Una cultura de aprendizaje permanente se construye sobre la base de la confianza y la franqueza. Los empleados reciben motivación, apoyo y recompensas por participar en el aprendizaje continuo y proactivo en todo momento: alentados por el trabajo en equipo, el liderazgo y la orientación de un mentor.

**«iAprender de los errores y aprender los unos de los otros!»**

**«iLa capacidad de aprendizaje es la clave, no el título universitario que traiga consigo!»**



### Adoptar tecnologías digitales

La repercusión de las tecnologías en organizaciones de todos los tamaños e industrias es elevada. Las tecnologías están transformando la forma en la que trabajamos, en concreto, durante el periodo del COVID-19. Las organizaciones tendrán que encontrar nuevas formas de aprender, trabajar, colaborar, comunicar e innovar, motivadas por las tecnologías digitales.

**«iNo podemos vivir sin la tecnología!»**

*Impulsados y consecuentes con su estrategia empresarial*

# Recomendaciones prácticas (2/12)

## Introducción

**Analizar  
las competencias futuras  
de la fuerza de trabajo**



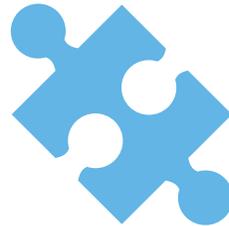
**Analizar  
las competencias actuales  
de la fuerza de trabajo**



**Analizar  
la brecha de competencias**



**Crear un plan de acción  
para colmar la brecha de  
competencias de la fuerza  
de trabajo**



---

*Impulsados y consecuentes con su estrategia empresarial*

---

# Recomendaciones prácticas (3/12)

Enfoque flexible para empresas pequeñas con un nivel más bajo de madurez en el mercado laboral

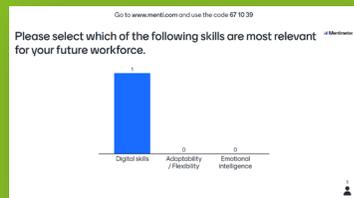
Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para establecer las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Analizar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

- Enviar un comunicado inicial a la empresa/jefe para su conocimiento
- Designar representantes empresariales para que participen en encuestas y talleres
- Preparar y dirigir una encuesta de 15 minutos por área funcional
- Participar en la encuesta

#### Herramienta: encuesta



- 3 meses antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Enviar, organizar y dirigir:** RR. HH.
- **Designar:** Empresa/Jefe
- **Participar:** Representantes empresariales



### Analizar las competencias actuales de la fuerza de trabajo

- Programar y dirigir un taller de media jornada por área funcional
- Validar los hallazgos de la encuesta
- Hacer un mapa con las competencias actuales y futuras de la fuerza de trabajo

#### Herramienta: taller



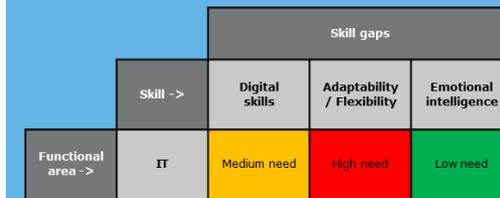
- 2 meses antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Programar y dirigir:** RR. HH.
- **Validar y realizar un mapa:** Representantes empresariales



### Analizar la brecha de competencias de la fuerza de trabajo

- Visualizar y analizar la brecha entre las competencias actuales y futuras de la fuerza de trabajo
- Recomendar modificaciones en las competencias
- Recopilar lectura (informe)
- Validar lectura (informe) y priorizar toda modificación en las competencias

#### Herramienta: hoja manual y lectura



- 1 mes antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Visualizar, analizar, recomendar y recopilar:** RR. HH.
- **Validar y priorizar:** Empresa/Jefe



### Crear un plan de acción para colmar la brecha de competencias de la fuerza de trabajo

- Elaborar, comunicar y establecer un calendario y un plan de acción
- Poner a prueba toda modificación en las competencias; p. ej.: contratar a pasantes para que prueben y ajusten las competencias
- Comprobar el calendario, el plan de acción y las modificaciones en las competencias.

#### Herramienta: plan de acción manual

Action plan to operationalize digital skills for the IT functional area			
What	Who	When	How
Learning and development	Business/manager	Next month	Employee to conduct eLearning about digital skills
Talent acquisition	HR manager	Next 3 months	Recruit a new hire with digital skills from external market



- Durante el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Elaborar y comunicar:** RR. HH.
- **Establecer, poner a prueba y comprobar:** Empresa/Jefe



Objetivo -> Impulso: RR. HH. inicia el proceso y entrega herramientas e informes a la empresa/los jefes

# Recomendaciones prácticas (4/12)

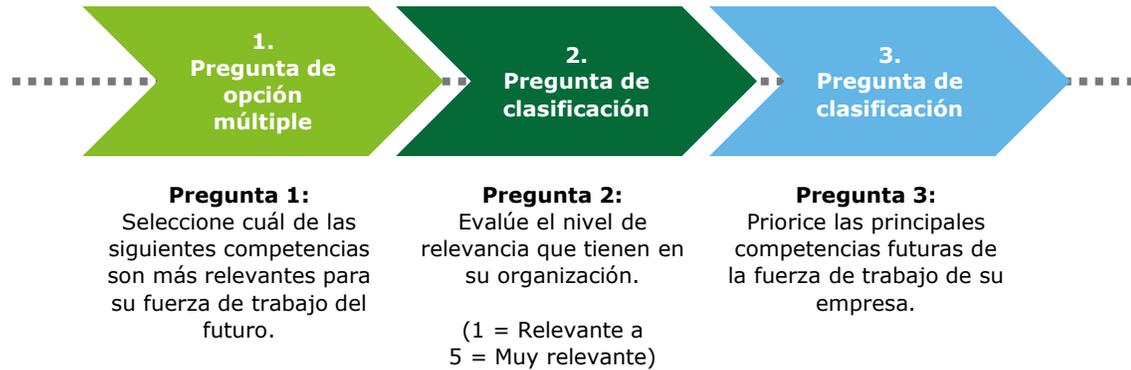
Enfoque flexible para empresas pequeñas con un bajo nivel de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para establecer las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Ejemplo de estructura de encuesta



### Qué aspecto podría tener

Ejemplo de estructura de taller



Utilizar

**1.** Please select which of the following skills are most relevant for your future workforce.

**2.** Please evaluate how relevant they are in your organization.

**3.** Please prioritize the top future workforce skills for your company.

Utilizar papel de estraza y notas autoadhesivas

**Validar los resultados de la encuesta**

Resultado de la encuesta	Resultado del taller
Capacidad de adaptación/Flexibilidad 1	Competencias digitales 1
Inteligencia emocional 2	Capacidad de adaptación/Flexibilidad 2
Competencias digitales 3	Inteligencia emocional 3

**Hacer un esquema comparando las competencias actuales y futuras de la fuerza de trabajo**

Competencias	Presente	Futuro
Competencias digitales	Presente	Futuro
Capacidad de adaptación/Flexibilidad	Presente	Futuro
Inteligencia emocional	Presente	Futuro

# Recomendaciones prácticas (5/12)

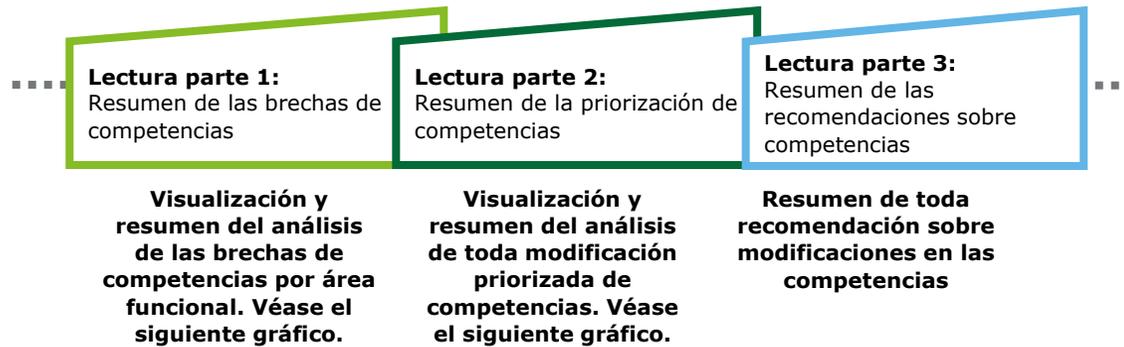
Enfoque flexible para empresas pequeñas con un nivel más bajo de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Ejemplo de la hoja manual y estructura de lectura



### Qué aspecto podría tener

Ejemplo de estructura del plan de acción manual



Utilizar Excel PowerPoint

Análisis de las brechas de competencias				
Competencia ->	Competencias digitales	Capacidad de adaptación/Flexibilidad	Inteligencia emocional	
Área funcional ->	TI	Necesidad media	Necesidad alta	Necesidad baja

Matriz de priorización	
Alta prioridad	Competencias digitales
Baja prioridad	Capacidad de adaptación/Flexibilidad
	Inteligencia emocional

Utilizar PowerPoint

Plan de acción para poner en marcha competencias digitales para el área funcional de IT			
Qué	Quién	Cuándo	Cómo
Aprendizaje y desarrollo	Empresa/Jefe	Próximo mes	El empleado lleva a cabo una formación sobre competencias digitales; p. ej.: aprendizaje en línea (eLearning)
Adquisición de talento	Jefe de RR. HH.	Próximos 3 meses	Contratar a un nuevo empleado con competencias digitales del mercado externo; p. ej.: pasante

# Recomendaciones prácticas (6/12)

Enfoque de flexibilidad media para empresas medianas con un nivel intermedio de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Analizar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

- Enviar un comunicado inicial a la empresa/jefe para su conocimiento
- Compartir liderazgo intelectual
- Examinar liderazgo intelectual
- Programar y dirigir grupos focales de 2 horas por área funcional
- Validar los resultados del liderazgo intelectual



### Analizar las competencias actuales de la fuerza de trabajo

- Enviar un comunicado inicial a los empleados para su conocimiento
- Preparar y dirigir una encuesta de 15 minutos con los empleados por área funcional
- Participar en la encuesta
- Recopilar conclusiones de la autoevaluación



### Analizar la brecha de competencias de la fuerza del trabajo

- Visualizar y analizar la brecha entre las competencias actuales y futuras de la fuerza de trabajo
- Recomendar todo tipo de modificación en las competencias
- Programar y dirigir un taller de media jornada por área funcional
- Validar todos los resultados y priorizar toda modificación en las competencias
- Recopilar lectura (informe)



### Crear un plan de acción para colmar la brecha de competencias de la fuerza de trabajo

- Elaborar, comunicar y establecer una hoja de ruta y una justificación económica para las iniciativas, en consonancia con la estrategia de RR. HH.
- Poner a prueba toda modificación en las competencias; p. ej.: comenzar con un área funcional
- Comprobar con regularidad el calendario, el plan de acción y las modificaciones en las competencias, y ajustarlas si es necesario

#### Herramienta: liderazgo intelectual y grupos focales con empresa/jefe

Do you see additional future workforce skills for your functional area? If yes, which ones?

Can you confirm the proposed future workforce skills for your functional area?

Can you prioritize and agree on the top future workforce skills?



- 3 meses antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Enviar, compartir, programar y dirigir: RR. HH.**
- **Examinar y validar: Empresa/Jefe**



#### Herramienta: encuesta con empleados para autoevaluación

Self-assessment: Employee current skills

Self-assessment: Employee interests



- 2 meses antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Enviar, programar, dirigir y recopilar: RR. HH.**
- **Participar: Empleados**



#### Herramienta: análisis de datos (Tableau), taller con empresa/jefe y lectura

Digital skills: 68%

Adaptability/Flexibility: 32%

Emotional intelligence: 18%

Findings outcome	Workshop outcome
Digital skills	Today 1 Future
Adaptability/Flexibility	Today Future 2
Emotional intelligence	Today Future 3



- 1 mes antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Visualizar, analizar, recomendar, programar, dirigir, recopilar: RR. HH.**
- **Validar y priorizar: Empresa/Jefe**



#### Herramienta: hoja de ruta y justificación económica para las iniciativas

Future workforce skills roadmap

Future workforce skills business case



- Durante el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Elaborar y comunicar: RR. HH.**
- **Establecer, poner a prueba y comprobar: Empresa/Jefe**



Objetivo -> Atraer: la empresa/el jefe inicia el proceso de forma proactiva y aprovecha herramientas de RR. HH. para crear informes de manera conjunta

# Recomendaciones prácticas (7/12)

Enfoque de flexibilidad media para empresas medianas con un nivel intermedio de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Muestra de ideas de liderazgo intelectual y estructura de los grupos focales

#### Liderazgo intelectual

Explorar las tendencias futuras en el mercado en lo referente a las competencias mediante estudios de investigación y obteniendo información de socios externos

Utilizar información o tendencias disponibles (de código abierto/Internet)



Utilizar preguntas inductivas

¿Puede confirmar las competencias futuras propuestas de la fuerza de trabajo en su área funcional?

¿Identifica competencias futuras adicionales de la fuerza de trabajo en su área funcional? En caso afirmativo, ¿cuáles?

¿Puede priorizar y está de acuerdo con las principales competencias futuras de la fuerza del trabajo?

#### Grupos focales con empresa/jefe

Examinar el liderazgo intelectual y mantener un debate constructivo en torno a las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Muestra de estructura de la encuesta con empleados para su autoevaluación

Utilizar



#### Encuesta con empleados para autoevaluación

Se pide al empleado que cumplimente un cuestionario de autoevaluación que evalúe sus competencias e intereses actuales

# Recomendaciones prácticas (8/12)

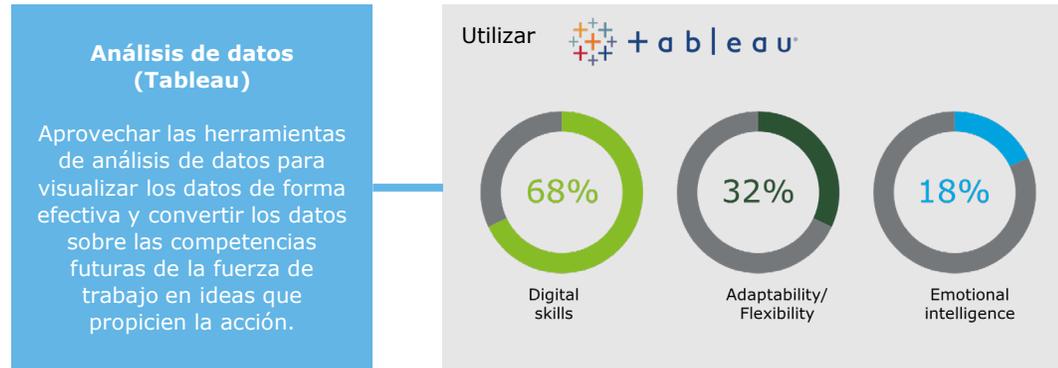
Enfoque de flexibilidad media para empresas medianas con un nivel intermedio de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Muestra de análisis de datos (Tableau), taller con empresa/jefe y estructura de lectura



### Qué aspecto podría tener

Muestra de hoja de ruta y estructura de la justificación económica para las iniciativas



Utilizar papel de estraza y notas autoadhesivas

Validar todos los resultados y priorizar

Resultado de los hallazgos	Presente	Futuro
Competencias digitales	Presente	1 Futuro
Capacidad de adaptación/Flexibilidad	Presente	Futuro 2
Inteligencia emocional	Presente	Futuro 3

### Taller con empresa/jefe y lectura

Validar todos los resultados y priorizar toda modificación relacionada con las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Justificación económica para las iniciativas

Elaborar, comunicar y establecer una justificación económica para colmar las brechas de competencias futuras de la fuerza de trabajo a través de estrategias «Comprar/crear/tomar prestado/readaptar», impulsadas por su estrategia única de RR. HH. y en consonancia con ella.

Utilizar PowerPoint

Future workforce skills business case

Background

Digital skills	Adaptability / Flexibility	Emotional intelligence
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solution option</li> <li>Associated costs</li> <li>Benefits and value</li> <li>Risk analysis</li> <li>Recommended course of action</li> <li>Return on investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solution option</li> <li>Associated costs</li> <li>Benefits and value</li> <li>Risk analysis</li> <li>Recommended course of action</li> <li>Return on investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solution option</li> <li>Associated costs</li> <li>Benefits and value</li> <li>Risk analysis</li> <li>Recommended course of action</li> <li>Return on investment</li> </ul>

Future workforce skills solution options

Build	Buy
What new skills do we need to develop internally? How do we do it and in what existing resources?	What skills do we need to acquire externally and bring in-house? What governance should we consider?
Borrow	Reskill
What skills are no longer from areas and need to be removed from our skills strategy? How do we re-skill those individuals internally to develop new skills (e.g., substitution)?	What skills are no longer from areas and need to be removed from our skills strategy? How do we re-skill those individuals internally to develop new skills (e.g., substitution)?

# Recomendaciones prácticas (9/12)

Enfoque personalizado para empresas grandes con un nivel alto de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Analizar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

- Enviar un comunicado inicial a la empresa/jefe, empleados y clientes para su conocimiento
- Programar y dirigir entrevistas de una hora/un taller de un día de duración por área funcional
- Examinar los resultados de las entrevistas y una evaluación comparativa externa
- Predecir y planificar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

Herramienta: entrevistas con empresa/jefe, empleados y clientes, evaluación comparativa externa y laboratorio de competencias futuras de la fuerza de trabajo



- 3 meses antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Enviar, programar y dirigir: RR. HH.**
- **Examinar, predecir y planificar: Empresa/Jefe**



### Analizar las competencias actuales de la fuerza de trabajo

- Enviar un comunicado inicial a los empleados y a la empresa/jefe para su conocimiento
- Organizar y dirigir una encuesta de 15 minutos con los empleados por área funcional
- Participar en la encuesta
- Validar la autoevaluación de los empleados
- Recopilar todos los resultados de la autoevaluación

Herramienta: encuesta con empleados para autoevaluación, complementada con la validación de la empresa/jefe



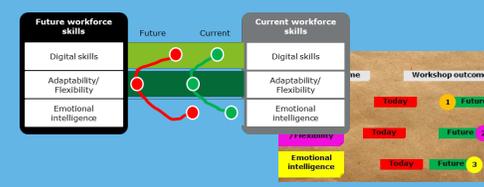
- 2 meses antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Enviar, programar, dirigir y recopilar: RR. HH.**
- **Participar: Empleados**
- **Validar: Empresa/Jefe**



### Analizar la brecha de competencias de la fuerza del trabajo

- Visualizar y analizar la brecha entre las competencias actuales y futuras de la fuerza de trabajo
- Recomendar cualquier modificación en las competencias
- Programar y dirigir un taller de media jornada por área funcional
- Validar todos los resultados y priorizar toda modificación en las competencias
- Recopilar lectura (informe)

Herramienta: sistemas de RR. HH. con los análisis de personas si están disponibles; en caso contrario, análisis de datos (Tableau), taller con empresa/jefe y lectura



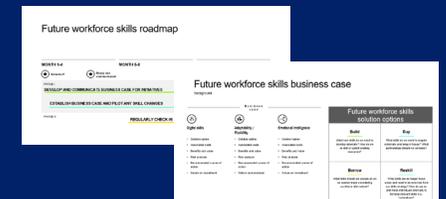
- 1 mes antes de que comience el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Visualizar, analizar, recomendar, programar, dirigir, recopilar: RR. HH.**
- **Validar y priorizar: Empresa/Jefe**



### Crear un plan de acción para colmar la brecha de competencias de la fuerza de trabajo

- Elaborar, comunicar y establecer una estrategia y una justificación económica para las iniciativas que estén en línea con la estrategia de RR. HH. y de gestión del talento
- Aplicar cualquier cambio en las competencias en las áreas funcionales
- Comprobar con regularidad el calendario, el plan de acción y las modificaciones en las competencias, y ajustarlas si es necesario

Herramienta: estrategia, hoja de ruta y justificación económica de las iniciativas



- Durante el año fiscal
- Con carácter anual
- Cuando sea necesario
- **Elaborar y comunicar: RR. HH.**
- **Establecer, poner a prueba y comprobar: Empresa/Jefe**



Objetivo -> Atraer: La empresa/jefe gestiona de forma proactiva el proceso y las herramientas y crea informes propios y consulta o informa solo a RR. HH.

# Recomendaciones prácticas (10/12)

Enfoque personalizado para empresas grandes con un nivel alto de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Entrevistas de muestra con empresa/jefe, empleados y clientes, evaluación comparativa externa y estructura de laboratorio de competencias futuras de la fuerza de trabajo

**Entrevistas con empresa/jefe, empleados y clientes**

Mantener un debate constructivo y compartir percepciones en torno a las competencias futuras de la fuerza de trabajo

Utilizar preguntas inductivas y hacerles un seguimiento 

Business/manager	Employees	Customers
Which skills are most relevant for your/the future workforce?	Which skills are most relevant for your/the future workforce?	Which skills are most relevant for your/the future workforce?
How relevant are they in your/the organization? (1 = Relevant to 5 = Very relevant)	How relevant are they in your/the organization? (1 = Relevant to 5 = Very relevant)	How relevant are they in your/the organization? (1 = Relevant to 5 = Very relevant)
Which are the top future workforce skills for your/the company?	Which are the top future workforce skills for your/the company?	Which are the top future workforce skills for your/the company?

### Qué aspecto podría tener

Encuesta de muestra con empleados para su autoevaluación con la estructura de validación de la empresa/jefe

Utilizar  

Self-assessment: Employee current skills

Self-assessment: Employee interests



**Encuesta con empleados para autoevaluación**

Se pide al empleado que cumplimente un cuestionario de autoevaluación que evalúe sus competencias e intereses actuales

Utilizar plantillas de pósters previamente estructuradas



**Evaluación comparativa externa**

**Personaje\***

**Planificación del escenario empresarial**

**Evaluación comparativa externa y laboratorio de competencias futuras de la fuerza de trabajo**

Examinar las competencias del mercado aprovechando la evaluación comparativa de socios externos

Predecir y planificar las competencias futuras de la fuerza de trabajo utilizando el concepto de personajes/planificación del escenario empresarial «¿y si...?»; p. ej.: una segunda ola de COVID-19.

**Validación de empresa/jefe con los empleados para autoevaluación**

Se pide a la empresa/jefe que valide el cuestionario de autoevaluación del empleado en el que evalúa sus competencias e intereses actuales

Utilizar preguntas inductivas

- ¿Puede **confirmar que el cuestionario de autoevaluación cumplimentado refleja los niveles actuales de competencias e interés de sus subordinados directos?**
- ¿Identifica alguna brecha? **En caso afirmativo, ¿cuáles?**

\* **Un personaje es un perfil ficticio que usted crea con el fin de representar diferentes tipos de funciones que trabajan en su empresa; p. ej.: Representante de Ventas.** La creación de personajes le ayudará a comprender cuáles son las necesidades, experiencias, comportamientos y objetivos futuros de las funciones a fin de analizar las competencias futuras de la fuerza de trabajo. 27

# Recomendaciones prácticas (11/12)

Enfoque personalizado para empresas grandes con un nivel alto de madurez en el mercado laboral

Perspectiva empresarial/de RR. HH.

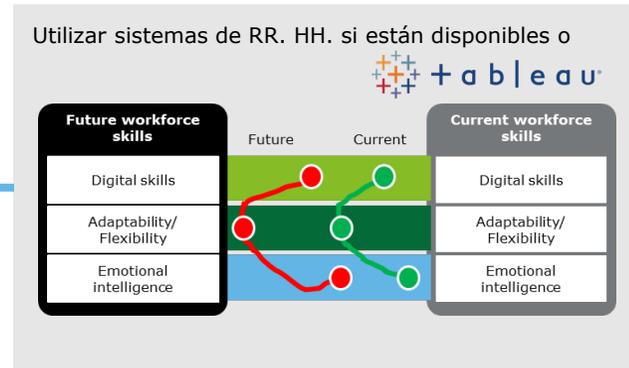
## Nuestra orientación para evaluar las competencias futuras de la fuerza de trabajo

### Qué aspecto podría tener

Muestra de análisis de datos o de personas (Tableau), taller con empresa/jefe y estructura de lectura

Sistemas de RR. HH. con los análisis de personas si están disponibles; en caso contrario, análisis de datos (Tableau)

Aprovechar las herramientas de análisis de datos para visualizarlos de forma efectiva y convertir los datos sobre las competencias futuras de la fuerza de trabajo en ideas que propicien la acción.



### Qué aspecto podría tener

Estrategia de muestra, hoja de ruta y justificación económica para la estructura de las iniciativas



Estrategia y hoja de ruta en consonancia con la empresa, RR. HH. y la estrategia de gestión del talento

Elaborar, comunicar y establecer una hoja de ruta para poner en marcha un plan estratégico que defina el objetivo de colmar las brechas existentes en materia de competencias futuras de la fuerza de trabajo, e incluir los principales pasos que deben seguirse o los hitos que deben alcanzarse.



Taller con empresa/jefe y lectura

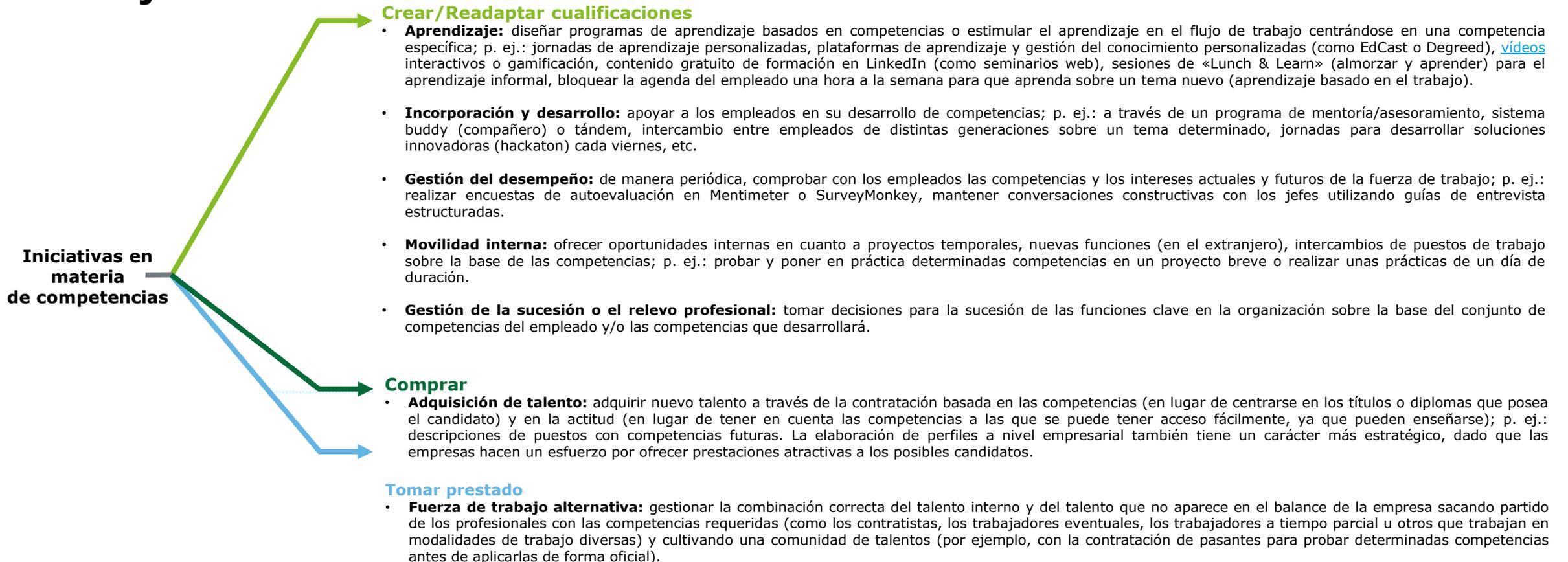
Validar todos los resultados y priorizar toda modificación relacionada con las competencias futuras de la fuerza de trabajo

Justificación económica de las iniciativas en consonancia con la empresa, RR. HH. y la estrategia de gestión del talento

Elaborar, comunicar y establecer una justificación económica para colmar las brechas de competencias futuras de la fuerza de trabajo a través de estrategias «Comprar/crear/tomar prestado/readaptar», impulsadas por su estrategia única de RR. HH. y en consonancia con ella.



## Nuestra orientación para establecer las competencias futuras de la fuerza de trabajo



Los resultados de las entrevistas son coherentes y se fundamentan en las recomendaciones de liderazgo intelectual de Deloitte extraídas del informe «Tendencias Globales de Capital Humano 2020».

## **Tendencias** Globales de Capital Humano 2020: **invertir en resiliencia para futuros inciertos**

Lo que se requiere es un enfoque de desarrollo de los colaboradores que contemple tanto la naturaleza dinámica de los trabajos, como el potencial, igualmente dinámico, de las personas para reinventarse.

Hoy en día, el éxito depende cada vez más de la innovación, el emprendimiento y otras formas de creatividad que no se vinculan únicamente con habilidades, sino también con otras competencias que son más difíciles de cuantificar, tales como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la colaboración.



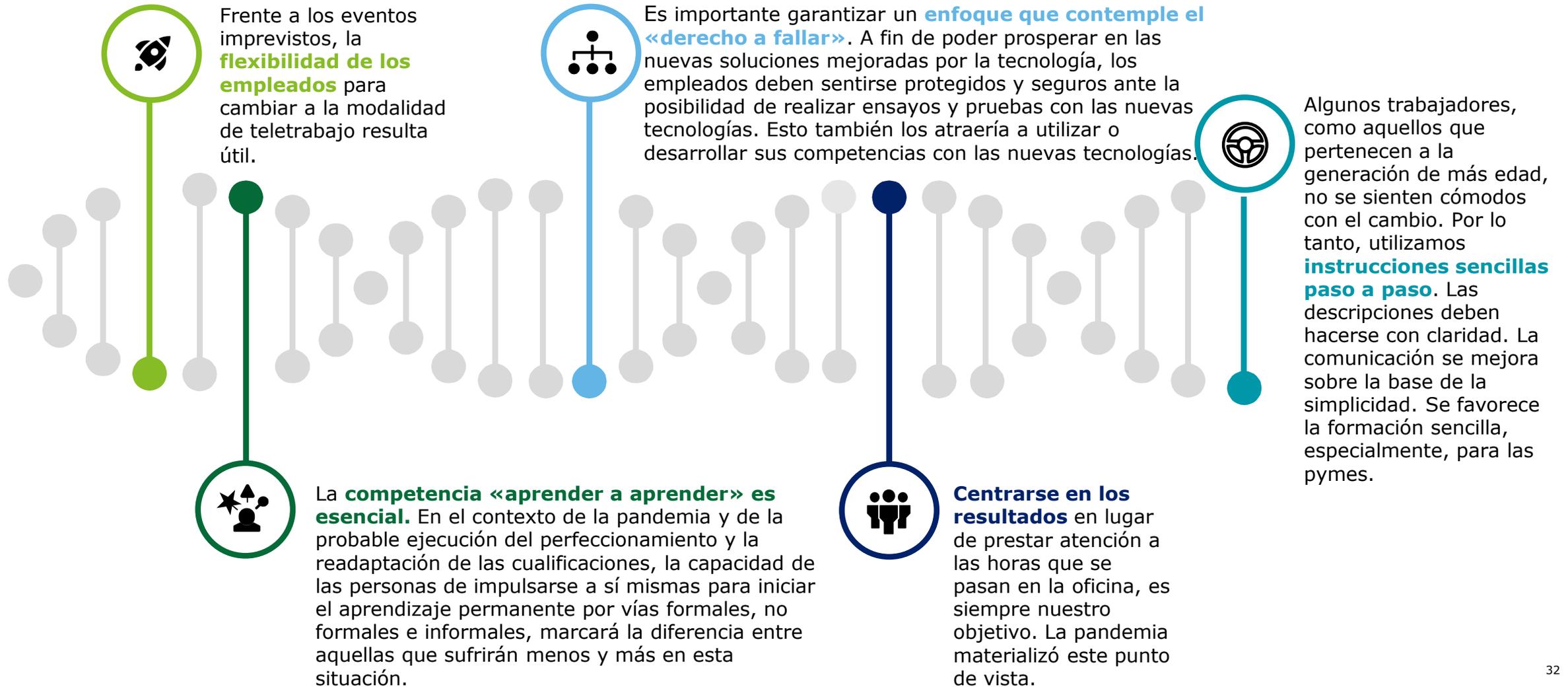
Las organizaciones pueden verse perjudicadas por el enfoque demasiado limitado que actualmente predomina respecto de la readaptación o *reskilling*, y que consiste en gran medida en tratar de identificar con precisión las necesidades de competencias actuales, implementar programas de capacitación para adaptarse a ellas y luego volver a hacerlo una vez que cambian las necesidades de la organización. Por el contrario, un sistema que invierte no solo en las necesidades de competencias a corto plazo de los colaboradores, sino también en su capacidad de resiliencia a largo plazo desarrollando sus capacidades como parte del trabajo y promoviendo una relación dinámica con el ecosistema más amplio, puede, a su vez, ayudar a construir una organización resiliente a largo plazo.

## Recomendaciones en materia de políticas para las organizaciones de empleadores

### **Las organizaciones empresariales desempeñan un papel esencial en la previsión y el desarrollo de las competencias del futuro. Sobre la base de los resultados de la entrevista, las organizaciones empresariales podrían recomendar encarecidamente a sus gobiernos que:**

- Encuentren formas de integrar las competencias humanas y sociales en las diferentes vías de aprendizaje.
- Refuercen las capacidades de los orientadores profesionales, a fin de garantizar que sean conscientes de las necesidades de la industria y ofrezcan a los estudiantes las posibles opciones profesionales y oportunidades en materia de competencias, entre ellas, la EFTP, continuar con su educación o realizar aprendizajes profesionales.
- Apoyen las consultas tripartitas y promuevan la cooperación en proyectos de capacitación.
- Ofrezcan un entorno propicio a las empresas para que readapten y perfeccionen las cualificaciones de su fuerza de trabajo, por ejemplo, a través de incentivos, subvenciones y acceso a financiación. Retiren obstáculos; por ejemplo, permitiendo el dinero móvil (una forma de ofrecer a los proveedores de formación acceso a los estudiantes). Asimismo, es importante simplificar procedimientos y lograr que las empresas consideren atractivo el hecho de aportar ideas.
- Promuevan unos sistemas del mercado de trabajo sólidos.
- Creen una cultura de aprendizaje permanente desde una edad temprana.
- El aprendizaje permanente es una responsabilidad conjunta de las personas (dado que aumenta su empleabilidad), los gobiernos (a través de los sistemas educativos públicos) y los empleadores (como la formación basada en el trabajo).
- Aumenten la cooperación entre el sistema educativo y el sector privado, que está representado por las organizaciones empresariales a nivel nacional. Esta puede establecerse a través del diálogo social, de acuerdos intersectoriales, manifiestos de entendimiento, pasaporte de competencias, Consejo del Comité de formación, debates informales, etc. Los docentes deben aprender lo que la industria necesita y llevar estos conocimientos a las aulas. Esto debe iniciarse desde las escuelas de primaria y los centros de educación superior.
- Aborden las competencias humanas y sociales en el programa nacional. Establezcan la formación como una prioridad de la política del Estado y garanticen un marco normativo estable que tenga un amplio consenso para garantizar de este modo su continuidad a largo plazo, más allá de los cambios políticos.
- El gobierno, a nivel central y estatal, debe incluir las competencias humanas y sociales en los planes de estudios.
- Revisen la EFTP y los sistemas de aprendizaje profesional. Los modernicen de acuerdo con las necesidades del sector privado.
- Comprendan los problemas que surgen al establecer un marco común de reconocimiento de competencias y encuentren formas de ir más allá, dado que las competencias están evolucionando.
- Inviertan en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM) y en competencias digitales.

# Lecciones aprendidas de la crisis provocada por la pandemia (COVID-19)



## Mirar hacia el futuro

p. ej.: organizar jornadas para el desarrollo de soluciones innovadoras (*hackaton*) una vez al mes, en las que los empleados compitan por crear nuevas ideas o prototipos que innoven o mejoren un producto, servicio o proceso existente.

## Cinco cambios que pueden ayudar a las organizaciones a crear las competencias futuras de la fuerza del trabajo; por ejemplo, la resiliencia

**Cultivar primero las capacidades y después, las competencias.**

P. ej.: Contratar a un empleado con capacidades ágiles (p.ej., trabajar con tecnologías digitales).

**Aprovechar la «pasión del explorador» de los empleados, para que participen en la resolución de problemas imprevistos y futuros.**

**Recompensas basadas en el desarrollo de capacidades**

P. ej.: Ofrecer recompensas, como una suscripción a LinkedIn gratuita durante un mes cuando los empleados completen su recorrido de aprendizaje.

**Respaldar el aprendizaje dentro del flujo de trabajo**

P. ej.: Bloquear la agenda del empleado una hora a la semana para que este aprenda sobre un tema nuevo.

P. ej.: Dirigentes realizan unas prácticas durante un día desempeñando una función determinada, a fin de comprender mejor los requisitos empresariales y las necesidades de las personas.

**Preparar a la fuerza de trabajo con la mirada puesta en lo que beneficia tanto a la organización como a la sociedad**

# Agradecimientos



Co-funded by the European Union

<b>Mahmood Abdulla Al-Siddiqi</b>	Misión Permanente del Estado de Qatar, Ginebra (Suiza)
<b>Nurhayati Aisyah Sam</b>	PT. Asia garment International – Balisarong, Indonesia
<b>Akorfa Ahiafor</b>	Jireh Microfinance Ltd, Ghana
<b>Marco Carmaco</b>	Ferroviera Andina S.A, Bolivia
<b>Nguyen Chanh Phuong</b>	Danh Moc company, Vietnam
<b>Juan Alfredo de la Cruz</b>	Roble Corporate Center, República Dominicana
<b>Irene Sam</b>	Buck Press Ltd, Ghana

<b>Matthias Thorns, Jean Milligan, María Paz Anzorreguy, Pierre Vincensini, Luis Rodrigo Morales, Amadou Sako, Anetha Awuku</b>	Organización Internacional de Empleadores (OIE)
<b>Samuel Asfaha</b>	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
<b>Dragan Radic, Michael Elkin</b>	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
<b>Sandro Pettineo, Stefano Merante</b>	Centro Internacional de Formación - OIT
<b>Nazrene Mannie</b>	Red Mundial de Aprendizaje (GAN)

# Agradecimientos



Co-funded by the European Union

<b>John Beckett</b>	Consejo de Empleadores de Canadá
<b>Mohammed Touzani</b>	Confederación General de Empresas Argelinas
<b>Shohreh Tasdighi</b>	Confederación de Asociaciones de Empleadores de Turquía
<b>Pablo Dragún</b>	Unión Industrial Argentina
<b>Elizabeth Nouses</b>	Federación de Empleadores de Namibia
<b>Kanishka Weerasinghe</b>	Federación de Empleadores de Ceilán, Sri Lanka
<b>Juan Carlos Tejeda</b>	Confederación Española de Organizaciones Empresariales
<b>Tanya Salgado</b>	Confederación Patronal de la República Mexicana

<b>Michael Niu, Penny Liu &amp; Aina Su</b>	Confederación de Empresas de China
<b>Laar Kingsley</b>	Asociación de Empleadores de Ghana
<b>Rachel Simpson</b>	BusinessNZ, Nueva Zelanda
<b>Camila Agudelo</b>	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
<b>Baba Fofana</b>	Conseil National du Patronat Guinéen
<b>Vijay Padate</b>	Federación de Empleadores de la India
<b>Stephen Yee</b>	Federación Nacional de Empleadores de Singapur

# Agradecimientos



Co-funded by the European Union

<b>Alfonso Balsamo</b>	Confindustria, Italia
<b>Resty Nambalirwa</b>	Federación de Empleadores de Uganda
<b>Dilip Chenoy</b>	Federación de Cámaras de Comercio e Industria de la India

<b>Rajeev Dubey</b>	Mahindra & Mahindra Ltd
<b>Menno Bart</b>	The Adecco Group
<b>Lucía Burtnik</b>	Eidos Global, Reino Unido

***Agradecimiento especial a los participantes de alto nivel de empresas públicas y privadas internacionales.***

# Contactos



**Akustina Morni**

**Consejera de políticas**

**Teléfono**

+41 22 929 0008

**Correo electrónico**

[morni@ioe-emp.com](mailto:morni@ioe-emp.com)



**Deloitte.**

**Alessa Terzano**

**Directora, Human Capital**

**Teléfono**

+41 58 279 7550

**Correo electrónico**

[alterzano@deloitte.ch](mailto:alterzano@deloitte.ch)



Esta publicación se ha redactado en términos generales; recomendamos obtengan asesoramiento profesional antes de emprender acciones o abstenerse de actuar en relación con alguno de los contenidos de esta publicación. Deloitte Consulting AG no asumirá responsabilidades por pérdidas ocasionadas a personas que emprendan una acción o se abstengan de actuar como resultado del material que figura en esta publicación.

Deloitte Consulting AG es una filial de Deloitte NSE LLP, empresa miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada limitada por garantía («DTTL»). DTTL y sus empresas miembro son entidades jurídicamente diferentes e independientes. DTTL y Deloitte NSE LLP no ofrecen servicios a clientes. Diríjase a [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about) para conocer nuestra red mundial de empresas miembro.

© 2020 Deloitte Consulting AG. Todos los derechos reservados.