



Competencias futuras para los asesores laborales de los servicios públicos de empleo

Necesidades de competencias para los servicios públicos de empleo

Un estudio Delphi sobre las prácticas actuales y las necesidades futuras de competencias

Autores: Tristram Hooley (Universidad de Derby, Reino Unido), Alexander Nunn (Universidad de Mánchester, Reino Unido; Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica) y Aman Mankoo (Universidad de Derby, Reino Unido).

Colaboradores (WAPES): Nicole Clobes (Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (WAPES)), Emma Monster (Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (WAPES)).

Mayo de 2026

Tenga en cuenta que la versión en inglés de este documento es la versión oficial. Las versiones en francés, español y alemán se han elaborado mediante traducción automática y posteriormente han sido revisadas por miembros del equipo. No han sido objeto de una revisión lingüística profesional.



© 2026 Alex Nunn, Tristram Hooley, Aman Mankoo, Nicole Clobes y Emma Monster. Esta obra está bajo la licencia CC BY-NC-ND 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Prólogo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) son instituciones esenciales del mercado laboral. Su eficacia depende no solo de su mandato, sistemas, diseño de servicios y herramientas digitales, sino también del personal que trabaja a diario directamente con los solicitantes de empleo (y, cada vez más, con las personas inactivas aptas para el trabajo), los trabajadores y los empleadores. Este informe supone una valiosa contribución al debate mundial en un ámbito que, con demasiada frecuencia, sigue sin recibir la atención que merece: las competencias, los conocimientos, el desarrollo profesional y las condiciones de trabajo de los asesores laborales de los SPE.

Los mercados laborales están experimentando profundas transformaciones impulsadas por mega tendencias como la digitalización, los cambios demográficos y las transiciones climáticas, lo que da lugar a necesidades cambiantes de los empleadores, nuevas formas de trabajo y presiones crecientes relacionadas con las carencias y los desajustes de competencias. Estas dinámicas también contribuyen al aumento de la desigualdad y la volatilidad económica. En este contexto, los asesores laborales de los SPE desempeñan un papel central a la hora de ayudar a los solicitantes de empleo, a los grupos desanimados y desfavorecidos, a los trabajadores y a los empleadores a afrontar el cambio, responder a las crisis y gestionar las transiciones a lo largo de la vida, lo que requiere una adaptación continua de las competencias, las herramientas y los enfoques.

Como red mundial de SPE, la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo - WAPES desempeña un papel importante en el fomento del intercambio, el aprendizaje entre pares y la reflexión sobre estas cuestiones. El presente informe contribuye a ese esfuerzo al aportar conocimientos y perspectivas de diferentes contextos.

Las conclusiones ofrecen información útil sobre cómo está evolucionando el papel de los asesores laborales de los SPE. Apuntan a un creciente reconocimiento del asesoramiento como una función especializada, que requiere enfoques más estructurados en materia de contratación, formación, desarrollo profesional continuo y apoyo institucional. Al mismo tiempo, los resultados ponen de relieve la necesidad de prestar una atención continua a cómo se apoya a los asesores en la práctica, entre otras cosas mediante trayectorias profesionales más claras, una formación pertinente y condiciones de trabajo adecuadas. Si bien podría ser necesario realizar más investigaciones para contextualizar las prácticas en función de la región y el nivel de ingresos, este informe ofrece una visión global y proporciona orientaciones indicativas en materia de políticas.

Los resultados corroboran y respaldan las disposiciones del Convenio sobre los servicios de empleo, 1948 (núm. 88), de la OIT, que hace hincapié en la importancia de garantizar personal cualificado y bien formado, estabilidad en sus funciones y salvaguardias para asegurar la integridad e imparcialidad de la prestación de servicios. Estos principios siguen siendo de gran relevancia para los esfuerzos por fortalecer y profesionalizar los sistemas de los SPE en la actualidad y en el futuro previsible.

El informe ofrece una contribución útil a la reflexión en curso sobre cómo los SPE pueden estar preparados para responder a los desafíos actuales y futuros. Subraya que la inversión en los asesores laborales de los SPE es un componente importante del fortalecimiento de las instituciones del mercado laboral y apoyar las vías hacia el empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente.

Dorothea Schmidt-Klau

Jefa de la Subdivisión de Empleo, Mercados Laborales y Juventud, Departamento de EMPLEO

Índice

Acerca de este informe	7
Agradecimientos.....	7
El proyecto y el equipo de investigación	7
Resumen ejecutivo	9
La naturaleza cambiante del trabajo	9
Resultados	10
Conclusiones y áreas de desarrollo futuro	12
1 Introducción	14
1.1 Introducción al proyecto, justificación y socios	16
1.2 Acerca del informe	17
2 La naturaleza cambiante del trabajo y las necesidades de competencias	18
2.1 Las mega tendencias y el “futuro del trabajo”	18
2.2 Debate sobre el impacto en las necesidades de competencias.....	19
2.3 El papel de los servicios públicos de empleo a la hora de responder a los cambios en el mercado laboral	23
3 La investigación	25
3.1 Objetivo	25
3.2 El método Delphi	25
3.3 Ética	26
3.4 Identificación de expertos.....	26
3.5 Exploración y presentación del consenso de los expertos	27
4 Opiniones de expertos sobre las necesidades de competencias de los asesores laborales de los SPE.....	29
4.1 Tareas realizadas por los asesores laborales de los SPE	29
4.1.1 Tareas actuales	29
4.1.2 Tareas futuras de los asesores laborales de los SPE	31
4.1.3 Resumen del cambio	32
4.2 Habilidades y competencias de los asesores laborales de los SPE	32
4.2.1 Habilidades actuales	32
4.2.2 Competencias futuras para los asesores laborales de los SPE	34
4.2.3 Resumen de los cambios	36
4.3 Conocimientos de los asesores laborales de los SPE	36
4.3.1 Áreas de conocimiento actuales	36
4.3.2 Áreas de conocimiento futuras para los asesores laborales de los SPE	37
4.3.3 Resumen del cambio	39
4.4 Cualificaciones de los asesores laborales de los SPE	39

4.4.1	Cualificaciones actuales	39
4.4.2	Cualificaciones futuras para los asesores laborales de los SPE	41
4.4.3	Resumen de los cambios	42
4.5	Contratación y retención	42
4.6	Capacidad de los SPE para llevar a cabo los cambios necesarios	44
5	Consenso de expertos	47
5.1	Declaración para la confirmación de la tercera etapa del consenso de expertos.....	47
5.2	Resultados de la tercera etapa.....	49
6	Conclusiones y áreas de desarrollo	50
6.1	Resumen de la investigación.....	50
6.2	Áreas de desarrollo.....	50
6.2.1	Deloitte – Caso práctico: Estrategias de transformación de la fuerza laboral en la práctica	53
	Referencias	56

Índice de figuras

Figura 1: Tipología de los servicios de los SPE, adaptada de la OIT (2021).....	15
Figura 2: Categorización de las nuevas necesidades de competencias de la mano de obra según la OIT, la OCDE y el FEM	22
Figura 3: Respuestas de los expertos por etapa.....	27
Figura 4: Resumen de las tareas actuales que realizan los asesores laborales de los SPE (segunda etapa).....	30
Figura 5 : Importancia de las tareas en los próximos 10 años (Etapa 2)	31
Figura 6: Resumen de las habilidades y competencias actuales necesarias para los asesores laborales de los SPE (Etapa 2)	33
Figura 7: Importancia de las habilidades y competencias en los próximos 10 años (Etapa 2) ..	35
Figura 8: Resumen de las áreas de conocimiento actuales requeridas por los asesores laborales de los SPE (etapa 2)	37
Figura 9: Importancia de las áreas de conocimiento en los próximos 10 años (Etapa 2)	39
Figura 10: Requisitos de cualificación actuales para los profesionales de primera línea de los SPE	40
Figura 11: Requisitos de cualificación futuros para los asesores laborales de los SPE	41
Figura 12: Dificultades para atraer y retener a asesores laborales adecuados para el SPE	44
Figura 13: Capacidad de los servicios de empleo públicos (SPE) para cambiar el modelo de prestación de servicios y adaptarse a los requisitos cambiantes de competencias y conocimientos del personal (Etapa 2)	45
Figura 14: Resumen de tareas, competencias y conocimientos	47

Recuadros

Recuadro 1 : Mega tendencias comúnmente identificadas	18
Recuadro 2 : Declaración sobre las necesidades futuras de competencias de los asesores laborales de los SPE.....	47

Acerca de este informe

Este estudio fue encargado y coordinado por la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (WAPES), en colaboración con el Centro Internacional de Estudios de Orientación (Universidad de Derby, Reino Unido) y el Departamento de Política de la Universidad de Manchester (Reino Unido), con la colaboración de Deloitte, que aportó ejemplos de estudios de caso.

El estudio explora las opiniones de expertos sobre las competencias y las necesidades de competencias de los asesores laborales de los SPE que trabajan en primera línea. A efectos de este estudio, hemos definido a los expertos como personal directivo de alto nivel involucrado en la dirección de los SPE nacionales o regionales, académicos u otros consultores nacionales o internacionales.

El estudio utiliza una metodología Delphi, ya que esta proporciona un enfoque sistemático para determinar dónde existe consenso entre la comunidad de expertos.

Agradecimientos

El equipo de investigación agradece enormemente el liderazgo y la gestión del proyecto proporcionados por la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (WAPES), así como la contribución técnica y la colaboración ofrecidas por el equipo global de Servicios Humanos de Deloitte.

En WAPES, la Sra. Amandine Moignard, secretaria ejecutiva de WAPES, aprobó el proyecto y apoyó su gobernanza y ejecución desde la Secretaría. La Sra. Nicole Clobes y la Sra. Emma Monster coordinaron y ejecutaron el proyecto en nombre de WAPES, incluyendo la coordinación general, el desarrollo conceptual, el diseño del cuestionario, la participación de las partes interesadas y la organización y logística. También proporcionaron un foro de debate esencial para contextualizar e interpretar los resultados a la luz de la práctica de los servicios públicos de empleo.

En Deloitte, el Sr. Josh Hjartarson, Líder Global de Servicios Humanos (Deloitte Canadá); la Sra. Alia Kamlani, Líder Global de Activación del Mercado Laboral (Deloitte Canadá); y la Sra. Marie Serrano, jefa de Gabinete Global de Servicios Humanos (Deloitte Portugal), prestaron su apoyo en la redacción del cuestionario y aportaron información sobre las prácticas y tendencias líderes a nivel mundial para contribuir a la elaboración de este documento.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a los expertos en servicios públicos de empleo y a todos los miembros de WAPES que han aportado su tiempo, sus conocimientos y sus sinceras opiniones. Su generosidad al compartir experiencias y perspectivas sustenta este estudio, y la investigación no habría sido posible sin su participación.

El proyecto y el equipo de investigación

El profesor Tristram Hooley es investigador y escritor adscrito a la Universidad de Derby, en el Reino Unido, y se centra en la carrera y la orientación profesionales. Su investigación explora la interacción entre la carrera profesional de las personas, los sistemas educativos y de empleo, la tecnología y las políticas públicas. Recientemente se ha centrado en el desarrollo profesional

de los adultos y en explorar el papel de los servicios públicos de empleo (SPE) a la hora de apoyar a las personas para que desarrollen sus carreras y accedan a un trabajo digno. Ha publicado 15 libros y numerosos artículos e informes que exploran estas cuestiones. También escribe el blog “Adventures in Career Development”¹, donde se puede encontrar más información sobre su trabajo.

El **Dr. Alexander Nunn** es investigador y trabaja en el Departamento de Política de la Universidad de Mánchester y en el Centro para el Estudio de la Raza, el Género y la Clase de la Universidad de Johannesburgo, Sudáfrica. Su investigación se centra en la economía política de la desigualdad y la política del mercado laboral, con especial atención a los servicios de apoyo a las poblaciones más vulnerables. Ha publicado más de 100 trabajos revisados por pares. Su investigación ha contado con el apoyo de una amplia gama de financiadores, entre los que se incluyen los consejos de investigación del Reino Unido, organizaciones internacionales, gobiernos y sindicatos. Ha prestado apoyo a los servicios públicos de empleo (SPE) en el Reino Unido, Europa y toda la región de América Latina y el Caribe. Puede encontrar más información sobre su investigación en [el sitio web de la Universidad de Mánchester](#) y en [Google Scholar](#).

La Sra. Nicole Clobes, máster en Humanidades, actualmente Consultora adscrita a WAPES por la Agencia Federal de Empleo de Alemania, ha sido una colaboradora clave del proyecto. Desde que comenzó su carrera en 2016, la Sra. Clobes ha desempeñado funciones tanto de asesoramiento como de gestión en el sector de los servicios públicos de empleo. Ha sido coautora y ha dirigido importantes publicaciones internacionales, incluido el proyecto «*World of PES*», en colaboración con el Dr. Alexander Nunn, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La Sra. Emma Monster, máster en Humanidades, es Consultora Junior en WAPES, en comisión de servicio desde el Servicio Público de Empleo de los Países Bajos (UWV). Anteriormente trabajó como investigadora y asesora en la división de Asuntos Socio médicos del UWV, donde fue autora de un artículo sobre la colaboración estratégica en los equipos de asesores laborales. Recientemente, ha participado en la elaboración del Documento de Trabajo del G7 de WAPES sobre el Cambio Demográfico, así como del próximo Documento del Grupo de Trabajo Internacional de WAPES sobre Digitalización e IA.

El Sr. Aman Mankoo, máster en Ciencias, es asistente de investigación en materia de carreras profesionales y empleabilidad y colabora en los proyectos de investigación del Centro Internacional de Estudios de Orientación, con sede en la Universidad de Derby, en el Reino Unido. Los proyectos recientes en los que ha participado han explorado las políticas de inclusión intergeneracional en el lugar de trabajo y la orientación profesional en la formación inicial del profesorado.

¹ <https://adventuresincareerdevelopment.wordpress.com/>

Resumen ejecutivo

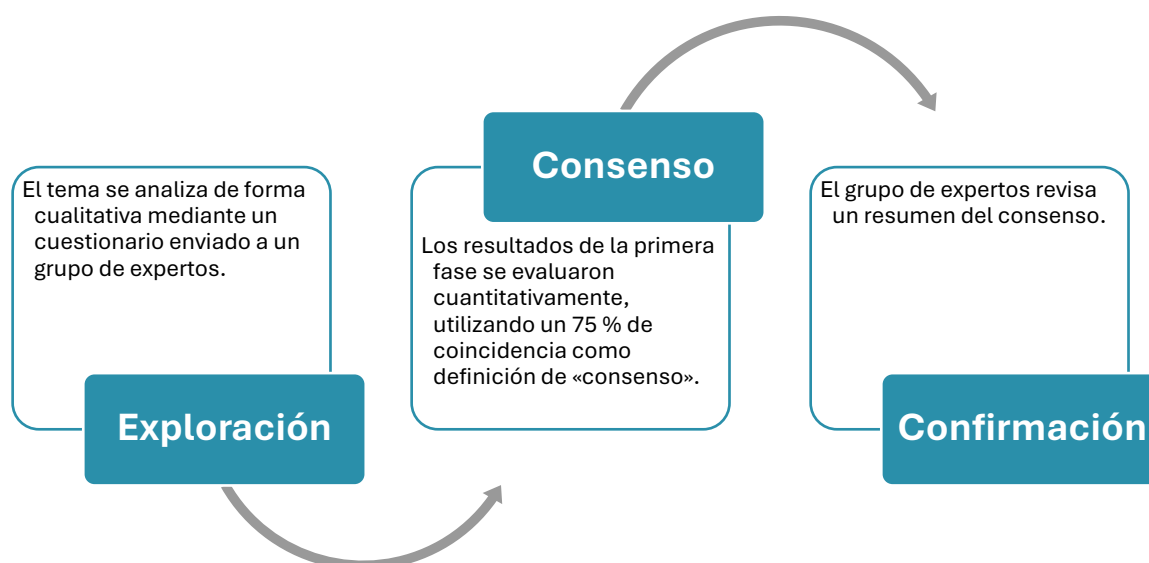
Este informe analiza las necesidades de competencias y conocimientos de los asesores laborales de los servicios públicos de empleo (SPE). Los SPE desempeñan un papel importante en los mercados laborales de la mayoría de los países, prestando apoyo a los solicitantes de empleo, a los empleadores y a la aplicación de las políticas del mercado laboral. La eficacia de los SPE depende de los profesionales de primera línea que proporcionan orientación y apoyo directamente a los usuarios, incluidas las tareas que realizan y las competencias y conocimientos que aplican en la práctica. Por lo tanto, este estudio se centra en el trabajo de los asesores laborales de los SPE y en cómo está cambiando su función.

La naturaleza cambiante del trabajo

Los debates sobre los SPE y las competencias que deben poseer sus asesores laborales se desarrollan en el contexto de debates más amplios sobre el futuro del trabajo. El informe sostiene que las siguientes “mega tendencias” están configurando el futuro del mundo laboral.



Todos estos cambios apuntan a un papel significativo y en evolución para los SPE y sus asesores laborales que prestan servicios día a día.



El proyecto recibió respuestas de expertos de 52 países (en la etapa 1), 31 países (en la etapa 2) y 26 países (en la etapa 3).

Resultados

La investigación puso de manifiesto un consenso en cuanto a que el trabajo de los empleados de primera línea de los servicios públicos de empleo (SPE) es fundamental para el buen funcionamiento de dichos servicios. Los participantes en el estudio coincidieron en que el asesoramiento es una función especializada que requiere una selección cuidadosa del personal, una formación inicial estructurada y un desarrollo profesional continuo. El estudio identificó un consenso sobre las tareas fundamentales que deben realizar los asesores laborales de los SPE, así como sobre las habilidades y los conocimientos necesarios para llevar a cabo dichas tareas de manera eficaz. Los elementos resaltados en **negrita** indican las áreas en las que hubo consenso en que son “muy importantes”.



De cara al futuro, el estudio sugiere que la gama actual de tareas que realizan los asesores laborales de los SPE seguirá siendo importante en el futuro. Dentro de este panorama general de continuidad, se espera que el trabajo administrativo adquiera una importancia relativamente menor, mientras que es probable que aumente el trabajo directo con los solicitantes de empleo, especialmente en relación con aquellos que se enfrentan a desventajas o a barreras complejas para el acceso al empleo.

Los participantes también anticiparon que el conjunto completo de competencias identificadas seguirá siendo importante en el futuro. Además, se espera que los asesores laborales de los SPE refuercen sus capacidades digitales, incluido el desarrollo de conocimientos prácticos sobre IA que puedan aplicarse en la prestación diaria de servicios. Las competencias que se destacaron con mayor frecuencia como “muy importantes” o que lo seguirán siendo incluyen la colaboración y el trabajo en equipo, la capacidad de escucha, las habilidades de comunicación y la adaptabilidad. En conjunto, estos cambios apuntan hacia una función que requerirá un perfil de competencias más amplio y una mayor destreza en muchas de las áreas de competencias básicas.

También se prevé que se amplíen los requisitos de conocimientos asociados a la función. En particular, se identificó “los problemas de salud mental y los servicios disponibles” como un área de conocimiento adicional que probablemente cobrará cada vez más importancia para los asesores laborales de los SPE.

Los asesores laborales de los SPE también necesitan cualificaciones adecuadas para garantizar una práctica segura y eficaz. En la actualidad no existe un consenso claro sobre el nivel o la especificidad de dichas cualificaciones, más allá del reconocimiento de que deben ser, como

mínimo, de nivel de educación secundaria. Sin embargo, se prevé que, en el futuro, los requisitos de cualificación probablemente aumenten tanto en lo que respecta al nivel exigido como al grado en que las cualificaciones se adapten a la práctica del asesoramiento de los SPE.

Hubo consenso en que muchos servicios públicos de empleo (SPE) se enfrentan a dificultades a la hora de contratar y retener personal, pero no hubo acuerdo sobre cuáles son los factores clave que provocan estas dificultades. Los participantes señalaron factores como la competencia con el sector privado y la amplitud de las competencias requeridas para los puestos de primera línea. Sin embargo, estas explicaciones no obtuvieron un consenso entre los distintos países, lo que refleja las diferencias en las condiciones del mercado laboral, la dotación de recursos y el contexto institucional.

Los participantes también coincidieron en que los SPE suelen tener la capacidad de reforzar y desarrollar las competencias y los conocimientos de su personal en respuesta a las necesidades cambiantes. Por el contrario, se consideró que los cambios importantes en el modelo de prestación de los SPE eran más difíciles de implementar y que probablemente requerirían un esfuerzo organizativo y una inversión sostenidos.

Conclusiones y áreas de desarrollo futuro

La investigación indica un alto nivel de consenso internacional sobre las tareas, competencias y conocimientos que deben poseer los asesores laborales de los SPE. Sin embargo, también identifica varias áreas en las que sería valioso un mayor desarrollo y un trabajo adicional. El informe destaca las siguientes áreas.

1. Reconocer la función del profesional del servicio público de empleo.

- El grado de consenso en torno a las tareas, competencias y conocimientos fundamentales de los asesores laborales de los SPE debería servir de base para un mayor reconocimiento, el intercambio de prácticas y la profesionalización.

2. Profesionalizar la función.

- Los asesores laborales de los SPE desempeñan una serie de tareas complejas y de alto nivel que requieren competencias y conocimientos. Esto refuerza los llamamientos a favor de la profesionalización de esta función.

3. Explorar una mayor especialización y variedad en los niveles profesionales.

- La amplitud de las tareas que conlleva la función de asesor laboral de un SPE plantea la cuestión de si es necesario dotar a la profesión de una mayor estructura, tanto en lo que se refiere a la especialización de funciones como al nivel.

4. Mejorar la calidad de las condiciones de trabajo en el sector público.

- Los expertos mostraban su preocupación por la contratación y la retención de los asesores laborales de los SPE, y había indicios claros de que la calidad del trabajo del SPE suele ser baja.

5. Desarrollar la capacidad del SPE para hacer frente al futuro del trabajo.

- Dado el alcance de los cambios que muchos expertos prevén en el mercado laboral, es probable que los servicios públicos de empleo tengan que reforzar su capacidad para desarrollar sus modelos de prestación de servicios.

6. Explorar e implementar con cautela los cambios en los servicios impulsados por la inteligencia artificial.

- A medida que los servicios basados en la inteligencia artificial comienzan a implantarse en los servicios públicos de empleo, es necesario actuar con cautela a la hora de integrar estas tecnologías, consultando a los asesores de dichos servicios para que los cambios se beneficien de su experiencia y conocimientos.

7. Llevar a cabo más investigaciones sobre la práctica de un SPE.

- Existen importantes cuestiones pendientes en relación con las funciones, las competencias, los conocimientos, las cualificaciones, la contratación y la retención, así como la gestión y el desarrollo de la figura del asesor laboral de un SPE.

1 Introducción

Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) operan en un mercado laboral en rápida evolución, marcado por la digitalización, las necesidades cambiantes de los empleadores y la creciente complejidad entre los solicitantes de empleo. Estos cambios plantean nuevas exigencias a los asesores laborales de los SPE, cuyo trabajo diario es fundamental para la calidad del servicio y los resultados del mercado laboral. Este informe examina las tareas, competencias y conocimientos actuales y emergentes que se requieren para el asesoramiento de los SPE, y analiza lo que esto implica para el desarrollo de la fuerza laboral, la formación y los estándares profesionales. Para situar el contexto, en la siguiente sección se describe el papel de los SPE dentro de la política activa del mercado laboral y la gama de servicios que prestan en todo el mundo.

Los servicios públicos de empleo (SPE), que antes se limitaban en gran medida a los países de altos ingresos, están ahora muy extendidos en todo el mundo¹. Los SPE son un componente fundamental de las instituciones del mercado laboral y suelen desempeñar un papel central en la aplicación de las políticas activas del mercado de trabajo (PAMT). Las PAMT tienen un amplio alcance e incluyen una serie de intervenciones destinadas a ayudar a las personas en busca de empleo a incorporarse al mercado laboral y a los empleadores a cubrir las vacantes. Entre ellas se incluyen la colocación y los servicios relacionados (que suelen prestar directamente los SPE), la formación, los incentivos al empleo (de diferentes tipos), la creación directa de empleo y el empleo protegido. Los SPE de los distintos países tienen responsabilidades variables y pueden ejecutar, coordinar o apoyar la aplicación de una serie de PAMT, en función de su mandato y su marco institucional. En la actualidad existe una base empírica sustancial sobre la eficacia de las PAMT², que sugiere que este tipo de intervenciones pueden ser eficaces, al tiempo que destaca la importancia del diseño de las políticas y las instituciones, de contar con recursos adecuados y de la coordinación con otras instituciones a la hora de determinar la eficacia. El apoyo a la búsqueda de empleo y la colocación por parte de los SPE se destacan a menudo como una forma eficaz y comparativamente rentable de PAMT³. Los SPE y los servicios que prestan son fundamentales para garantizar el funcionamiento eficaz de los mercados laborales locales y proporcionan a los gobiernos herramientas prácticas que pueden utilizar para apoyar el crecimiento económico, el pleno empleo y el trabajo decente. Si bien los SPE están estructurados de manera diferente en cada país, existen para ayudar a equilibrar la oferta y la demanda en el mercado laboral.

El Convenio sobre los servicios de empleo, 1948 (núm. 88), de la OIT, establece el principal marco normativo internacional para los SPE. En él se insta al mantenimiento de un SPE libre y se define su función esencial como garantizar, en cooperación, cuando sea necesario, con otros organismos públicos y privados, la mejor organización posible del mercado laboral como parte integrante del programa nacional para el logro y el mantenimiento del pleno empleo y el desarrollo y la utilización de los recursos productivos⁴.

Los demandantes de empleo desempleados suelen constituir el núcleo de los usuarios de los servicios de los SPE, que son instituciones públicas fundamentales para facilitar la transición del desempleo al empleo y reducir, con el tiempo, la dependencia de las prestaciones sociales (cuando estas existen)⁵. Sin embargo, muchos SPE también prestan servicio a los trabajadores con empleo, por ejemplo, apoyándolos en la búsqueda de empleo, el acceso al aprendizaje permanente y/o la progresión hacia un “trabajo decente” con mejores salarios, condiciones y

acceso a la protección social⁶. Esta es una función clave cuando existen preocupaciones sobre la calidad del empleo o la sostenibilidad de los sectores u ocupaciones. Es importante destacar que los SPE también pueden apoyar a personas que, técnicamente, no están empleadas ni desempleadas, pero que se encuentran fuera del mercado laboral porque existen barreras que les impiden buscar empleo o estar disponibles para trabajar (por ejemplo, el cuidado de niños u otras responsabilidades de cuidado). Una cuestión clave en este sentido es apoyar a las personas para que puedan alternar entre diferentes formas de trabajo, como entre responsabilidades de cuidado no remuneradas y empleo remunerado. Por último, los SPE también pueden actuar sobre el lado de la demanda del mercado laboral, colaborando con los empleadores y los organismos sectoriales para garantizar que las competencias y la mano de obra estén disponibles donde se necesitan⁷.

Los servicios prestados por los SPE incluyen información y orientación sobre el mercado laboral, servicios de colocación y emparejamiento, derivación a formación profesional y una gama de servicios de apoyo activo, entre los que se incluyen la orientación profesional y otras formas de asesoramiento y apoyo en materia de empleo⁸. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha elaborado una tipología de los servicios que suelen prestar los SPE (véase Figura 1)⁹.

En la mayoría de los países, la gama de servicios y especialidades que ofrecen los SPE se ha ampliado en las últimas décadas, a medida que se les ha pedido que cumplan un conjunto cada vez más amplio de objetivos políticos. Entre ellos se incluyen el apoyo a los trabajadores durante la COVID-19, la gestión de las recesiones económicas, la lucha contra el desempleo juvenil y el apoyo a la integración de los trabajadores migrantes¹⁰. Cabe destacar especialmente que ahora son muchos más los países fuera de Europa y de la OCDE que cuentan con SPE y otras políticas activas del mercado de trabajo (PAMT), y que en estos países ofrecen una gama de servicios cada vez más amplia. Además, los servicios de los SPE se han vuelto cada vez más multimodales, prestándose de forma presencial, por teléfono y en línea, tanto en las oficinas de los SPE como a través de organizaciones asociadas, como empleadores, sindicatos y agentes comunitarios.

Figura 1: Tipología de los servicios de los SPE, adaptada de la OIT (2021)



Todas las actividades que llevan a cabo los SPE dependen del personal que presta estos servicios. El presente informe se centra en los asesores laborales de los SPE, que prestan apoyo directo a los solicitantes de empleo y a los empleadores. Por lo general, son el principal punto de contacto para los servicios presenciales, la asistencia telefónica y los canales en línea. El estudio pregunta a los expertos participantes qué competencias necesitan los asesores laborales de los SPE para desempeñar su función de manera eficaz, y cómo se prevé que cambien estos requisitos en el futuro.

1.1 Introducción al proyecto, justificación y socios

Este proyecto se puso en marcha en respuesta a tres factores contextuales interrelacionados:

1. **La expansión mundial de los SPE especialmente fuera de Europa y de los países miembros de la OCDE.** Aunque muchos SPE aspiran ahora a ofrecer una amplia gama de servicios, lo hacen con niveles muy diferentes de recursos y capacidad¹¹.
2. **La amplitud y complejidad de los servicios que prestan los SPE.** Como sugiere la figura 1, los SPE ofrecen una amplia gama de servicios. En algunos sistemas de SPE bien dotados de recursos, estas funciones pueden distribuirse entre diferentes grupos de personal y roles especializados. En otros contextos, los asesores laborales de los SPE pueden ser responsables de prestar la mayoría de los servicios y de atender a una amplia gama de usuarios de los SPE. Incluso cuando la especialización es posible y los asesores laborales trabajan principalmente con demandantes de empleo (y, en algunos casos, solo con grupos específicos de demandantes de empleo) o con empleadores, la función sigue implicando retos diversos y a menudo exigentes. Los asesores laborales trabajan con frecuencia con personas que se encuentran en momentos difíciles de sus vidas, en los que la inseguridad económica y las presiones familiares son agudas. Los asesores laborales también operan en condiciones cambiantes del mercado laboral (abordando crisis y sectores en declive o emergentes) y deben atender igualmente a los empleadores.

La función puede implicar elementos de trabajo de apoyo y defensa, junto con la persuasión y la motivación, el trabajo analítico para comprender la dinámica del mercado laboral local y la realización de procesos administrativos complejos. En general, el asesoramiento de los SPE es una función compleja, multifacética y desafiante.

3. **Se prevé que las “mega tendencias” más amplias —entre las que se incluyen los cambios económicos, demográficos, tecnológicos y climáticos— redefinan la demanda de los empleadores, las oportunidades laborales y la necesidad de empleo para mantener el nivel de vida, lo que planteará retos nuevos y cambiantes para los servicios públicos de empleo** (véase la sección 2). Para que los servicios públicos de empleo puedan responder de manera eficaz, es probable que las tareas, las competencias y los conocimientos que se exigen a los asesores laborales también evolucionen con el tiempo en respuesta a estos cambios contextuales.

Estos tres factores sugieren que las competencias que se exigen a los asesores laborales de los SPE son complejas y cruciales, pueden a veces estar infravaloradas o pasarse por alto (una percepción que se ve reforzada por los resultados del estudio), y es probable que evolucionen en respuesta al entorno cambiante en el que operan los SPE.

Las consultas iniciales con los miembros de la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo en el Congreso Mundial bienal celebrado en Abiyán, Costa de Marfil¹², y con los SPE en la conferencia mundial anual de ALMP de Deloitte en París, ambas en 2025¹³, indicaron un gran interés en explorar estas cuestiones con mayor profundidad. En particular, las partes interesadas destacaron la importancia de identificar los posibles patrones de cambio en las competencias necesarias para los asesores laborales de los SPE. El presente informe es una respuesta directa a ese interés.

1.2 Acerca del informe

Este informe expone los resultados del proyecto de investigación. Tras esta sección introductoria, la sección 2 proporciona los antecedentes y el contexto del estudio. La sección 3 describe el enfoque del proyecto, incluida la metodología Delphi utilizada. La sección 4 presenta los resultados, basándose en los datos cuantitativos y cualitativos recopilados durante el estudio. La sección 5 resume las áreas de consenso entre los expertos establecidas a través del proceso Delphi. Por último, la sección 6 analiza las implicaciones de los resultados y expone las conclusiones y recomendaciones.

En aras de la claridad, el término “asesores laborales de los SPE” se utiliza a lo largo de todo el informe para describir al personal de primera línea de los SPE que presta servicios directos a los solicitantes de empleo y/o a los empleadores, independientemente del título del puesto utilizado en los distintos sistemas.

2 La naturaleza cambiante del trabajo y las necesidades de competencias

2.1 Las mega tendencias y el “futuro del trabajo”

Se considera de forma generalizada que una serie de cambios estructurales a escala mundial están reconfigurando los mercados laborales e influyendo en el futuro del trabajo. Estos cambios se describen a menudo como “mega tendencias”. El término lleva más de tres décadas en uso y actualmente se emplea ampliamente en los debates sobre políticas e investigación, especialmente entre organizaciones internacionales y consultoras de políticas¹⁴. A partir de la revisión de esta bibliografía, el recuadro 1 resume las mega tendencias más citadas, que generalmente se consideran interrelacionadas y coevolutivas, en lugar de actuar como fuerzas independientes.

Recuadro 1 : Mega tendencias comúnmente identificadas¹⁵

Cambio climático, destrucción medioambiental y ecológica: los impactos de la actividad humana en los sistemas medioambientales, incluyendo el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el daño ecológico en general.

Cambio tecnológico: la digitalización acelerada, el crecimiento de las plataformas en línea y las redes sociales, y el papel cada vez mayor de la automatización y la inteligencia artificial en la fuerza de trabajo y los mercados laborales.

Cambios geopolíticos: evolución hacia un orden internacional más multipolar a medida que cambian los patrones de crecimiento económico, junto con cambios en la competencia global, amenazas a la seguridad y la posibilidad de una mayor incertidumbre y conflicto.

Cambio demográfico: el envejecimiento de la población en Europa y los países de la OCDE, junto con poblaciones más jóvenes en algunas zonas de África, América Latina y el Caribe, y el Sudeste Asiático (la “explosión demográfica juvenil”). Estos cambios pueden contribuir a patrones divergentes de crecimiento y contracción demográfica, así como a presiones migratorias.

Cambios económicos: la intensificación de la competencia mundial y los cambios en la importancia sectorial impulsados por los cambios tecnológicos y climáticos tienden a aumentar la importancia de algunos productos básicos (incluidos los minerales críticos) y de redes clave como el comercio, las cadenas de suministro y los sistemas de pago; y patrones de crecimiento desiguales entre regiones.

Movilidad, migración y urbanización: urbanización continuada, acompañada de migración laboral interna e internacional, influida por el cambio climático y las presiones demográficas y políticas.

Inestabilidad social y política: posible aumento de la tensión social y la volatilidad política como respuesta a la perturbación, la incertidumbre y los impactos generados por estas tendencias.

Se prevé que estas mega tendencias afecten al futuro del trabajo y las carreras profesionales. En algunas formulaciones de estas mega tendencias, “el mundo laboral en transformación” se

presenta como una mega tendencia en sí misma y como algo a lo que los gobiernos deberán responder de forma activa¹⁶. En resumen, la literatura sobre mega tendencias considera que el impacto en el trabajo incluye:

- **la evolución de la demanda de mano de obra y competencias por parte de los empleadores**, a medida que las mega tendencias desplazan la actividad económica entre profesiones, sectores y lugares y afectan a los salarios (incluidos los factores distributivos);
- **la variación continua, y posiblemente acelerada, de las tareas dentro de los puestos de trabajo, las profesiones y las carreras**, lo que genera una demanda de mayor formación en el puesto de trabajo y a lo largo de la carrera profesional;
- **la evolución de la oferta de mano de obra**, ya que las mega tendencias influyen en la toma de decisiones de los hogares sobre la movilidad espacial, la educación, la formación y las aspiraciones laborales, incluyendo diferentes impactos en los grupos sociales (por ejemplo, por lugar, origen étnico, género, etc.);
- **los cambios en la organización y la experiencia del trabajo**, incluidas las interacciones entre trabajadores, clientes, colaboradores y máquinas;
- **los cambios en la relación entre empleadores y trabajadores**, con un debilitamiento continuo del contrato psicológico y una creciente precariedad, tal vez cuestionados por las demandas de una mayor regulación en la búsqueda de un trabajo decente.

El efecto neto de estos cambios podría ser un crecimiento neto del empleo, pero también una perturbación significativa causada por los cambios sectoriales y ocupacionales¹⁷. También existe la preocupación de que estas tendencias provoquen un estancamiento de la calidad del empleo y desigualdades persistentes o crecientes en el mercado laboral, así como una demanda general insatisfecha de empleo formal entre algunos grupos sociales¹⁸.

2.2 Debate sobre el impacto en las necesidades de competencias

En este contexto, se prevé que las necesidades de competencias experimenten cambios significativos. Existe un amplio consenso en que los requisitos de competencias ya están cambiando, impulsados por la evolución de las competencias exigidas en las profesiones existentes, los cambios en los niveles de empleo en las distintas profesiones, la propia evolución de las profesiones (incluida su obsolescencia, transformación o convergencia), los cambios entre las diferentes formas de trabajo (por ejemplo, el empleo por cuenta ajena, el trabajo por cuenta propia, el voluntariado y la autosuficiencia) y los cambios más generales en la composición sectorial de las economías.

La educación y la formación previas al empleo, junto con el desarrollo continuo de la fuerza laboral, pueden ayudar a proteger a las personas de algunos de los impactos más negativos asociados a estos cambios. La orientación profesional y otras formas de asesoramiento laboral también pueden desempeñar un papel importante al ayudar a las personas a tomar decisiones informadas sobre profesiones y sectores, así como sobre formación y cualificaciones, que puedan ayudarles a acceder al trabajo, progresar o cambiar de puesto a medida que cambian las circunstancias¹⁹. A nivel de la fuerza laboral, la inversión en competencias relevantes puede ayudar a suavizar las transiciones generadas por las mega tendencias²⁰. Como ejemplo de este enfoque, los informes *“El futuro del empleo”* del Foro Económico Mundial (FEM), basados en

datos de importantes empleadores a nivel mundial, han sugerido en repetidas ocasiones que el 40 % o más de las competencias que posee la fuerza laboral actual se verán “transformadas o quedarán obsoletas” en los próximos cinco años ²¹. Los mismos encuestados también identifican las carencias de competencias como una barrera importante para el cambio organizativo.

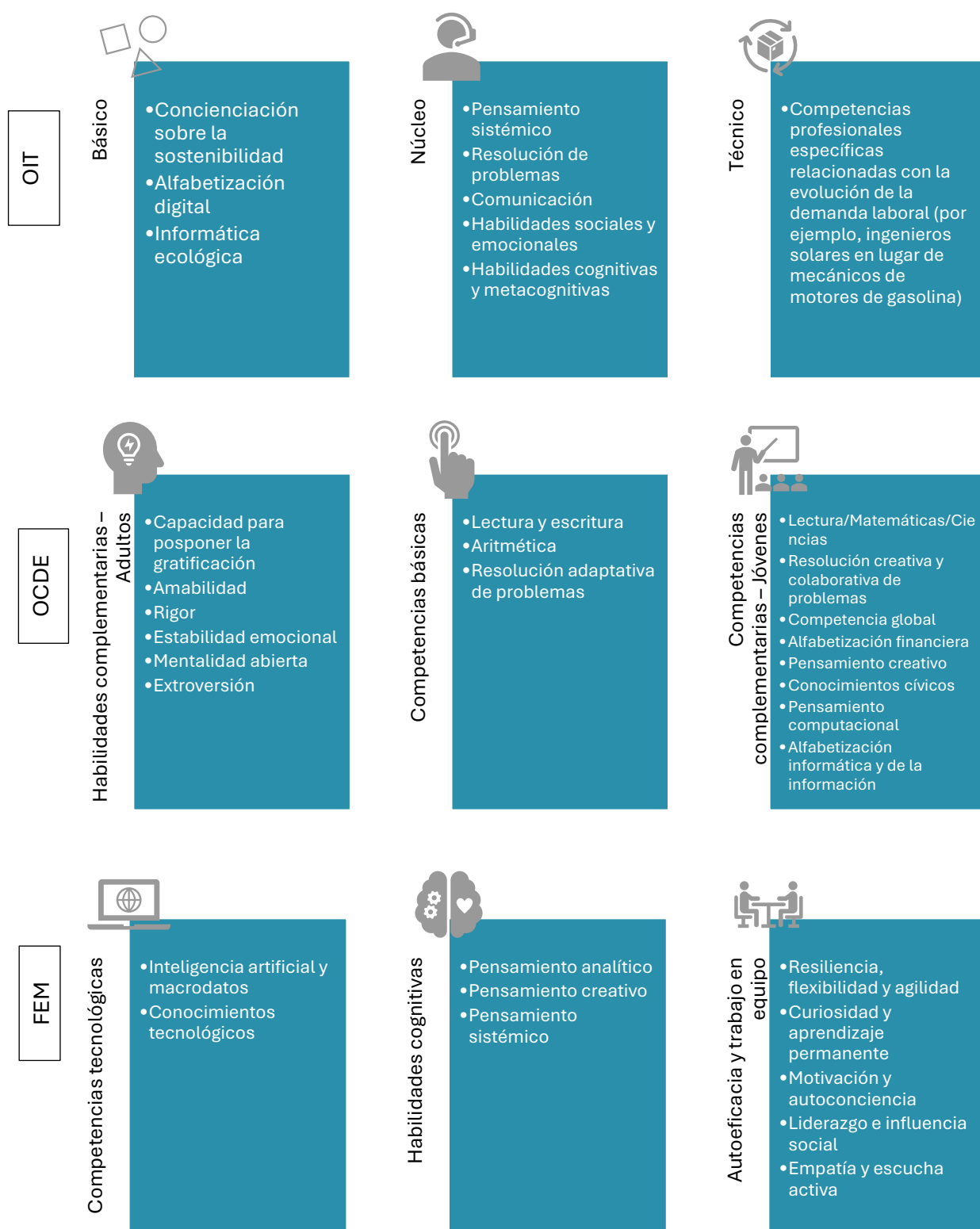
Una vez más, existe un consenso político de alto nivel sobre la naturaleza de estas necesidades cambiantes en materia de competencias. Tres informes recientes son ilustrativos (véase Figura 2):

- Los encuestados del FEM también resumen los tipos de competencias que consideran esenciales en este entorno cambiante, entre las que se incluyen las competencias analíticas, las competencias técnicas en redes informáticas y ciberseguridad, así como la alfabetización tecnológica general. También destacan como esenciales la flexibilidad y la capacidad de aprender nuevas competencias.
- Un informe reciente de la OCDE resume los tipos de competencias (“del siglo XXI”) que probablemente tendrán demanda en este contexto. En él se distingue entre competencias básicas de procesamiento de la información y competencias complementarias, entre las que se incluyen competencias analíticas y técnicas específicas adicionales, así como competencias sociales y emocionales y características personales que favorecen el aprendizaje y el trabajo ²². La encuesta más reciente sobre las competencias de los adultos en la OCD ²³ también plantea la preocupación de que algunas de estas competencias puedan verse sometidas a presión o en declive, y que la adquisición de competencias siga estando determinada en gran medida por el origen socioeconómico y étnico, lo que refuerza las desigualdades.
- Las investigaciones de la OIT sobre los cambios en los requisitos de competencias vinculados a la transición ecológica y digital sugieren que todos los trabajadores necesitarán conocimientos básicos de lectura, escritura y aritmética, así como conocimientos tecnológicos, y competencias transferibles fundamentales (entre ellas, el pensamiento sistémico, la resolución de problemas y la comunicación, las competencias sociales y emocionales, y las competencias cognitivas y metacognitivas). Además, se prevé que muchas profesiones requieran competencias técnicas nuevas o actualizadas, específicas de determinadas funciones y sectores ²⁴.

A pesar de este amplio consenso internacional, algunos comentarios más basados en la investigación instan a actuar con cautela a la hora de pronosticar las “competencias del futuro”. Algunos estudiosos sostienen ²⁵ que el consenso en torno a las “competencias del futuro” se basa en una base empírica limitada y en la repetición de auto citas entre organizaciones internacionales y consultoras, lo que contribuye a dar la impresión de que la base empírica subyacente es más amplia de lo que realmente es. Otros ²⁶ sugieren que la naturaleza continua de los comentarios sobre el “futuro del trabajo” crea un énfasis excesivo en el cambio frente a la continuidad y sobreestima el ritmo del cambio. La consecuencia de esto podría ser subestimar lo que ya se sabe sobre las necesidades de competencias y cómo ayudar a las personas a adquirir las competencias que realmente necesitarán. Desde esta perspectiva, el cambio es abierto y de construcción social, más que inmutable. En resumen, los impactos impulsados por las mega tendencias no son resultados fijos, sino desarrollos que pueden cuestionarse, debatirse y configurarse en interés público.

Estos debates son importantes a la hora de evaluar la investigación sobre las necesidades de competencias en sectores u ocupaciones concretos, incluido el tema central de este informe. Por un lado, las narrativas influyentes sobre las “competencias del futuro” pueden moldear las percepciones y expectativas sobre las necesidades futuras de competencias, especialmente entre los expertos a los que se dirige esta investigación, que suelen ser un público clave para los informes de organizaciones internacionales y consultoras. Por otro lado, dado que las necesidades futuras de competencias son controvertidas y dependen del contexto, es importante prestar mucha atención tanto al cambio como a la continuidad e interpretar los cambios previstos con la debida cautela.

Figura 2: Categorización de las nuevas necesidades de competencias de la mano de obra según la OIT, la OCDE y el FEM



2.3 El papel de los servicios públicos de empleo a la hora de responder a los cambios en el mercado laboral

Los mercados laborales se están volviendo más dinámicos a medida que se ven moldeados por las mega tendencias mencionadas anteriormente. Esto plantea exigencias nuevas y cambiantes a los servicios públicos de empleo (SPE), dado su papel a la hora de ayudar a las personas y a las empresas a integrarse con éxito en el mercado laboral. Para responder adecuadamente, los asesores laborales de los SPE deben comprender claramente cómo está cambiando el mercado laboral, además de contar con las habilidades y capacidades necesarias para ayudar a los usuarios a adaptarse a estas nuevas exigencias.

Por lo tanto, los SPE y sus asesores laborales deben ser capaces de comunicar dónde es probable que se produzcan cambios, al tiempo que equilibran esto con una comprensión de la demanda actual del mercado laboral y el reconocimiento de que muchas de las prácticas existentes en el mercado laboral continuarán. Si se sobreestima el cambio y se trata como algo inevitable, los SPE pueden poner un énfasis desproporcionado en la adaptación individual a las necesidades de los empleadores, en lugar de reconocer también que la demanda del mercado laboral puede verse influida y moldeada a través de las decisiones políticas, el diseño institucional y las prioridades sociales colectivas.

Existe un interés creciente en cómo operan los SPE para ayudar a los solicitantes de empleo a encontrar trabajo y a los empleadores a cubrir las vacantes. Algunos investigadores han argumentado que las reformas de los SPE en las últimas décadas han sido en ocasiones excesivamente disciplinarias y han impuesto responsabilidades desproporcionadas a los individuos²⁷. Por el contrario, existe ahora un interés creciente en cómo los SPE pueden operar de una manera más inclusiva y solidaria, al tiempo que contribuyen a generar beneficios sociales y empresariales. Esto ha incluido la promoción de una gobernanza inclusiva y un mayor énfasis en el papel de los SPE a la hora de reducir las desigualdades (dentro de los hogares y entre ellos), ayudando a los empleadores y a los trabajadores a negociar las transiciones del mercado laboral y las realidades de la vida laboral²⁸. Para que los SPE contribuyan a objetivos internacionales clave como el “crecimiento inclusivo”, el “desarrollo sostenible” y el “trabajo decente”, los responsables políticos deberán incentivarlos para que:

- establecer una comprensión eficaz y basada en datos empíricos de los cambios y la continuidad del mercado laboral en el contexto de las mega tendencias;
- comprender cómo el cambio y la continuidad determinarán *la oferta y la demanda* de los servicios de los servicios públicos de empleo (SPE). Esto incluye cómo se podría utilizar la tecnología para crear nuevos servicios y vías de acceso, así como para generar eficiencias organizativas. Los SPE también deberán contribuir a marcar las tendencias en apoyo de objetivos normativos como el trabajo decente en el mercado laboral en general y en su función como empleadores;
- desarrollar nuevas estrategias a nivel organizativo, incluida la organización de la plantilla, para garantizar que las estrategias organizativas se desglosen en tareas a nivel profesional, asegurando una ejecución eficaz; y
- mejorar las competencias de sus asesores laborales de los SPE y garantizar actividades eficaces de contratación y retención para asegurar que la plantilla cuente con las

habilidades, competencias, valores y conocimientos necesarios para alcanzar estos objetivos.

El actual proyecto de investigación aborda cada una de estas cuestiones, pero hace hincapié en el último ámbito: las funciones de los asesores laborales de los SPE y las competencias, habilidades y necesidades de formación asociadas.

3 La investigación

3.1 Objetivo

Este estudio explora las opiniones de los expertos sobre las competencias y conocimientos actuales y emergentes que requieren los asesores laborales de los SPE. A efectos de este estudio, se define como expertos al personal directivo que participa en la dirección de los SPE nacionales o regionales, a académicos o a otros consultores nacionales o internacionales con experiencia relevante.

3.2 El método Delphi

Se utilizó la metodología Delphi para investigar las perspectivas de los expertos de forma estructurada y sistemática. El método Delphi toma su nombre del Oráculo de Delfos en la antigua Grecia, que se asociaba con una fuente de sabiduría y profecía a la que se acudía en busca de consejo. La consulta al Oráculo fue prohibida por el emperador Teodosio en el siglo IV d. C. (!), pero el método Delphi se desarrolló para sintetizar las opiniones de los expertos a mediados del siglo XX. El método Delphi moderno se basa en el juicio colectivo de expertos para generar perspectivas y previsiones.

La metodología Delphi ofrece un enfoque sistemático para determinar dónde existe consenso entre una comunidad de expertos²⁹. Los estudios Delphi suelen organizarse en tres etapas³⁰:

1. **Exploración.** Se identifica el tema del estudio Delphi y se explora a través de la bibliografía. A continuación, se utiliza para elaborar un cuestionario abierto que se distribuye a un panel de expertos.
2. **Consenso.** Los resultados de la primera etapa se utilizan para identificar una serie de afirmaciones sobre las que se invita al grupo de expertos a manifestar su grado de acuerdo mediante un segundo cuestionario. Para ello, se suele pedir que se valore el grado de acuerdo en una escala de Likert de 5 puntos y, a continuación, se establece un umbral para el porcentaje de participantes que están de acuerdo (los que otorgan una puntuación de 4 o 5 en la escala). El umbral para el consenso se establece de forma variable entre el 50 % y el 97 %, con una mediana del 75 %, que es la que hemos adoptado en este estudio³¹.
3. **Confirmación.** Se revisan los datos de la segunda etapa para identificar qué afirmaciones gozan de consenso. A continuación, se elabora un resumen narrativo que se somete a la aprobación o modificación del panel. Este resumen narrativo se presenta en el capítulo 5 junto con las respuestas de la etapa de confirmación.

Para este estudio, se contactó con expertos internacionales en servicios de orientación profesional (compuestos por representantes de ministerios gubernamentales, responsables de servicios de orientación profesional nacionales o regionales, académicos de universidades, institutos de investigación o técnicos, y representantes de organizaciones no gubernamentales nacionales o internacionales) para que aportaran sus opiniones sobre las habilidades y competencias que necesitan los asesores laborales y para que reflexionaran sobre cómo podrían cambiar y desarrollarse estas habilidades en 10 años.

3.3 Ética

Se obtuvo la aprobación ética de la Universidad Leeds Trinity para la primera etapa de la investigación antes de iniciar el proyecto, y las etapas posteriores se llevaron a cabo dentro del proceso ético de la Universidad de Mánchester³². Se contactó con los participantes por correo electrónico y se les proporcionó una declaración en lenguaje sencillo en la que se describía el proyecto y lo que implicaría su participación. El correo electrónico contenía un enlace a la primera encuesta, y la página de destino también incluía la declaración en lenguaje sencillo. La declaración en lenguaje sencillo y los instrumentos de la encuesta estaban disponibles en inglés, español, francés o alemán. Los participantes dieron su consentimiento explícito al comienzo de la primera encuesta y pudieron retirarse a partir de ese momento.

En la primera etapa, se pidió a los expertos que indicaran al final de la encuesta si estuviesen dispuestos a participar en las etapas posteriores del estudio Delphi. Una vez dado su consentimiento, se redirigió a los expertos a una página web independiente para que dejaran sus datos de contacto con el fin de facilitar el seguimiento en las etapas posteriores.

3.4 Identificación de expertos

Los expertos participantes fueron identificados e invitados mediante una combinación de redes profesionales y un proceso de divulgación estructurado liderado por el equipo del proyecto, incluida la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (WAPES). La WAPES contribuyó directamente a la identificación y selección de participantes a través de su red global de miembros y sus canales de comunicación. Como resultado, una proporción considerable de los expertos participantes eran miembros de la WAPES, lo que refleja el papel de esta como plataforma de convocatoria para altos cargos de los SPE nacionales y regionales.

Paralelamente, se llevó a cabo una revisión de la bibliografía académica pertinente sobre las necesidades de competencias en los SPE y se invitó a participar a los autores de publicaciones clave. Durante la primera etapa del método Delphi, también se invitó a los expertos participantes a proponer a otras personas con conocimientos y experiencia pertinentes de sus redes profesionales.

Los participantes procedían de los siguientes grupos:

- representantes de ministerios gubernamentales;
- líderes de los servicios públicos de empleo (SPE) nacionales o regionales;
- académicos de universidades, institutos de investigación o técnicos; y
- representantes de organizaciones no gubernamentales nacionales o internacionales.

En la primera etapa, se recibieron 186 respuestas procedentes de 52 países. De ellas, 113 procedían de los SPE alemanes, principalmente del Servicio Federal de Empleo de Alemania, y fueron respondidas en su mayoría por expertos de alto nivel de las estructuras regionales de los SPE. Dada la magnitud de este grupo nacional, se tomaron medidas para reducir el riesgo de que los resultados generales se vieran desproporcionadamente influidos por el contexto de un solo país.

Para mantener el equilibrio entre países, el número de respuestas alemanas se limitó al nivel del siguiente país más representado. En la primera etapa, el siguiente país con mayor número de

respuestas fue Canadá, con 8 respuestas recibidas, y en la segunda etapa fue Chipre, con 4 respuestas. Las respuestas alemanas adicionales se excluyeron del análisis principal mediante un generador de números aleatorios para determinar la inclusión y la exclusión. Para reconocer el tiempo y las contribuciones de los participantes alemanes, se elaboró un resumen independiente del conjunto de datos alemán completo y se compartió con WAPES para uso interno.

El desglose regional de las respuestas incluidas en el análisis para cada etapa se resume en Figura 3. Las respuestas de la primera etapa representaban a 52 países, mientras que en la segunda etapa las respuestas representaban a 31 países. Aunque las respuestas dan una representación excesiva de Europa, la siguiente muestra sí representa un amplio espectro de opiniones globales. El volumen de datos es insuficiente para intentar realizar comparaciones regionales sistemáticas; sin embargo, siempre que ha sido posible, hemos explorado las diferencias regionales y estas se expondrán en la sección de conclusiones (capítulo 4).

Figura 3: Respuestas de los expertos por etapa

¿A qué región o regiones del mundo se refiere su experiencia?	Etapla 1	Etapla 2	Etapla 3
África	17	7	7
Asia	4	3	1
Europa	47	24	39
América Latina y el Caribe	2	1	0
América del Norte	9	3	2
Oceanía	1	0	0
Varias regiones/Datos no disponibles	2	5	10
Total general	82	43	59

3.5 Exploración y presentación del consenso de los expertos

Las respuestas de la primera etapa se recopilaron mediante preguntas de texto abierto. Tras la segunda etapa, las respuestas cualitativas se codificaron para identificar temas recurrentes en los datos. Tras la revisión y codificación por parte del equipo de investigación y del proyecto, se elaboró una síntesis que distinguía entre habilidades, tareas y áreas de conocimiento. Se aplicó un umbral para garantizar que todos los ítems incluidos en el cuestionario de confirmación de la segunda etapa se mencionaran al menos cinco veces en las respuestas de la primera etapa.

En la segunda etapa, las opiniones de los expertos se recogen utilizando un umbral del 75 % como criterio de consenso, en consonancia con la práctica habitual en los estudios Delphi (véase la sección 3.2). Se recogen dos niveles de consenso:

- Un nivel superior, en el que el 75 % o más de los participantes consideran una afirmación como “muy” importante o “mucho” más importante (al evaluar el cambio futuro).

- Un nivel inferior, en el que el 75 % o más de los participantes están de acuerdo en que la afirmación o el factor es importante o más importante.

En la tercera etapa, se presentó una declaración resumida a partir de los resultados de la etapa anterior (véase el capítulo 5). A continuación, esta se utilizó para explorar la confirmación formal de los resultados del ejercicio.

4 Opiniones de expertos sobre las necesidades de competencias de los asesores laborales de los SPE

Este capítulo expone las conclusiones del estudio. Comienza examinando las tareas que se espera que realicen los asesores laborales de los SPE, antes de pasar a las competencias y conocimientos necesarios para llevar a cabo estas tareas de manera eficaz. A continuación, analiza las cualificaciones necesarias para el asesoramiento de los SPE y la capacidad de los SPE para responder a las demandas cambiantes.

4.1 Tareas realizadas por los asesores laborales de los SPE

4.1.1 Tareas actuales

Durante la primera etapa, los expertos identificaron una amplia gama de tareas que esperaban que llevaran a cabo los asesores laborales de los servicios públicos de empleo. Entre los ejemplos se incluían los siguientes (que son citas textuales de las respuestas de los expertos):

[Realizar] el registro administrativo de] los solicitantes de empleo. Ayudar a [los solicitantes de empleo] a completar su perfil profesional formulando preguntas abiertas y exploratorias y colaborando en la introducción de información en los [sistemas] de elaboración de perfiles. Involucrar a los solicitantes de empleo en esfuerzos activos de búsqueda de empleo y proporcionarles ofertas de trabajo relevantes. Ayudarles durante las entrevistas individuales o en grupo para gestionar su proceso de integración. Formar a los solicitantes de empleo en la redacción de CV, la preparación de entrevistas de trabajo y el uso de herramientas digitales de búsqueda de empleo.

Interactuar con los solicitantes de empleo derivados de forma centralizada. Establecer relaciones con los solicitantes de empleo para generar confianza y facilitar un proceso de orientación [y asesoramiento] de apoyo. Utilizar un enfoque de orientación para adultos que incluya el uso de habilidades de asesoramiento para evaluar las necesidades individuales y desarrollar un plan de orientación claro.

Prestación de servicios de búsqueda de empleo y desarrollo profesional. Evaluación de la elegibilidad para los programas. Elaboración y gestión de planes de acción de reincorporación al trabajo para las personas con derecho a financiación. Apoyo a los empleadores para publicar anuncios de empleo y elaborar acuerdos de subsidio salarial.

Respuestas de los expertos en la primera etapa.

Estas ideas se codificaron en una lista estandarizada y se presentaron a los participantes en la segunda etapa. Se pidió a los expertos que indicaran si estaban de acuerdo o en desacuerdo con que las siguientes tareas constituían una parte importante del trabajo actual de los asesores laborales de los SPE. A continuación, se expone la lista de tareas presentada en la segunda etapa:

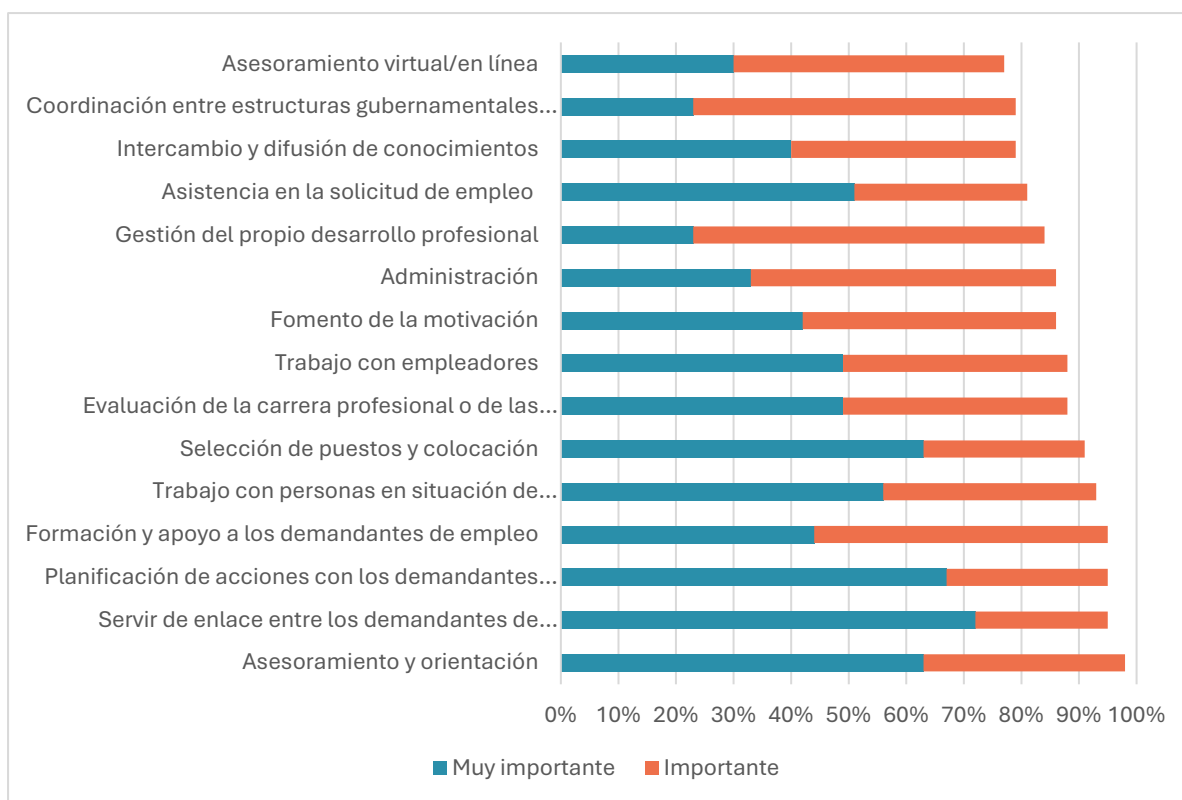
- | | |
|---|--|
| • Planificación de acciones con los solicitantes de empleo; | prestaciones, redacción de informes de orientación, reserva de programas de medidas, elaboración de perfiles de clientes, etc.); |
| • Tareas administrativas (por ejemplo, tramitación de | |

- Asesoramiento y orientación;
- Evaluación de la carrera profesional o de las competencias;
- Asistencia en la solicitud de empleo (currículos, cartas de presentación, entrevistas);
- Selección de puestos y colocación;
- Formación y apoyo a los solicitantes de empleo;
- Intercambio y difusión de conocimientos;
- Servir de enlace entre los demandantes de empleo y los empleadores;
- Servir de enlace entre las estructuras y programas gubernamentales y comunitarios;
- Gestión del propio desarrollo profesional;
- Fomento de la motivación;
- Asesoramiento virtual/en línea;
- Colaborar con los empleadores; y
- Trabajo con personas en situación de desfavorecimiento múltiple.

En la segunda etapa, todas las tareas se calificaron como importantes para los asesores laborales de los SPE, y cada una de ellas recibió más del 75 % de apoyo como “importante” o “muy importante” (alcanzando el umbral de consenso más bajo). Sin embargo, ninguna de estas tareas alcanzó el umbral de consenso más alto (es decir, aquel en el que el 75 % de los expertos las había identificado como “muy importantes”).

Entre las tareas mejor valoradas en general, destacaron las actividades relacionadas con el apoyo a los demandantes de empleo. Entre ellas se incluían “Asesoramiento y orientación”, “Servir de enlace entre los demandantes de empleo y los empleadores”, “Planificación de acciones con los demandantes de empleo”, “Formación y facilitación para los demandantes de empleo”, “Trabajar con personas en situación de desventaja múltiple” y “Emparejamiento y colocación laboral”: más del 90 % de los expertos afirmaron que eran importantes o muy importantes. La “gestión del propio desarrollo profesional” ocupó un lugar relativamente inferior, al igual que la coordinación con organizaciones externas. Las tareas administrativas también obtuvieron una puntuación inferior a la esperada. La “asistencia en la solicitud de empleo” y el “trabajo con los empleadores” también obtuvieron una puntuación inferior a la esperada, aunque en muchos sistemas de los SPE la captación de empleadores y el asesoramiento a los demandantes de empleo son funciones separadas, lo que puede ayudar a explicar estos resultados.

Figura 4: Resumen de las tareas actuales que realizan los asesores laborales de los SPE (segunda etapa)



Fuente: Pregunta 2: Indique qué importancia cree que tienen actualmente las siguientes tareas para los asesores laborales de los SPE, Base: 43.

4.1.2 Tareas futuras de los asesores laborales de los SPE

Además, se pidió a los expertos que comentaran cómo se espera que cambie el perfil de tareas de los asesores laborales de los SPE en el futuro (dentro de diez años). Se hicieron los siguientes comentarios:

A medida que los procesos de contratación en línea y las consultas virtuales se vuelvan más habituales, el personal tendrá que gestionar plataformas digitales, impartir orientación por videoconferencia y prestar apoyo en eventos de selección de personal virtuales.

Se prestará mayor atención al coaching profesional y a las entrevistas motivacionales.

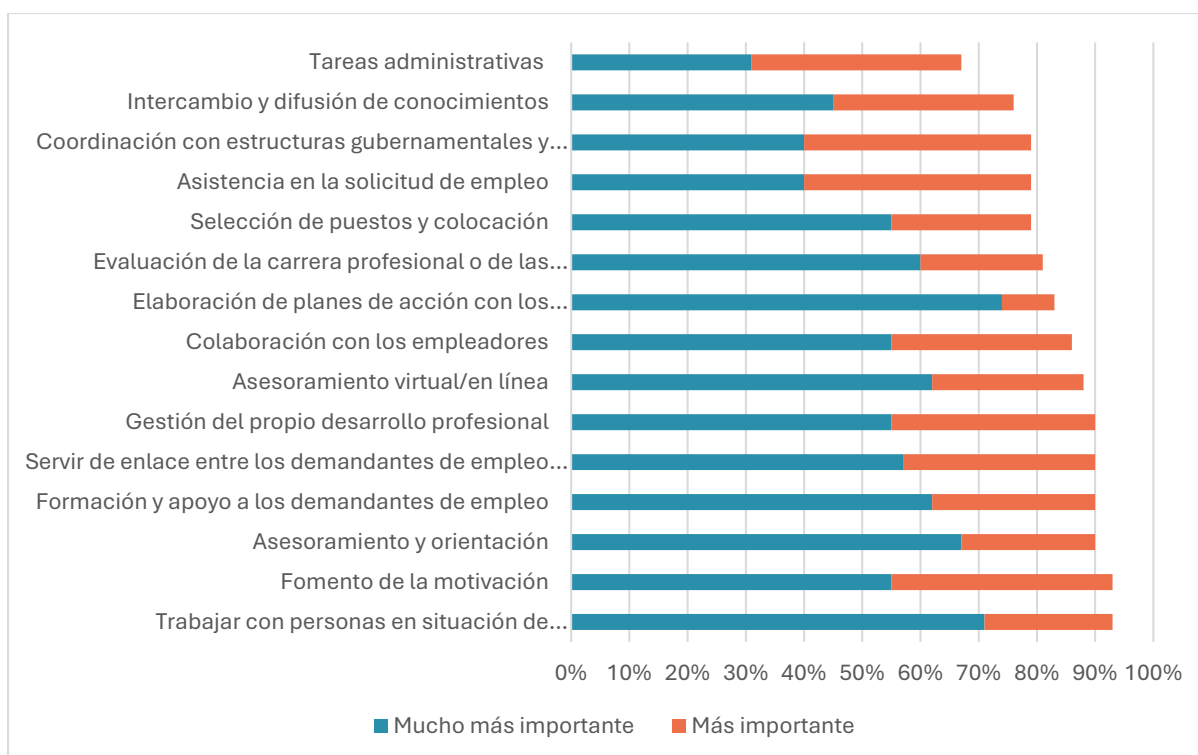
Las tareas sencillas y estandarizadas se están automatizando gracias a la digitalización y al uso de la inteligencia artificial. Asesorar a los candidatos y asignarles puestos adecuados sigue siendo responsabilidad de los empleados.

Respuestas de los expertos en la primera etapa.

Una vez más, casi todas las tareas planteadas alcanzaron el umbral de consenso más bajo. La “administración” fue la única tarea que no logró el consenso, lo que puede reflejar la expectativa de que la administración rutinaria se automatizará cada vez más con el tiempo. Sin embargo, ninguna de las tareas alcanzó el umbral de consenso más alto.

El principal cambio se refiere a los cambios en la clasificación de las tareas. Estos cambios sugieren que se prevé un mayor énfasis en el trabajo con los solicitantes de empleo que se enfrentan a múltiples desventajas, en el apoyo a la motivación y el compromiso, y en que los asesores laborales de los servicios públicos de empleo gestionen su propio desarrollo profesional.

Figura5 : Importancia de las tareas en los próximos 10 años (Etapa 2)



Fuente: Pregunta 5: Indique cuál cree que será el cambio en la importancia de las siguientes tareas para los asesores laborales de los SPE en los próximos 10 años. Base: 42.

4.1.3 Resumen del cambio

- Se prevé que la administración cobre relativamente menos importancia en los próximos diez años, lo que podría reflejar la suposición de que algunos procesos rutinarios se automatizarán.
- El trabajo con los demandantes de empleo es importante ahora y se espera que siga siéndolo. Sin embargo, los participantes anticiparon que su importancia podría aumentar con el tiempo, especialmente en los casos en que los demandantes de empleo que se enfrentan a múltiples desventajas. Esto también sugiere que el apoyo a la motivación y el compromiso podría convertirse en una tarea más significativa en el trabajo de los asesores laborales de los SPE.
- Por último, se prevé que los asesores laborales de los SPE tengan que hacer mayor hincapié en la gestión de su propio desarrollo en el futuro.

4.2 Habilidades y competencias de los asesores laborales de los SPE

4.2.1 Habilidades actuales

Durante la primera etapa, los expertos identificaron una amplia gama de competencias que esperaban que tuvieran los asesores laborales de los SPE. Entre los ejemplos se incluían los siguientes:

Competencias de comunicación (comunicación clara y empática; escucha activa para generar confianza). Habilidades motivacionales y de coaching (técnicas de ánimo y coaching). Habilidades de trabajo en equipo, colaboración y creación de redes (trabajar con

diferentes socios en la gestión de casos es clave para crear vías de apoyo integrales). Alfabetización digital (dominio de las herramientas digitales para, entre otros aspectos, ayudar a los clientes en la búsqueda de empleo virtual).

Es imprescindible contar con excelentes competencias de comunicación; capacidad para enseñar y ayudar a los solicitantes de empleo a comprender las competencias necesarias para conseguir y mantener un empleo. Ser un aprendiz continuo y estar al día de las tendencias del mercado laboral. Ayudar a las personas a comprender las competencias necesarias para el éxito y que estas van más allá de un simple currículum. Ayudar a las personas a conectar con los recursos necesarios en múltiples áreas, ya que deben ser lo mejor posible en todos los ámbitos de la vida para tener éxito en el trabajo.

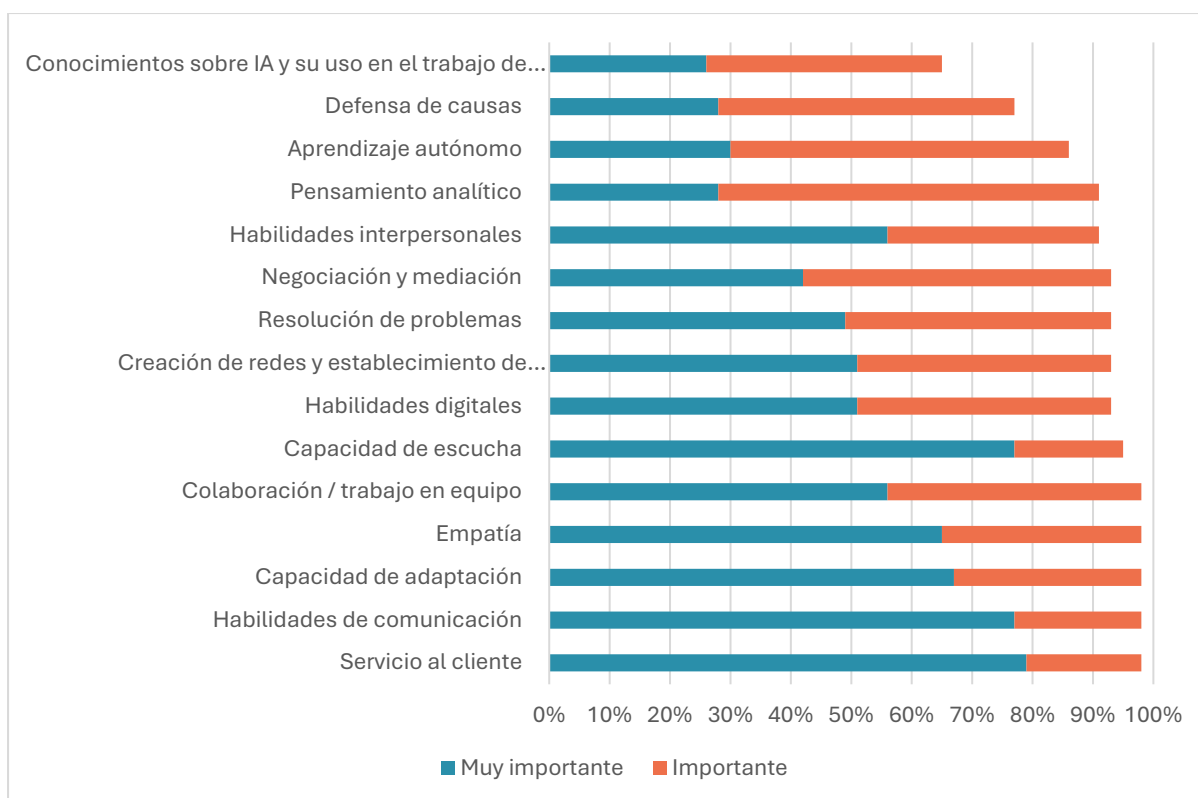
Respuestas de los expertos en la primera etapa.

A continuación, se presenta la lista completa de habilidades y competencias, identificadas a partir de las 81 respuestas de la primera etapa e incluidas en el cuestionario de confirmación de la segunda etapa:

- Adaptabilidad;
- Defensa de intereses;
- Conocimientos sobre IA y su uso en el trabajo de los SPE;
- Pensamiento analítico;
- Colaboración / trabajo en equipo;
- Competencias de comunicación;
- Atención al cliente;
- Competencias digitales;
- Empatía;
- Aprendizaje autónomo;
- Competencias interpersonales;
- Capacidad de escucha;
- Negociación y mediación;
- Creación de redes y establecimiento de colaboraciones (p. ej., con empleadores, entre organismos); y
- Resolución de problemas.

Se pidió a los participantes de la segunda etapa que valoraran la importancia de cada habilidad para la práctica actual utilizando una escala de Likert de cinco puntos que iba de “muy importante” a “nada importante”. La figura 6 muestra los resultados, ordenados según la proporción de personas que calificaron cada habilidad como “importante” o “muy importante”. Muestra consenso en el umbral más bajo para todos los ítems, excepto para la “alfabetización en IA”. Casi todas las habilidades enumeradas recibieron más del 90 % de apoyo como “importantes”, salvo el “aprendizaje independiente/autodirigido” y la “defensa de los derechos”. Un grupo más reducido alcanzó el consenso en el umbral superior: “capacidad de escucha”, “capacidad de comunicación” y “atención al cliente”.

Figura 6: Resumen de las habilidades y competencias actuales necesarias para los asesores laborales de los SPE (Etapa 2)



Fuente: Pregunta 1: Indique qué importancia le atribuye actualmente a las siguientes habilidades y competencias para los asesores laborales de los servicios públicos de empleo (SPE). Muestra: 43.

Las habilidades que recibieron un mayor apoyo fueron las de atención al cliente y comunicación, lo que pone de relieve la importancia de una interacción eficaz con los usuarios del servicio, incluidos los solicitantes de empleo y los empleadores. La empatía y la capacidad de escucha también obtuvieron una puntuación alta. Por el contrario, aunque se consideraron importantes, las competencias cognitivas, como la resolución de problemas y la capacidad analítica, se clasificaron como menos importantes. La colaboración interna se consideró relativamente importante. Sin embargo, cabe destacar que la creación de redes y alianzas, la negociación y la mediación, así como la defensa de intereses, obtuvieron una puntuación relativamente baja, a pesar del énfasis que las políticas de muchos países —especialmente en Europa— ponen en que los SPE trabajen con una amplia gama de socios en un enfoque de “ecosistema”.

4.2.2 Competencias futuras para los asesores laborales de los SPE

También se pidió a los participantes expertos que describieran los cambios previstos en los requisitos de competencias de los asesores laborales de los SPE en el futuro (dentro de diez años). Los comentarios recibidos en la primera etapa incluyeron lo siguiente:

En los próximos 10 años, se espera que las habilidades y competencias requeridas para el personal de primera línea evolucionen significativamente en respuesta a los cambios en curso en el mercado laboral, la digitalización y la adopción de la IA.

Las habilidades de inteligencia emocional no harán más que reforzarse. Será necesaria la capacidad de comprender y apoyar a los clientes, especialmente a los grupos vulnerables para quienes la tecnología puede suponer retos adicionales.

La mayoría de las habilidades y competencias que ya se utilizan seguirán siendo necesarias. Las habilidades comunicativas e interpersonales, como la escucha activa, la empatía, el

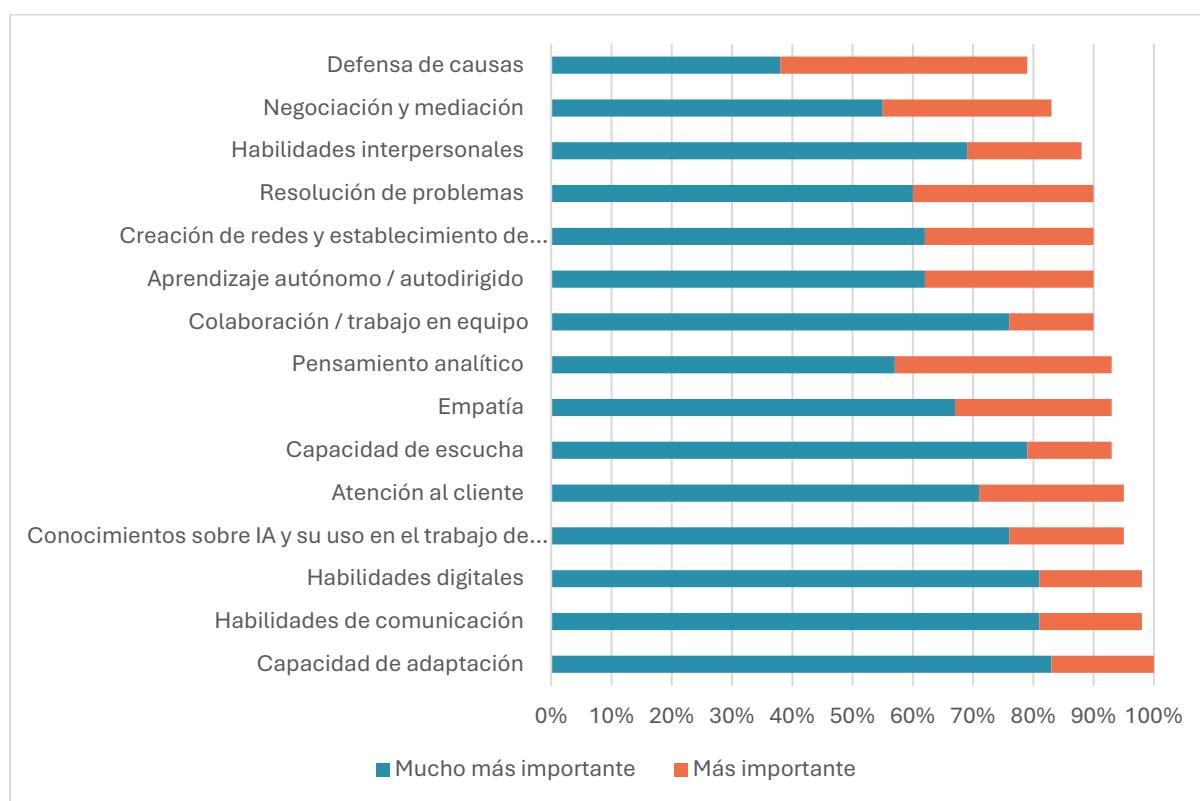
ánimo y el establecimiento de una buena relación, siempre serán necesarias a la hora de prestar este tipo de servicios.

Respuestas de los expertos en la primera etapa.

Durante la segunda etapa, se alcanzó un consenso sobre todas las habilidades y competencias enumeradas, y cada una de ellas recibió el apoyo de más de tres cuartas partes de los encuestados, que las calificaron de “importantes” o “muy importantes” (véase Figura 7). Varias habilidades también alcanzaron el consenso en el nivel de umbral más alto: colaboración y trabajo en equipo, conocimientos básicos de IA, capacidad de escucha, habilidades digitales, habilidades de comunicación y adaptabilidad.

Sin embargo, la importancia de las habilidades sí cambió cuando los expertos consideraron los requisitos futuros. La adaptabilidad se clasificó como la habilidad más importante, y tanto las habilidades digitales como los conocimientos de IA aumentaron en importancia relativa. También se esperaba que el aprendizaje independiente/autodirigido y las habilidades analíticas cobraran mayor importancia. Por el contrario, el servicio al cliente, la capacidad de escucha y la empatía disminuyeron en importancia relativa, aunque siguieron siendo calificadas como importantes en general.

Figura 7: Importancia de las habilidades y competencias en los próximos 10 años (Etapa 2)



Fuente: Pregunta 4: Indique cuál cree que será el cambio en la importancia de las siguientes habilidades y competencias para los asesores laborales de los servicios públicos de empleo (SPE) en 10 años. Base: 42.

En el conjunto de estas respuestas, el patrón de consenso se alinea en líneas generales con el debate internacional sobre las “competencias del futuro” (véase la sección 2.2). Sin embargo, no es posible determinar en qué medida estos resultados reflejan la influencia de narrativas más amplias sobre las “competencias del futuro”, en contraposición a estar impulsados

principalmente por la experiencia directa y los conocimientos especializados de los participantes en el ámbito de los servicios públicos de empleo.

4.2.3 Resumen de los cambios

- Los continuos cambios tecnológicos implican que los asesores laborales de los SPE necesitarán más habilidades en inteligencia artificial, tecnología digital y análisis en el futuro. Para responder de manera eficaz, es probable que los asesores laborales de los SPE también necesiten una mayor capacidad de adaptación y una mayor aptitud para el aprendizaje independiente y autodirigido.
- Sin embargo, es importante recordar que existe un fuerte respaldo por parte de los expertos a la idea de que el servicio al cliente, la comunicación, la capacidad de escuchar y la empatía son importantes en la actualidad, y se prevé que sigan siéndolo en el futuro.
- Aunque el debate público más amplio sobre la IA y el cambio tecnológico parece estar influyendo en las expectativas de los expertos sobre las futuras necesidades de competencias en los SPE, esto no debe interpretarse en el sentido de que las habilidades interpersonales y de comunicación vayan a perder importancia, ya que los expertos siguen valorando estas habilidades muy positivamente (y, de hecho, más que las habilidades relacionadas con la IA).

4.3 Conocimientos de los asesores laborales de los SPE

4.3.1 Áreas de conocimiento actuales

En la primera etapa, los expertos identificaron varias áreas en las que consideraban que los asesores laborales de los SPE necesitaban conocimientos para desempeñar con éxito sus funciones, tales como:

El personal de primera línea de los SPE suele necesitar como mínimo un título en ciencias sociales, recursos humanos u orientación, sólidas habilidades interpersonales y de apoyo, y un buen conocimiento del mercado laboral y de las herramientas digitales. La experiencia en integración o trabajo social suele ser una ventaja.

El personal utiliza su conocimiento del mercado laboral para proporcionar ofertas de empleo actualizadas, información sobre las empresas e incluso acompañar al cliente a las entrevistas para facilitar una colocación satisfactoria.

Respuestas de los expertos en la primera etapa.

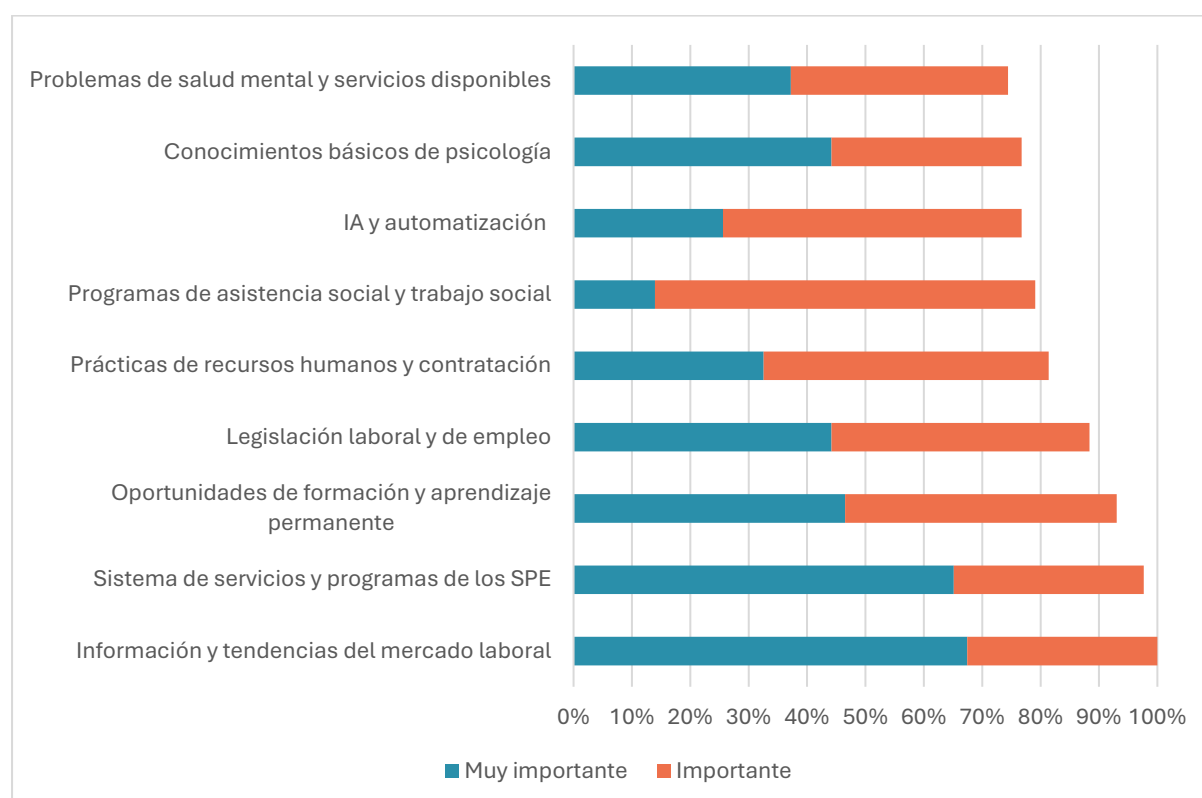
Estas respuestas se codificaron en una lista de puntos que se volvió a presentar a los expertos en la segunda etapa:

- | | |
|---|--|
| • IA y automatización (repercusiones en las profesiones y los empleadores); | • Prácticas de RR. HH. y contratación; |
| • Conocimientos básicos de psicología; | • Información y tendencias del mercado laboral; |
| • Legislación laboral y de empleo; | • Problemas de salud mental y servicios disponibles; |

- Sistemas y programas de servicios de los SPE;
- Oportunidades de formación y aprendizaje permanente.
- Programas de asistencia y trabajo sociales; y

Ninguno de estos aspectos alcanzó el umbral de consenso más alto (véase Figura 8). Sin embargo, ocho de los nueve aspectos alcanzaron el umbral más bajo, y el tema “problemas de salud mental y servicios disponibles” se quedó a las puertas del consenso por un solo punto porcentual. En general, hubo un fuerte acuerdo sobre las áreas de conocimiento básicas que deben dominar los asesores laborales de los SPE. Más del 90 % de los encuestados coincidió en que estas deben incluir información y tendencias del mercado laboral, conocimiento de los servicios de los SPE y oportunidades de formación y aprendizaje permanente. También se observó un nivel de acuerdo ligeramente inferior, pero aun así claro, en materia de legislación laboral y de empleo, prácticas de recursos humanos y contratación, programas de asistencia y trabajo sociales, IA y automatización, y conocimientos básicos de psicología.

Figura 8: Resumen de las áreas de conocimiento actuales requeridas por los asesores laborales de los SPE (etapa 2)



Fuente: Pregunta 3: Indique qué importancia cree que tienen actualmente las siguientes áreas de conocimiento para los asesores laborales de los SPE. Base: 43.

4.3.2 Áreas de conocimiento futuras para los asesores laborales de los SPE

Los expertos también señalaron áreas de conocimiento que, en su opinión, cobrarían importancia en los próximos diez años:

Tendrán que estar más al tanto de la digitalización y la IA. Necesitarán mejores habilidades de coaching, una mejor comprensión de la gestión del trauma, un mejor conocimiento de

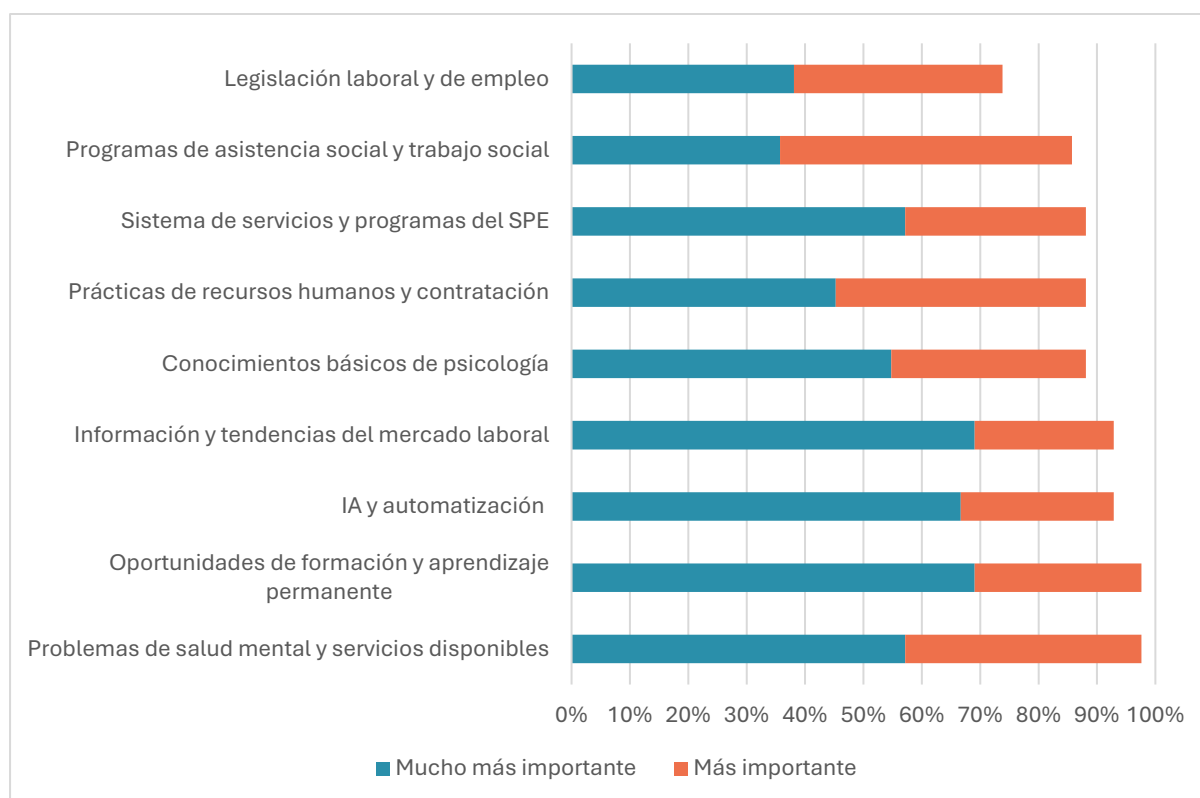
las redes de apoyo más amplias y un mejor trabajo en colaboración.

Respuestas de los expertos en la primera etapa.

Una vez más, ninguno de los elementos alcanzó el umbral de consenso más alto. Sin embargo, todos menos uno alcanzó el umbral más bajo, quedando fuera el conocimiento de la legislación laboral y de empleo (véase Figura 9). El consenso más fuerte surgió en torno a la mayor importancia de los retos y servicios de salud mental, la formación y las oportunidades de aprendizaje permanente, la IA y la automatización, y la información y las tendencias del mercado laboral.

Se observó un consenso ligeramente inferior, pero aun así claro, en relación con los conocimientos básicos de psicología, las prácticas de recursos humanos y contratación, los servicios de los servicios públicos de empleo (SPE) y los programas de asistencia y trabajo sociales. Los mayores avances en la clasificación relativa se produjeron en los ámbitos de los retos y servicios de salud mental, los conocimientos básicos de psicología y la IA y la automatización.

Figura 9: Importancia de las áreas de conocimiento en los próximos 10 años (Etapa 2)



Fuente: Pregunta 6: Indique cuál cree que será el cambio en la importancia de las siguientes áreas de conocimiento para los asesores laborales de los SPE en los próximos 10 años. Base: 42.

4.3.3 Resumen del cambio

- En general, los expertos alcanzaron un consenso sobre los conocimientos que necesitan los asesores laborales de los SPE en la actualidad y los que se prevé que sean importantes en el futuro.
- Los requisitos de conocimientos actuales se centraban en aspectos fundamentales de los servicios de los SPE, como las tendencias del mercado laboral, los servicios de los SPE y las oportunidades de formación en general.
- También se llegó a un consenso sobre los conocimientos que deberán poseer los asesores laborales de los SPE en el futuro. La creciente importancia que se concede al conocimiento de los problemas de salud mental y los servicios disponibles, así como a la inteligencia artificial, puede reflejar tanto un debate público más amplio sobre la importancia de la inteligencia artificial como un énfasis cada vez mayor en los demandantes de empleo que se enfrentan a barreras adicionales para su participación en el mercado laboral.

4.4 Cualificaciones de los asesores laborales de los SPE

4.4.1 Cualificaciones actuales

Los encuestados de la primera etapa aportaron una variedad de opiniones sobre las cualificaciones consideradas adecuadas para los asesores laborales de los SPE.

Por lo general, se requiere una formación superior universitaria o de formación profesional, con mayor frecuencia en el ámbito de las ciencias sociales: psicología, sociología, trabajo social, administración pública, economía y gestión de recursos humanos.

Formación completada (por ejemplo, título de secundaria o formación profesional), idealmente con experiencia profesional y participación en la formación básica interna (módulos básicos y especializados).

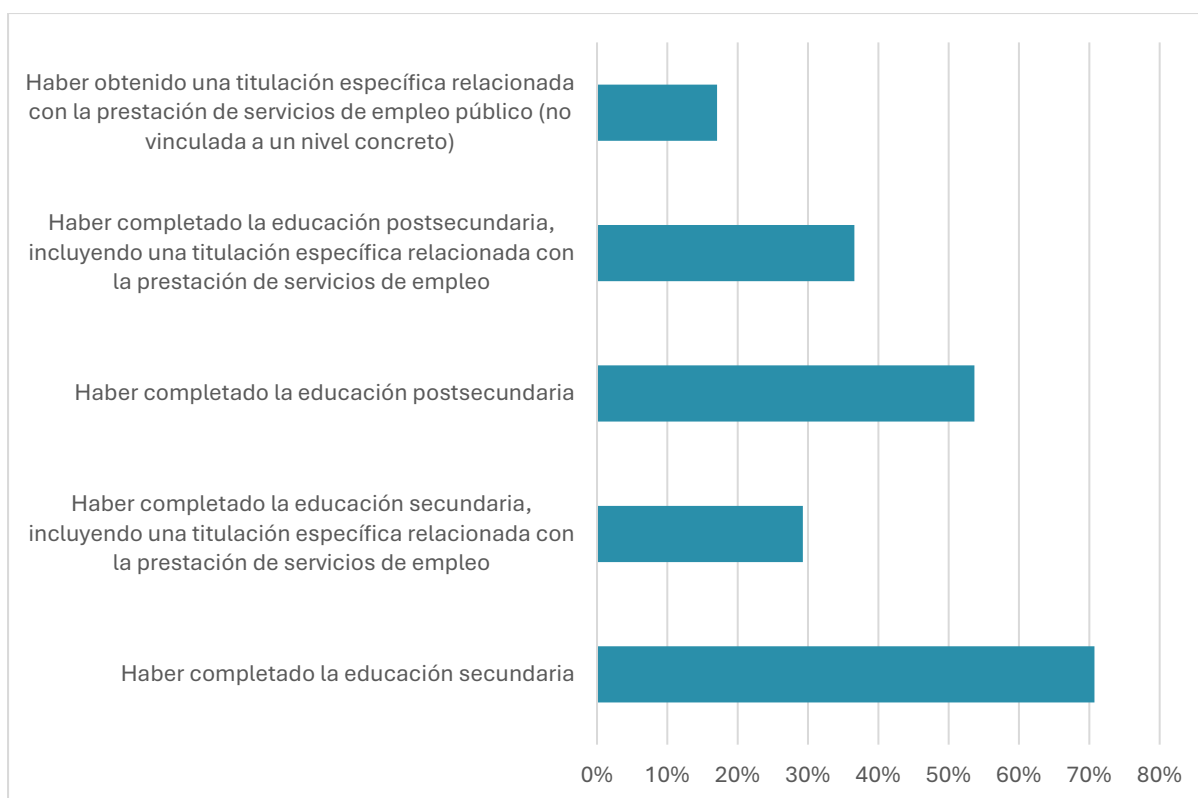
Respuestas de los expertos en la primera etapa.

Estos comentarios se sintetizaron en un marco centrado en el nivel de cualificaciones que deben poseer los asesores laborales de los SPE. A continuación, se incluye la lista completa de puntos que exploran las cualificaciones:

- Educación secundaria completada
- Educación secundaria completada, incluida una cualificación específica relacionada con la prestación de servicios de empleo público
- Educación postsecundaria completada
- Educación postsecundaria completada, incluyendo una titulación específica relacionada con la prestación de servicios de orientación profesional
- Haber obtenido una titulación específica relacionada con la prestación de servicios de orientación profesional (no relacionada con un nivel concreto)

Hubo un claro consenso (93 % de acuerdo) en que los asesores laborales de los servicios públicos de empleo (SPE) deben tener una titulación, y que esta debe ser, como mínimo, de nivel secundario. Sin embargo, no hubo consenso sobre el nivel específico requerido más allá de este, ni sobre si una titulación específica para los SPE debería ser obligatoria. Dada la variación global en las políticas y prácticas, este patrón no es inesperado. Por ejemplo, la reciente encuesta “World of PES”, en la que participaron 78 servicios de orientación profesional de 74 países, sugirió que alrededor de la mitad de los servicios de orientación profesional a nivel mundial exigen titulaciones de “nivel universitario”, mientras que aproximadamente la mitad de los encuestados indicaron que exigen un nivel inferior³³.

Figura 10: Requisitos de cualificación actuales para los profesionales de primera línea de los SPE

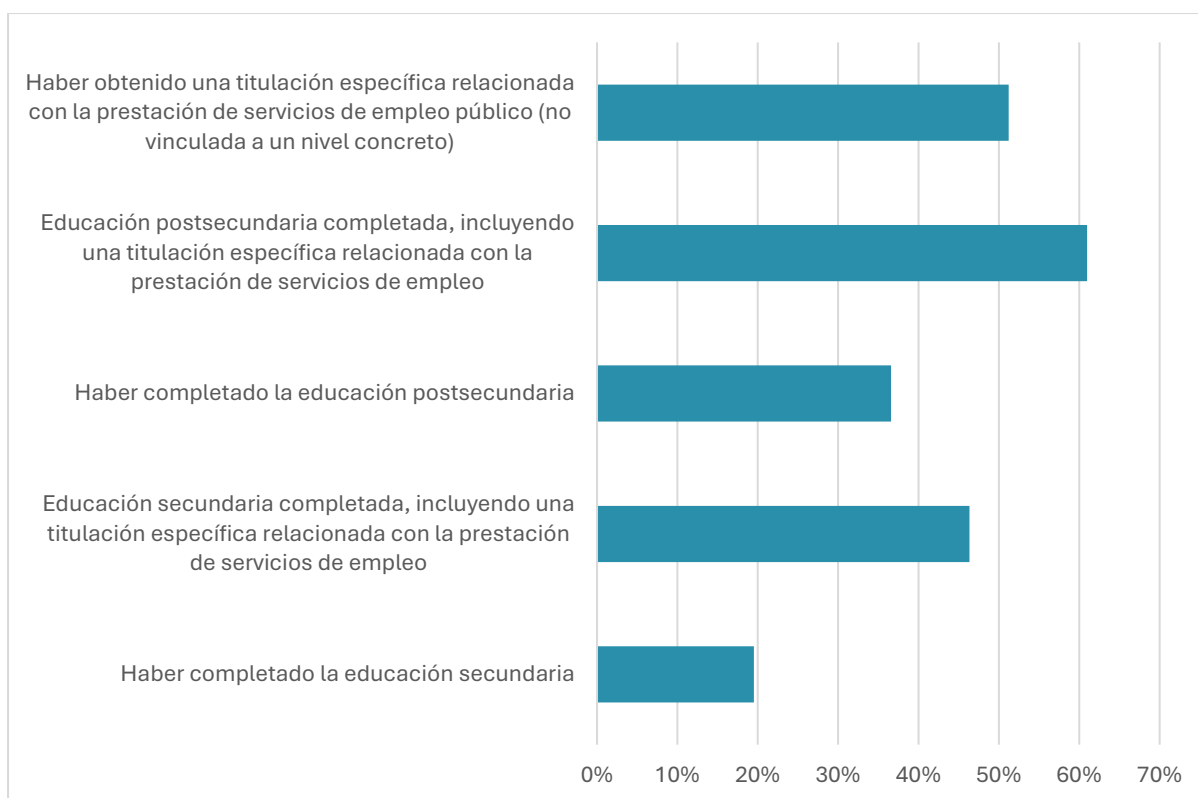


Fuente: Pregunta 8: ¿Qué titulaciones se exigen actualmente a los asesores laborales de los servicios de empleo público? Base 41.

4.4.2 Cualificaciones futuras para los asesores laborales de los SPE

A continuación, se preguntó a los encuestados qué nivel de cualificación probablemente necesitarán los asesores laborales de los SPE en el futuro. Una vez más, hubo consenso (85 %) en que los asesores laborales de los SPE deberían poseer una titulación, pero no hubo un consenso claro sobre el nivel exacto que estas titulaciones deberían tener para el ejercicio de los SPE. Sin embargo, en comparación con la práctica actual, se sugirió que las titulaciones deberían ser de niveles más altos y que debería haber una mayor especificidad de funciones. Esto refuerza la opinión de que es probable que el asesoramiento de los SPE se profesionalice con el tiempo.

Figura 11: Requisitos de cualificación futuros para los asesores laborales de los SPE



Fuente: Pregunta 8: ¿Qué titulaciones deberían tener idealmente los asesores laborales de los SPE? Base 41.

4.4.3 Resumen de los cambios

- Existe consenso en que se requieren cualificaciones para los asesores laborales de los SPE, pero no hubo consenso sobre la naturaleza, la especificidad o el nivel de dichas cualificaciones.
- De cara al futuro, se espera que aumenten el nivel y la especificidad de las cualificaciones exigidas a los asesores laborales de los SPE, pero no existe un consenso general sobre cuál es el estándar de cualificación ideal.

4.5 Contratación y retención

En la primera etapa, los expertos destacaron varios factores que, en su opinión, dificultaban la contratación y la retención de los asesores laborales de los SPE:

El puesto no está bien remunerado. Además, exige mucha empatía, habilidades emocionales y aptitudes interpersonales, pero la remuneración es escasa. El personal de primera línea suele destacar la necesidad de supervisión clínica, que no se cumple. Es fácil que los asesores laborales sufran agotamiento, incluso si son expertos y conocen los métodos para prevenirlo.

Atraer y retener al personal es complejo debido a las exigencias cada vez mayores en cuanto a la calidad del servicio. La variedad de servicios ofrecidos está creciendo y la gama de herramientas disponibles se está ampliando. Sin embargo, el entorno de trabajo y las innovaciones tecnológicas en la administración no siguen el ritmo. Igualmente, importante es la necesidad de una remuneración justa, dada la considerable carga de trabajo y las

expectativas de lograr resultados y recibir comentarios de quienes solicitan consultas.

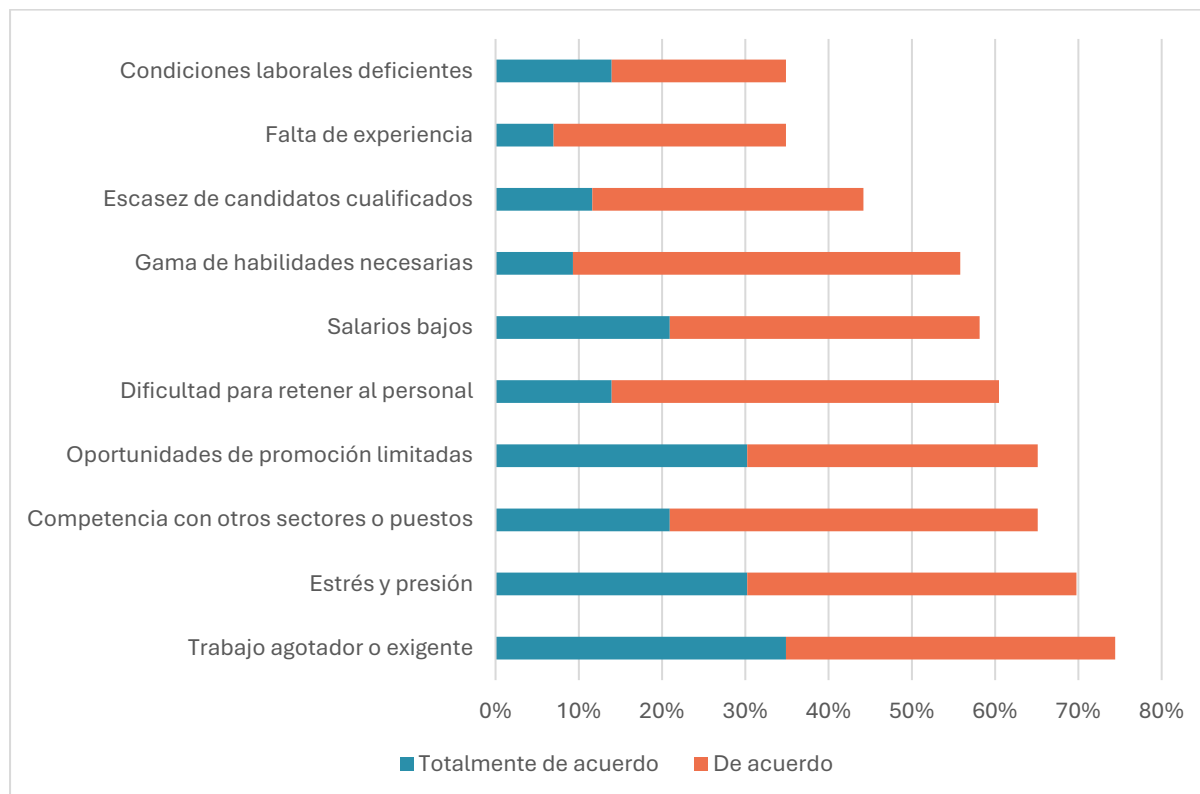
Respuestas de los expertos en la primera etapa.

Estas respuestas se clasificaron en las categorías que figuran a continuación y se presentaron de nuevo a los expertos en la segunda etapa.

- Competencia con otros sectores/funciones
- Dificultad para retener al personal
- Falta de experiencia
- Oportunidades de promoción limitadas
- Falta de candidatos cualificados
- Salarios bajos
- Condiciones laborales deficientes
- Gama de habilidades necesarias
- Estrés y presión
- Trabajo agotador o exigente

Aunque hubo un amplio consenso general en que la contratación y la retención se ven afectadas por factores identificables (el 95 % de los encuestados seleccionó al menos un factor), ningún factor concreto alcanzó el umbral de consenso del 75 %. El factor “trabajo agotador o exigente” fue el que más se acercó, quedándose a las puertas del umbral, con un 74 %.

Figura 12: Dificultades para atraer y retener a asesores laborales adecuados para el SPE



Fuente: Pregunta 9: Califique en qué medida los siguientes factores dificultan la captación o retención de asesores laborales adecuados para el SPE. Base 43.

Los puntos de mayor acuerdo se referían a la naturaleza exigente de la función (incluido el trabajo agotador y los altos niveles de estrés y presión), la competencia con otros sectores y las limitaciones derivadas de la imposibilidad de ofrecer un trabajo digno (perspectivas de progresión limitadas y salarios bajos). En conjunto, estos resultados sugieren que el fortalecimiento de la capacidad de los SPE no puede basarse únicamente en la formación y el desarrollo. También se necesita un enfoque más amplio para profesionalizar las funciones de asesoramiento de los SPE, que incluya medidas para mejorar la calidad del empleo y hacer que los puestos sean más sostenibles y atractivos. Se llega a esta conclusión basándose en el hecho de que los encuestados dieron mayor prioridad a las cuestiones relacionadas con la calidad del trabajo que a las relacionadas con las habilidades, los conocimientos y la formación.

4.6 Capacidad de los SPE para llevar a cabo los cambios necesarios

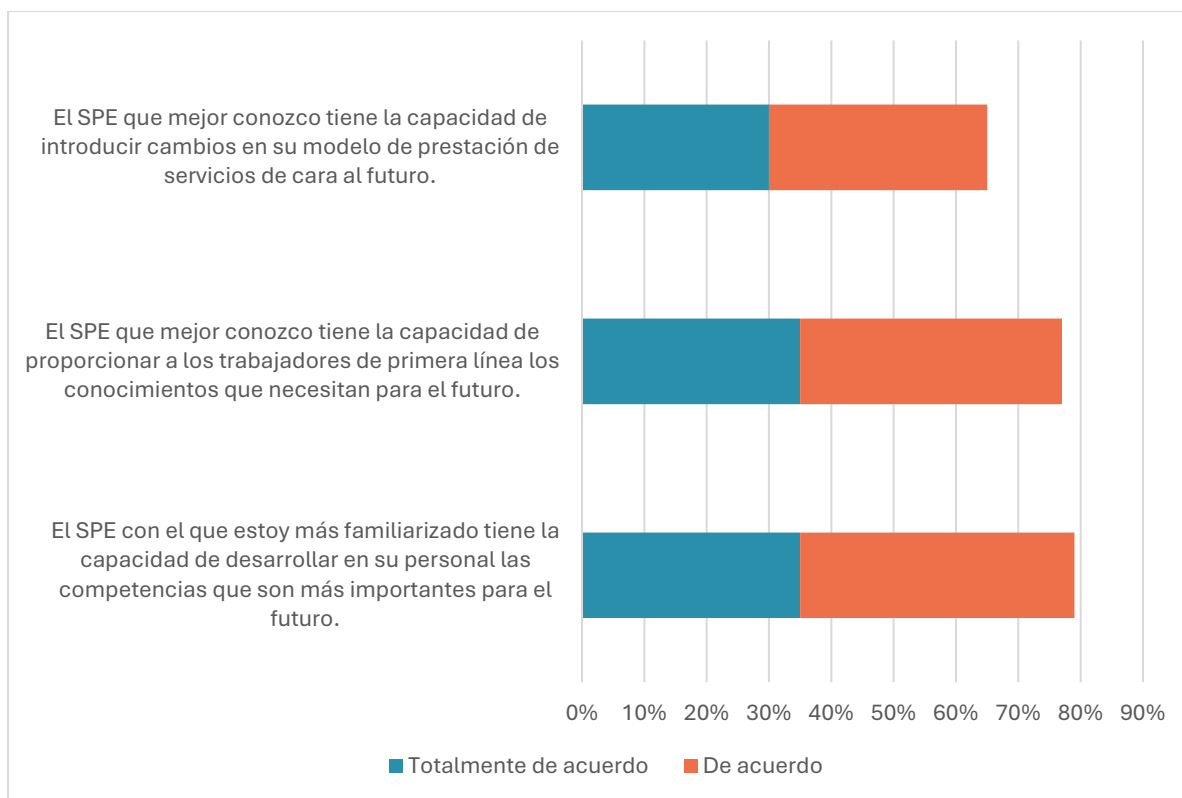
La mayoría (65 %) de los expertos indicaron que el SPE con el que estaban más familiarizados sería capaz de introducir cambios en su modelo general de prestación de servicios en los próximos diez años. Sin embargo, este nivel de acuerdo no alcanza el umbral y, por lo tanto, no puede considerarse un consenso. Esto puede indicar que se considera que un cambio estructural importante en los modelos de prestación de servicios es más difícil de lograr que un enfoque centrado en la mano de obra y basado en la formación y el desarrollo.

Se alcanzó un consenso sobre la capacidad de los servicios de empleo público (SPE) para ayudar a los asesores laborales de estos servicios a desarrollar sus competencias (79 % de acuerdo) y sus conocimientos (77 % de acuerdo) durante los próximos 10 años. En todas las regiones del mundo, hubo relativamente poca variación. Sin embargo, los expertos que reflexionaron sobre los SPE europeos se mostraron menos seguros que los de otras regiones, a pesar de que los SPE europeos suelen contar con mayores recursos que muchos SPE de otras regiones, incluidas algunas partes de África. Esto puede ser un reflejo del contexto político actual, ya que muchos SPE europeos ya han invertido en reformas sustanciales en los últimos años y quizá sean menos propensos a comprometerse con nuevas reformas.

Esta evidencia es crucial para identificar los próximos pasos. El objetivo de esta investigación era identificar los cambios previstos en las tareas, competencias y conocimientos necesarios para el asesoramiento de los SPE, como base para considerar cómo los SPE a nivel mundial pueden apoyarse mutuamente a la hora de responder al cambio, incluso a través de la formación y el desarrollo de capacidades. Los resultados apuntan a un panorama potencialmente mixto, especialmente si se consideran junto con la evidencia más amplia sobre la variación en la dotación de recursos de los SPE entre regiones.

Los expertos anticiparon cambios en las tareas, competencias y conocimientos requeridos de los asesores laborales de los SPE. Al mismo tiempo, también hubo consenso en que es probable que los SPE tengan la capacidad de apoyar a los asesores laborales con formación y desarrollar sus competencias y conocimientos. Sin embargo, hubo menos consenso sobre la capacidad de los SPE para cambiar los modelos de prestación de servicios organizativos más allá de la formación y el desarrollo de su personal. Se entiende que los SPE bien dotados de recursos tienen la capacidad y los medios para llevar a cabo cambios, incluso para sus empleados. Esto plantea la importante cuestión de qué tipos de cambios se consideran viables, y en qué condiciones, en los diferentes contextos de los SPE. Por lo tanto, podría ser útil realizar más investigaciones para explorar cómo operan en la práctica las limitaciones de capacidad y cómo varían entre regiones y entornos institucionales.

Figura 13: Capacidad de los servicios de empleo públicos (SPE) para cambiar el modelo de prestación de servicios y adaptarse a los requisitos cambiantes de competencias y conocimientos del personal (Etapa 2)



Fuente: Pregunta 7: Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la capacidad institucional. Muestra: 43.

5 Consenso de expertos

5.1 Declaración para la confirmación de la tercera etapa del consenso de expertos

El proceso Delphi suele dar lugar a una breve declaración de consenso que resume los puntos de acuerdo entre los expertos sobre un tema concreto. Los expertos del estudio alcanzaron un consenso sobre las necesidades de competencias de los asesores laborales de los SPE de la siguiente manera:

Recuadro 2 : Declaración sobre las necesidades futuras de competencias de los asesores laborales de los SPE

El trabajo de los asesores laborales de los servicios públicos de empleo es fundamental para el funcionamiento eficaz de dichos servicios y, por lo tanto, para alcanzar los objetivos del mercado laboral. Se trata de un trabajo altamente cualificado que implica una amplia gama de tareas, competencias y conocimientos, lo que requiere la selección de personal adecuado, así como formación y desarrollo profesional continuo. El estudio reveló un consenso sobre las tareas que deben realizar los asesores laborales de los SPE y las competencias y conocimientos que necesitan para desempeñar su trabajo (véase Figura 14). Los elementos resaltados en negrita son aquellos sobre los que existe consenso en que son “muy importantes”.

Figura 14: Resumen de tareas, competencias y conocimientos

Tareas	Habilidades	Conocimientos
• Planificación de acciones • Administración • Asesoramiento y orientación • Evaluación profesional o de competencias • Ayuda para la solicitud de empleo • Selección y colocación laboral • Formación y facilitación • Intercambio de conocimientos • Enlace (solicitantes de empleo y empleadores) • Enlace entre la administración pública y las comunidades • Desarrollo profesional • Fomento de la motivación • Asesoramiento en línea • Colaboración con los empleadores • Trabajo con personas en situación de desventaja	• Atención al cliente • Comunicación • Capacidad de escucha • Adaptabilidad • Defensa de los intereses • Conocimientos sobre IA • Pensamiento analítico • Colaboración • Competencias digitales • Empatía • Aprendizaje autónomo • Habilidades interpersonales • Negociación y mediación • Creación de redes y establecimiento de colaboraciones • Resolución de problemas	• IA y automatización • Psicología básica • Derecho laboral • Recursos humanos y selección de personal • Información y previsión del mercado laboral • Sistemas de servicios de los servicios públicos de empleo • Programas de asistencia social • Oportunidades de educación y formación

Los asesores laborales de los SPE llevan a cabo una amplia gama de tareas importantes. Entre ellas se incluyen la prestación de servicios directos a los demandantes de empleo, como el asesoramiento y la orientación, el asesoramiento virtual, el fomento de la motivación, la evaluación profesional, la planificación de acciones, la búsqueda de empleo y la colocación, la asistencia en la solicitud de empleo, la formación y la facilitación. Los demandantes de

empleo tienen necesidades muy diversas y los asesores laborales de los SPE deben ser capaces de trabajar tanto con usuarios que se enfrentan a graves dificultades personales o a múltiples formas de desventaja como con clientes más convencionales. Los asesores laborales de los SPE también trabajan directamente con los empleadores, actuando de enlace entre los demandantes de empleo y los empleadores, así como con actores gubernamentales, públicos, privados y comunitarios. Por último, los asesores laborales de los SPE desempeñan varias funciones organizativas, como la administración, el intercambio de conocimientos y la garantía de su propio desarrollo profesional.

De cara al futuro, se prevé que la gama actual de tareas de los SPE siga siendo importante. Dentro de este panorama general de coherencia en las tareas, se espera que la administración adquiera una importancia relativamente menor, mientras que es probable que aumente la necesidad de trabajar directamente con los demandantes de empleo y, en particular, con los demandantes de empleo desfavorecidos. Es posible que, en el futuro, los asesores laborales de los SPE tengan también una mayor responsabilidad en su propio desarrollo profesional.

Llevar a cabo esta amplia gama de tareas requiere una gran variedad y un alto nivel de competencias. Teniendo esto en cuenta, es muy importante que los asesores laborales de los SPE posean habilidades en atención al cliente y comunicación, y que sean buenos oyentes, capaces de empatizar con los usuarios de sus servicios y de defender sus intereses. Este énfasis en las personas se extiende al trabajo en equipo en general y a las habilidades interpersonales, así como a la capacidad de negociar y mediar, y de trabajar eficazmente en colaboraciones externas. También es importante que demuestren habilidades analíticas básicas y sean capaces de utilizar las herramientas digitales de manera eficaz. Por último, deben adaptarse al cambio, siendo aprendices independientes.

De cara al futuro, se prevé que todas estas habilidades sigan siendo importantes. Además, se prevé que los asesores laborales de los SPE necesiten desarrollar conocimientos sobre IA que puedan aplicar en su trabajo en los SPE, ya que se considera que este ámbito es muy importante. Además, será muy importante que los futuros asesores laborales de los servicios públicos de empleo sean adaptables, tengan buenas habilidades de comunicación y escucha, así como sólidas habilidades digitales y la capacidad de colaborar y trabajar eficazmente en equipo. Esto sugiere que, en general, es probable que la función requiera una gama ligeramente más amplia de habilidades y a un nivel más alto en el futuro.

Además de las habilidades que deben poseer los asesores laborales de los SPE, también es importante que tengan conocimientos en una serie de ámbitos. Una vez más, los cambios previstos para el futuro se centran en una ampliación de los conocimientos necesarios para el trabajo de primera línea en los SPE. Se consideran especialmente importantes los conocimientos sobre los problemas de salud mental y los servicios disponibles, la formación y las oportunidades de aprendizaje permanente, la IA y la automatización, así como la información y las tendencias del mercado laboral. También existía consenso en cuanto a la necesidad de contar con conocimientos básicos de psicología, de recursos humanos y de prácticas de contratación, así como de los servicios ofrecidos por los SPE y otras fuentes de apoyo más amplias, como los programas de asistencia y el trabajo sociales.

Los asesores laborales de los SPE necesitan algunas cualificaciones que respalden su práctica y acrediten sus competencias previas. En la actualidad no existe consenso sobre el nivel o la especificidad de dichas cualificaciones, más allá del reconocimiento de que

deberían ser, como mínimo, de nivel de educación secundaria. Sin embargo, se prevé que, en el futuro, los requisitos de cualificación probablemente aumenten, tanto en lo que respecta al nivel exigido como a la especificidad de dichas cualificaciones para el trabajo en los SPE.

Hubo consenso en que los SPE suelen tener dificultades para contratar y retener al personal, pero no hubo consenso sobre cuáles son los factores clave que lo motivan.

Hubo consenso en que los SPE tienen la capacidad de desarrollar las competencias y los conocimientos de su personal en consonancia con las necesidades cambiantes del futuro. Se consideró que los cambios importantes en el modelo de prestación de los SPE planteaban mayores retos.

5.2 Resultados de la tercera etapa

En la tercera etapa, se envió la declaración resumida anterior (recuadro 2,) a todos los encuestados que habían dado su consentimiento en las etapas anteriores. Se les plantearon dos preguntas sencillas: si estaban de acuerdo con la declaración y si tenían algún comentario adicional. Se recibieron 59 respuestas procedentes de diversas regiones (véase Figura 3). La declaración obtuvo un consenso unánime (todos los encuestados se mostraron de acuerdo).

Las respuestas de texto libre también reforzaron en general el contenido de la afirmación. Estos comentarios sugerían un apoyo específico a la complejidad de la función del asesor de los SPE, la necesidad de comprender los cambios en el mercado laboral y que estas funciones requieren personas con habilidades y cualificaciones de mayor nivel. También se apoyó la necesidad de adaptarse a los requisitos cambiantes de las tecnologías de la información. Hubo dos respuestas cualitativas que indicaban apoyo a la inclusión de contenido adicional relacionado con la participación de los empleadores y la promoción de las vacantes. Los comentarios no dieron lugar a cambios adicionales en la declaración, ya que las cuestiones que plantean ya están cubiertas en la misma. Sin embargo, proporcionan una visión más detallada que podría resultar útil en la práctica.

6 Conclusiones y áreas de desarrollo

6.1 Resumen de la investigación

La investigación muestra un alto grado de consenso internacional sobre las tareas, competencias y conocimientos que se exigen a los asesores laborales de los SPE. También es notable la amplitud y complejidad de la función. Los asesores laborales de los SPE deben poseer sólidas habilidades interpersonales y capacidad para trabajar con los solicitantes de empleo (incluidas las personas muy vulnerables), los empleadores y las partes interesadas. También es importante comprender los sistemas en los que operan sus clientes y las partes interesadas, junto con un profundo conocimiento de las condiciones del mercado laboral, la oferta de competencias y formación, y los sistemas sociales en general, incluidos los servicios de apoyo pertinentes.

De cara al futuro, los expertos prevén más continuidad que cambio en las competencias que consideran que probablemente serán importantes para los asesores laborales de los SPE. Como era de esperar, es probable que la capacidad para trabajar con nuevas tecnologías cobre mayor importancia, y que las competencias digitales y en inteligencia artificial se conviertan cada vez más en una parte fundamental del conjunto de competencias de los asesores laborales de los SPE. Sin embargo, se espera que el conjunto actual de competencias y conocimientos siga siendo esencial y que, en muchos ámbitos, su importancia aumente en el futuro.

El énfasis puesto en una amplia gama de competencias y conocimientos sugiere que los expertos consideran el asesoramiento como una profesión altamente profesional. Esto se ve reforzado por la opinión de que es necesaria una titulación oficial y que es probable que este cobre mayor importancia con el tiempo. Esto concuerda plenamente con los requisitos del *Convenio C88 sobre los servicios de empleo, de 1948*, que destaca la importancia de la formación y la continuidad del personal de los servicios públicos de empleo (SPE)³⁴. Al mismo tiempo, muchos expertos expresaron su preocupación por la contratación y la retención de los asesores laborales de los SPE. En conjunto, estas conclusiones sugieren que los enfoques actuales para organizar y apoyar a los asesores laborales de los SPE podrían no ser suficientes para que estos puedan responder de manera eficaz a los retos clave descritos en el capítulo 2.

6.2 Áreas de desarrollo

Sobre la base de esta investigación, se identifican varias áreas en las que la comunidad mundial de los SPE podría centrar sus esfuerzos en el futuro.

- **Reconocer y reforzar el papel de los asesores laborales de los servicios públicos de empleo.** Al inicio del estudio, no estaba claro si la función de los asesores laborales de los SPE era lo suficientemente homogénea entre los distintos países y si podía considerarse una ocupación ampliamente comparable. Sin embargo, los resultados de este estudio ponen de manifiesto un alto grado de consenso en torno a las tareas, competencias y conocimientos fundamentales de los asesores laborales de los SPE. Este grado de similitud sienta las bases para un mayor reconocimiento de la función, un mayor intercambio de prácticas y una profesionalización continua.
- **Profesionalizar la función.** Los expertos coincidieron en que los asesores laborales de los SPE llevan a cabo un conjunto complejo de tareas y, por lo tanto, requieren una

combinación amplia y exigente de competencias y conocimientos. Si bien se espera que la función general se mantenga en líneas generales estable, hay varios ámbitos en los que es probable que se requieran competencias adicionales, lo que reforzará la profesionalización de la función. Una prioridad clave será aportar mayor claridad en torno a la cualificación, las vías de formación y los requisitos de experiencia necesarios para la función de asesor de los SPE.

- **Explorar una mayor especialización y unos niveles profesionales más definidos.** La amplitud de tareas, competencias y conocimientos identificada en este estudio es sorprendente. Las expectativas abarcaban desde la gestión de la administración, pasando por la formación, el acompañamiento (coaching), la tutoría y el asesoramiento, hasta funciones más estratégicas con los empleadores y los responsables políticos. Esto plantea una cuestión práctica sobre si estas expectativas se abordan mejor a través de una única función de asesor, definida de manera amplia, o si la calidad del servicio y la sostenibilidad de la plantilla se beneficiarían de una estructura profesional más amplia. Dicha estructura podría incluir funciones de diferentes niveles y con diferentes enfoques. En la práctica, muchos SPE ya cuentan con formas de especialización profesional que pueden haber quedado minimizadas por el enfoque en la categoría de “asesor de los SPE” en este informe. No obstante, los datos aquí presentados sobre la amplitud y la naturaleza de las tareas, competencias y conocimientos que se exigen a los asesores laborales de los SPE sugieren que es probable que resulte valiosa cierta especialización, junto con una mayor profesionalización del asesor y de las funciones asociadas. Esto también implica prestar atención a la asignación del personal a funciones más especializadas. Es poco probable que las mismas personas destaquen en tareas tan diferentes como el coaching (p. ej., empatía, capacidad de escucha, habilidades sociales), la captación de empresas (p. ej., creación de redes, persuasión) y el análisis de datos (p. ej., uso de las tecnologías de la información, la inteligencia artificial y otras herramientas técnicas).
- **Mejorar la calidad del trabajo de los servicios públicos de empleo (SPE).** A los expertos les preocupaba la contratación y la retención de los asesores laborales de los SPE. Aunque los expertos no llegaron a un consenso sobre cuáles son las razones de estos problemas, hubo indicios claros de que la calidad del trabajo de los SPE suele ser baja, con profesionales estresados, sobrecargados de trabajo, mal remunerados y con falta de oportunidades de progresión. Abordar estas cuestiones sobre la calidad del trabajo debe formar parte de un enfoque más amplio para profesionalizar el sector.
- **Desarrollar la capacidad de los SPE para responder al futuro del trabajo.** Si bien los expertos se muestran optimistas sobre la capacidad de los SPE para mejorar las competencias de los profesionales, se muestran menos seguros de que estos tengan la capacidad de transformar su modelo de prestación de servicios. Dado el nivel de cambio generalizado que muchos comentaristas prevén en el mercado laboral, esto podría ser un problema a la espera de ocurrir. Si bien la mejora de las competencias y la profesionalización de los asesores laborales de los SPE son valiosas y deseables, es poco probable que resulten suficientes sin cambios más amplios en las políticas y la prestación de servicios. Sería conveniente seguir debatiendo estas cuestiones.
- **Explora e implementa con cautela los cambios en los servicios impulsados por la IA.** Los resultados de este estudio y de investigaciones más amplias³⁵ indican que muchos

servicios públicos de empleo (SPE) ya están experimentando con servicios basados en la IA y que otros están desarrollando estos enfoques. La investigación sugiere que, si bien los expertos consideran que esto es una parte importante del futuro de los SPE, desean que se contemple en el contexto de unos servicios centrados, en general, en las personas. En consecuencia, la introducción de la IA debe llevarse a cabo con cautela, comenzando por una comprensión clara de cómo las políticas están impulsando el cambio y posicionando las nuevas tecnologías de IA como facilitadoras (en lugar de como impulsoras). Además, a medida que se desarrollen casos de uso de la IA, se debería consultar a los asesores laborales de los SPE para que los cambios se beneficien de su experiencia y conocimientos y para que puedan comprender las nuevas tareas, servicios y procesos. La adopción de la IA generará nuevas necesidades de competencias y los SPE deberán desarrollar marcos e itinerarios de competencias en IA exhaustivos, específicos para cada función y cada caso de uso. El desarrollo de estos marcos e itinerarios de competencias debe ser parte integral de los planes de implementación de la IA. Por último, la adopción de la IA debe llevarse a cabo con el fin de garantizar la seguridad de los datos y evitar una dependencia excesiva de los proveedores de tecnología, lo que encerraría a los SPE en vías de reforma o en un desarrollo futuro dependiente.

- **Llevar a cabo más investigaciones sobre la práctica de los SPE.** Por último, se necesita más investigación que permita profundizar en las cuestiones que hemos planteado. Existen importantes cuestiones abiertas sobre los detalles de las tareas, las competencias, los conocimientos, las cualificaciones, la contratación y la retención, así como la gestión y el desarrollo de la función del profesional de primera línea de los SPE. Un ejemplo ilustrativo es que, si bien los expertos consideraban que la administración de los SPE perdería importancia y que las competencias en IA cobrarían mayor relevancia, la naturaleza precisa del cambio en las tareas, las competencias y los conocimientos impulsado por este cambio interrelacionado no está del todo clara. Además, nuestra investigación ha recopilado las perspectivas de expertos y responsables de servicios, pero aún no hemos recabado la opinión de profesionales, responsables políticos, empleadores o usuarios de los servicios. Sería útil realizar más investigaciones en todas estas áreas, así como trabajos más contextualizados que exploren estas cuestiones en diferentes partes del mundo y en distintos tipos de países y sistemas.

6.2.1 Deloitte – Caso práctico: Estrategias de transformación de la fuerza laboral en la práctica

La siguiente sección de casos de uso complementa los resultados de la investigación al ilustrar cómo se están abordando en la práctica las estrategias de transformación de la plantilla. Si bien el estudio Delphi identifica áreas de consenso y necesidades de desarrollo futuro, los ejemplos que figuran a continuación ofrecen ilustraciones seleccionadas basadas en la práctica de cómo los SPE y las organizaciones relacionadas están respondiendo a retos similares en torno a la mejora de las competencias, la profesionalización, la adopción de tecnología y la gestión del cambio.

Existe un reconocimiento cada vez mayor entre los servicios públicos de empleo (SPE) de la necesidad de invertir en la mejora de las competencias y el reciclaje profesional de sus trabajadores para satisfacer las demandas cambiantes del empleo, así como de integrar herramientas modernas, la inteligencia artificial y la tecnología de manera más eficaz, con el fin de respaldar nuevos modelos de prestación de servicios. Como resultado, algunos SPE están invirtiendo directamente en estrategias para reforzar las capacidades de su personal y apoyar la adaptación. En varios contextos, estas iniciativas van acompañadas de esfuerzos de gestión del cambio y comunicación para apoyar a los trabajadores durante estas transiciones. Si bien los enfoques varían según el contexto, los ejemplos que figuran a continuación ilustran casos seleccionados observados a nivel mundial.

Los ejemplos de esta sección son anónimos y se basan en la experiencia sectorial de Deloitte y en su trabajo con organizaciones de empleo público y de servicios sociales. Se presentan a modo de ejemplos ilustrativos y no pretenden identificar, clasificar ni evaluar formalmente a organizaciones de servicios de empleo público concretas.

1. Ejemplo seleccionado: Profesionalización de la colaboración con los empleadores

Los SPE están estableciendo la participación de los empleadores como una capacidad organizativa fundamental, reforzando las competencias para apoyar una divulgación más específica entre los empleadores, reuniones estructuradas con ellos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo.

Por ejemplo, un SPE regional puso a prueba un programa estructurado de formación en participación de los empleadores dirigido a asesores laborales de primera línea y equipos de gestión contratados para prestar servicios de orientación profesional y empleo, con el objetivo de apoyar una transición hacia un modelo más estratégico y basado en la colaboración.

Impartido en colaboración con un proveedor de desarrollo profesional continuo (CPD), el programa combinaba módulos digitales breves, sesiones en directo y coaching, con un fuerte enfoque en la aplicación práctica. Dotó a los asesores laborales y a la dirección de herramientas para dirigirse a los empleadores, estructurar las interacciones y mantener relaciones más allá de la mera cobertura transaccional de vacantes.

La etapa piloto llegó a más de 500 participantes de toda la red de proveedores y alcanzó altas tasas de finalización (más del 80 %). Los alumnos manifestaron una mayor confianza a la hora de interactuar con los empleadores, ampliar las redes de empleadores y facilitar colocaciones laborales más sostenibles. Los primeros datos también indican una mayor coherencia en la práctica, respaldada por herramientas y marcos compartidos.

A lo largo del programa piloto, se realizaron múltiples ajustes en la ejecución del programa para apoyar mejor a los alumnos. Las mejoras incluyeron una mayor flexibilidad en el diseño de los grupos y requisitos de participación claros para gestionar mejor la capacidad de los alumnos, indicaciones oportunas para garantizar una participación sostenida y la asignación de coordinadores de aprendizaje como puntos únicos de contacto para la presentación de informes de progreso y la rendición de cuentas.

2. Ejemplo seleccionado: organización de desarrollo de la mano de obra de los servicios públicos de empleo

Los SPE están creando estructuras de formación internas específicas y itinerarios de aprendizaje para apoyar la mejora continua de las competencias de su personal en el puesto de trabajo.

Por ejemplo, un SPE que presta servicio tanto al personal del propio SPE como a socios externos (por ejemplo, autoridades locales, ONG y agentes de inclusión), con el objetivo de desarrollar capacidades compartidas en todo el ecosistema del empleo.

Ofrece módulos de aprendizaje en diversos formatos (aprendizaje electrónico, micro aprendizaje y formación presencial) desarrollados conjuntamente con profesionales de primera línea, que abarcan temas como la comprensión de las barreras a las que se enfrentan los clientes, el fomento de la confianza, la implicación de los empleadores y la adecuación de la oferta y la demanda de empleo, así como la aplicación de las políticas y reformas de los SPE.

La plataforma también integra funciones de aprendizaje social, como el intercambio entre pares y el contenido generado por los usuarios (por ejemplo, listas de reproducción), lo que fomenta la creación de comunidades y la difusión de la innovación en todo el ecosistema. Más de 40 000 profesionales se benefician actualmente de más de 160 módulos de formación.

La implementación requirió abordar perfiles de alumnos diversos, una madurez digital desigual y la ausencia de un marco de competencias compartido entre todos los socios del ecosistema. Garantizar la adopción a gran escala requirió una comunicación sostenida; la implicación de los responsables y las actualizaciones continuas de los contenidos fueron esenciales para mantener la relevancia en un contexto normativo y regulatorio en rápida evolución.

Equilibrar la implementación a gran escala con el nivel de personalización que esperaban los profesionales de primera línea fue un reto constante, que requirió una gobernanza iterativa y sólidos ciclos de retroalimentación.

3. Ejemplo seleccionado: Estrategias integradas de mejora de las competencias digitales y de adopción

Los servicios públicos de empleo (SPE) están complementando la formación reglada con estrategias organizativas específicas y apoyos prácticos para la adopción efectiva y sostenida de nuevos modelos y herramientas de prestación de servicios digitales y basados en la IA.

Por ejemplo, un SPE ha complementado la formación en IA para su personal con un programa de adopción continuo. Este incluía sesiones de lluvia de ideas, almuerzos formativos frecuentes, micro aprendizajes en aplicaciones móviles, un canal de chat con expertos en la materia disponibles para responder preguntas y compartir buenas prácticas, y una serie de comunicaciones de sensibilización (por ejemplo, boletines informativos, ejemplos de avisos).

Otro servicio público de empleo (SPE) ha combinado la implantación de herramientas basadas en la IA con un enfoque de gobernanza estructurado: el SPE introdujo principios claros que

posicionaban la IA como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, involucró al personal de los SPE a lo largo de la implantación de las herramientas y estableció circuitos de retroalimentación con los asesores laborales para perfeccionar continuamente las herramientas y prácticas y reforzar la implicación de los asesores laborales con el tiempo.

En otro SPE, se creó un grupo de “campeones digitales” —asesores laborales y supervisores— para probar y perfeccionar el nuevo modelo de prestación de servicios digitales antes de su ampliación. Las actividades piloto en curso y los resultados se comunicaban periódicamente a toda la organización, y los campeones digitales apoyaron la incorporación y la adopción del modelo por parte de la división en general durante la ampliación.

Ambas jurisdicciones adoptaron un enfoque de implementación por etapas, lo que permitió la integración progresiva de las herramientas digitales y la adaptación de las prácticas de trabajo.

Estos ejemplos ilustran que la mejora de las competencias de los asesores laborales de los SPE y la transformación de la plantilla de los SPE combinan el desarrollo estructurado de capacidades, los sistemas de aprendizaje integrados y la gestión intencionada del cambio para apoyar la adopción a gran escala.³⁶

Referencias

- ¹ Ulku, H., & Georgieva, D. (2022). *Unemployment benefits, active labor market policies, and labor market outcomes*. World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099724404272240061/pdf/IDU080c14fc304529047c70b51b07a61f4022029.pdf>
- ² Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>
- Escudero, V. (2018). Are active labour market policies effective in activating and integrating low-skilled individuals? An international comparison. *IZA Journal of Labor Policy* 7, Article 4. <https://doi.org/10.1186/s40173-018-0097-5>
- ³ Nunn, A. (2024). *How effective are active labour market policies and public employment services?: Lessons for Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0013185>
- ⁴ International Labour Organization. (1948). *C088 - Employment Service Convention*.
https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C088
- ⁵ Kuddo, A. (2012). *Public employment services, and activation policies*. World Bank.
<https://doi.org/10.1596/13559>
- ⁶ Finn, D. (2020). *The Public Employment Service and partnerships in China, Colombia, India and South Korea: synthesis report on good practices in using partnerships for the delivery of employment services and active labour market programmes*.
https://www.researchgate.net/profile/Dan-Finn-2/publication/340978278_The_Public_Employment_Service_and_Partnerships_in_China_Colombia_India_and_South_Korea_Synthesis_Report_on_Good_Practices_in_using_Partnerships_for_the_delivery_of_Employment_Services_and_Active_Labou/links/5ea836ec458515ca49f2b213/The-Public-Employment-Service-and-Partnerships-in-China-Colombia-India-and-South-Korea-Synthesis-Report-on-Good-Practices-in-using-Partnerships-for-the-delivery-of-Employment-Services-and-Active-Lab.pdf
- ⁷ Sowa, F., Reims, N., & Theuer, S. (2015). Employer orientation in the German public employment service. *Critical Social Policy*, 35(4), 492-511.
<https://doi.org/10.1177/0261018315601040>
- ⁸ European Commission. (n.d.). *European Network of Public Employment Services*.
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en>
- ⁹ Avila, Z., & Omar Rodriguez, J. (2021). *Public employment services: Diagnostic tool and guide*. International Labour Organization.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_829545.pdf

-
- ¹⁰ International Labour Organization. (2023). *Public employment services and active labour market policies for transitions*. <https://www.ilo.org/publications/public-employment-services-and-active-labour-market-policies-transitions>.
- ¹¹ Inter-American Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development & World Association of Public Employment Services. (in press). *The World of Public Employment Services 2026*. Inter-American Development Bank.
- ¹² World Association of Public Employment Services. (2025). *13th WAPES World Congress: General report, summaries & recommendations*. <https://wapes.org/blog/2025/07/23/general-report-summaries-recommendations-13th-wapes-world-congress/?lang=en>
- ¹³ Deloitte & World Association of Public Employment Services. (2025). *Global Labour Market Activation Summit: Summary note*. <https://wapes.org/wp-content/uploads/2025/02/deloitte-wapes-report-on-global-labour-market-activation-summit-2025.pdf>
- ¹⁴ Naughtin, C.K., Schleiger, E., Bratanova, A., Terhorst, A., & Hajkowicz, S. (2024). Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature. *Futures*, 157, Article 103329. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103329>
- Artuso, F., & Guijt, I. (2020). *Global megatrends: Mapping the forces that affect us all*. Oxfam. <https://doi.org/10.21201/2020.5648>
- ¹⁵ Inter-American Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development & World Association of Public Employment Services. (in press). *The world of public employment services 2026*. Inter-American Development Bank.
- International Labour Organization. (2023). *Public employment services and active labour market policies for transitions*. <https://www.ilo.org/publications/public-employment-services-and-active-labour-market-policies-transitions>
- ¹⁶ Hooley, T. (2019). Career guidance and the changing world of work: Contesting responsibilising notions of the future. In M.A. Peters, P. Jandrić, & A.J. Means (Eds.), *Education and technological unemployment* (pp. 175-191). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6225-5_12
- Hooley, T. (2023). The future isn't what it used to be! Revisiting the changing world of work after COVID-19. In M.V. Buford, M.J. Sharp, & M.J. Stebleton (Eds.), *Mapping the future of undergraduate career education* (pp. 38-51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003213000-5>
- ¹⁷ World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Green, A. (2024). *Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market* (OECD Artificial Intelligence Papers, No. 14). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *How is AI changing the way workers perform their jobs and the skills they require?* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8dc62c72-en>

-
- ¹⁸ International Labour Organisation. (2025). *Advancing social justice in a changing world of work*. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Cross-sectoral%20brief%20-%20supply%20chains%20in%20a%20changing%20global%20context.pdf>
- ¹⁹ Interagency Working Group on Career Guidance. (2025). *Investing in career guidance*. https://www.cedefop.europa.eu/files/etf_cgc_leaflet_2025_en.pdf
- ²⁰ International Labour Organisation. (2025). *Workforce 2030: Skills for thriving in the green and digital transition*. <https://doi.org/10.54394/XXZW7148>
- ²¹ World Economic Forum (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- ²² Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Skills that matter for success and well-being in adulthood: Evidence on adults' social and emotional skills from the 2023 survey of adult skills* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6e318286-en>
- ²³ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Survey of adult skills 2023 technical report* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80d9f692-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Do adults have the skills they need to thrive in a changing world? Survey of adult skills 2023* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b263dc5d-en>
- ²⁴ International Labour Organisation. (2025). *Workforce 2030: Skills for thriving in the green and digital transition*. <https://doi.org/10.54394/XXZW7148>
- ²⁵ White, L.A., Saleem, S., Dhuey, E., & Perlman, M. (2023). A critical analysis of international organizations' and global management consulting firms' consensus around twenty-first century skills'. *Review of International Political Economy*, 30(4), 1334–1359. <https://doi.org/10.1080/09692290.2022.2097289>
- ²⁶ Hooley, T. (2019). Career guidance and the changing world of work: Contesting responsibilising notions of the future. In M.A. Peters, P. Jandrić, & A.J. Means (Eds.), *Education and technological unemployment* (pp. 175-191). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6225-5_12
- Hooley, T. (2023). The future isn't what it used to be! Revisiting the changing world of work after COVID-19. In M.V. Buford, M.J. Sharp, & M.J. Stebleton (Eds.), *Mapping the future of undergraduate career education* (pp. 38-51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003213000-5>
- ²⁷ Fawcett, R., Gray, E., & Nunn, A. (2023). Depletion through social reproduction and contingent coping in the lived experience of parents on Universal Credit in England. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 30(4), 1040–1063. <https://doi.org/10.1093/sp/jxad018>
- Fletcher, D. R., & Wright, S. (2018). A hand up or a slap down? Criminalising benefit claimants in Britain via strategies of surveillance, sanctions and deterrence. *Critical Social Policy*, 38(2), 323–344. <https://doi.org/10.1177/0261018317726622>

-
- Redman, J., & Fletcher, D. R. (2022). Violent bureaucracy: A critical analysis of the British public employment service. *Critical Social Policy*, 42(2), 306–326. <https://doi.org/10.1177/02610183211001766>
- Wright, S., Fletcher, D. R., & Stewart, A. B. R. (2020). Punitive benefit sanctions, welfare conditionality, and the social abuse of unemployed people in Britain: Transforming claimants into offenders? *Social Policy & Administration*, 54(2), 278–294. <https://doi.org/10.1111/spol.12577>
- Fording, R., Schram, S. F., & Soss, J. (2013). Do welfare sanctions help or hurt the poor? Estimating the causal effect of sanctioning on client earnings. *Social Service Review*, 87(4), 641–676. <https://doi.org/10.1086/674111>
- Soss, J., Fording, R., & Schram, S. F. (2011). The organization of discipline: From performance management to perversity and punishment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 203–232. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq095>
- Samaluk, B. (2020). Precarious education-to-work transitions: Entering welfare professions under a workfarist regime. *Work, Employment and Society*, 35(1), 137–156. <https://doi.org/10.1177/0950017020931335>
- Haapanala, H. (2022). Carrots or Sticks? A multilevel analysis of active labour market policies and non-standard employment in Europe. *Social Policy & Administration*, 56(3), 360–377. <https://doi.org/10.1111/spol.12770>
- ²⁸ Davern, E., Nunn, A., & Scoppetta, A. (2021). *European Network of Public Employment Services stakeholder conference: The power of PES partnerships synthesis paper*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/391327>
- Nunn, A. (2019). Neoliberalization, fast policy transfer and the management of labor market services. *Review of International Political Economy*, 27(4), 949–969. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625424>
- Nunn, A. (2018). Do employment services need to be neoliberal? In T. Hooley, R. Sultana & R. Thomsen (Eds.), *Career guidance for emancipation* (pp. 166–182). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315110486-11>
- Scharle, A., Adamecz, A., Nunn, A. & ICF. (2017). *Performance, accountability and links with benchlearning: Analytical paper*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/953806>
- ²⁹ Green, R. A. (2014). The Delphi technique in educational research. *Sage Open*, 4(2). <https://doi.org/10.1177/2158244014529773>
- ³⁰ Diamond, I.R., Grant, R.C., Feldman, B.M., Pencharz, P. B., Ling, S.C., Moore, A.M., & Wales, P.W. (2014). Defining consensus: A systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(4) 401–409. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.12.002>
- ³¹ Barrios, M., Guilera, G., Nuño, L., & Gómez-Benito, J. (2021). Consensus in the Delphi method: What makes a decision change? *Technological Forecasting & Social Change*, 163, Article 120484. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120484>

-
- ³² Uno de los investigadores principales se trasladó de la Universidad Leeds Trinity a la Universidad de Mánchester al finalizar la primera fase de la investigación.
- ³³ Inter-American Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development & World Association of Public Employment Services. (in press). *The world of public employment services 2026*. Inter-American Development Bank.
- ³⁴ International Labour Organization. (1948). *C088 - Employment Service Convention*. https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C088
- ³⁵ ICF & Pieterse, W. (2025). *Opportunities of AI within PES processes and services: exploring pes experiences, best practices and emerging business value*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/84293> Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *A new dawn for public employment services: service delivery in the age of artificial intelligence* (OECD Artificial Intelligence Papers, No. 19). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5dc3eb8e-en>
- ³⁶ Aviso legal

El término “Deloitte” hace referencia a una o varias de las siguientes entidades: Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas (en conjunto, la “organización Deloitte”). Deloitte es un proveedor líder mundial de servicios profesionales que presta apoyo a los servicios públicos de empleo y al ecosistema de activación del mercado laboral, ayudando a las personas desempleadas, con empleo precario y económicamente inactivas a reciclarse, mejorar sus competencias y conseguir un empleo sostenible.

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), ni su red global de firmas miembro, ni sus entidades relacionadas (en conjunto, la “organización Deloitte”) prestan, a través de esta comunicación, asesoramiento ni servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

No se ofrecen declaraciones, garantías ni compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, ni sus entidades relacionadas, ni sus empleados o agentes serán responsables de ninguna pérdida o daño de ningún tipo que surja, directa o indirectamente, en relación con cualquier persona que se base en esta comunicación. © 2026 Deloitte LLP y entidades afiliadas.